

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Estudio de organización del trabajo en el área de regiduría
de pisos de la villa “Rancho Hatuey”

Autor: Lic. Yadiel Frías Mesa

Tutor: Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo

Sancti Spíritus, 2021

Pensamiento

*“No es posible esperar, pues mañana podría ser demasiado tarde.
Nuestras decisiones de hoy no pueden convertirse en letra muerta;
han de tener un seguimiento concreto y resultar en la creación de
efectivos instrumentos de trabajo conjunto.”*

Fidel Castro

Dedicatoria

*A la grandeza de la Revolución Cubana por darme
esta oportunidad.*

Agradecimientos

A mi tutor Alejandro Carbonell Doménigo, a quien agradezco el empeño que puso en este trabajo, sus conocimientos y su paciencia.

A mis padres, a mis hijos y a mi hermana, por cada minuto de preocupación.

A mi mujer Roxana Cruz García, por estar conmigo en todo momento, por su espera y confianza en mí.

¡A todos Muchas Gracias!

RESUMEN

En la presente investigación, con el objetivo de perfeccionar la gestión de alojamiento de la Villa “Rancho Hatuey”, se realiza un estudio de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos. A partir de la construcción del marco teórico y del problema científico identificado se realiza un diagnóstico de la situación interna que presenta la Villa “Rancho Hatuey” como antecedente fundamental para la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos. Posteriormente se realiza un estudio de organización del trabajo en el área que propicia un nuevo método de trabajo que permitirá economizar tiempo, aumentar la calidad de la limpieza en el área, aumentar la calidad de vida de las camareras y aumentar la satisfacción del cliente. Se arriba, además, a conclusiones sobre la investigación realizada y a recomendaciones para darle continuidad a la misma.

ABSTRACT

In the present investigation, with the objective of perfecting the lodging management of the "Rancho Hatuey" Village, a study of work organization is carried out in the housekeeper area. From the construction of the theoretical framework and the identified scientific problem, a diagnosis of the internal situation presented by the "Rancho Hatuey" Village is made as a fundamental antecedent for the organization of work in the housekeeper area. Subsequently, a study of work organization is carried out in the area that promotes a new work method that will save time, increase the quality of cleaning in the area, increase the quality of life of the waitresses and increase customer satisfaction. It also arrives at conclusions about the research carried out and recommendations to give continuity to it.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN...	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 El sistema turístico. Actualidad y perspectiva.....	7
1.2.1 Alojamiento turístico. Definiciones, tipologías y clasificación.....	10
1.2.2 Entidades de alojamiento turístico.....	15
1.2.3 Clasificación de las instalaciones por categorías.....	16
1.3 La gestión de alojamiento en la industria hotelera.....	18
1.3.1 Gestión de la regiduría de piso.....	19
1.4 Sistema de dirección y gestión empresarial cubano.....	20
1.5 El sistema de organización del trabajo.....	22
1.5.1 Los estudios de organización del trabajo.....	25
1.5.2 Los estudios de organización del trabajo en entidades de alojamiento turístico.....	27
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DE LA VILLA “RANCHO HATUEY”.....	29
2.1 Introducción.....	29
2.2. Procedimiento para el diagnóstico del área.....	29
2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico de estudios de organización del trabajo en el área de Regiduría de Piso de un hotel.....	30
2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico del área de regiduría de pisos de la Villa “Rancho Hatuey”.....	33

CAPÍTULO 3. ESTUDIOS DE NORMACIÓN DEL TRABAJO EN EL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DE LA VILLA “RANCHO HATUEY”	57
3.1 Introducción.....	57
3.2 Procedimiento seleccionado para realizar los estudios de organización del trabajo en la Villa “Rancho Hatuey”.....	57
3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado.....	66
CONCLUSIONES GENERALES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El turismo en los últimos años alcanza una alta diversidad y se muestra universalmente como un fenómeno internacional y multisectorial. La madurez que ha alcanzado coloca al sector en una posición de responsabilidad a nivel mundial para afrontar desafíos que abarcan desde el cambio climático hasta la inclusión social.

La industria turística en las últimas décadas, ha contribuido en forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y se ha convertido en un negocio altamente lucrativo para la mayoría de las entidades turísticas involucradas en la prestación de servicios. De esta forma se ven, fábricas convertidas en alojamientos turísticos de distinta naturaleza, recintos que ofrecen comida y bebida para cualquier tipo de paladar o economía, espacios donde diseñan viajes que te llevarán al sitio soñado y que hoy se conoce como agencias de viajes, o medios de transporte que han hecho realidad que el ser humano vuele entre nubes, acercándole allí donde sólo unos cuantos tenían el privilegio de poder llegar. Todo este mundo que se conoce como turismo ha finalizado una etapa de asentamiento y aceptación, y hoy está considerado como un nuevo valor dentro de los deseos y aspiraciones de millones de seres humanos en todo el mundo.

