

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

***LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO BASE PARA
DETERMINAR LAS NORMAS DE SERVICIO DE LAS
CAMARERAS EN EL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA DE
LA EMPRESA LOS CANEYES***

(Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

**Autora: Ing. Yanet Rodríguez Carmona
Tutora: Dra.C. María Sotolongo Sánchez**

**Santa Clara
2013**

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO BASE PARA
DETERMINAR LAS NORMAS DE SERVICIO DE LAS
CAMARERAS EN EL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA DE
LA EMPRESA LOS CANEYES**

(Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

Autora: Ing. Yanet Rodríguez Carmona
Tutora: Dra.C. María Sotolongo Sánchez

Santa Clara
2013

RESUMEN

En la actualidad, los clientes son muy conoedores y exigentes en el servicio de alojamiento constituyendo esta una de las actividades más productivas para el establecimiento hotelero, ya que la integración total con el cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad logra índices de ocupación máximos, por lo que en una instalación turística hotelera, las camareras en gran medida determinan la calidad del servicio de alojamiento. Luego entonces, se hace necesario garantizarle las condiciones de trabajo óptimas para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de los clientes. Esto impone un reto para los pequeños y medianos hoteles de tránsito donde determinar las normas de servicio de las camareras sobre bases científicamente argumentadas, a partir de estudios de Organización del Trabajo, constituye un problema científico aún no resuelto. En este sentido, en la investigación resumida en esta Tesis se realizó un estudio de Organización del Trabajo para determinar las normas de servicio las necesidades de camareras en la empresa Los Caneyes, específicamente en el hotel Horizontes La Granjita. Este estudio permitió obtener como resultado las normas de servicio, de acuerdo al nivel de ocupación existente y las características específicas de estas instalaciones turísticas hoteleras y en base a esto determinar las necesidades de camareras.

.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 La Organización del Trabajo como proceso de la Gestión de Recursos Humanos.....	7
1.3 Técnicas de Organización del Trabajo	11
1.3.1 Estudio de Métodos de Trabajo.....	11
1.3.2 Medición del Trabajo.....	15
1.4 Normación del Trabajo.....	19
1.5 Situación actual de la Organización del Trabajo en Cuba, particularidades en el sector turístico.....	22
1.6 Conclusiones parciales del capítulo.....	24
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA DE LA EMPRESA LOS CANEYES.....	35
2.1 Introducción.....	35
2.2 Caracterización de La Empresa Los Caneyes.....	35
2.3 Diagnóstico de la situación actual de la Organización del Trabajo en el departamento de regiduría de pisos en el hotel Horizontes La Granjita.....	40
2.4 Conclusiones parciales del capítulo.....	62
CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA DETERMINAR LAS NORMAS DE SERVICIO DE LAS CAMARERAS EN EL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA DE LA EMPRESA LOS CANEYES.....	63
3.1 Introducción.....	63
3.2 Estudio de Tiempos en el puesto de trabajo de camarera de	

habitaciones en el departamento de regiduría de pisos.....	63
3.3 Cálculo de la norma de servicio	80
3.4 Conclusiones parciales del capítulo.....	82
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

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.

El turismo, en las últimas décadas, ha contribuido en forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y se ha convertido en un negocio altamente lucrativo para la mayoría de las empresas involucradas en la prestación de servicios, criterios que reiteran Figuerola (1990), Acerenza (1995), Álvarez (2001), Muñoz (2004) Matos (2005), por lo que existe hoy un gran empeño de estas en la obtención de un mayor número de arribos de turistas.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) sobre previsiones a largo plazo y análisis de tendencias futuras del turismo, se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en el mundo crecerá un 3,3% al año entre 2010 y 2030.

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.

En este contexto en Cuba, un exponente representativo en la revolución de las ciencias empresariales aplicado a las empresas de servicios, es el sector turístico, denominado la locomotora de la economía cubana, llamado a dar un cambio en sus sistemas y procesos para su fortalecimiento (Castro, 2002), y afrontar las presiones competitivas del entorno.

El turismo ha resultado un sector que se ha denominado con justicia “la locomotora de la economía cubana”, en nuestra estrategia de desarrollo le corresponde un papel decisivo [...] a mediano y largo plazos se convertirá más en un turismo en el cual el atractivo no solo sean las bellezas naturales de nuestro país, sino que también su riqueza cultural e histórica serán atractivos fundamentales que alentarán a los turistas a venir a nuestro país” (Rodríguez, 2002). Para ello Cuba se inserta en el mercado ofreciendo una amplia gama de

atractivos turísticos, que atraen un buen número de turistas y que se han ido incrementando cada año, según datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) de la República de Cuba hasta el mes de junio 2012 ha recibido 13739 turistas más que el año anterior siendo Canadá el primer país más emisor, le sigue Inglaterra y Argentina. Para facilitar el disfrute de estos recursos, Cuba pone a disposición una oferta hotelera que ocupa hoy un lugar prominente en el país.

La nueva política económica y social del Partido y la Revolución para el turismo en el país; establece el Lineamiento 257 que plantea incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio (Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011).

La calidad y popularidad del producto turístico de Cuba es reconocida a nivel mundial, prueba de ello 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: Habaguanex, Gaviota (fuera del ramo), Gran Caribe, Islazul y el grupo Cubanacán. De ellos, en específico el grupo Cubanacán (Corporación de Turismo y Comercio Internacional) fue constituido oficialmente el 5 de Agosto de 1987 con el propósito de promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero.

Los destinos que opera se distribuyen en 15 lugares del país desde Pinar del Río hasta Guantánamo y fuera de Cuba, en China. Su infraestructura para la operación esta formada por: Hoteles, Villas y Cabañas, Restaurantes y Cafeterías, Tiendas, Villas de Rehabilitación a las adicciones, Ópticas, Farmacias, Puntos de Buceo y Centros de Calidad de Vida, Estética y Belleza (SPA.). Los productos/servicios que comercializa: Sol y Playa, Ciudad y Cultura, Buceo, Bodas y Lunas de Miel, Eventos, Renovación de votos, Salud y Calidad de Vida, Naturaleza, observación de aves, senderismo y otros.

La capacidad hotelera y distribución por tipo administración es: Administración

Propia con 48 Hoteles y 7,501 Habitaciones, Incluye 4 Villas de Turismo y Salud, con 103 habitaciones; Administración Extranjera con 8 Hoteles y 2 838 Habitaciones y Mixtas con 14 Hoteles y 5,856 Habitaciones, Incluye 1 hotel en Shangai-China con 686 habitaciones. En los objetivos corporativos para el año 2012 se pretende elevar los ingresos, obtener mayor arribo de clientes, ampliar la Planta Hotelera y Producto Turístico en 16,195 habitaciones (Mayo 2012) 17,868 habitaciones (2015), mantener la defensa y el control interno y potenciar la calidad y marcas comerciales (de sol y playa: Brisas y Club Amigo, de ciudad: Cubanacán hoteles y hoteles E y naturaleza: hoteles Horizontes).

El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el pequeño hotel, buscando una relación más cálida y personal.

Una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento, a ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera, de esta forma, el Alojamiento es considerado un elemento clave dentro del sistema turístico

Según Matos (2008) nuestro país tiene una capacidad potencial de alojamiento de 207 500 habitaciones distribuidas en las diferentes regiones de desarrollo turístico. El 76 % de la planta hotelera se caracteriza por los hoteles de 4 y 5 estrellas respectivamente, y las modalidades más demandadas son el sol y playa (65%), Ciudad y cultura (24%), seguido por el turismo náutico que representa el 3% y el de naturaleza un 2% (Marrero, 2007).

Sin embargo el turismo de tránsito permite la combinación de estas modalidades, en su recorrido por los circuitos que atraviesan el país, por lo que su desarrollo no deja de ser menos importante para el destino Cuba, considerando las nuevas características del turista actual que busca la satisfacción de multimotivaciones, integrando en su viaje diversos atractivos.

En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC:127 del 2001 establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su

clasificación por categorías, la cual define el Establecimiento o instalación de Alojamiento Turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, apartotel, villa y motel. En este ámbito se impone un reto para los pequeños y medianos hoteles de hoy proporcionarle al cliente un establecimiento para el hospedaje confortable, y así mantener su producto en el mercado de forma sostenida.

En la actualidad, los clientes son muy conocedores y exigentes en el servicio de alojamiento por lo que resulta necesaria la integración total con el cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad.

La empresa Los Caneyes ubicada en el destino turístico Villa Clara y conformada por cuatro instalaciones (hotel E Mascotte, hotel Horizontes La Granjita, hotel Los Caneyes y hotel América, hotel E Barcelona), no se encuentra ajena a esta situación. Sin embargo, en ocasiones son frecuentes las quejas de los clientes por la falta de limpieza higiene y confort en las habitaciones. Luego entonces, se evidencia la necesidad de investigar las causas que inciden en la **situación problemática** antes descrita.

Una de las interrogantes a resolver es la necesidad de planificar la cantidad de habitaciones que puede limpiar una camarera sin que se afecte la calidad del servicio, utilizando métodos científicamente argumentados, en pequeños y medianos hoteles de tránsito, lo cual constituye un **problema científico** a resolver.

Las consideraciones anteriores han contribuido a formular como **hipótesis de la investigación** lo siguiente: ¿Es posible la realización de estudios de Organización del Trabajo para determinar las normas de servicio de las camareras en pequeños y medianos hoteles de tránsito, específicamente en el hotel Horizontes La Granjita?

Esta hipótesis quedará validada si los estudios de Organización del Trabajo permiten:

- Estudiar y proponer mejoras al método de trabajo empleado por las camareras para garantizar la limpieza de las habitaciones no solo con la calidad requerida sino también con condiciones adecuadas de trabajo.
- Determinar las normas de servicio de las camareras, de acuerdo al nivel de ocupación existente y las características específicas de los pequeños y medianos hoteles de tránsito, específicamente en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes.

En correspondencia con la hipótesis de la investigación planteada, el **objetivo general** de esta investigación consiste en: realizar estudios de Organización del Trabajo que permitan determinar las normas de servicio de las camareras de habitaciones, en correspondencia con las características de los pequeños y medianos hoteles de tránsito, en específico en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes.

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

- 1) Construir el marco teórico - referencial referido a la Organización del Trabajo como sustento para determinar las normas de servicio.
- 2) Realizar un análisis crítico sobre la Organización del Trabajo del área de regiduría de pisos del hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes.
- 3) Realizar estudios de Organización del Trabajo para determinar las normas de servicio de las camareras de habitaciones en pequeños y medianos hoteles de tránsito, específicamente en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes.

Componen el grupo de métodos teóricos utilizados en el proceso investigativo los siguientes: el análisis y la síntesis, para caracterizar la situación actual que presenta la Organización del Trabajo de los pequeños y medianos hoteles de tránsito; la inducción y la deducción, para extraer regularidades y tendencias relacionadas con los estudios de Organización del Trabajo, su empleo posibilitó abordar el desempeño de la Organización del Trabajo en la hotelería.

Del nivel empírico, sobresalen por su nivel de utilización durante el proceso investigativo métodos como: la observación, la búsqueda de información, la encuesta y la entrevista.

Al valorar la utilidad del trabajo es importante destacar su valor teórico el cual está dado por la posibilidad de construir un marco teórico - referencial, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada, sobre la necesidad de realizar estudios de Organización del Trabajo para determinar las normas de servicio de las camareras de habitaciones, en correspondencia con las características y la ocupación existente en pequeños y medianos hoteles de tránsito.

En el **orden metodológico** su valor se manifiesta a través del diseño y aplicación de estudios de Organización del Trabajo que permiten determinar las normas de servicio de las camareras de habitaciones en pequeños y medianos hoteles de tránsito.

El **valor social** de la investigación radica, en su dimensión interna, en la contribución a la determinación de las normas de servicio de las camareras de habitaciones, posibilitando una mejor calidad de vida, y en una dimensión externa, este aporte se refleja en la contribución al servicio al cliente, la identificación y satisfacción de sus expectativas, unido a una mayor eficacia, productividad y capacidad de generación de ingresos en divisas de los hoteles que tributan de manera general al bienestar social cubano.

Para su presentación esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial de la investigación; un Capítulo II, donde se realiza un análisis del estado actual de la Organización del Trabajo en el departamento de Regiduría de Pisos en el objeto de estudio práctico; un Capítulo III, donde se muestra la factibilidad y utilidad del empleo de la Organización del Trabajo para determinar las normas de servicio de las camareras en pequeños y medianos hoteles de tránsito, en específico en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes; las Conclusiones y Recomendaciones; la Bibliografía consultada y un grupo de Anexos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El marco teórico referencial constituye la etapa o paso necesario para la confirmación de cualquier investigación, consiste en la búsqueda y estudio de la bibliografía que se relaciona directa o indirectamente con el tema a investigar. Considerando la importancia que para cualquier investigación tiene el análisis bibliográfico, se decide la inclusión de su desarrollo en el presente trabajo, de forma tal que complemente y apoye el objetivo del capítulo que es, fundamentar, a través de la investigación y análisis de la literatura especializada, la revisión del estado del arte y de la práctica de esta temática contemplando la necesidad, importancia, actualidad de la Organización del Trabajo. En el Anexo 1 se muestra el hilo conductor seguido para el desarrollo de la presente investigación.

1.2 La Organización del Trabajo como proceso de la Gestión de Recursos Humanos

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios en los procesos productivos que transformaron el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta el presente (Morales, 2006).

Es necesario apuntar que la GRH es nueva, apenas diez años tienen los congresos mundiales realizados (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sydney, 1990; Madrid, 1992; París, 1994; Hong Kong, 1996) donde se han ido perfilando el objeto y objetivos actuales de la GRH, trascendiendo el objetivo de la clásica Dirección o Administración de Personal.

La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de preparación de la Gestión de Recursos Humanos, y esta es hoy la esencia de la gestión empresarial. Cuba ha logrado un alto nivel de preparación (calificación, competencia) de los recursos humanos, pero en la gestión no está al mismo nivel (Chiavenato, I. 1988).

A la Gestión de Recursos Humanos compete todas las actividades que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función

integral de la empresa no de un departamento o de área específica (Chiavenato, I. 1988).

Dentro de sus actividades claves está la Organización del Trabajo y su perfeccionamiento debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.)

Autores como Marsán (1987) definen la Organización del Trabajo como aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas en 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.

Indistintamente, en la literatura se hace referencia a la Organización del Trabajo como el Estudio del Trabajo. Estos estudios incluyen ciertas técnicas, y en particular el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todo sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficacia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras (OIT, 1974).

El Estudio del Trabajo, por tanto está directamente relacionado con la productividad, puesto que sirve para obtener una producción mayor a partir de una cantidad de recursos dada, manteniendo constante o aumentando a penas la inversión de capital. Se vea 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).

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.

Según Decreto 281 la Organización del Trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

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.

Procedimiento Básico para el Estudio del Trabajo

Es preciso examinar sucesivamente las ocho etapas fundamentales para realizar un Estudio del Trabajo completo, a saber (OIT, 1974):

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.

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 sí, 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 el Anexo 2.

1.3.1 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 Niebel 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 más 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, Marsán (1987) destaca que el Estudio de los Métodos 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.

Procedimientos Básicos para el Estudio de Métodos de Trabajo

Existen varias técnicas de Estudio de Métodos de Trabajo 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 de Trabajo consta de siete etapas esenciales 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.

Técnicas e instrumentos para el Estudio de Métodos de Trabajo

Como se ve anteriormente, el Estudio de los Métodos 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 tienen 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). Entre ellas se destacan: 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 si.

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 (OIT, 1974).

- 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.

- **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.

Este estudio quedaría incompleto sino se complementa con estudios de Medición del Trabajo.

1.3.2 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 investigar, reducir y finalmente eliminar el tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cuál no se ejecuta trabajo productivo, por cualquier causa que sea.

En 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 para 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 cronómetro 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 cuál 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).

Procedimiento básico de la Medición del Trabajo

El procedimiento básico para efectuar sistemáticamente la Medición del Trabajo, se muestra en el Anexo 3. 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).

Técnicas para la Medición del Trabajo

• Estudio de Tiempo con cronómetro

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).

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 están 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.

- **Técnica de la observación continua individual**

Consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas 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 o fotografía 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, no 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 esta realizando, o las causas de alguna ociosidad importante de aclara no imputable a él.

Sin duda, las técnicas del Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo constituyen la base para realizar la Normación del Trabajo.

1.4 Normación del Trabajo

Según plantea el Decreto # 281, (2007): en la empresa la Normación del Trabajo está llamada a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

Cuando se realizan estudios de Normación del Trabajo no debe dejar de valorarse los aspectos que tienen una mayor incidencia en los niveles de productividad y eficiencia de la empresa como son: el comportamiento de la

utilización real del fondo de tiempo en el puesto de trabajo, la utilización de nuevas técnicas de cálculo del tiempo de trabajo, la introducción de métodos y procedimientos de trabajo novedosos, más eficientes y racionales, la aplicación de técnicas de avanzada para perfeccionar la organización de la producción y del trabajo y la correspondencia entre el plan o programa de producción y la magnitud de las normas.

Por norma de trabajo se entiende la expresión de los gastos en tiempo vivo necesario para la ejecución de una actividad laboral en determinadas condiciones técnico – organizativas, por un trabajador o grupo de ellos que posee la calificación requerida y ejecuta su labor con habilidad e intensidad media (Marsán, 1987).

La definición de norma de trabajo posee gran importancia metodológica en toda la actividad de Organización de Trabajo, entiéndase que la norma de trabajo no es solo estipular una cantidad de gasto de trabajo a invertir en una actividad laboral; es además, la expresión de las condiciones técnico – organizativas para las cuales regirá ese gasto de trabajo.