En consonancia con lo anterior, el Ministerio del Turismo (MINTUR), orienta sus esfuerzos en función de complementar los principales Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, siendo los lineamientos 210, 211 y 213, los que promueven: el incremento de la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, el perfeccionamiento de las formas de comercialización, con el uso de las tecnologías más avanzadas de la información, la comunicación y la promoción; así como la consolidación del mercado interno por medio de la creación y diversificación de ofertas, que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras (Partido Comunista de Cuba, 2017).

Desde finales del siglo pasado, Cuba ha evolucionado en condiciones socio-económicas adversas que han condicionado la necesidad de adoptar sistemas de gestión que permitan a las organizaciones adaptarse a los cambios rápidamente y

sobrevivir. Mucho más allá de dicha condición, se precisa prever los escenarios en que puedan desarrollarse, así como las acciones para actuar en consecuencia.

En este contexto el sector turístico se convierte en uno de los motores impulsores fundamentales de la economía cubana, al influir de modo sustancial y positivamente en la sociedad cubana, en nuestra economía, en nuestra cultura y en los avances tecnológicos que ha alcanzado el país (Ayala y Hernández, 2021).

Es por este motivo, por lo que en los últimos años se han intensificado los esfuerzos tendientes al logro de una gestión cada vez más eficiente de la empresa hotelera, con el propósito de una más adecuada orientación a la actividad turística y un óptimo aprovechamiento de los beneficios que brinda su desarrollo, que cada día se hacen más patentes.

En el caso de la hotelería y en específico en la gestión de alojamiento es de vital importancia definir procesos que contribuyan a la satisfacción del cliente, en el disfrute de su estancia, por lo que es necesario eliminar discrepancias en los procesos mediante una adecuada planificación de la calidad y una constante organización del trabajo, ya que las habitaciones en los establecimientos hoteleros representan uno de los elementos más importantes y significativos del alojamiento.

Los establecimientos de alojamiento hotelero se presentan como el instrumento del sistema turístico capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes, y se encuentra en una disyuntiva de cambios y transformaciones, por lo que es necesario reflexionar sobre hacia dónde se dirige y cuáles son los retos de la hotelería ante el nuevo milenio.

El proceso de alojamiento, estructurado en el proceso de recepción hotelera y el proceso de regiduría de pisos se consideran de vital importancia dentro del conjunto de actividades que desarrolla un hotel, pues son los encargados de cuidar la imagen de la instalación y crear las memorias que el cliente llevará consigo una vez que abandone la instalación.

En la Villa “Rancho Hatuey”, perteneciente a la Cadena Izlazul del Ministerio de Turismo (Mintur), se ha encontrado la situación problemática siguiente:

- Carencia de personal en el área de Regiduría de Piso.
- Afectaciones en la eficiencia y calidad en los servicios.
- No se han realizado estudios de organización del trabajo para contribuir al reordenamiento y puesta en práctica de los procedimientos.
- Insuficiente capacitación del personal.
- Baja satisfacción de los clientes con el servicio del personal y mantenimiento de la instalación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se define como **problema científico**: ¿Cómo perfeccionar la gestión de alojamiento en la Villa “Rancho Hatuey”?

El **objetivo general** de la investigación es desarrollar un estudio de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos en la Villa “Rancho Hatuey” como contribución al perfeccionamiento de la gestión de alojamiento.

Para el logro del objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Analizar la bibliografía científica, antecedentes y tendencias actuales relacionadas con el alojamiento turístico y los estudios de organización del trabajo.
2. Diagnosticar la situación interna que presenta la Villa “Rancho Hatuey” como antecedente fundamental para la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos.
3. Proponer un estudio de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos de la Villa “Rancho Hatuey”.

A partir de lo planteado, se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: el desarrollo de estudios de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos contribuye al perfeccionamiento de la gestión de alojamiento de la Villa “Rancho Hatuey”.

La hipótesis queda demostrada si se comprueba que: los estudios de organización desarrollados se caracterizan, tanto en su concepción como en su implantación, por

poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico, a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros establecimientos de alojamiento turístico de similares condiciones.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la elaboración de un marco teórico, resultado de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre los temas que son abordados. El mismo puede contribuir al enriquecimiento de los estudios sobre perfeccionamiento empresarial y gestión del capital humano en las empresas de servicios y sugerir futuros estudios sobre el tema.

El **valor metodológico** radica en el desarrollo de estudios de organización en el área de Regiduría de Pisos, que facilitará la obtención de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, además brinda la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y herramientas para perfeccionar la actividad de alojamiento.

Su **valor práctico** radica en la factibilidad de realizar estudios de organización del trabajo, ya que se reducirían los posibles problemas detectados en el diagnóstico, además el personal directivo contaría con una herramienta que le permitiría gestionar y dirigir de una manera más adecuada y eficiente las áreas objeto de estudio.

Desde el punto de vista **social** se obtienen beneficios por las oportunidades que brinda el proceso de aprendizaje personal y organizacional influyendo sobre el clima organizacional, lo que tiene incidencia favorable en la satisfacción laboral, también se le facilita a la dirección un diagnóstico personalizado de los procesos en el área, así como de los principales problemas a resolver y se logra proveer a la empresa de una herramienta que le posibilita alcanzar metas superiores, demostrando que puede alcanzar un alto desempeño y un alto reconocimiento social.

Para el desarrollo de la investigación se emplean varios métodos y técnicas. Los **métodos teóricos** que se emplean son el análisis – síntesis: para la revisión de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada y toda la bibliografía analizada en general; la inducción – deducción: utilizado en la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo

relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales en cuanto a la situación en los procesos de trabajo del área de Regiduría de Pisos del hotel objeto de estudio.

Como **métodos del nivel empírico** se utilizan la observación directa, las entrevistas estructuradas y no estructuradas, el estudio de caso, diagramas de flujo y mapas de procesos; además del criterio de expertos para la validación del diagnóstico y las encuestas realizadas. Se emplean métodos estadísticos para el procesamiento de los datos.

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

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la actividad de alojamiento turístico, así como las tendencias actuales a nivel internacional. Se hace necesario, ante todo, el análisis teórico de varios elementos, y estudios anteriores realizados, de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento del tema. Todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante la investigación en función de desarrollar estudios de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos, como herramienta de gestión, atendiendo a la evolución que ha tenido este tema en Cuba en los últimos años, y en consecuencia con la decisión del gobierno de impulsar el desarrollo del sector del turismo por los ingresos y beneficios que puede representar para la economía cubana. En este sentido, el marco teórico referencial se realiza siguiendo el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1.