Por condiciones técnico – organizativas se entenderá el estado de la división y cooperación del trabajo, los métodos de trabajo, la organización y servicio al puesto (con la materia prima, herramientas y demás útiles a emplear), las condiciones de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, etc.) la organización salarial y la disciplina laboral, todo lo cual refleja el carácter sistémico de la Organización del Trabajo.

Las normas se clasifican según los criterios que se presentan en el Anexo 4 (Marsán, 1987).

De la propia actividad relativa a la Normación del Trabajo se derivan las normativas de trabajo, ellas van a significar un trabajo pretérito muy importante que deberán considerarse al decidir el establecimiento de normas de trabajo. De acuerdo con la forma de expresar los gastos de trabajo estas se pueden clasificar en: Normativas de tiempo y normativas de cantidad de personal.

Tanto las normas, como las normativas que sean elaboradas, a los efectos de su estructuración y para facilitar su localización y correcta aplicación, deben ser

resumidas en catálogo. Este debe ser estructurado que se permita conocer las condiciones técnico - organizativas para las cuales son válidas (Marsán, 1987).

Métodos y técnicas para el cálculo de las Normas de Trabajo

Dada la necesidad de incrementar la productividad de trabajo obliga a tratar una adecuada determinación de las normas de trabajo que permitan una distribución racional de los recursos de mano de obra de trabajo directo e indirecto, o lo que es lo mismo repetitivo y no repetitivo.

Métodos para el cálculo de las Normas de trabajo repetitivo:

- Método por experiencia
- Método estadístico
- Método analítico - investigativo
- Método analítico del cálculo

Técnicas para el cálculo de las Normas de trabajo repetitivo:

- Cronometraje de Normación de Operaciones por elementos
- 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.

Los pasos a realizar para la Normación de operaciones se encuentran en el Anexo 5.

Etapas para la realización de todo estudio de Normación del Trabajo

Independientemente del método empleado, deben seguirse los siguientes pasos (Decreto # 281, 2007):

- Selección de las actividades y operaciones a normar.
- Preparación de la observación.
- Realización de la observación.
- Procesamiento y análisis de la información.

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

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

La preparación de la observación debe comenzar con el estudio de las condiciones de trabajo del área y de los puestos de trabajo donde se va a realizar la observación. A la vez, se debe estudiar la tecnología de producción establecida, los parámetros de funcionamiento del equipo, la organización de los puestos y su servicio, garantizar durante el período de observación, el abastecimiento de materias primas, materiales y semiproductos, el correcto estado de los equipos y el adecuado servicio al puesto de trabajo.

1.5 Situación actual de la Organización del Trabajo en Cuba, particularidades en el sector turístico

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 cuál 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.

El Artículo 283 del Decreto # 281 (2007) 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, (2007) 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: 2007.

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.

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 en el sector empresarial cubano. En el 2006, la alta dirección en el país consideró dar un cambio para fortalecer la economía cubana, dando prioridad a la Organización del Trabajo como actividad esencial para maximizar el desempeño; el empleo racional de la fuerza de trabajo; la productividad y la calidad en los procesos de trabajo con la aplicación del Enfoque por Procesos dentro y fuera del marco del Perfeccionamiento Empresarial constituyendo una vía de acercarse a los clientes y a la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera, todo esto se orienta con el objetivo de dar cumplimiento a la Resolución 26/2006 del MTSS.

Para responder a este llamado el MINTUR elaboró su estrategia de trabajo donde implicó los estudios a 27 instalaciones a nivel nacional, formando parte de este grupo de instalaciones Horizontes La Granjita del Grupo Cubanacan. Pero al paso del tiempo estos estudios fueron pasando a un último plano donde “en no pocos lugares ni siquiera se realizan los estudios de Organización del Trabajo, algo esencial para una industria que por sus propias atipicidades hace más compleja la toma de decisiones en torno a que modalidad encajaría de manera óptima” (Trabajadores, 2012: 08).

En la empresa Los Caneyes, hoy se han hecho dichos estudios pero no con la sistematicidad que se requiere ya que la limitada plantilla del área de recursos humanos, eje central para proponer y controlar los estudios de Organización del Trabajo constituye un freno, pues entre tantos procesos que atender, este en ocasiones no permite figurar entre las prioridades. Se hace evidente que hay que retomar nuevamente la aplicación de la Resolución 26/2006 del MTSS como base para planificar las necesidades de personal en esta entidad.

1.6 Conclusiones parciales del capítulo

Posterior a la revisión de la literatura especializada de los temas abordados, se arriban a un conjunto de conclusiones que se mencionan a continuación:

1. Uno de los procesos claves de la GRH hoy en día lo constituye la Organización del Trabajo. La Organización del Trabajo conocida también como el Estudio del Trabajo, genéricamente comprende, ciertas técnicas, y en particular el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todo sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficacia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras
2. La Medición del Trabajo y el Estudio de Métodos tienen sus raíces en la actividad de la administración científica, ambos en su conjunto tiene un efecto positivo en la productividad.
3. Los estudios de Normación del Trabajo están llamados a reflejar objetivamente el nivel de organización existente; evaluar las diversas variantes de organización de un puesto de trabajo, los métodos y

procedimientos de trabajo, las formas de división y cooperación existentes; a establecer la medida del trabajo de un trabajador como modo de expresar el cumplimiento de su deber social.

4. En el sector empresarial cubano se están realizando esfuerzos para retomar la realización de estudios de Organización del Trabajo. En la empresa Los Caneyes, se han realizado algunos estudios pero no con la sistematicidad que se requiere ya que la limitada plantilla del área de recursos humanos, eje central para proponer y controlar estos estudios constituye una limitación, pues entre tantos procesos que atender, este en ocasiones no permite figurar entre las prioridades. Se hace evidente que hay que retomar nuevamente la aplicación de la Resolución 26/2006 del MTSS como base para determinar las normas de servicio y planificar las necesidades de personal en esta entidad.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA DE LA EMPRESA LOS CANEYES

2.1 Introducción

Para cualquier hotel, independientemente de su tipología o entorno en el que opere, se hace necesario trabajar en base a una planificación óptima de sus trabajadores teniendo en cuenta su sistema de trabajo, sobre todo valorando las condiciones actuales de competitividad en las que debe tratar de mantenerse para alcanzar la posición deseada en el mercado.

Por tanto el propósito de este capítulo es presentar un diagnóstico sobre la situación actual de la Organización del Trabajo en los pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara, específicamente en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes.

2.2 Caracterización de la empresa Los Caneyes

La empresa Los Caneyes del Grupo Empresarial Cubanacán surgió como un complejo hotelero en abril del 2011. Agrupa las instalaciones de alojamiento turístico siguientes: hotel Horizontes Los Caneyes, Horizontes La Granjita, Hotel E Mascotte, Hotel América y Barcelona, a continuación se resumen las principales características de los mismos.

Hotel Horizontes Los Caneyes

El hotel se encuentra ubicado en la periferia del desarrollo urbano, a solo 2 kms al oeste del centro de la ciudad y muy próximo a la zona de La Plaza y El Memorial Che Guevara. En el año 2000 se aprueba el Proceso de Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

Este hotel no se encuentra categorizado; pero opera bajo los requisitos de un hotel tres estrellas y ofrece facilidades tales como: 96 habitaciones climatizadas con baño privado, TV satélite y teléfono; Restaurante, snack bar, sala de fiestas; Organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos; Alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, piscina, servicios médicos, farmacia internacional, tienda; Parqueo, telefonía nacional e internacional, Internet y fax.

Hotel E Mascotte

El desarrollo de los hoteles E, forma parte del programa de desarrollo turístico a mediano plazo 2007-2010 implementado por el Ministerio de Turismo. Estas instalaciones se distinguen por constituir un atractivo en sí mismos, con valores patrimoniales auténticos, cercanos a los mejores exponentes de la cultura y las tradiciones locales y nacionales. Se encuentra ubicado frente a la plaza principal de Remedios, con diez habitaciones climatizadas, con agua caliente, teléfono, TV por satélite y minibar y agradablemente amuebladas, de techos altos, mármol y cerámica en sus baños y modernas facilidades. El hotel opera bajo la categoría nominal (proyecto) cuatro estrellas plus.

Hotel América

El América es una pequeña instalación a escasos metros de la plaza cívica de Santa Clara, en un ambiente puramente ciudadano, rodeado de importantes centros comerciales e instituciones culturales y de recreación, formada por 27 habitaciones con estructura de pisos climatizadas y agradablemente amuebladas, las mismas presentan balcones que les permite a los turistas observar diferentes lugares de la ciudad.

Hotel Horizontes La Granjita

Instalación hotelera con categoría tres estrella ubicado en la Carretera de Maleza Km. 21/2 y se caracteriza por ser una típica granja del campo cubano, ubicada a diez minutos de la ciudad de Santa Clara y a solo 5 Km. del aeropuerto de la localidad, Horizontes 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.

Hotel Barcelona

Hotel E, 3 estrellas recién inaugurado, el 4 de Enero 2013 en San Juan de los Remedios, se encuentra a solo una cuadra de distancia del hotel Mascotte, comparte su ubicación privilegiada frente a la Plaza Mayor, que es la única en Cuba donde se asientan 2 iglesias, una de ellas siendo la atracción principal de la ciudad, la Parroquial Mayor de San Juan Bautista, que contiene 13 altares

hermosamente decorados en oro y la otra iglesia conocida como "Nuestra Señora del Buen Viaje"

Cuenta con 24 habitaciones, servicio de mini bar y se complementa con los servicios del Mascotte, en restaurante.

Misión de la Empresa Los Caneyes

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

Visión de la Empresa Los Caneyes

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

Desde el punto de vista funcional la empresa está compuesta por la Dirección General y bajo su subordinación las direcciones de Contabilidad, Capital Humano, Comercial, Departamento de Compras, Departamento de Servicios Técnicos, Grupo de Defensa, Seguridad y Protección, estas áreas representan la actividad de apoyo; y Recepción Hotelera, Regiduría de pisos, Cocina y Servicios de Alimentos y Bebidas, representa las áreas operacionales donde se realiza la actividad clave. En cada uno de los hoteles existe una representación administrativa de los departamentos. Cada departamento tiene su jefe de área, se subordinan a la Dirección General, que se representa en el organigrama de la estructura organizativa de dirección de la Empresa Los Caneyes (ver Anexo 6).

A partir de la actualización del diagnóstico estratégico de la empresa, los Lineamientos de Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido; la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y las orientaciones emanadas del Ministerio de Turismo,

el Grupo Cubanacán y la Delegación Territorial del MINTUR, se presentan los **objetivos de trabajo para el 2013** en cada área:

ARC I: Gestión Económica Financiera:

Incrementar la eficiencia económica a partir del cumplimiento de los indicadores presupuestados y del uso adecuado de los recursos disponibles, en cada una de las entidades que conforman esta empresa

ARC II: Gestión Comercial y de la Calidad:

Incrementar el nivel de gestión de la promoción y comercialización de los productos y servicios que brindan las diferentes instalaciones hoteleras que conforman la empresa Hotel Los Caneyes para lograr resultados superiores al año anterior. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de calidad. Incrementar la cultura de investigación e innovación como vías para lograr el desarrollo de la empresa

ARC III: Eficiencia Energética:

Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas por el país y el Ministerio de Turismo para el ahorro de los portadores energéticos (combustibles y electricidad), que permitan reducir los consumos, garantizando no excederse en los indicadores planificados para el año 2013 en cada una de las instalaciones hoteleras que conforman la empresa Hotel Los Caneyes.

ARC IV: Perfeccionamiento Empresarial:

Rediseñar el Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa a tenor del reajuste del sistema empresarial en el Grupo CUBANACÁN SA como parte del reordenamiento en que se encuentra inmerso el Ministerio de Turismo.

ARC V: Gestión del Capital Humano:

Incrementar la eficiencia en la gestión del capital humano a partir de la utilización de la fuerza de trabajo y la preparación e idoneidad de los cuadros, reservas y trabajadores.

ARC VI: Gestión de Servicios Técnicos y Aseguramiento:

Garantizar la ejecución del presupuesto anual para cumplir con el plan de inversiones, reposiciones y reparaciones y lograr el mayor rendimiento de los recursos financieros aprobados. Garantizar la viabilidad de los procesos de

compras y aseguramiento para cada una de las instalaciones de la empresa y lograr el mayor rendimiento de los recursos financieros aprobados.

ARC VII: Delito y Corrupción:

Incrementar el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea de la lucha contra las indisciplinas, el delito y la corrupción dando continuidad a la implementación de la Resolución 60/2011 de la contraloría general de la república.

ARC VIII: Informática:

Cumplir el programa de informatización del turismo según el cronograma correspondiente al presente año y garantizar el cumplimiento del plan de seguridad informática.

ARC IX: Defensa, Seguridad y Protección:

Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vía para avanzar en la tarea de la lucha contra el delito y la corrupción y la preservación de los bienes del pueblo. Perfeccionar los planes para tiempo de guerra y sus aseguramientos de acuerdo con lo establecido.

La empresa Los Caneyes conformada por hoteles de gran experiencia en este sector se ha orientado hacia un turismo de tránsito, el cual permite la combinación de las modalidades de: ciudad , cultura, y naturaleza, en su recorrido por los circuitos que atraviesan el país, por lo que su desarrollo no deja de ser menos importante para el destino Cuba, considerando las nuevas características del turista actual que busca la satisfacción de multimotivaciones, integrando en su viaje diversos atractivos.

Por las características que posee está orientada a representar la marca Horizontes, por lo que pretende posesionar dicha marca en los diversos mercados emisores y ser reconocida como líder en la mente de los clientes, donde la calidad de los productos es un elemento muy significativo. Todo lo antes expuesto demuestra la necesidad de seguir trabajando por mantener los mercados e incrementarlos aun más, teniendo en cuenta la calidad en los servicios que se brindan como un proceso endógeno, que influye en los sistemas

y procesos generales, integradora de concepciones económicas, psicológicas, sociológicas y de dirección con una visión de futuro.

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la Organización del Trabajo en el departamento de regiduría de pisos en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes

2.3.1 Caracterización del hotel Horizontes La Granjita

La trayectoria del hotel Horizontes La Granjita se caracteriza a continuación:

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.

Proyección a Largo Plazo: Crecer hasta 150 habitaciones.

El Hotel Horizontes La Granjita cuenta con un total de 62 trabajadores contratados de forma indeterminada con carácter permanente, aprobados a partir del ajuste de plantillas de cargos y el consecuente proceso de disponibilidad laboral efectuado en abril 2011, cumpliendo estrictamente con las cantidades necesarias de plazas para la prestación de los servicios en la etapa de baja turística y que se tengan en cuenta los porcentajes de plazas establecidos para los órganos de regulación y control (7%) y órganos de servicios y apoyo (13%). De dicha plantilla se encuentra cubierta al 98.39 %. Del total de trabajadores 11 son mujeres, desglosados por categoría ocupacional como se representa en el Anexo 7. Del total de trabajadores, 39 de servicio representa el mayor porcentaje del total.

En la administración del personal de la instalación han existido problemas en el desempeño de algunas actividades, tales como los resultados de gastos excedidos de salario (266.7 MCUP), respecto al plan (230.9 MCUP) en el mes de agosto 2012, tal pérdida viene ocurriendo desde los meses anteriores y de igual manera en el resto de la empresa esto se debe a un error en el presupuesto ya que se hace en base a la mínima de trabajadores de temporada baja y no permite variaciones con respecto a la ocupación; también en el proceso de selección se le solicita a turempleo la demanda necesaria recibiendo tardíamente o no, en la mayoría de las ocasiones algún candidato.

De manera general se cuenta con recursos humanos comprometidos con su organización, con alto sentido de pertenencia, preparada y calificada de acuerdo al puesto que ocupa.

El producto turístico que se oferta en el Hotel Horizontes La Granjita 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 dentro de la empresa Los Caneyes en el centro del país. En correspondencia con la categoría del Hotel Horizontes La Granjita se ofrecen los servicios siguientes:

Servicio de Alojamiento: para el alojamiento de los turistas de acuerdo a la categoría del hotel este servicio debe cumplir con los requisitos que expone la Norma Cubana 127:2001 (ver Anexo 8). El hotel cuentan con 73 habitaciones (por su capacidad se clasifica como pequeño), de ellas 4 sencillas (1 persona), 63 estándar dobles (2 personas) de ellas una para minusválidos, 5 triples (3 personas) y una júnior suite (2 personas), todo esto es un confort que incluye baño privado, TV satélite con cuatro canales por cable (películas, animados, deporte y noticias). Todos estos servicios están incluidos dentro del precio de la habitación.

Las habitaciones en el hotel Horizontes La Granjita 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 el Anexo 9 se muestra el tarifado público que se aplica a los clientes que reservan directamente en la recepción del hotel

Por otra parte a los clientes a su llegada al hotel se le hace el check-in o entrada inmediatamente si existe disponibilidad, de no haberla se le llenan los trámites y se solicitará esperar un tiempo no mayor de las 4.00 p.m. y hacen su salida o check-out a las 12.00 p.m.

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. 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 el hotel dispone de: juegos mecánicos, de mesa, animación nocturna con bailes tradicionales cubanos, también se dispone de una piscina. Todo en el área del bar piscina “Los Naranjos”, se 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” como centro de recreación, la cual está equipada con tecnología moderna. 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.

Otros servicios: servicio de Tiendas 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 Cybercafe. Alquiler de autos a solicitud a través de Cubataxis. Cambio de moneda. Caja de Seguridad.