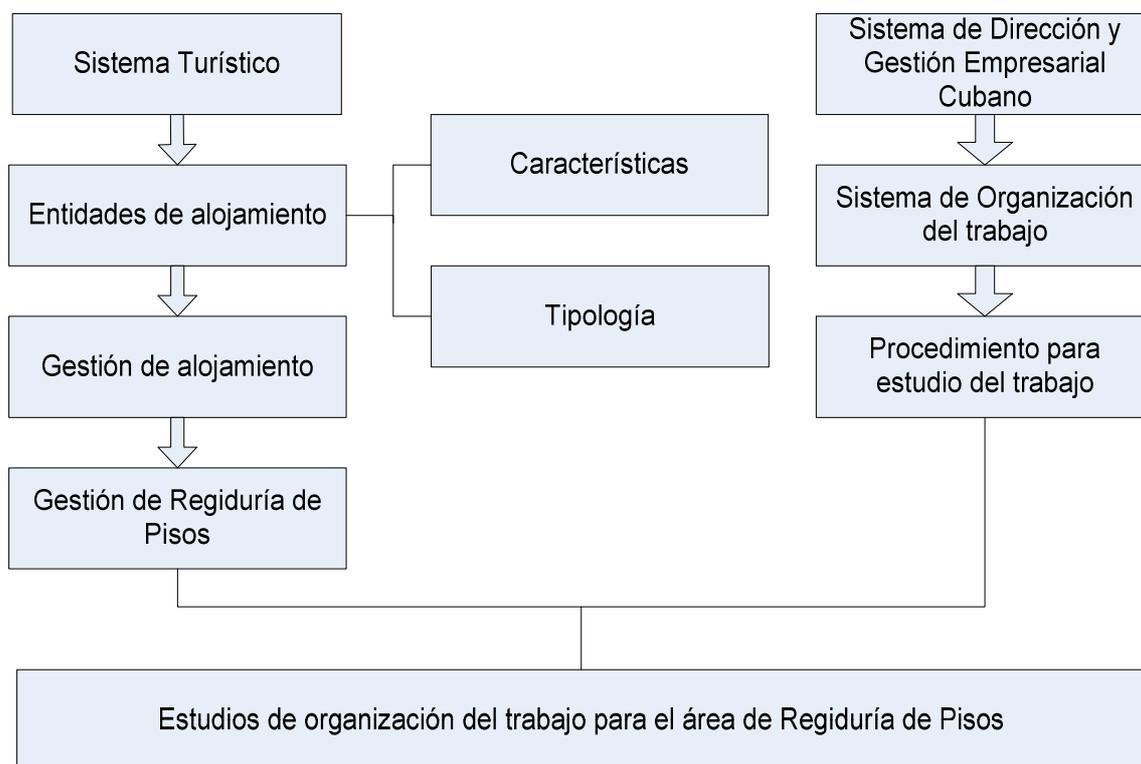


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: elaboración propia

1.2 El sistema turístico. Actualidad y perspectiva

El turismo ha sufrido un proceso de adaptación a lo largo de su historia. La práctica de esta actividad se origina desde la época de los griegos, aunque fue a finales del siglo XIX (llamado siglo de la industrialización) y principios del siglo XX, cuando se consideró como actividad económica de gran relevancia, gracias a los avances industriales que facilitaron los traslados de un lugar a otro (Hernández y Col., 2021).

Durante décadas el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo (Virani, Wellstead y Howlett, 2020). A nivel mundial representa el 10% del producto interno bruto, genera uno de cada once puestos de trabajo, el 30% de las exportaciones de servicios y el 7% del comercio internacional. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico (OMT, 2018).

Los turistas realizan los viajes por motivos de ocio, aventura, eventos, bienestar, entre otros (Mullo y Vázquez, 2019).

El turismo es un fenómeno socioeconómico, espacial e imperante en la actualidad, de obligado estudio y observación por su dinámica, con un enfoque geográfico, económico y social; dichos enfoques deben estar interrelacionados y dimensionados. Kieffer (2018) enuncia que este sector, ha sido un factor importante para el crecimiento de las economías locales y un eje para el desarrollo de los territorios a nivel urbano y rural. Así, a nivel mundial, el desarrollo turístico forma, desde entonces, parte de las políticas, planes y programas de los países de la región y el mundo.

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

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

En la actividad turística, aunque los servicios de recreación, transporte y comunicaciones son considerados importantes, el servicio de hospedaje y alojamiento constituyen un puntal estratégico y fundamental para el desarrollo de esta industria (Intriago y Solorzano, 2017).

Para Fajardo y Álvarez (2014) “el sector de alojamiento está presente desde hace miles de años, originándose en la edad media en Europa, en las denominadas posadas u hospederías, las cuales eran lugares estratégicos para hospedar a los caminantes”.

El alojamiento se ha transformado de muchas y variadas maneras a través del tiempo sin embargo, el servicio fundamental es satisfacer las necesidades del viajero, el cual necesita dormir en determinado lugar.

En el caso de Cuba, las directrices para la actualización del modelo económico plantean, por una parte, que el modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia (PCC, 2017).

La potencialidad del sector turístico en Cuba exige la búsqueda de la calidad y tiene entre sus prioridades analizar de manera permanente los servicios (Blanco y Hernández, 2020) de alojamiento al ser este determinante en las personas en el momento de seleccionar un destino turístico.

“La actividad turística deberá incrementar de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista” (ANPP, 2017).

Con el anuncio del presidente Raúl Castro de que se ampliará el trabajo por cuenta propia y se permitirá la contratación de fuerza de trabajo privado, puedan crearse pequeñas y medianas empresas (PYMES) destinadas a la elaboración de productos de alta calidad para el turismo. Esas medidas crearán fuentes de empleo y riquezas, así como incrementarán el ingreso de divisas.

En Cuba, hay un solo turismo donde confluyen tanto las entidades estatales como el sector privado (Delgado, 2016). A esta afirmación se puede agregar, que cada uno con fórmulas de gestión y operación diferentes, como distintas son también las características de sus instalaciones y el porcentaje de ocupación de las mismas, superior en el sector privado y con una mayor eficiencia. Mientras el sector estatal crece en hoteles de 200 habitaciones o más, en zonas de playa principalmente, bajo el régimen comercial de Todo Incluido, semejante a los hoteles del resto del Caribe. Los empresarios privados cubanos, diversifican más su presencia habitacional y crecen en las ciudades patrimoniales, capitales de provincias y otras áreas urbanas, sin olvidar las zonas de playa, pero con alojamientos pequeños. Esta distribución de las instalaciones privadas favorece el desarrollo de experiencias más auténticas en lo cultural y más ecológicas en lo ambiental para los turistas (Salinas, Salinas y Mundet, 2019).

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

El diccionario define “hospitalidad” como la recepción y trato amigables a los extraños. La industria de la hospitalidad consta de negocios e instituciones que proporcionan hospedaje, alimentos y otros servicios a los viajeros: la recepción y trato amigables a los huéspedes constituyen la responsabilidad de las personas que trabajan en la industria de la hospitalidad.

Cualquier negocio que proporcione alojamiento temporal a cambio de un pago es un establecimiento de hospedaje. Los clientes de un establecimiento de hospedaje se llaman huéspedes o clientes. La instalación en la que se proporciona el hospedaje se denomina establecimiento. Varios establecimientos que llevan el mismo nombre o están manejados por la misma compañía constituyen una cadena.

Los términos de establecimiento de hospedaje y hotel se utilizan de manera intercambiable. Por tanto es necesario definir la tipología hotelera existente para

comprender las diferentes clasificaciones que se conciben para el alojamiento turístico a nivel mundial.

1.2.1 Alojamiento turístico. Definiciones, tipologías y clasificación

Se considera por los autores especialistas en el tema que la hotelería moderna nació en 1893, cuando se funda el “Gran Hotel” en la ciudad de Roma, cuyo guía fue el brillante promotor hotelero Cesar Ritz, que inicia con sistemas sofisticados de lo que más tarde habría de ser una gran cadena de prestigio internacional. Se considera que durante el siglo XIX se inició la gran explosión en la construcción de hoteles, actividad en la que ya existían muchos inversionistas, y la competencia se hacía cada vez más cerrada, no solo en Europa, sino en todas partes del mundo (Gallegos, 2002).

La depresión económica que sufrió Estados Unidos vino a estancar una vez más el desarrollo de la actividad hotelera, pero logró sobrevivir, construyéndose un gran hotel en Chicago (1927), con 3000 habitaciones, el conocido “Stevens Hotel”, a la postre llamado “Hilton”. Debido a las mejoras de los medios de transporte y de comunicaciones y al aumento de los viajes, las viejas posadas, las que existieron entre los siglos XIV y XVIII, se transformaron paulatinamente en modernos establecimientos para el alojamiento turístico, es decir, en los hoteles de los siglos XX y XXI. 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. Producto de este desarrollo notable que ha tenido lugar en la industria de la hotelería varios autores y especialistas se han dado la tarea de construir una base epistemológica que permita la clasificación y categorización de los servicios y establecimientos dedicados a los servicios de alojamiento turístico, los cuales admiten diversos nombres que han hallado intentos más o menos felices de definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios, muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales (Rodríguez, 2000; Martín, 2003 y Muñoz, 2004). La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, no pudiendo considerarse como

domicilio en ningún caso. Pueden encontrarse definiciones que reflejan diferentes enfoques, sin embargo, se observa que todas van a encerrar palabras claves comunes. Las mismas, se fundamentan en la propia terminología que comúnmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional. En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC:127 del 2001 (que sustituye a la NC 87-44:93) 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. El Hotel genéricamente, se considera como la instalación que posee capacidades para alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías). La Norma Cubana 127 define Hotel como el Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

De manera general, las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios. La categoría de los servicios de alojamiento determinará la cuantía y características de la dotación de insumos y accesorios (percheros, toallas, amenites, bandejas, termos, vasos).

Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, que entre sus descripciones fundamentales se encuentran las siguientes: Restaurante, cafeterías, bares, centros nocturnos. Otras áreas de servicio dentro de las instalaciones hoteleras son salones de reuniones, salas de fiestas o polivalentes, cybercafés, tiendas (de souvenirs, libros, artesanías, confecciones textiles, calzados tabacos, licorera, perfumería), farmacia, buró de reservaciones, entre otras. Sin embargo, la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al alojamiento, por lo tanto, la dirección debe tener en cuenta las particularidades de esta actividad.

Se debe tener presente la rigidez de la oferta de hospedaje desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar el producto (la habitación). De aquí la necesidad de conocer a fondo tanto la demanda real como la potencial, de tal forma que hasta el último minuto exista la esperanza de vender todas las habitaciones (Martín 2003). Resulta beneficioso observar algunas cuestiones vinculadas a los establecimientos de alojamiento para el turismo y que complementan un conocimiento un tanto más riguroso sobre los mismos. Se trata de las modalidades de productos de alojamiento y tendencias actuales que también son identificadas por los especialistas simplemente como tipos de productos hoteleros. El tipo de establecimiento más representativo de todos es el hotel. Es a partir de variantes de éste, que se diseñan el resto de las modalidades. Las modalidades van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero. Dentro de las más representativas (Ayala, 2002) se encuentran:

- Ciudad: Como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
- Playa o resorts: Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel,

se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.