Principales mercados que recibe el hotel Horizontes La Granjita

El hotel se vende a través de los receptivos nacionales que manejan los volúmenes importantes de clientes provenientes de: los turoperadores, las ventas comisionables de buró, las ventas de mercado interno, etcétera, siendo estas últimas de menor volumen, 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, ya sea como “Clientes directos” que son aquellos que realizan la reserva directamente en la recepción del Hotel y el resto lo constituyen los “Clientes de paquete” que realizan la reserva por medio de una Agencia de Viajes o Turoperador, 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.

Haciendo un análisis de los principales mercados que arribaron al hotel Horizontes La Granjita en el 2010 - 2011 (ver Anexo 10), se puede comprobar que Francia se posiciona como principal mercado, Holanda en segundo lugar, en tercer y cuarto lugar se ubican los mercados Alemania e Inglaterra respectivamente. Con respecto a la estancia que realizan estos mercados debe señalarse que los turistas directos son los que permanecen mayor tiempo en el hotel y son más exigentes en el servicio que se brinda, en el caso de Canadá sobrepasa los 2 días, es el índice más alto, le sigue Holanda y Suiza, es importante destacar que de forma general este índice decreció de 1.58 días en el 2010 a 1.44 días en el 2011. En el caso del turista de paquete la estancia media más alta la realiza el mercado de Canadá que llega a 1.87 días, le sigue Cuba y los mercados de Inglaterra y España, y de forma general este índice decreció de 1.24 días en el 2010 a 1.19 días en el 2011. También se puede decir que tanto para el turismo de paquete como directo la estancia media disminuyó de un año a

otro, pero aumentó el porcentaje de ocupación lo que indica que prevaleció el turismo de recorrido con pernoctación por una noche.

También se recibe en una época del año Turismo Especializado de Caza (Canadá e Italia) que promueve la Agencia de Ecotur.

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

Las agencias con las que opera el hotel Horizontes La Granjita son: Cubanacán, Havanatur, Gaviota Tur, Cubatur, San Cristóbal, Paradisus, Amistar, Allways travel, Cubamar, Ecotur y otras incluyendo los Sitios Web de Cubanacan, Hotel Beds y CTN.

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 agencias los resultados del hotel 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, aunque no ha sido muy favorable para lograr la estancia de los clientes directos.

Comportamiento de los ingresos en el periodo de abril 2009 – abril 2012

Los ingresos totales en el hotel Horizontes La Granjita se muestran en el Anexo 11. Los meses de alta son. Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero, Marzo y Abril con mayor entrada de turismo internacional, aunque en las últimas estadísticas (Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 2009) se aprecia un aumento de turistas que viajan con interés de visitar a familiares y amigos, en su mayoría cubanos que residen en otros países, y viceversa en los restantes meses. El incremento de los ingresos está en dependencia de la efectividad de la operación general del hotel.

Se puede ver que los ingresos obtenidos en el período Abril 2010/Abril 2011 tuvieron un aumento considerable con respecto al período anterior, no siendo así con respecto al período posterior que representa un pequeño aumento, pero se puede decir que la empresa en su conjunto está funcionando a un ritmo favorable (Anexo 12).

2.3.2 Diagnóstico de la situación actual de la Organización del Trabajo en el departamento de regiduría de pisos en el Hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes

El departamento de regiduría de pisos en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes, es uno de los departamentos que esta directamente vinculado al servicio por lo que constituye uno de los más importantes para el buen funcionamiento del establecimiento hotelero.

La función de este departamento de regiduría de pisos o ama de Llaves es con su correspondiente personal, el 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. Para establecer las compras se buscan proveedores estables, que sus productos cumplan las normas de calidad establecidas. El principal proveedor del área es comercializadora I.T.H. es el suministrador de alimentos, materiales de oficina, además de Suchel Camacho que es quien abastece de amenities al área.

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 conciernen. 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 Técnico A en Servicios de Alojamiento (JB), se subordina al Ama de Llaves general, las camareras de habitaciones y un ropero, los cuales se presentan en la estructura típica del departamento de regiduría de pisos (ver Anexo 13).

La plantilla del departamento de regiduría de pisos en el hotel Horizontes La Granjita (Anexo 14) se elabora en abril del 2011 a partir de un proceso de disponibilidad, donde se toma en cuenta los datos históricos de mínima ocupación en los últimos años 3 años. Se hacen contratos determinados de camareras para trabajar, a través de la bolsa empleadora por necesidad de los servicios. Tales cargos están en correspondencia con el nuevo Calificador Ramal de cargos técnicos, de operarios y de servicios del Turismo (Resolución No. 66/2009) que determina los requisitos establecidos: Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto de trabajo o con curso de habilitación. Demostración práctica del conocimiento idiomático requerido para el puesto de trabajo.

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.

Funciones del Técnico A en Servicios de Alojamiento (JB):

Cumple las mismas funciones que la Ama de Llaves, según establece el Manual de explotación Hotelera: 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. 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. Entrega y controla todos los medios necesarios para el desempeño de las funciones del personal bajo su mando. 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, la supervisión de habitaciones se orientará por la lista de chequeo

(ver Anexo 15) implementada por la dirección del departamento y en caso de las áreas por el programa de limpiezas elaborado por la gobernanta.

Según la plantilla aprobada no existe el puesto de supervisora por lo que se incrementa el contenido de trabajo del Técnico A en Servicios de Alojamiento.

Funciones de Limpiador de Áreas en Centros Turísticos:

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. Laboran en un turno diario de 6:00 am a 7:15 pm días, alternos (hace todas las limpiezas previstas en el día, por no haber camarera de madrugada según establece el convenio colectivo). Las pausas de alimentación de 30 min. 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 el jefe de brigada.

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. Este está ubicado relativamente próximo a las áreas a limpiar

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 9:30 am y 10:00 am y la recibirá en el área habitacional donde se encuentren las camareras antes de las 4.00 pm 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 8:00 am a 5:00 pm, con un Tiempo Total de 9 horas (duración de la Jornada 7.20 horas y Pausas de Alimentación 1.40 horas) según establece el convenio colectivo.

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

El régimen de trabajo aprobado para el área es de jornada irregular con 6 días de trabajo y un día franco por semana, con jornada irregular de 7.20 horas por día, régimen irregular de 26 días por mes y 192 horas de trabajo al mes. El horario de trabajo es de 8:00 am a 5:00 pm Pausas de Alimentación 1.40 horas según establece el convenio colectivo.

Se puede decir que la plantilla esta concebida para la mínima de temporada baja y se contrata hasta cubrir una norma de 14 habitaciones por cada camarera.

El personal es altamente calificado con el 66.7% de más de 14 años servicio y el promedio de edad de todo el personal es de 39 años.

- **Comportamiento de la satisfacción del los clientes en el servicio de habitaciones**

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 16.

En el Anexo 17 se puede ver los resultados de la satisfacción de los clientes por TripAdvisor (sitio web creado para compartir criterios acerca de destinos turísticos visitados) acerca de los hoteles Horizontes La Granjita y Los Caneyes, de los cuales en el servicio de habitaciones Horizontes La Granjita se ubica en un porcentaje superior con una variación de 0.53%, pero aun así hasta mayo 2012 se presentaron quejas de los clientes que no permitieron que existiera un 100% de satisfacción, las mismas son: Cama de la habitación en muy mal estado; antipáticas personas, disco hasta 4 am, limpieza de habitación mala, relación

calidad- precio mala, Habitaciones con humedad, limpieza que puede mejorar y ratones en las habitaciones Ausencia de refrigeradores en habitaciones.

Por lo que se hace necesario consultar los índices de satisfacción de la instalación hasta la fecha con vista a determinar si persisten o se incrementan dichos porcentajes. En el Anexo 18 se resumen los resultados obtenidos en los clientes retroalimentados en un rango de los meses de abril, mayo, junio, julio y agosto del año 2012.

De 1150 encuestados se obtuvo una media del 95.49% de satisfacción, por lo general se logran porcentajes 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. De las deficiencias, se obtienen que los clientes se quejen de problemas con el agua caliente, colchones en mal estado, con los llavines de las puertas, habitaciones no confortables y la limpieza e higiene de las habitaciones. Se puede concluir que aun persisten dificultades en el servicio de habitaciones.

- **Procesos del departamento de regiduría de pisos**

1. PE-AL-01 Organización y distribución diaria del trabajo.
2. PE-AL-02 Preparación del carro de la camarera.
3. PE-AL-03 Limpieza de áreas comunes.
 - 3.1. IT-AL-PE03-01 Recomendaciones para la limpieza de áreas comunes o nobles.
4. PE-AL-04 Limpieza de habitaciones.
 - 4.1. IT-AL-PE04-02 Instrucción de trabajo Limpieza de habitaciones ocupadas
 - 4.2. IT-AL-PE04-03 Instrucción de trabajo Repaso de habitaciones vacías limpias.
 - 4.3. IT-AL-PE04-04 Instrucción de trabajo Limpieza de habitaciones vacías sucias.
5. PE-AL-05 Supervisión.
6. PE-AL-06 Custodia, entrega y recepción de llaves.
7. PE-AL-07 Pérdidas y roturas.
8. PE-AL-08 Objetos Olvidados.

9. PE-AL-09 Regalos.
10. PE--AL-10 Declaración y preparación de las habitaciones fuera de orden.
11. PE-AL-11 Elaboración e implementación del programa de limpieza.
12. PE-AL-12 Recepción y distribución de lencería.

- **Organización y distribución del trabajo en el departamento de regiduría de pisos en el hotel Horizontes La Granjita**

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

Procedimiento diario que se sigue para llevar a cabo trabajo del departamento de regiduría de Piso:

1. La Jefe de brigada 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. 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.
2. 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.
3. La Jefa de brigada 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, amenities) 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 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.
 - (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, 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.

- **Estudio de la Organización del Trabajo del puesto camarera de habitaciones en el hotel Horizontes La Granjita**

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.

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, ver Anexo 19). En el área cada camarera atiende un módulo habitacional compuesto por 14 y 17 cabañas que distan unas de otras, en sus dimensiones el 77% son aproximadamente de 15 m² que representa la mayoría, lo que se puede decir que están acorde a lo que establece la NC 127: 2001, la distribución de las mismas por camarera se presenta en el Anexo 20.

La camarera en la realización de la limpieza se auxilia de 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 office o local de camarera (habilitado cerca de la ropería para todos los carros) y perfectamente limpio. Según Manual de Explotación Hotelera, establecido para

la Compañía de Hoteles CUBANACAN, en todos los pisos o áreas de módulos de habitaciones de cada instalación, debe contarse con un office, provisto de: armarios o estantes para la lencería, útiles amenities y productos de limpieza; fregaderos; vertedero con llave; cesto para basura; closet o local para ropa sucia; espejo 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 se realiza el procedimiento siguiente:

La duración de este proceso se contemplada en 372 min, 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 el Jefe de Brigada.
2. Las habitaciones *Vacías Limpias* se repararán diariamente en un tiempo que no exceda los 10 minutos de duración. Para la limpieza de este tipo de habitación se debe seguir los pasos que se detallan en el Manual de Regiduría de pisos, Compañía Hoteles Cubanacan S. A.
3. Todas las habitaciones *Ocupadas* se limpiarán diariamente, esto se hará después de las 11:00am en un tiempo no superior a 30 min 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. Para la limpieza de este tipo de habitación se debe seguir los pasos que se detallan en el Manual de Regiduría de pisos, Compañía Hoteles Cubanacan S. A.
 - 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.

4. 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”.
5. 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.
6. Si el cliente no contesta, entrará a la habitación, y una vez adentro repetirá la palabra “camarera”.
7. 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. Para la limpieza de este tipo de habitación se debe seguir los pasos que se detallan en el Manual de Regiduría de pisos, Compañía Hoteles Cubanacan S. A.
8. Para la limpieza de la habitación *Fuera de Orden* la Jefe de brigada todos los días la revisará controlando su reparación. Al finalizar la misma y después de dar el visto, se pondrá como vacía sucia y se realizará 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 que se muestra en el Anexo 21 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 22 se representa el Diagrama de Recorrido sobre un plano a escala de la camarera en la limpieza de habitaciones, en el puesto de trabajo donde se han obtenido mayores insatisfacciones de clientes (módulo habitacional C). 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 regeduría de pisos.

El análisis al cursograma permitió detectar que:

- Hay cierto desaprovechamiento de la jornada laboral ya que existen reservas de productividad que se pueden aprovechar: 20 min de pérdidas de tiempo por demoras en la recepción de la lencería, equivalen a un 5% 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 y 45 min en el proceso de Check-Out por la no existencia de un presupuesto para pérdidas.
- La camarera comienza a las 9:28 am y no a las 9:00 am como establece el procedimiento de limpieza de habitaciones.
- La camarera incumple con los tiempos y procedimientos 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 27 min para Pausas de Alimentación, cuando en realidad debe tomar 1.40 horas según está establecido por convenio colectivo del trabajo.
- Existen pérdidas de un 9.3% del tiempo total de la duración de la Jornada Laboral que corresponde a 40 min y 1376.14 metros en recorridos a la ropería (11.5min) y entre habitaciones (28.5min) de la camarera visualizándose detalladamente en el Anexo 22.

- Solo se inspecciona el proceso una sola vez.

Se realizó una entrevista exploratoria cara a cara (ver Anexo 23) al personal implicado, en este caso camareras del departamento de Regiduría de pisos con el objetivo de encontrar los problemas y riesgos que presentan en la realización de sus actividades laborales, que resultan las deficiencias en la limpieza e higiene de la habitación, con la consiguientes insatisfacciones de clientes.

En el resultado de las entrevistas realizadas a las camareras del departamento de regiduría de pisos se obtuvieron 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, medios e instrumentos de trabajo, y la distancia entre las habitaciones es marcada en la mayoría de los casos debido 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 porcentaje 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 es preciso terminar todo el servicio (cumplir la norma establecida) antes de la llegada de los clientes.
- El desarrollo del trabajo se afecta en ocasiones por las condiciones climatológicas; los baños de las habitaciones tienen poca ventilación y provoca riesgos para la salud al trabajar con productos tóxicos.
- Es de difícil manejo el medio de trabajo, por la situación siguiente: se transporta desde la ropería hasta el módulo habitacional toda 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. Todo esto posibilita que existan pérdidas 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.
- Por no tener concebido un puesto de Supervisora, el control de la calidad de la limpieza es deficiente, pues la Jefe de brigada no supervisa un alto porcentaje de habitaciones diariamente, debido al elevado contenido de trabajo que presenta.

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 las consecuencias antes vista de insatisfacciones de los clientes, por lo que se hace un diagrama Causa-Efecto (ver Anexo 24) para determinar cuáles 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. 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, primeramente se puede ver que en la plantilla del departamento no está concebido el puesto de supervisora, por lo que diariamente la Jefe de brigada según lo establecido se planifica las supervisiones hacer en el día pero, esta solo cuenta con un tiempo reducido para supervisar tanto habitaciones como las áreas comunes ya que tiene que atender otras funciones en el departamento, de ahí que el porcentaje de habitaciones que supervisa todos los días es muy pequeño, tal situación conduce a que puedan existir deficiencias en la 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 realizadas en el cursograma analítico de la camarera de habitaciones, se obtiene que la distancia que actualmente recorre es de 1376.14 metros, de este total 498.86 metros son desde la ropería a las habitaciones y 877.28 metros de las distancias entre habitaciones. Lo que se puede decir que ambos aspectos influyen significativamente en el agotamiento pero en más proporción la distancia entre habitaciones que representa el 64 % 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 15 habitaciones y no 13 como establece el Manual de Explotación. Teniendo en cuenta esto es evidente que el exceso de habitaciones provoca una postura excesivamente prolongada con tales efectos.

Se invierte 40 min en los largos recorridos, por consiguiente para realizar su trabajo solo se dispone de 6.40 horas (384 min) y no de 7.20 horas (432 min) 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 establecida en su contenido de trabajo, siendo imposible consumir el tiempo para el descanso y necesidades personales posibilitando un agotamiento físico.

Según el plano a escala donde se visualiza el recorrido de la camarera el terreno tanto en ese módulo habitacional analizado como en los demás presenta un considerable desnivel; el medio de trabajo es cargado con toda la lencería del día. Ambos aspectos influyen en el lento desplazamiento del carro, provocando agotamiento al empujarlo sobre dicha superficie inclinada.

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

La camarera invierte un total 498.86 metros (11.5 min) desde la ropería a las habitaciones debido a la ausencia de un local cercano al puesto de trabajo y

877.28 metros (28.5 min) de las distancias entre habitaciones. Lo que se puede decir que ambos aspectos influyen provocando insuficiente tiempo en la ejecución de la limpieza, pero significativamente la distancia entre habitaciones.

La camarera atiende un exceso de habitaciones (15) 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.

Teniendo en cuenta los resultados de este análisis se propone:

- Debido a los datos recogidos se propone la necesidad de la construcción de un local (office) de forma estratégica dentro del área de trabajo (ver Anexo 25, ubicación del local propuesto) con el objetivo fundamental de:
 - Disminuir los recorridos innecesarios que se realizan principalmente a la ropería con pérdidas de 11.5min.
 - Disminuir las reservas de productividad de 20min de pérdidas de tiempo por demoras en la recepción de la lencería que equivalen a un 5% 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.
- 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.

2.4 Conclusiones parciales del capítulo

- 1.** Los estudios de Organización del Trabajo no están incluidos en los objetivos de trabajo que se propone el área de Gestión de Capital Humano de la empresa Los Caneyes para el 2012.
- 2.** En los meses de baja turística en la actividad de Recursos Humanos existieron gastos excesivos de salario con respecto al plan en el hotel Horizontes La Granjita y en el resto de la empresa, esto debe a un error de presupuesto por estar elaborado en base a una mínima de trabajadores de temporada baja que no permite variaciones con respecto a la ocupación.
- 3.** En el análisis de la plantilla actualmente aprobada en el proceso de disponibilidad no se tuvo en cuenta el puesto de supervisora, el cual desempeña la actividad de control como una importante vía para lograr la calidad requerida en el servicio de limpieza de las habitaciones.
- 4.** En el análisis de la satisfacción del cliente del hotel Horizontes La Granjita, aun persisten los problemas de servicio de habitaciones con respecto a años anteriores. Entre las principales quejas se manifiestan problemas con la calidad de la limpieza de las habitaciones.
- 5.** El análisis de la organización del trabajo del puesto de camarera de habitaciones incluyó un estudio del método de trabajo que arrojó que no se cumple con la norma establecida, no alcanza el tiempo para la limpieza de los diferentes tipos de habitaciones en los días de alto índice de ocupación, excesivo agotamiento físico y esto unido al deterioro de las habitaciones a la vista del cliente da un aspecto de falta de higiene.
- 6.** Las entrevistas realizadas corroboraron que problemas con la organización del trabajo de las camareras, se les hace imposible tomar el tiempo para el descanso y necesidades personales en la mayoría de los casos, pues es preciso cumplir la norma establecida antes de la llegada de los clientes.

CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO BASE PARA DETERMINAR LAS NORMAS DE SERVICIO DE LAS CAMARERAS EN EL HOTEL HORIZONTES LA GRANJITA DE LA EMPRESA LOS CANEYES

3.1 Introducción

Del análisis de la Organización del Trabajo en el departamento de regiduría de pisos en el hotel Horizontes La Granjita se derivó la existencia de deficiencias en el método de trabajo de las camareras de habitaciones y la imposibilidad de cumplir la norma establecida con la calidad requerida.

En consecuencia el presente capítulo tiene como objetivo realizar un Estudio de la Tiempos tomando como base el estudio del Método de Trabajo realizado al puesto de camarera de habitaciones en el capítulo 2 para determinar la norma de servicio de este personal en el hotel Horizontes La Granjita de la empresa Los Caneyes.

3.2 Estudio de Tiempos en el puesto de trabajo de camarera de habitaciones en el departamento de Regiduría pisos en el hotel Horizontes La Granjita

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 de habitaciones (vacía sucia, ocupada y vacía limpia) en el hotel Horizontes La Granjita, de esta forma se comprueba si el tiempo que se emplea en la limpieza de las habitaciones cumple con la calidad que se necesita y si se ajustan las normas actualmente establecidas, y de esta manera estimar la norma de servicio adecuada.

Los pasos que se siguieron se describen a continuación:

1. Se estudia detalladamente el trabajo a cronometrar que se encuentra en el procedimiento para la limpieza de habitaciones realizado en el diagnóstico y el Manual de Regiduría de pisos; se garantiza el correcto estado de la lencería e instrumento de trabajo; la actualización de la lista de chequeo para determinar la calidad de la limpieza y la presencia de la supervisora para la realización de los controles establecidos.

2. Se selecciona para este estudio a la misma trabajadora a la que se le aplicó el Cursograma analítico.
3. Se determina el número suficiente de observaciones: se aplica el procedimiento estadístico 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 (vacía sucia, ocupada y vacía limpia), evaluando los resultados de la muestra que se expone en las Tablas 8, 9 y 10. se calcula σ (desviación típica) y X_{media} mediante las formulas (1) y (2).

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

Observaciones	Tiempos registrados (Xi en min.)	$X_i - X_{media}$	$(X_i - X_{media})^2$
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	29	-0.9	0.81
$\Sigma X_i =$	299	$\Sigma (X_i - X_{media})^2$	12.9

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la fórmula (3) del Anexo 5, se tiene que:

Donde: $X_{media} = 29.90$, $\sigma = 1.197$, el $N_{nec} = 10$ observaciones para un 95% de nivel de confianza y precisión de $\pm 5\%$ 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	45	0.4	0.16
Σ Xi =	446	Σ (Xi - Xmedia)²	148.4

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la fórmula (3) del Anexo 5, se tiene que:

Donde: $X_{media} = 44.60$, $\sigma = 4.061$ y $N_{nec} = 12$ observaciones para un 95% de nivel de confianza y precisión de $\pm 5\%$ de X .

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

Observaciones	Tiempos registrados (Xi en min.)	Xi - Xmedia	(Xi - Xmedia)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
$\Sigma Xi =$	120	$\Sigma (Xi - Xmedia)2 =$	26

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la fórmula (3) del Anexo 5, se tiene que:

Donde: $X_{media} = 12.00$, $\sigma = 1.700$ y $N_{nec} = 29$ observaciones para un 95% de nivel de confianza y precisión de $\pm 5\%$ de X.

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

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

Tipos de habitaciones	Nnec. 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

Fuente: Elaboración propia

4. El análisis de distribución de frecuencias para la determinación de la normalidad no debe efectuarse simplemente aplicando las fórmulas y aceptando los resultados. En el proceso 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 (vacía sucia, ocupada y vacía limpia) 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 de N_{nec} coincide con la cantidad de observaciones iniciales, por tanto $N_{nec} = 10$ observaciones = n (tamaño de muestra), $X_{media} = 29.90$ y $\sigma = 1.197$.
- 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 $(E_{I_{izquierdo}}) = X_{m\acute{i}n} - \frac{a}{2} = 27.5$. 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 $E_{\text{derecho}} \sim E_{\text{izquierdo}} + C$. Para encontrar el valor central $(T) = \frac{E_{\text{izquierdo}} + E_{\text{derecho}}}{2} = 28$ y $F(n_j)$ es la frecuencia absoluta así sucesivamente se construye la Tabla 12.

Tabla 12. Distribución de frecuencias para la Habitación Ocupada

T	Ei (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

Fuente: Elaboración propia

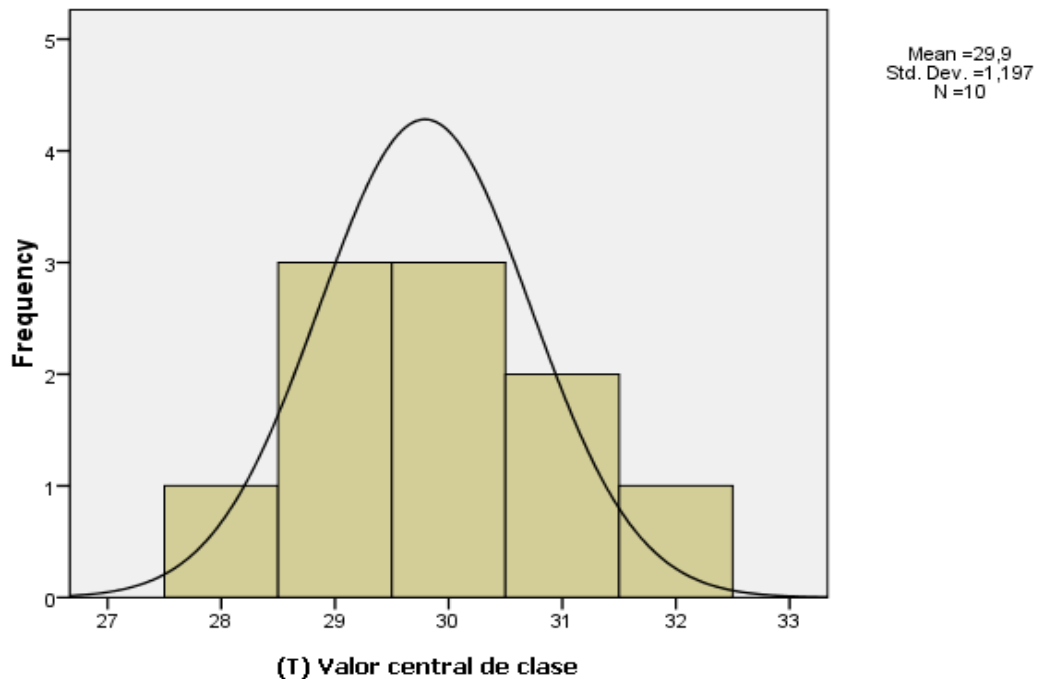


Figura 1. Gráfico de frecuencias para la Habitación Ocupada

Fuente: Elaboración propia con ayuda software SPSS 17.0

Se observa en la Figura 1 que la distribución de frecuencias tiende a una ley normal, por lo que se puede pasar a efectuarse la prueba de hipótesis Chi - cuadrado (χ^2) o Kolmogorov Smirnov (K - S) para saber si alguna diferencia es compatible con lo que cabe esperar de las observaciones que constituyen la muestra, la cual se determina atendiendo a los valores que se presentan en la Tabla 13 de la forma siguiente:

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

H_1 : $X \not\sim N$ no sigue una distribución normal.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(n_j - E_j)^2}{E_j}, \quad Z = \frac{El_{derecho} - X_{media}}{\sigma} \quad \text{y } E_j = n * P_t \quad \text{donde:}$$

K: numero 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 El izquierdo ~ El derecho	n_j	Z	P_a	P_t	E_j	$(n_j - E_j)^2$	$\frac{(n_j - E_j)^2}{E_j}$
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	$\chi^2_{real} =$	0.293

Fuente: Elaboración propia

Se ha demostrado que $\chi^2_{real} = 0.293$. Se acepta H_0 si no se cumple la región crítica $\chi^2_{real} > \chi^2_{teórica} = \chi^2_{\alpha; \gamma}$, 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 $\chi^2_{teórica} = 5.991$. 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 $N_{nec} = 12$ observaciones = 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.)	$X_i - X_{media}$	$(X_i - X_{media})^2$
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	<u>46</u>	1.4	<u>1.96</u>
$\Sigma X_i =$	536	$\Sigma (X_i - X_{media})^2 =$	151.16

Fuente: Elaboración propia

Dónde: $X_{media} = 44.67$ y $\sigma = 3.701$.

- 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 ($E_{Izquierdo}$) = $X \min - \frac{a}{2} = 37.5$. 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 $E_{derecho} \sim E_{Izquierdo} + C$. Para encontrar el valor central (T) = $\frac{E_{Izquierdo} + E_{derecho}}{2} = 39.5$ y y F (nj) es la frecuencia absoluta 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

Fuente: Elaboración propia

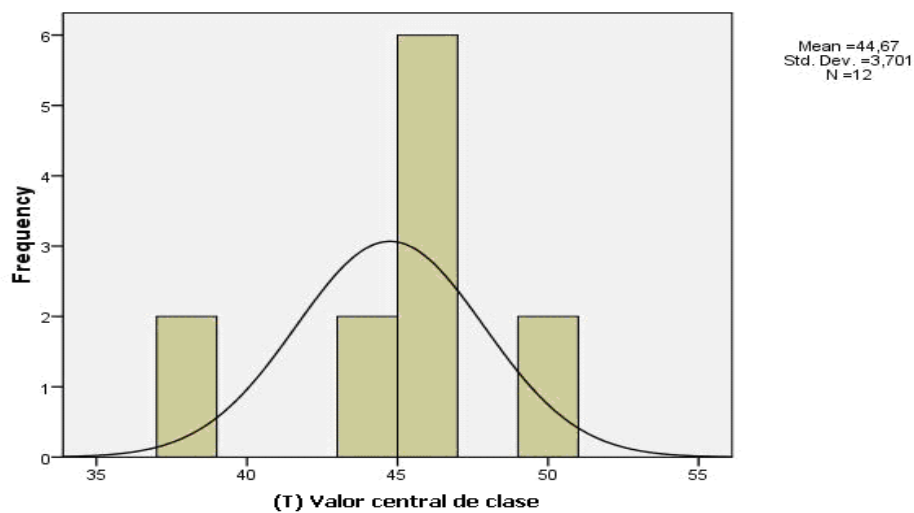


Figura 2. Gráfico de frecuencias para la Habitación Vacía Sucia

Fuente: Elaboración propia con ayuda software SPSS 17.0

Se observa en la Figura 2 que la distribución de frecuencias tiende a una ley normal, por lo que se puede pasar a efectuarse la prueba de hipótesis Chi - cuadrado (χ^2) o Kolmogorov Smirnov (K - S) para saber si alguna diferencia es compatible con lo que cabe esperar de las observaciones que constituyen la muestra, la cuál se determina atendiendo a los valores que se presentan en la Tabla 16 de la forma siguiente:

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

H_1 : $X \neq N$ 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.

E_j : Frecuencia esperada.

P_t : Probabilidad teórica asociada a cada intervalo.

P_a : Probabilidad acumulada

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

Clase	Intervalo de clase El izquierdo ~ El derecho	n_j	Z	P_a	P_t	E_j	$(n_j - E_j)^2$	$(n_j - E_j)^2 / E_j$
1	37.5 ~ 41.5	2	- 0.84	0.2005	0.2005	2.41 0	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	+∞	0.9920 2 ≈ 1	0.0854 2	1.03	0.94	0.91
					≈ 1	12	$\chi^2_{\text{real}} =$	2.13

Fuente: Elaboración propia

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 $\chi^2_{teórica} = 3.841$. 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 $N_{nec} = 29 \text{ obs} = n$ (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
$\Sigma Xi =$	359	$\Sigma (Xi - Xmedia)^2 =$	48.8276

Fuente: Elaboración propia

Donde: $X_{media} = 12.38$ y $\sigma = 1.321$.

- 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 ($El_{izquierdo}$) = $X_{mín} - \frac{a}{2} = 9.5$. 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 $El_{derecho} \sim El_{izquierdo} + C$. Para encontrar el valor central (T) = $\frac{El_{izquierdo} + El_{derecho}}{2} = 10$ y F (nj) es la frecuencia absoluta 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

Fuente: Elaboración propia

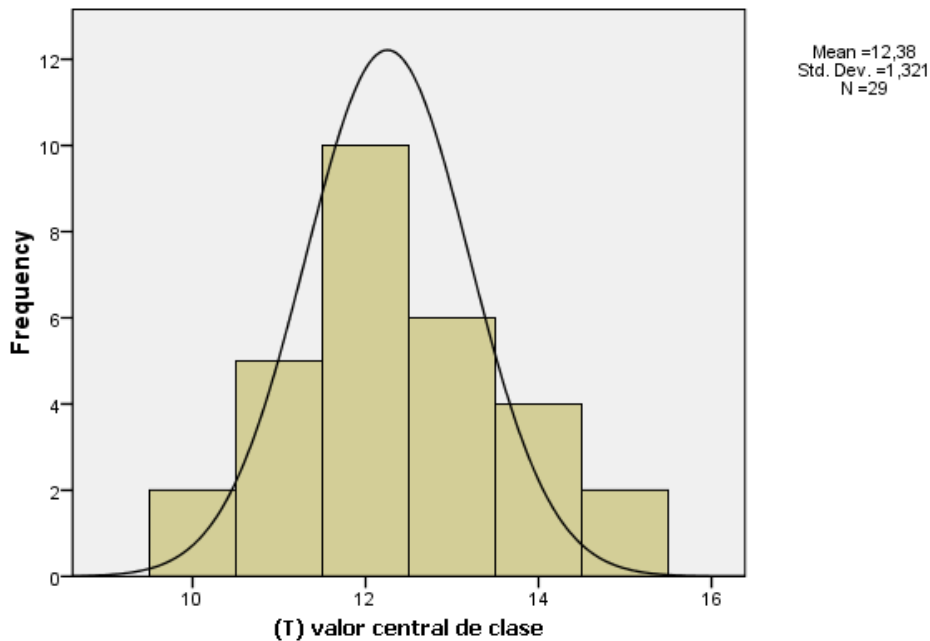


Figura 3. Gráfico de frecuencias para la Habitación Vacía Limpia.

Fuente: Elaboración propia. Con ayuda software SPSS 17.0

Se observa en la Figura 3 que la distribución de frecuencias tiende a una ley normal, por lo que se puede pasar a efectuarse la prueba de hipótesis Chi - cuadrado (χ^2) o Kolmogorov Smirnov (K - S) para saber si alguna diferencia es compatible con lo que cabe esperar de las observaciones que constituyen la muestra, la cuál se determina atendiendo a los valores que se presentan en la Tabla 19 de la forma siguiente:

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

H_1 : $\mathcal{X} \neq N$ 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 = 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 El izquierdo ~ El derecho	nj	Z	Pa	Pt	Ej	(nj - Ej) ²	(nj - Ej) ² / Ej
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	<u>0.9908</u> 6	<u>0.0445</u> 6	<u>1.2922</u> 4	0.5009	<u>0.3876</u>
					*1	29	$\chi^2_{real} =$	1.186

Fuente: Elaboración propia

Se ha demostrado que $\chi^2_{real} = 1.186$. Se acepta H_0 si no se cumple la región crítica $\chi^2_{real} > \chi^2_{teórica} = \chi^2_{\alpha; \gamma}$, 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 $\chi^2_{teórica} = 7.815$. 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.

Para tener más confianza en los resultados se hace necesario comprobar la normalidad de los datos tomados con el empleo de la prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov, para una muestra con un nivel de significación del 5% con la ayuda del software SPSS 17.0:

Ho: la variable sigue una distribución normal

H1: la variable no sigue una distribución normal

Como el valor de significación de la prueba es mayor que el valor de α fijado (0.05) se acepta la hipótesis nula por lo que la muestra sigue una distribución normal.

La salida del SPSS 17.0 queda así:

NPar Tests

		Final HO	Final VS	Final VL	
N		10	12	29	
Normal Parameters ^{a..b}	Mean	29,90	44,67	12,38	
	Std. Deviation	1,197	3,701	1,321	
Most Extreme Differences	Absolute	,174	,262	,199	
	Positive	,174	,193	,199	
	Negative	-,133	-,262	-,146	
Kolmogorov-Smirnov Z		,550	,907	1,073	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,923	,383	,200	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	,874 ^c	,325 ^c	,178 ^c	
	95% Confidence Interval	Lower Bound	,868	,315	,170
		Upper Bound	,881	,334	,185

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 221623949.