- Naturaleza: Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
- Salud: Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
- Boutique: Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.). En algunos casos, edificios históricos son utilizados para alojamiento con esta modalidad, lo que garantiza en gran medida la aportación de experiencias de calidad, particularmente en las actividades de habitaciones y desayuno.
- Tránsito: Son los hoteles que, por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad. La actividad de animación descansa fundamentalmente en lo contemplativo (decoración, ambientación, espectáculos pequeños), dejando en un plano muy ligero, las actividades agitadas.

Cada una de estas modalidades, presenta características que la diferencian del resto y que la identifican dentro del mercado. Sin embargo, en todos los casos, el punto esencial en la diferencia, con el resto de los establecimientos es la relación personal

trabajador-cliente que se establece en su operación. Los sistemas de clasificación no sólo establecen las tipologías de los establecimientos, también clasifican por categorías. Se puede encontrar diversos tipos de clasificación atendiendo a las diferentes categorías. La clasificación por el Sistema de Estrellas establecido oficialmente por la OMT es el más utilizado actualmente a nivel internacional y va desde una a hasta cinco estrellas como calidad máxima. Se considera la clasificación más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. Surgió en Europa aplicada a los coñacs y luego fue pasando a los bares que trabajaban las líneas más afamadas. Posteriormente, se comenzó a aplicar a los hoteles ya que el calificativo de estrellas vendía más, era más atractivo. En todos los congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios, muy en especial, los de alojamiento. En la mayoría de estos eventos se recomienda utilizar el Sistema de Estrellas.

La función primordial del servicio turístico de hospedaje, es un complejo sistema de servicios que debe funcionar armónicamente:

- Recepción y atención al huésped desde su entrada al establecimiento.
- Una habitación o conjunto de ellas que le permita privacidad, facilidad para descansar, dormir y asearse en el ámbito más adecuado a sus necesidades.
- Facilidades de comunicación directa e indirecta.
- Acceso al servicio de alimentos, bebidas y a las áreas de distracción.
- Posibilidad de obtener asistencia médica en caso de emergencia.
- Seguridad para el huésped y sus pertenencias.

Conforme la actividad turística se vuelve más dinámica, y el hombre disfruta de mayores ingresos y más tiempo libre, los establecimientos hoteleros se transforman para crear y satisfacer nuevas necesidades. De este modo, tenemos una amplia gama de tipos y categorías de establecimientos de hospedaje.

El término Hospitalidad es un anglicismo por hospedaje. Según el Diccionario de La Real Academia Española, hospitalidad significa «Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes» (2ª acepción) y hospedaje, «Alojamiento y

asistencia que se da a alguien» (1ª acepción). Por lo tanto, no debería decirse “el sector de la hospitalidad”, sino “el sector del hospedaje”, ya que puede darse hospedaje sin ser hospitalario.

Cualquier negocio que proporcione alojamiento temporal a cambio de un pago es un establecimiento de hospedaje. Los clientes de un establecimiento de hospedaje se llaman huéspedes o clientes. La instalación en la que se proporciona el hospedaje se denomina establecimiento. Varios establecimientos que llevan el mismo nombre o están manejados por la misma compañía constituyen una cadena. Los términos de establecimiento de hospedaje y hotel se utilizan de manera intercambiable.

1.2.2 Entidades de alojamiento turístico

El término alojamiento es utilizado en turismo, para referirse a los distintos lugares de paso: hoteles, hostales, apartamentos, etc., donde los viajeros pueden hospedarse durante sus vacaciones pagando una tarifa que es variable y definida a partir de los servicios que desean recibir (Castillo, 2016).

Las empresas de alojamiento turístico se dedican, de manera profesional y habitual, a proporcionar hospedaje o residencia, mediante un precio, a las personas que lo demanden, con o sin prestación de otros servicios complementarios. Intriago y Solorzano (2017), manifiestan que: “entendemos por alojamientos turísticos aquellos establecimientos destinados a proporcionar, mediante un precio, servicios de habitación y/o residencia junto a otros servicios”.

“El alojamiento se ha transformado de muchas y variadas maneras a través del tiempo, pero, el servicio fundamental es satisfacer las necesidades del viajero, el cual requiere dormir en determinado lugar” (Álvarez y Col., 2017).

Para los efectos de esta norma los tipos de establecimientos son: hotel, apartahotel, villa y motel (NC: 127-2001).

Hotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Apartahotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Villa: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Motel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

Los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican en tipos y categorías. La identificación de los establecimientos de acuerdo con su clasificación en tipos se hace mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas.

1.2.3 Clasificación de las instalaciones por categorías

De una estrella: Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos, confortables, dado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.

De dos estrellas: Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.

De tres estrellas: Las instalaciones, habitaciones, apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio completo. Serán esenciales el confort, la higiene y el mantenimiento de la instalación. Será apreciado por la buena calidad de sus servicios (NC: 127-2001).