Las significaciones (0.923, 0.383, y 0.2) son todas mayores que 0.05, por tanto los elementos tomados tienden a una distribución normal.

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 objetivo de anular aquellos datos que no son signos de confianza, por no seguir el promedio una distribución normal. 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 se selecciona una muestra (ver Anexo 26).

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 fórmulas (1) y (2) que se muestran en el Anexo 5.
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

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

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

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

$$A_2 = 1,880$$

Gráfico de recorridos

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

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

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

$$D_4 = 3.268$$

$$D_3 = 0$$

4. Se grafica y se analizan los mismos (ver Anexo 27).

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 promedios 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

Teniendo en cuenta los valores de X_{media} que se encuentran en el Anexo 26 para cada tipo de habitación, se obtienen los valores de la desviación típica (σ) con la ayuda del SPSS 17.0, con esto se puede calcular el rango en que se mueve cada tiempo sin afectar la calidad, el método y el ritmo de trabajo, los cuales son:

- Ocupada (O)= 29.90 min./habitación

con $\sigma = 0.8674$, el rango es $[29.03 - 30.77]$ min./habitación

- Vacía limpia (VL)= 12.50 min./habitación

con $\sigma = 0.8584$, el rango es $[11.64 - 13.36]$ min./habitación

- Vacía sucia (VS)= 44.13 min./habitación

con $\sigma = 3.7023$, el rango es $[40.43 - 47.83]$ min./habitación

Valoración de los recorridos en cada módulo habitacional

Por medio del programa por el que fue elaborado el plano a escala que se encuentra en el Anexo 25 se obtienen las mediciones de las distancias que tiene cada módulo habitacional, las cuales se presentan anteriormente:

- Módulo A
Recorridos a la ropería (metros): 193.17 m
Recorridos entre habitaciones (metros): 228.99 m
Total de metros que recorre la camarera: 422.16 m
- Modulo habitacional B
Recorridos a la ropería (metros): 186.03 m
Recorridos entre habitaciones (metros): 358.02 m
Total de metros que recorre la camarera: 544.05 m
- Modulo habitacional C
Recorridos a la ropería (metros): 498.86 m
Recorridos entre habitaciones (metros): 877.28 m
Total de metros que recorre la camarera: **1376.14 m**
- Modulo habitacional D
Recorridos a la ropería (metros): 204.66 m
Recorridos entre habitaciones (metros): 252.95 m
Total de metros que recorre la camarera: 457.61 m
- Módulo habitacional E
Recorridos a la ropería (metros): 364.35 m
Recorridos entre habitaciones (metros): 281.02 m
Total de metros que recorre la camarera: 645.37 m

Como se puede apreciar las camareras se encuentran expuestas a recorrer largas distancias debidas principalmente a la carencia de office cercano a sus puestos de trabajo y a la distribución de las habitaciones que actualmente atienden, los que más se destacan son el módulo habitacional C (el de más problemas) y el módulo habitacional E. Para tomar decisiones a la hora de distribuir el trabajo a cada camarera se puede calcular la Norma de Servicio, teniendo en cuenta algunos aspectos importantes como son: si existe homogeneidad en el tipo de habitaciones a limpiar en cada módulo y del tiempo operativo por unidad ($T_{o/u}$) de cada tipo de habitación determinado anteriormente. Un aspecto importante lo constituye la uniformidad de los tipos habitaciones ubicados en cada módulo habitacional, esto se logra con la efectividad del prealojamiento que se hace previamente a la llegada de los clientes por medio de la reserva prevista en el día, se hace en conjunto con el Jefe de Recepción y la Jefe de brigada de habitaciones. Esta valoración permitirá hacer ajustes de la norma fijada actualmente.

3.3 Cálculo de la norma de servicio actual en el módulo habitacional objeto de estudio

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 28.5min, 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 6.6% 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 y la Norma Cubana 127:2001 requisitos para la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico) cercano al módulo habitacional donde guardar la lencería para cada camarera.

- Pérdida de 11.5min, por: recorridos a la ropería producto de la no existencia de un local (como establece el Manual de Explotación Hotelera, la Norma Cubana 127:2001 requisitos para la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico y los principios de economía de movimiento trasladado a nivel de procesos, o sea se sale de los márgenes de movimientos del puesto fijo para ser aplicado el proceso) cercano al módulo habitacional donde guardar los medios de trabajo.

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 capítulo 2, sino de 312min. De esta manera se realiza el cálculo de la norma de servicio ante todas estas pérdidas de tiempo y con los valores del tiempo operativo por habitación medio.

1. *Habitación Ocupada (O)*

$$Ns_1 = 312\text{min} / T_{o/u} = 312\text{min} / 30\text{min./habitación} \approx 11 \text{ habitaciones}$$

2. *Habitación Vacía Limpia (VL)*

$$Ns_2 = 312\text{min} / T_{o/u} = 312\text{min} / 13\text{min./habitación} = 24 \text{ habitaciones}$$

3. *Habitación Vacía Sucia (VS)*

$$Ns_3 = 312\text{min} / T_{o/u} = 312\text{min} / 44\text{min./habitación} \approx 8 \text{ habitaciones}$$

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:

$$29.03 x + 11.64 y + 40.43 z < 312\text{min}$$

Dónde:

x: Ocupada (O)

y: Vacía Limpia (VL)

z: Vacía Sucia (VS)

En las conclusiones del cálculo se puede decir que:

- El tiempo que en realidad invierten las camareras en la limpieza de cada tipo de habitación difiere considerablemente del recomendado (según se explica en la descripción detallada del puesto de trabajo de camarera y el

procedimiento que garantiza la limpieza e higiene de las habitaciones en el capítulo 2).

- La norma actual de 15 habitaciones es imposible de cumplir con la calidad requerida, ya que no se considera la corta estancia (el promedio de estancia es de aproximadamente de 1.19 a 1.44 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 8 a 11 habitaciones diariamente.
- La cantidad de habitaciones Vacías Limpías calculadas ayudan a realizar una mejor distribución del trabajo diario, garantizando un uso racional de la fuerza de trabajo en temporada baja, donde el porcentaje 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.

3.4 Conclusiones parciales del capítulo

- La norma actual de 15 habitaciones es imposible de cumplir con la calidad requerida, ya que no se considera la corta estancia (el promedio de estancia es de aproximadamente de 1.19 a 1.44 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 8 a 11 habitaciones diariamente.
- La cantidad de habitaciones Vacías Limpías calculadas ayudan a realizar una mejor distribución del trabajo diario, garantizando un uso racional de la fuerza de trabajo en temporada baja, donde el porcentaje 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.
- Teniendo en cuenta que en ocasiones la camarera no solo tiene que limpiar habitaciones de un mismo tipo, cualquier tipo de combinación para determinar la norma de servicio puede ser obtenida por la fórmula siguiente:
 $29.03 x + 11.64 y + 40.43 z < 312min.$

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió conocer los rasgos fundamentales de la hotelería, así como la necesidad de realizar estudios de Organización del Trabajo como actividad esencial para maximizar el desempeño; el empleo racional de la fuerza de trabajo; la productividad y la calidad en los procesos de trabajo.
2. En el sector empresarial cubano se están realizando esfuerzos para retomar la realización de estudios de Organización del Trabajo. En la empresa Los Caneyes, se han realizado algunos estudios pero no con la sistematicidad que se requiere ya que la limitada plantilla del área de recursos humanos, eje central para proponer y controlar los estudios de Organización del Trabajo constituye una limitación, pues entre tantos procesos que atender, este en ocasiones no permite figurar entre las prioridades. Se hace evidente que hay que retomar nuevamente la aplicación de la Resolución 26/2006 del MTSS como base para determinar las normas de servicio y planificar las necesidades de personal en esta entidad.
3. El diagnóstico del estado actual de la Organización del Trabajo en el departamento de regiduría de pisos en el hotel Horizontes La Granjita evidenció insatisfacciones de clientes con la calidad de la limpieza de las habitaciones, que aunque en menor proporción que los demás hoteles las mismas no permitieron que existiera un 100% de satisfacción.
4. 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.
 - 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. Se proponen normas técnicamente argumentadas para cada tipo de habitación (Habitación Ocupada: 11, Habitación Vacía Limpia: 24 y

Habitación Vacía Sucia: 8) pero teniendo en cuenta que la camarera no solo tiene que limpiar habitaciones de un mismo tipo, cualquier tipo de combinación para determinar la norma de servicio puede ser obtenida por la fórmula siguiente: $29.03 x + 11.64 y + 40.43 z < 312min$.

RECOMENDACIONES

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

1. Transmitir los resultados de la investigación a la empresa Los Caneyes para valorar la pertinencia de su aplicación en las otras entidades hoteleras similares que conforman la empresa.
1. Sistematizar los estudios de Organización del Trabajo como instrumento de trabajo para alcanzar más productividad, reflejándose en la satisfacción del cliente en la empresa Los Caneyes.

BIBLIOGRAFÍA

2. Acerenza, Miguel Ángel. 1995. Administración del Turismo. Conceptualización y Organización. México: Trillas Turismo.
3. Alles, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica, Argentina, 2000.
4. Álvarez, L., (2001) “El nacimiento del turismo moderno” en *Conocer*. Número 2, México.
5. Barómetro OMT del Turismo Mundial, (2012). “*El turismo internacional alcanzará la cifra de los mil millones en 2012*”. Madrid, 16 de junio 2012 disponible en: <http://unwto.org//UNWTOBarometer12.pdf>. (Consultado en julio de 2012).
6. Castillo, J. J. (1988). Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo. Madrid, MTSS.
7. Castro, F. (2002, julio 2:). Discurso pronunciado por el presidente de la República de Cuba, en el acto de reinauguración de las 402 escuelas reparadas en la capital. Juventud Rebelde, pp. 7 y 8.
8. Castro, F. (2002, julio 2:). Discurso pronunciado por el presidente de la República de Cuba, en el acto de reinauguración de las 402 escuelas reparadas en la capital. Juventud Rebelde, pp. 7 y 8.
9. Cedeño Torna, Norgia Isabel (2009). Procedimiento para planificar los Recursos Humanos en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas, Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
10. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, México.
11. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
12. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Segunda edición). La Habana: Academia.

13. De Miguel Guzmán, M. (2000). Tecnología para la planeación de los recursos humanos en entidades turísticas. (Ponencia presentada en el I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial). La Habana, Cuba.
14. De Miguel, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos. (Tesis para optar al grado académico de Master en Dirección. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
15. De Miguel, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"). Holguín, Cuba.
16. Decreto # 281, (2007). Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en agosto de 2007, La Habana.
17. Decreto-Ley # 252, (2007). Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en febrero de 2007, La Habana
18. Dilworth, J. B. (1993). *Production and Operations Management. Manufacturing and Services*. Mc Graw-Hill.
19. Disponible en <http://www.cubanacan..com.cu>
20. Dixon – Massey. (1977). Introducción al análisis Estadístico. Ciudad de la Habana.
21. Do, D. (2007). El empleo de técnicas cuantitativas en la Gestión de Recursos Humanos. (Trabajo de Diploma por el título de Licenciado en Economía. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
22. Fernández R, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española, N°56. pp. 178-192.
23. Figuerola Palomo, Manuel (1990) Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.

24. Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva Visión*. Madrid: Prentice Hall.
25. Harper y Lynch, A. (1992). *Manuales de Recursos Humanos. (1 al 12)*. Madrid: Gaceta de Negocios.
26. Machuca, J. A. D.; García, S.; Domínguez, M. A.; Ruiz, A, (1994) *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en el producción y en los servicios*, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A
27. *Manual de Regiduría de Pisos*. Compañía Hoteles Cubanacan S. A.
28. Marrero, M., (2007) “Conferencia del Ministro de turismo sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba”. FITCUBA 2007.
29. Marsán, J. y otros. (1987). *La organización del trabajo*. Ciudad de La Habana. ISPJAE. Tomo 1.
30. Marsán, J. y otros. (1987). *La organización del trabajo*. Ciudad de La Habana. ISPJAE. Tomo 2.
31. Martín, F. (2003). *Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Texto Docente*. Ciudad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
32. Matos, H., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/Distribución*. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
33. Matos, H., (2008) “Presentación en Power Point Desarrollo del Turismo en Cuba”. EHT Varadero. Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
34. MINTUR (2006). *Dirección de perfeccionamiento. Estrategia sobre los estudios de la Organización del Trabajo*. Ciudad de la Habana, Cuba.
35. Morales, A. (2006). *Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos*. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE). Ciudad de La Habana, Cuba. MTSS (2006).
36. Muñiz Cué, Juan L y otros. (1987). *Estadística*. Ciudad de la Habana.
37. Muñoz de Escalona, Francisco (2004): “*La Industria Turística*”. Editado por *eumed.net*. accesible a texto completo, disponible en: [tml://www.eumed.net/coursecon/libreria/](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/)

38. NC 127: 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
39. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano
40. Niebel, W.B. Ing. (1993). Industrial, métodos, tiempos y movimientos
41. Nieves, A. (2002). Procedimiento de aplicación de la correlación estadística para la determinación de las necesidades de personal en entidades hoteleras. (Tesis de opción por el Título de Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"). Holguín, Cuba.
42. O.I.T. (1974). Introducción al estudio del trabajo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. Ginebra.
43. Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba, (2012). Disponible en: <http://www.one.cu> [Consultado el 10 agosto 2012].
44. Perdomo, J., (2012) "Ni fácil ni imposible" en *Trabajadores*. 23 de septiembre de 2012: 08
45. Resolución 26/2006 del MTSS. Resolución general de Organización del Trabajo. La Habana. Cuba.
46. Rodríguez, A. y Hernández, L, M. (1986). Tabla de Resúmenes Estadísticos
47. Rodríguez, J., (2002). Entrevista en *Revista Economía y Desarrollo*, el 21 de octubre de 2002, a propósito del 40 Aniversario del inicio de los estudios de Economía en la Universidad de La Habana. /En formato digital/ World Tourism Organization Forecast to the year 2010. Madrid: Wto Publications, 1997.
48. Schroeder, R.G. (1992). Administración de Operaciones. Partes II. Ediciones ENPES. MES.

ANEXOS

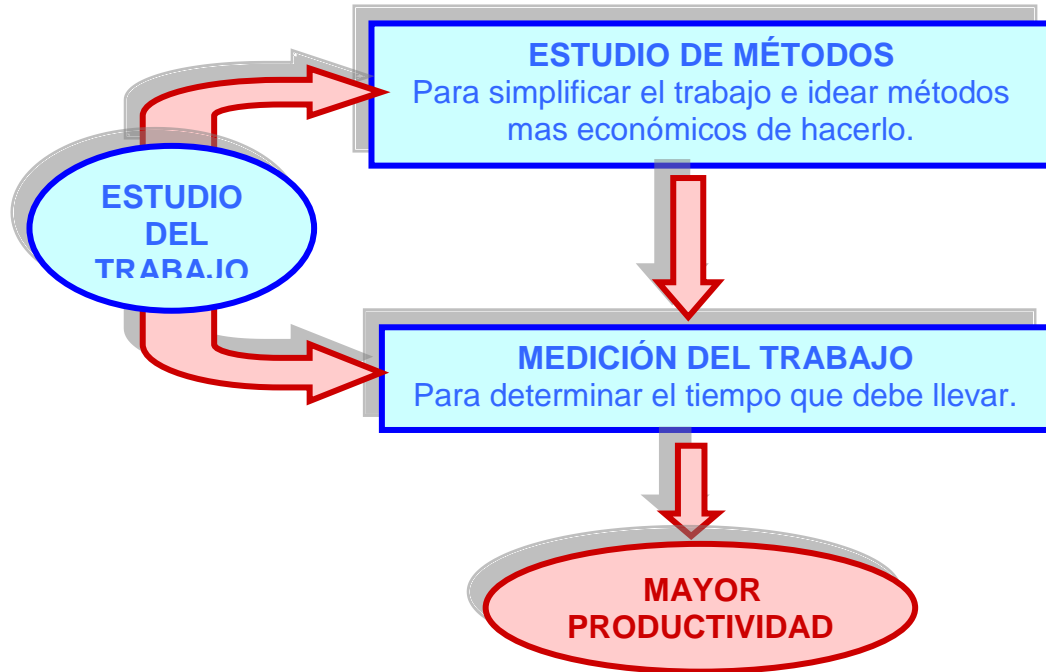
Anexo 1. Hilo conductor seguido para la construcción del Marco Teórico

Referencial de la Investigación. Fuente: Elaboración propia

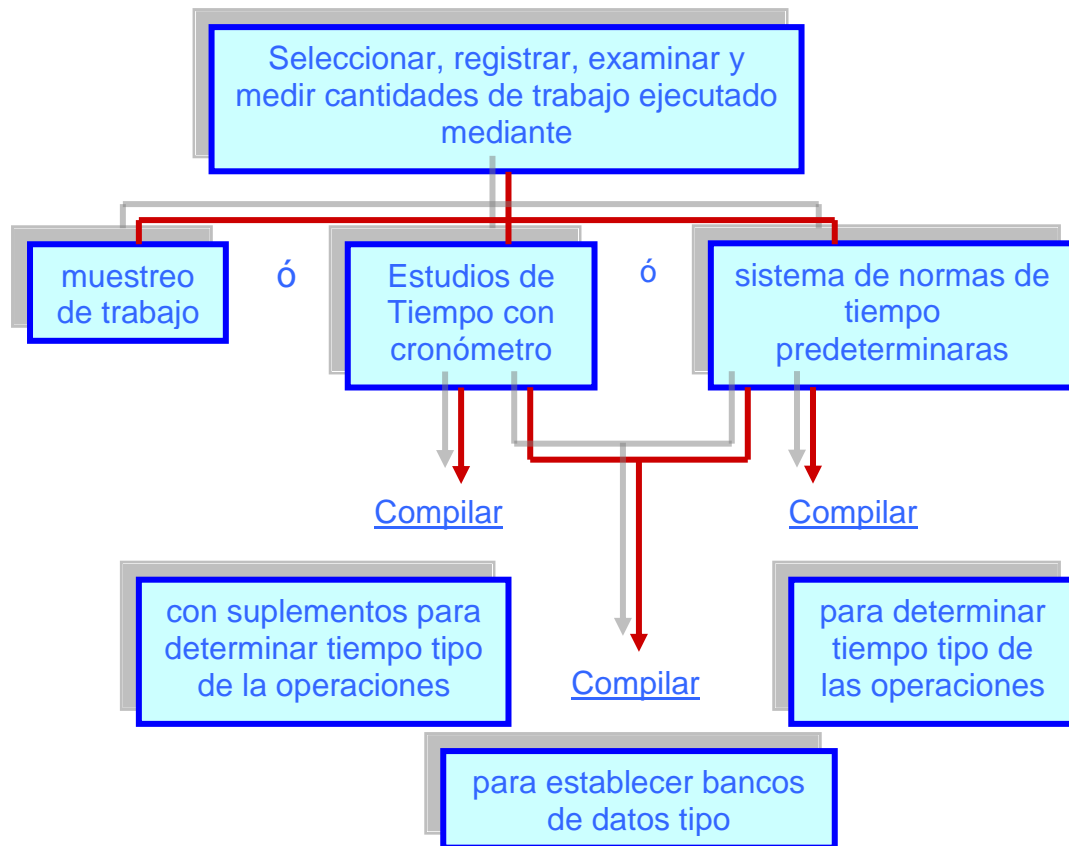


Anexo 2. Organigrama de Estudio del Trabajo.

Fuente: Tomado de OIT (1974)



Anexo 3. Procedimiento básico para la Medición del Trabajo. Fuente: Tomado de OIT (1974)



Anexo 4. Clasificación de las Normas de Trabajo. Fuente: Tomado de Marsán (1987)

Criterios	Clasificación
Según su forma de expresar el gasto de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Norma de tiempo (N_t) • Norma de rendimiento (o producción (N_r)) • Norma de servicio (N_s)
Según su campo de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Normas interramales • Normas ramales • Normas de empresa
Según la forma de aplicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Normas únicas • Normas tipo • Normas específicas
Según su carácter territorial:	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionales • Provinciales
Según los métodos empleados:	<ul style="list-style-type: none"> • Normas elementales • Normas semitécnicas • Normas técnicamente argumentadas

Anexo 5. Pasos a realizar para la Normación de Operaciones. Fuente: Tomado de Marsán (1987)

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 fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - X_{media})^2}{N-1}} \dots (1)$$

$$X_{media} = \frac{\sum X_i}{N} \dots (2)$$

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 precisión del $\pm 5\%$ de X .

según la expresión
$$N_{nec} = \left(40 * \frac{\sigma}{X_{media}} \right)^2 \quad (3)$$

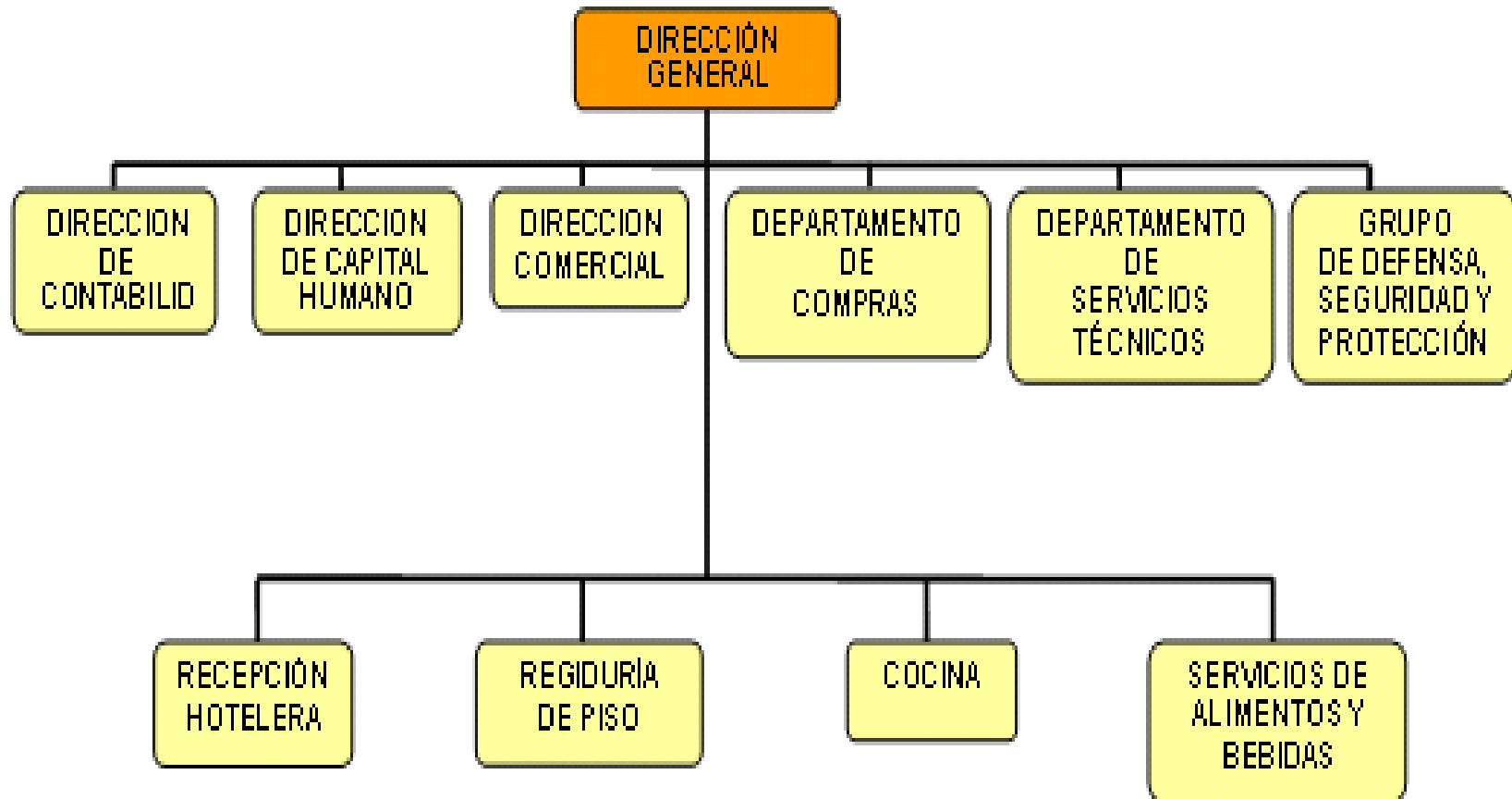
4. Análisis de la distribución de frecuencias. Determinación de la normalidad: se hace para prevenir cualquier posible causa de error (en lo relativo a:

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 gráficos 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 $X_{\text{media promedio}} = T_{o/u}$.
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.

Anexo 6. Organigrama de la estructura organizativa de dirección de la empresa Los Caneyes

Fuente: Tomado de la Web de la empresa



Anexo 7. Estructura de la plantilla del hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Datos estadísticos del departamento de Recursos Humanos en la empresa Los Caneyes.

Clasificación	Cantidad	Porcentaje (%)
Dirigentes	2	3.23
Servicio	39	62.90
Técnicos	4	6.45
Operarios	17	<u>27.42</u>
Total	62	100

Anexo 8. Requisitos para la clasificación en las habitaciones para los establecimientos de alojamiento turístico, categorías tres estrella.

Fuente: Norma Cubana 127:2001

Equipos, mobiliario, accesorios y otros elementos.	Número de estrellas
	3
El dormitorio contará con una cama matrimonial o dos camas personales.	
Cama personal	
- dimensión: 0,91 x 1,89 m	
- dimensión: 1,07 x 2,00 m	•
- dimensión: 1,22 x 2,00 m	
Cama matrimonial	
- dimensión: 1,36 x 1,89 m	
- dimensión: 1,36 x 2,00 m	•
- dimensión: 1,50 x 2,00 m	
Mesa de noche (1 por plaza en 4 y 5 estrellas)	•
Asientos (1 por plaza)	•
- de ellos al menos 1 butaca	
Portamaletas o elemento que lo sustituya	•
Closet o armario (profundidad 0,60 m)	•
- colgador y entrepaño	•
- zapatera	•
- percheros	•
- de madera	
Mueble con gavetas y/o entrepaños (incluido en el closet o fuera)	•
Mueble escritorio	
Mueble tocador con espejo	
Escritorio tocador con espejo	•
Espejo de cuerpo entero	•
TV a colores	
TV a colores (canales nacionales y extranjeros) (1)	•
Canal interno de TV para servicio a huéspedes	
Radio (integrado en otro equipo o no) o ambiente musical	•
Minibar (2)	
Iluminación apropiada direccional o fija en área de:	
- cabecera de cama (1 por plaza)	•
- tocador	•
- closet	
Interruptores de luces con control en el área de cabecera de la cama, ubicados en la puerta de entrada (three way)	
Tomacorrientes con señalización de la tensión eléctrica	•

Equipos, mobiliario, accesorios y otros elementos.	Número de estrellas
	3
- uno universal en área de tocador	•
Almohada por plaza (proporcional al ancho de la cama)	
- una	•
- dos (tamaño y diseño similar)	
Funda por almohada	•
Sábanas por cama	
- dos	•
- tres	
Cubre colchón por cama	•
Frazada por cama	•
Sobrecamas por cama	•
Salto de cama por plaza (excepto en habitaciones alfombradas)	•
Aislamiento visual y de la luz exterior	•
Jarra-termo por habitación (se excluye en habitaciones con minibar y/o refrigerador)	•
Vasos	
- uno por plaza	•
- dos por plaza	
Ceniceros (1 por plaza)	•
Cestos para papeles	•
Bolsa para vasos	•
Kit para costura	
Limpia zapatos (brillador)	
Aviso e información al/ del huésped	
- Directorio de servicios	•
- Reglamento interno	•
- Información de seguridad en caso de siniestro	•
- Colgante “de no moleste” y “haga la habitación”	•
- Lista y bolsa para lavandería	
- Lista de minibar (donde exista el servicio)	
- Menú de servicio a las habitaciones	
- Información turística	•
- Directorio telefónico	
. del establecimiento	•
. de la ciudad	
Material de escritorio	
- Porta papel	•
- Papel, sobre de carta	•
- Bolígrafo	
Elementos de ambientación (coherente con el equipamiento, mobiliario y accesorios en cada categoría)	•

Equipos, mobiliario, accesorios y otros elementos.	Número de estrellas
	3
Escaleras de huéspedes. Dimensiones (ancho en metros)	1,30
Abastecimiento de agua	50 °C (AC) las 24h
Control de plagas: Protección eficaz contra insectos, roedores y animales nocivos en todo el establecimiento incluyendo las áreas exteriores del mismo. Los productos que se utilicen deberán ser los contemplados en el Registro Central de Plaguicidas.	
Facilidades para personas con discapacidades	
Teléfonos en habitaciones: Teléfonos para llamadas internas, internacionales y nacionales durante las 24 horas (pizarra telefónica).	
Dimensiones no inferior a:	Villas.15 m ²
Puertas con una mirilla, un panel lateral de cristal o una ventana que permita una vista completa del exterior, dispositivos de cierre eficaz.	
Dimensiones del baño: 4 m ²	

Anexo 9. Tarifario de carpeta 2011/12

Fuente: Tomado de la cartera de contratación en la recepción del hotel Horizontes La Granjita

		Válido desde el 1ero. de Noviembre 2011 al 31 de Octubre 2012						
		Moneda: CUC			Precio: Habitación por Noche			
TARIFARIO DE CARPETA 2011 /12								
ILLA CLARA	Ocupacion	Plan	Del 1.11.11 al 21.12.11	Del 22.12.11 al 31.03.12	Del 01.04.12 al 30.04.12	Del 01.05.12 al 30.06.12	Del 01.07.12 al 15.09.12	Del 16.09.12 al 31.10.12
NO DE HABITACION		CUBANACAN LA GRANJITA						
ECONOMICA	SGL	CP	35	35	36	35	35	35
	DBL		50	50	50	50	50	50
STÁNDAR	SGL	CP	41	52	41	35	35	35
	DBL		58	74	58	50	50	50
	TRIPLE		79	101	79	69	69	69
JNIOR SUITE		CP	68	84	68	60	60	60
NO DE HABITACION								

Anexo 10. Principales mercados del hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Estadísticas del hotel Horizontes La Granjita 2011.

	Paquete			Directo			Total		
País	TF	TD	Estancia	TF	TD	Estancia	TF	TD	% de ocupación
Alemania	2496	2605	1.05	27	31	1.15	2523	2636	
Cuba	636	1129	1.77	335	442	1.32	971	1571	
Canadá	288	539	1.87	77	167	2.17	365	706	
España	394	553	1.40	50	53	1.06	444	606	
Francia	5513	5586	1.01	14	14	1	5527	5600	
Holanda	3016	3117	1.03	15	23	1.53	3031	3140	
Inglaterra	1806	2829	1.57	6	6	1	1812	2835	
Suiza	368	466	1.27	8	11	1.37	376	477	
Total (año 2011)	18951	22490	1.19	925	1337	1.44	19876	23827	81.45
Total (año 2010)	17844	22072	1.24	848	1342	1.58	18692	23414	78.47

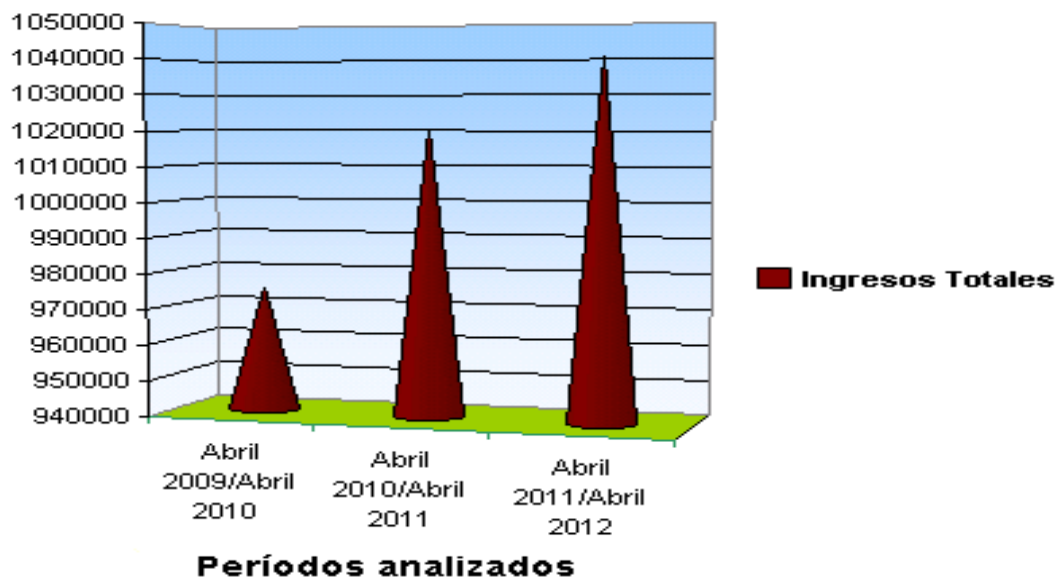
Anexo 11. Comportamiento de los ingresos en los últimos tres periodos en el hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Estadísticas del hotel Horizontes La Granjita

Período	Ingreso Total (\$)
Abril 2009/Abril 2010	975163.12
Abril 2010/Abril 2011	1020695.35
Abril 2011/Abril 2012	1040799.84

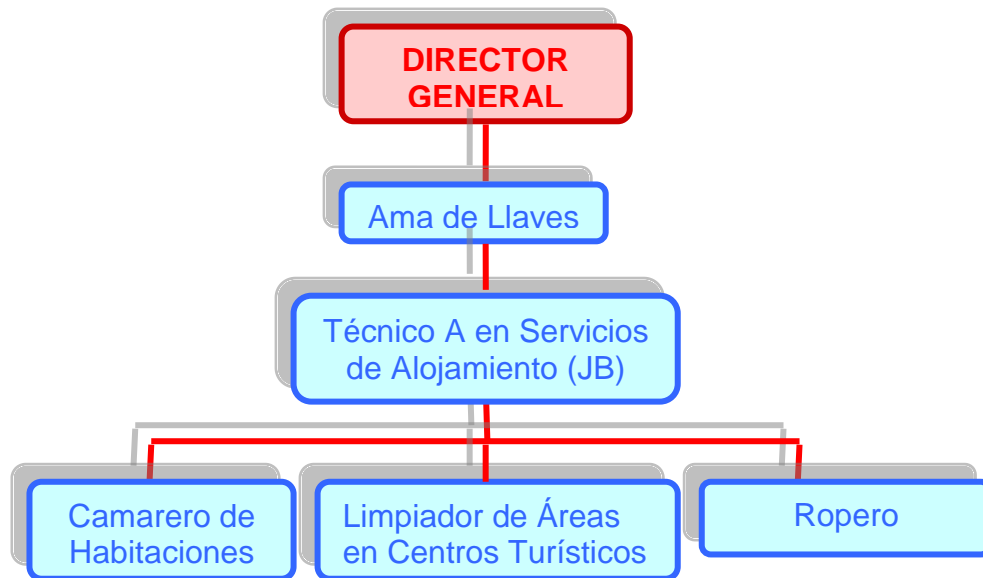
Anexo 12. Comportamiento de los ingresos en los últimos tres periodos en el hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Elaboración propia



**Anexo 13. Organigrama del departamento de regiduría de pisos del hotel
Horizontes La Granjita**

Fuente: Elaboración propia



Anexo 14. Plantilla del departamento de regiduría de pisos del hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Tomado del departamento de Recursos Humanos en la empresa Los Caneyes.