De cuatro estrellas: Se destacarán por su elegancia, confort y la diversidad de sus servicios. Sus instalaciones, habitaciones, suites, apartamentos y otros servicios, dispondrán de las técnicas modernas de la hotelería. El lobby será espacioso. Los elementos de ambientación estarán bien integrados y será notoria la creatividad de

su diseño. El mobiliario, el equipamiento y los accesorios serán de calidad superior. La operación se caracteriza por la obtención de los detalles y la eficiencia. Contarán con personal en número suficiente para brindar un servicio distinguido a cada huésped.

De cinco estrellas: Se observa elegancia constante que se percibe desde que se entra al edificio. Todos poseen además de las cualidades que caracterizan a un cuatro estrellas, más servicios y mejores instalaciones para huéspedes. Dispondrán de las técnicas más modernas de la hotelería y las nuevas tecnologías asociadas al turismo.

Tipos de alojamiento turístico:

- Establecimientos de alojamiento colectivo:

* Hoteles.

* Apartahotel

* Villa

* Motel

* Establecimientos similares

- Establecimientos especializados:

* Establecimientos de cura (SPA).

* Campamentos de trabajo y de vacaciones.

* Alojamiento en los medios de transporte.

* Centros de conferencias.

- Tipos de alojamiento privado:

* Habitaciones alquiladas en casas particulares.

* Habitaciones alquiladas a particulares o agencias profesionales.

- Otros tipos de alojamiento privado:

* Residencia secundaria.

* Alojamiento proporcionado gratuitamente por parientes, amigos u otros alojamientos particulares.

* Junto con la oferta tradicional de alojamientos en núcleos urbanos, en los últimos años se evidencia un cambio significativo al alza en las distintas modalidades de

establecimientos relacionados con la importancia que ha adquirido la práctica del turismo rural y de naturaleza.

1.3 La gestión de alojamiento en la industria hotelera

La actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje, excepto en aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración. La presencia de un cliente en un hotel afecta directa o indirectamente a cada unidad del establecimiento, pero algunas de ellas son las más afectadas, incluso antes de la llegada del cliente.

El alojamiento cuenta entre las principales, por lo tanto, la dirección debe tener esto en cuenta a la hora de la gestión de alojamiento. Se debe tener presente la rigidez de la oferta de hospedaje desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar el producto (la habitación). De aquí la necesidad de conocer a fondo tanto la demanda real como la potencial, de tal forma que hasta el último minuto exista la esperanza de vender todas las habitaciones (León y Col., 2017).

El alojamiento está compuesto por dos áreas claves que hacen de la estancia del huésped pueda ser memorable o no, estas comprenden Recepción y Regiduría de Pisos.

La recepción es el “centro nervioso” del hotel y, como tal, constituye un sitio excelente para adquirir un conocimiento detallado de la manera en que opera un moderno establecimiento para hospedaje. La recepción es responsable de dar bienvenida a los huéspedes, administrar las habitaciones y manejar las quejas. Muchos de los integrantes del hotel trabajan detrás del telón, y es muy raro que lleguen a tener contacto personal con los huéspedes. En contraste con ello, el personal de recepción lleva a cabo su labor frente al público como los actores en escena (Fajardo, 2022).

La dirección debe en esta materia tratar de conseguir los objetivos básicos que podrían plantearse con cualquier bien que existe en el mercado: Producción, Calidad, Costo. Aunque existe una rigidez determinada por el número de habitaciones, y no se puede producir más de lo que existe, sí hay que lograr que el total de lo no

vendido se encuentre siempre en situación de ser ofrecido, y lo que existe ocupado reciba los servicios necesarios, como contraprestación de lo que paga el cliente.

La calidad debe estar expresada por la presentación y el mantenimiento de las habitaciones. Por su parte decoración, mobiliario, lencería, limpieza, etc., forman en su conjunto los puntos esenciales para calificar cualitativamente las habitaciones. Cuanto mejor sea la oferta en este sentido, más probabilidades existirán de que el cliente se sienta satisfecho y honre a la instalación de nuevo con su visita. Alcanzar la máxima producción, con la mejor calidad y al mínimo de costo, será la meta de una adecuada gestión (Gallegos, 2002).

Un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que se utilizan en esta área supondrá obtener su máximo rendimiento. Si estos conceptos representan el esquema primordial sobre esta parte del alojamiento, la presencia del cliente en el establecimiento generará una actividad tan importante como lo expuesto y cuyo contenido no debe olvidarse o minimizarse, pues significa la materialización del servicio que se está obligado a prestar. Por otra parte la gestión hotelera, sea cual fuere su dimensión, no se concibe hoy día sin una aplicación informática a medida, actualizada y que pueda ser desarrollada, al menos en un horizonte amplio que garantice su rendimiento, tanto económico como operativo (Gallegos, 2002).