Cargo u Ocupación	Grupo Escala	Aprobada
Técnico A en Servicios de Alojamiento (JB)	VIII	1
Camarero de Habitaciones	V	3
Limpiador de Areas en Centros Turísticos	II	2
Ropero	III	1
Total de plazas por contrato indeterminado		7

Anexo 15. Lista de chequeo para la evaluación de la calidad al departamento de regiduría de pisos del hotel Horizontes La Granjita.

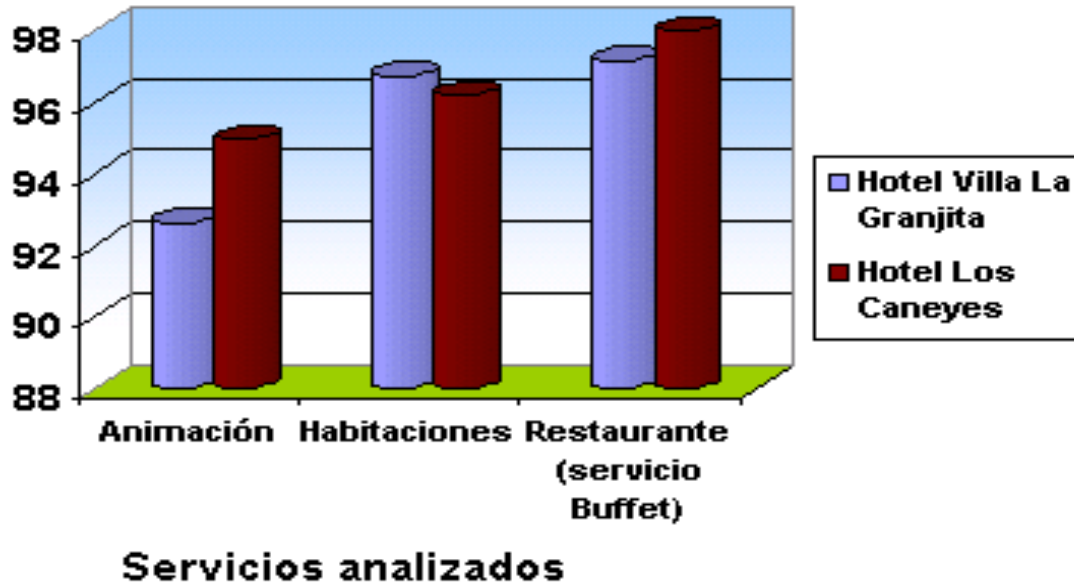
Fuente: Departamento de regiduría de piso.

Empresa Los Caneyes hotel Horizontes La Granjita		Categoría. Tres estrella	
Elemento: Habitaciones y Áreas nobles			
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 está limpio y organizado según lo establecido		
	Balcón o terraza: _____ De la habitación: - _____		
5.	El techo está deshollinado y en perfecto estado de pintura		
6.	Las lámparas funcionan y están limpias y en buen estado de conservación		
7.	Las paredes, techos, muros, barandas, extintores y señales están limpios y en perfecto estado de pintura		
8.	El piso y los tragantes están limpios y en buen estado de conservación		
9.	Los muebles están limpios y en buen estado de conservación		
	Habitación		
10.	Las puertas y ventanas por dentro y por fuera están en perfecto estado de limpieza y conservación [abre y cierran bien, los manipuladores y la marquetería están en buen estado de conservación y pintura]		
11.	La puerta por detrás tiene la información de emergencia y el colgante no moleste		
12.	El techo está deshollinado y en perfecto estado de pintura		
13.	Todos los bombillos y equipos (TV, radio, minibar) están en buen estado técnico y limpios		
14.	Las paredes y roda pies están limpios y en perfecto estado de pintura		
15.	Los tomacorrientes e interruptores están bien fijados, señalizados y limpios		
16.	El aire acondicionado funciona en todas las velocidades, no hace ruido, un sonido normal y está limpio, el porta mando esta limpio y el mando funciona		
17.	Los muebles están limpios y en buen estado de conservación y pintura		
18.	Las gavetas están limpias, abren y cierran bien		
19.	Los espejos están limpios y sin trazas de suciedad		
20.	Los vasos están limpios, sincronizados y cubiertos por nylon		
21.	El termo y la bandeja están limpias y en buen estado		
22.	Los ceniceros están sincronizados y limpios		
23.	Las lámparas funcionan están limpias y en buen estado de conservación		
24.	El teléfono funciona, está limpio y la bocina tiene un olor agradable		

25.	El portamaletas y el gavetero están limpios y en buen estado		
26.	Las cortinas de la habitación están limpias y correctamente colgadas		
27.	La cama está bien tendida, las sábanas, las frazadas, sobrecamas y las fundas están limpias, alineadas, sanas y bien dobladas		
28.	Los colchones están en buen estado y limpios		
29.	Los cuadros están correctamente colgados y limpios		
30.	El piso está limpio		
31.	Las puertas del closet abren y cierran bien y están limpias		
32.	Las puertas del closet entreabren para la parte de la caja de seguridad		
33.	La caja de seguridad tiene tapa, está limpia y con la información de funcionamiento		
34.	Existen los percheros según modulo y están bien ubicados (visibles para la parte de la caja de seguridad) y sincronizados		
35.	Las paredes del closet y los roda pies están limpios y en perfecto estado de pintura		
36.	El lavamanos está limpio y las llaves pulidas		
37.	El agua caliente funciona		
38.	La cesta para aménites está limpia y dotada con la cantidad de insumos establecidos		
39.	Existe la señalética de temperatura (50°C) en el baño y lavamanos		
40.	Está la información de las toallas en la encimera (contrario a la cesta de los aménites) en caso de no haber encimera está situada en algún lugar visible en el baño		
41.	La dotación de toallas está completa, limpias y sanas		
42.	Está limpia la bañadera, la ducha y los herrajes están pulidos y funciona la temperatura señalada		
43.	Existe alfombra anti resbalante y está limpia, está situada contrario a las llaves de la ducha en la esquina de adentro		
44.	Están limpias las jaboneras y con agarradera		
45.	El servicio sanitario funciona correctamente, está limpio, con olor agradable y con cinta sanitaria		
46.	El piso y los tragantes del baño están limpios		
47.	Cortinas del baño limpias y plegadas al centro		
48.	Cestos limpios y con nylon		
49.	Está dotada con la papelería establecida		
Nº	Observaciones:		

Anexo 17. Satisfacciones Horizontes (Animación, Habitaciones y Restaurante) mayo, 2012

Fuente: Tomado de TripAdvisor, Encuesta de Destino, catalejo, Encuestas Corporativas.



Anexo 18. Resumen de la satisfacción del cliente en los meses de abril, mayo, junio, julio y agosto del año 2012 en el hotel Horizontes La Granjita
Fuente: Elaboración propia, tomado de datos estadísticos del especialista de calidad.

	% de satisfacción				
Meses - cant. de encuestas	Abril - 310	Mayo - 275	Junio - 188	Julio - 180	Agosto - 197
Areas					
Habitaciones	96.56%	96.73	97.38	97.33	96.07
Restaurantes	96.65%	96.80	98.15	98.07	97.87
Animación	86.45%	92.91	94.26	94.89	92.18

A

Anexo 19. Tiempo de operación para cada tipo de habitación y norma aproximada de habitaciones a limpiar por cada camarera de habitaciones

Fuente: Tomado del Manual de Explotación Hotelera

Tipo de habitación	Ocupadas por	Tiempo en minutos	Situación de la habitación
Camas dobles	1 huésped	35-40	Vacía sucia
Camas dobles	2 huéspedes	45-50	Vacía sucia
Camas dobles	2 huéspedes	25-30	Ocupada
Con cama camera	1 huésped	20-25	Ocupada (con ropa limpia)
Con cama camera	2 huéspedes	20-25	Ocupada (con ropa limpia)
Baño	2 huéspedes	10-15	Ocupada
Baño	2 huéspedes	10-15	Vacía sucia
Triples	3 huéspedes	25-30	Ocupada
Cuádruples	4 huéspedes	30-35	Ocupada

Estas normas son aproximadas para habitaciones de tipos estándar o normales. De poseer salas de estar, balcones, terrazas, pantry y cocinas, los tiempos calculados deben ser proporcionalmente mayores. La norma promedio de habitaciones a preparar, limpiar y acondicionar es de 13 a 15, por camarera.

Anexo 20. Distribución actual de los módulos habitacionales por camarera en el área de habitaciones del hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Elaboración propia

Camarera 1	Camarera 2	Camarera 3	Camarera 4 contratada	Camarera 5 contratada
<u>Modulo A</u> (hab. 101 a la hab. 115)	<u>Modulo B</u> (hab. 116 a la hab. 126 y la 206-207-208 - 209)	<u>Modulo C</u> (hab. 127 a la hab. 136 y la 201- 202- 203- 204- 205- 210- 211	<u>Modulo D</u> (hab. 308 a la hab. 322)	<u>Modulo E</u> (hab. 301 a la hab.307 y la 501-502-503 -530-531-532)
Total= 14 hab.	Total= 15 hab.	Total= 17 hab.	Total= 14 hab.	Total= 13hab .
73 habitaciones				

Anexo 21. Registro del método de trabajo seguido por la camarera de habitaciones en el modulo C. hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Elaboración propia. Modelo tomado del OIT (1974)

CURSOGRAMA ANALITICO DE LA CAMARERA									
DIAGRAMA # 1	HOJA # 1	RESUMEN							
<i>Objeto:</i> Actividad de la camarera	ACTIVIDAD		ACTUAL	PROPU ESTO	ECON OMIA				
	ACTIVIDAD: Limpieza de 17 habitaciones.	Operación	●	51					
		Transporte	➔	41					
		Espera	◐	1					
		Inspección	■	1					
Almacenamiento		▼							
LUGAR: Módulo habitacional "C"		DISTANCIA (metros)		1376.14					
OPERARIOS: Una camarera		TIEMPO (min-hombre)		40					
COMPUUESTO POR: Investigador		COSTO:							
APROBADO POR: Departamento de RR.HH		MANO DE OBRA. MATERIAL.							
		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 8:00 am
Revisa las habitaciones en salida.		682.43	45	●					La distancia es hasta la primera habitación que comienza a revisar, Se comprueba el estado de las habitaciones y se realiza el <i>Check-Out</i> .
Reunión de apertura			15	●					El tiempo de duración esta en dependencia de la actividad no

									menos de 15 min y no más de 30 min.
Se traslada al almacén a buscar el carro de camarera		13.9	½	•					
Traslada el carro del almacén al área de despacho de lencería.		16.7	½	•					Carro vacío
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.			4	•					No es posible coger toda la lencería necesaria, es carro no tiene capacidad
Se traslada a la 1ra habitación 201.		61.4	2	•					Empujando el carro de camarera por una superficie inclinada (se muestra en las curvas de nivel) con toda la ropa limpia
Lleva los instrumentos hacia la habitación 201.			½	•					Llega a la primera habitación a las 9:28 am
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1	•					
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.			½	•					El carro está ubicado frente a la puerta, Selecciona la lencería.
Hace la hab.201.			39	•					Vacía sucia
Lleva los instrumentos hacia la habitación 202.		½	½		•				
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1	•					
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.			½	•					El carro está ubicado frente a la puerta, Selecciona la lencería.
Hace la hab.202.			39	•					Vacía sucia
Lleva los instrumentos hacia el carro.			½		•				El carro está ubicado frente a la puerta,
Se traslada a la habitación 203.		10..2	½		•				Se traslada por el portal.

Lleva los instrumentos hacia la habitación 203.			½	•				El carro está ubicado frente a la puerta,
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1	•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.			½	•				El carro está ubicado frente a la puerta, Selecciona la lencería.
Hace la hab.203.			40	•				Vacía sucia
Ubica os instrumentos en el carro			½	•				
Barre y limpia el portal de las tres habitaciones.			2	•				Solo barre
El jefe de brigada supervisa la habitación 201, 202, 203.			3				•	En presencia de la camarera
Corrige los errores encontrados por el jefe de brigada.			3	•				Depende de la cantidad de errores encontrados y del grado de complejidad para subsanarlos.
Se traslada a la habitación 210.		7.7	½	•				Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia,
Lleva los instrumentos hacia la habitación 210.			½	•				El carro está ubicado frente a la puerta,
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1	•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.			½	•				El carro está ubicado frente a la puerta, Selecciona la lencería.
Hace la hab.210.			37	•				Vacía Sucia
Lleva los instrumentos hacia la habitación 211.		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 hab.211.			37	•				Vacía Sucia
Lleva los instrumentos al carro		4	1	•				Baja escaleras

Va almorzar									Va almorzar a la 1:00pm
Se traslada a la habitación 204.		2.5	½		•				Comienza a las 1: 27 pm
Lleva los instrumentos hacia la habitación.			½		•				El carro está ubicado frente a la puerta,
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1		•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.			½		•				El carro está ubicado frente a la puerta, Selecciona la lencería.
Hace la hab.204.			35		•				Vacía Sucia
Ubica os instrumentos en el carro			½		•				
Se traslada a la habitación 205.		9.2	½		•				Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia, superficie del portal
Lleva los instrumentos hacia la habitación.			½		•				El carro está ubicado frente a la puerta,
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1		•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.			½		•				El carro está ubicado frente a la puerta, Selecciona la lencería.
Hace la hab.205.			30		•				Vacía Sucia
Ubica os instrumentos en el carro			½		•				
Se traslada hacia la habitación 136.		155.7	3		•				Empujando el carro de camarera por una superficie inclinada con ropa limpia.
Lleva los instrumentos hacia la habitación 136.		1	1		•				Sube pequeña escalera
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1		•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.		1	1		•				Selecciona la ropa en buen estado y sube pequeña escalera
Hace la hab.136.			25		•				ocupada
Barre y limpia el portal			1		•				Solo lo barre

Lleva los instrumentos al carro.		1	½		•				Baja escaleras
Se traslada hacia la habitación 135.		31.6	1		•				Empujando el carro de camarera con toda la ropa limpia y alguna sucia,
Lleva los instrumentos hacia la habitación 135.		1	1		•				Sube pequeña escalera
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1		•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.		1	1		•				Selecciona la ropa en buen estado y sube pequeña escalera
Hace la hab.135.			25		•				ocupada
Barre y limpia el portal			1		•				Solo lo barre
Lleva los instrumentos al carro.		1	½		•				Baja escaleras
Se traslada hacia la habitación 134.		51.1	2		•				Empujando el carro de camarera con mas ropa limpia
Lleva los instrumentos hacia la habitación 134.		1	1		•				Sube pequeña escalera
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1		•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.		1	1		•				Selecciona la ropa en buen estado y sube pequeña escalera
Hace la hab.134.			25		•				Vacía Sucia
Lleva los instrumentos al carro.		1	½		•				Baja escaleras
Se traslada hacia la habitación 131.		60.45	2		•				Empujando el carro de camarera por superficie con pequeño desnivel con toda la ropa limpia y alguna sucia,
Lleva los instrumentos hacia la habitación 131.		1	½		•				Sube pequeña escalera
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1		•				
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.		1	1		•				Selecciona la ropa en buen estado y sube pequeña escalera
Hace la habitación 131			13		•				ocupada

Barre y limpia el portal				•					ni barre, ni limpia
Lleva los instrumentos al carro.		1	½		•				Baja escaleras
Se traslada hacia la habitación 130.		13.02	1		•				Empujando el carro de camarera por superficie con pequeño desnivel con toda la ropa limpia y alguna sucia,
Sube a la habitación 130 con la escoba un paño.		3	1		•				sube escalera alta
Hace la habitación 130			5	•					Vacía Limpia
Barre y limpia el portal				•					ni barre, ni limpia
Lleva los instrumentos al carro.		3	½		•				Baja escaleras
Se traslada hacia la habitación 129.		22.32	1		•				Empujando el carro de camarera por superficie con pequeño desnivel con toda la ropa limpia y alguna sucia,
Lleva los instrumentos hacia la habitación 129.		1	½		•				Sube pequeña escalera
Recoge la ropa sucia de la habitación.			1	•					
Lleva al carro la ropa sucia y recoge la limpia.		1	1		•				Selecciona la ropa en buen estado y sube pequeña escalera
Hace la habitación 129			20	•					Vacía Sucia
Barre y limpia el portal				•					ni barre, ni limpia
Lleva los instrumentos al carro.		1	½		•				Baja escaleras
Se traslada hacia la habitación 127-128.		45.51	1		•				Empujando el carro de camarera con alguna lencería por superficie con pequeño desnivel,.
Revisa las habitaciones 127-128		3	3	•					Son Vacía Limpia, sube escaleras altas y las revisa, solo observa si falta algo.
Barre y limpia el portal				•					ni barre, ni limpia
Se traslada a la ropería para entregar la ropa		164.38	3		•				Empujando el carro de camarera

sucia.									con alguna lencería por superficie con pequeño desnivel
Deja toda la ropa sucia en la ropería			1	•					
Limpia el carro.			3	•					
Traslada el carro al almacén y entrega las llaves		16.7	½		•				

Anexo 23. Entrevistas a las camareras de habitaciones en el departamento de regiduría de pisos del hotel Horizontes La Granjita

Fuente: Elaboración propia

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?
- f) ¿Se la presentan algunas dificultades en la realización de su trabajo, que influyan en el tiempo de duración del mismo?

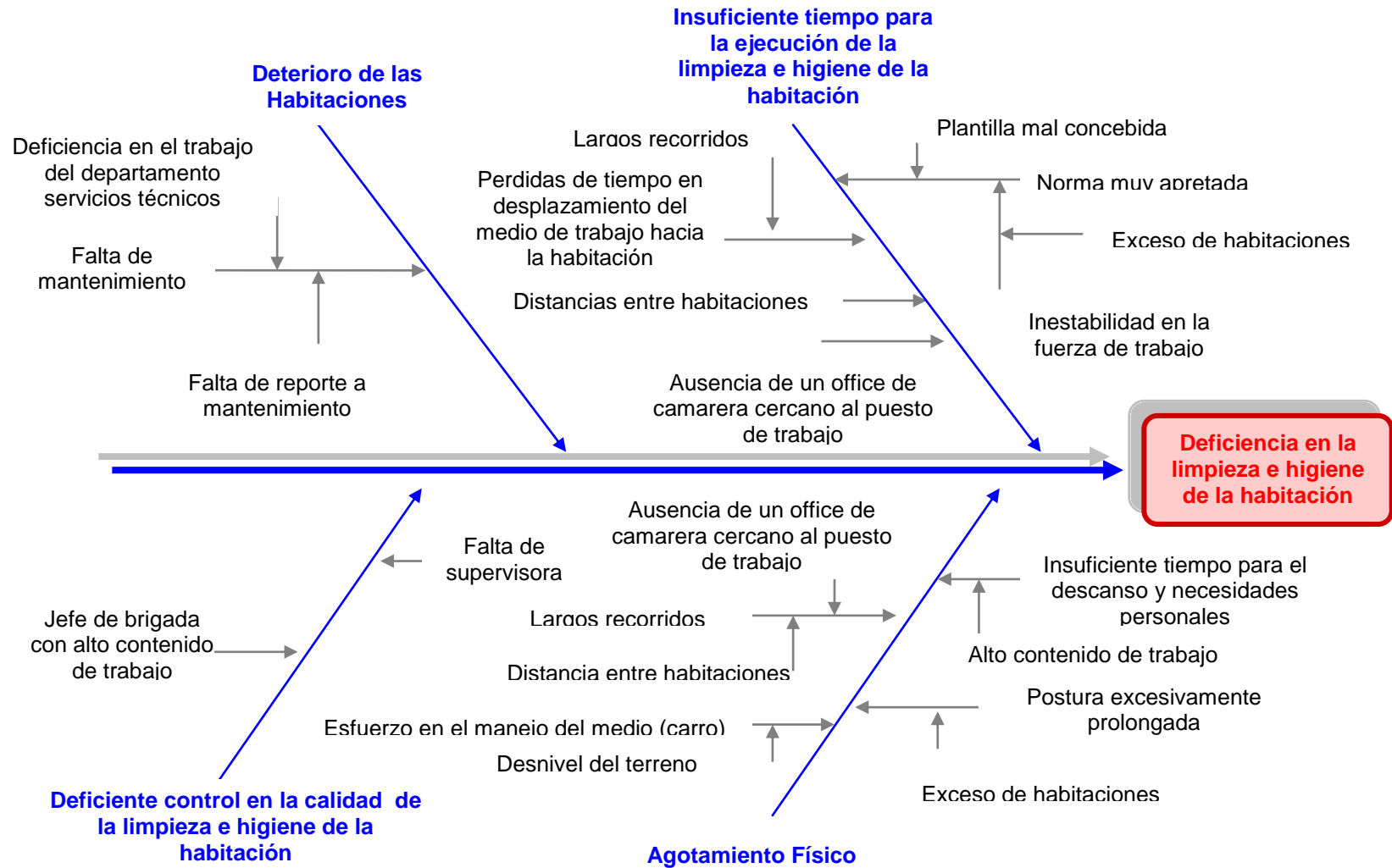
Instrumentos y medios de trabajo:

- 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:

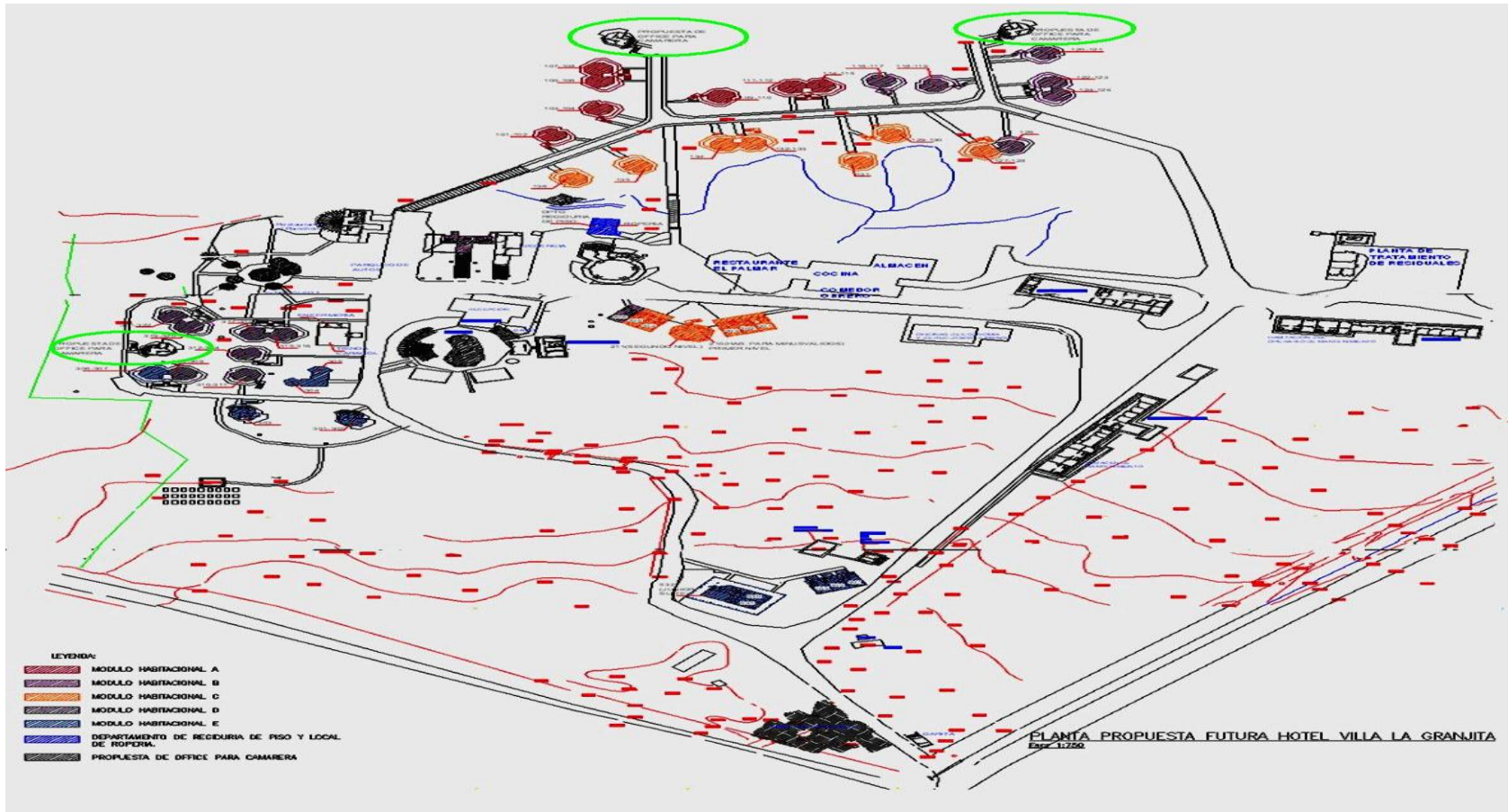
- a) ¿¿Se le exige calidad al servicio que brinda? y ¿Es posible obtenerlo sin dificultad?
- b) ¿Cuándo y como se efectúa la inspección del producto?
- c) ¿Cuándo y como se efectúa el mantenimiento preventivo de las habitaciones para obtener un producto de calidad?

Anexo 24. Diagrama causa- efecto. Fuente: Elaboración propia



Anexo 25. Plano de la propuesta de ubicación del office para camarera de habitaciones

Fuente: Elaboración propia



Anexo 26. Tablas de datos. Fuente: Elaboración propia

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> 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> 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 26. (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 26. (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> 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> 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 27. Gráficos de promedio y recorrido para los diferentes tipo de habitación

Fuente: Elaboración propia

Habitación Ocupada

GRÁFICO DE PROMEDIO

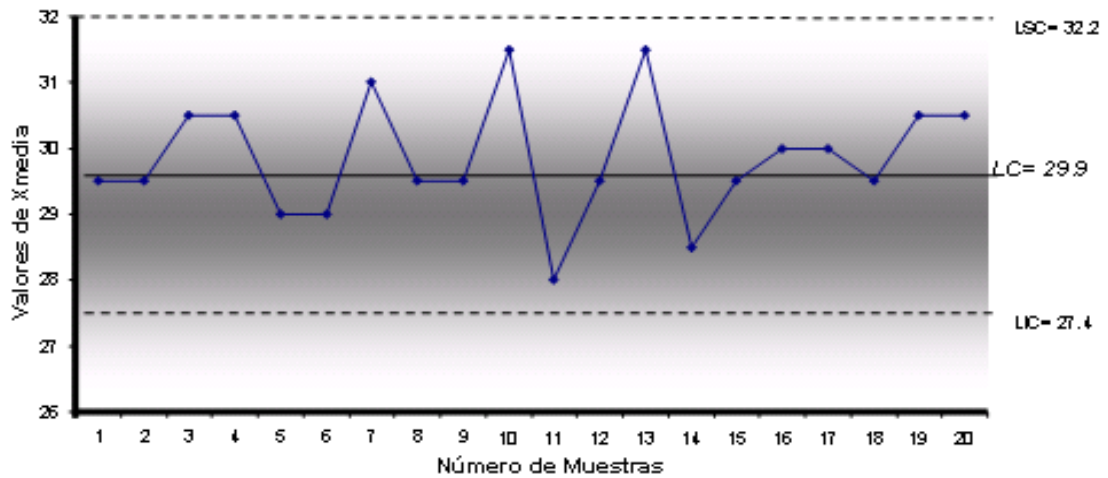
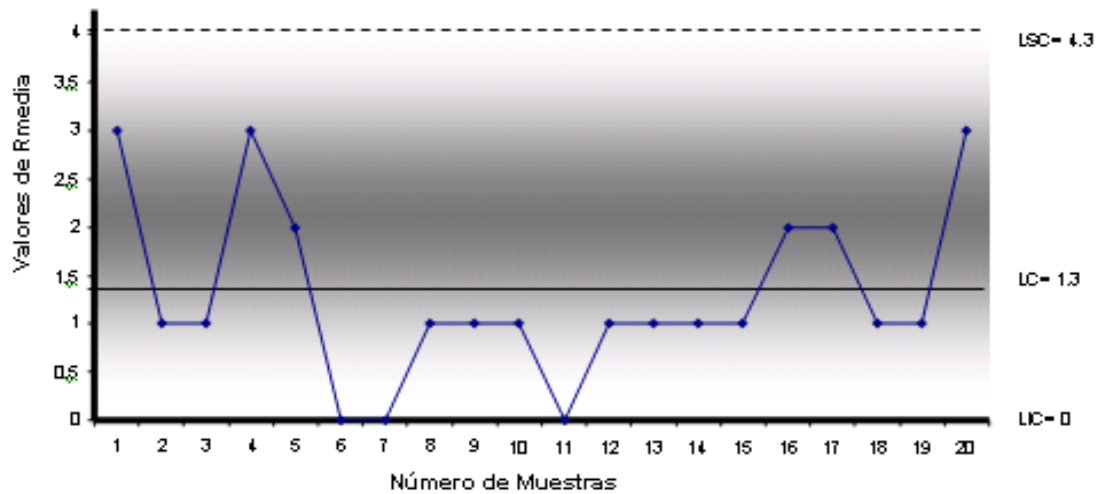


GRÁFICO DE RECORRIDO



Anexo 27. (Continuación...)

Habitación Vacía sucia

GRÁFICO DE PROMEDIO

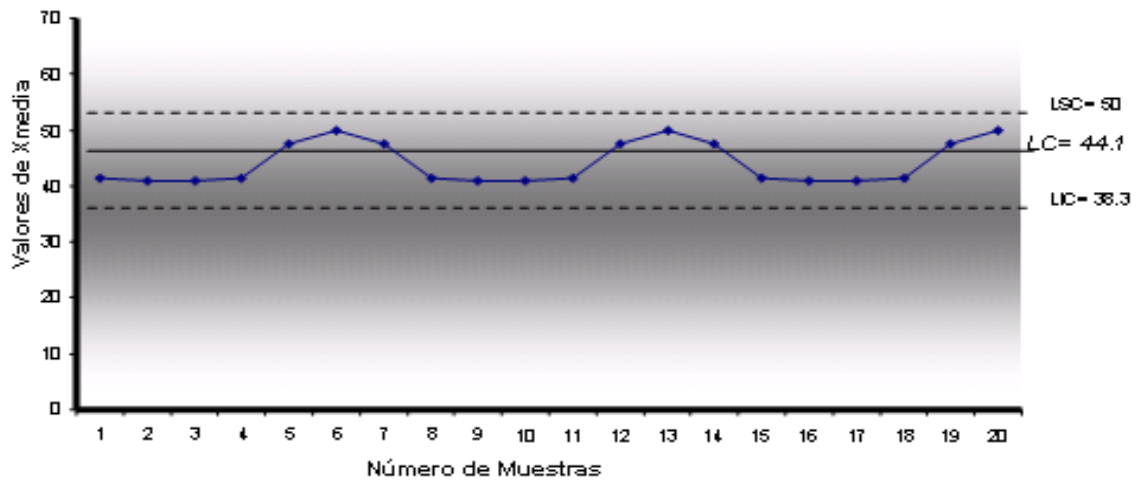
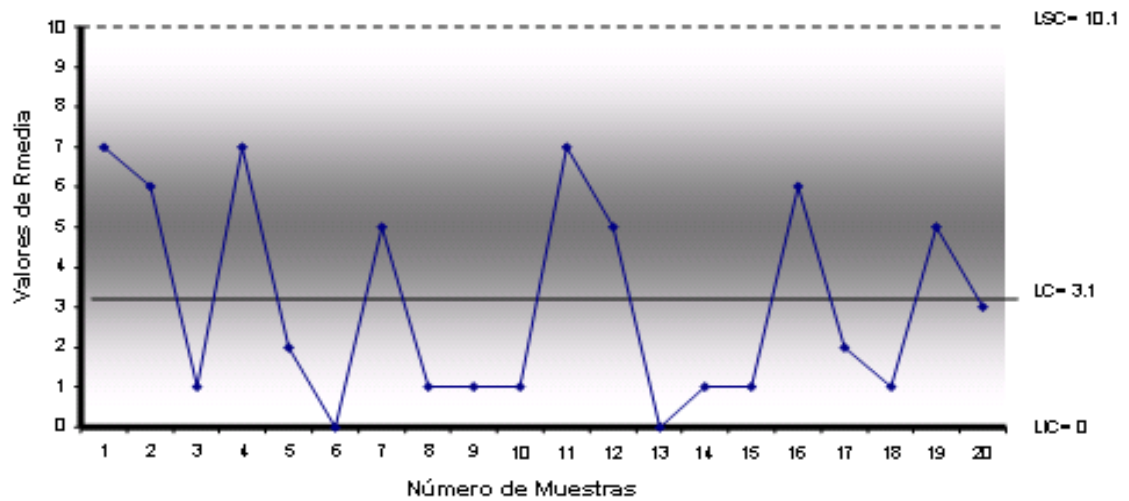


GRÁFICO DE RECORRIDO



Anexo 27. (Continuación...)

Habitación Vacía Limpia

GRÁFICO DE PROMEDIO

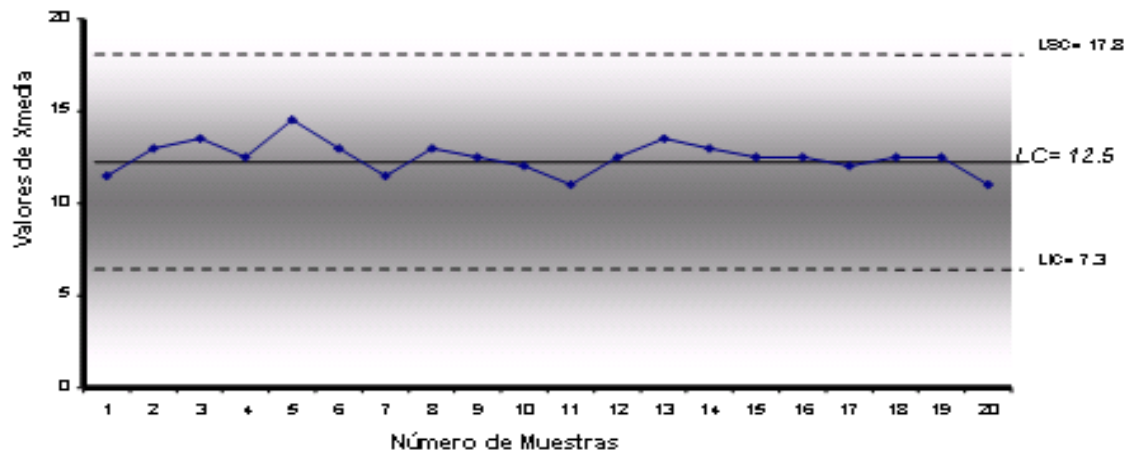


GRÁFICO DE RECORRIDO