1.3.1 Gestión de la regiduría de piso

El área de Ama de Llaves o Regiduría de pisos constituye el complemento del área de Recepción en el proceso de alojamiento turístico. Es muy importante dentro de la instalación hotelera, atendiendo a que su misión es limpiar y acondicionar el producto habitacional que es la esencia de toda empresa de alojamiento y genera los mayores volúmenes de ganancia (Corcho, 2016).

Se plantea que un estudio realizado en los Estados Unidos en un volumen de más de 45000 habitaciones, se obtuvo que la satisfacción de los clientes se alcanza fundamentalmente con la limpieza y confort de las habitaciones, resultado del esfuerzo del área de Regiduría de Pisos, es la razón principal que los clientes retornen a la instalación.

Pero la verdadera misión y propósito del área de Regiduría de Pisos en los establecimientos de alojamiento turístico es ofrecer estancias para el descanso y el

reposo teniendo en cuenta la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado (Corcho, 2016). La mejor representación de la misión y los propósitos de la hotelería para la modalidad de tránsito es la hospitalidad y el confort; es decir, la cualidad y la actitud del departamento para acoger amablemente a los visitantes, garantizando a la vez su bienestar.

Para el cumplimiento de la misión de esta área, también conocida como Ama de llaves, se deberá coordinar la actividad funcional de los cuartos a través de la limpieza y sistematización de los mismos, la limpieza general programada para todo el hotel y la inversión de la lencería en dotación y control del guardarropa. En la ejecución de las tareas de limpieza, se cuenta con las camareras de alojamiento, las limpiadoras de áreas y las auxiliares de limpieza. Según las prioridades del departamento y las disponibilidades de personal, este es distribuido para las áreas nobles o comunes y para las habitaciones.

En Cuba se establece un sistema que permite a la dirección perfeccionar la organización y sus procesos mediante la aplicación de medidas organizativas que están descritas y fundamentadas en el Sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

1.4 Sistema de dirección y gestión empresarial cubano

En virtud de los distintos puntos de vista a partir de los cuales se puede definir el término “empresa” algunos autores, desde la óptica económica, la definen como una entidad autónoma encargada de la producción de bienes o servicios, que se integran coordinadamente con los medios de producción y persigue como objetivo la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de las necesidades del mercado.

Actualmente, la globalización y la responsabilidad social empresarial, han impulsado a las organizaciones, en su camino hacia el crecimiento y la competitividad (Murillo y Garzón, 2020; Del Cioppo y Bello, 2018). Hoy día, el sector turístico a nivel mundial constituye uno de los principales eslabones económicos, su relevancia no sólo radica en ser una importante fuente de ingresos o la primera partida del comercio internacional, sino también en ser un excelente generador de empleos (García y Ríos, 2012).

El proceso de perfeccionamiento empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen (Consejo de Estado, 2013).

El perfeccionamiento empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Dentro de los principios que lo sustentan se indica que la empresa estatal es el eslabón principal de la economía, que la atención al hombre y su motivación constituyen la base en la que descansa el sistema. Asimismo, queda establecido el Perfeccionamiento Empresarial como un proceso de mejora continua, donde la empresa funciona bajo el principio del autofinanciamiento, por lo que no solo cubre sus gastos con sus propios ingresos, sino que, además, genera un margen de utilidades. Las empresas en perfeccionamiento tienen la facultad de organizar y normar el trabajo, así como aplicar de forma creadora la política laboral y salarial. Por primera vez, a las empresas estatales se les dio la facultad de aprobar la estructura de la plantilla laboral (Catá, 2017).

En el actual contexto económico internacional en el que se desarrolla la economía cubana y se lleva a cabo el proceso de ordenamiento económico en el país, caracterizado por los azotes del COVID-19 y el recrudecimiento del bloqueo impuesto por los Estados Unidos, transformar estructuralmente la economía cubana constituye una prioridad (Rodríguez, 2021).

1.5 El sistema de organización del trabajo

Los cambios actuales en la organización del trabajo se relacionan con el perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano, cuyo antecedente son las reflexiones y estudios realizados durante el perfeccionamiento empresarial. El nuevo

proceso quedó instituido en el Decreto-Ley nº. 252 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento sobre el sistema de dirección y gestión empresarial cubano" (Consejo de Estado, 2013). Este decreto, modifica y perfecciona el dictaminado en 1998 de manera que se produzca un significativo cambio en lo referente a la gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de la misma. En el reglamento de este decreto se puntualizan y amplían los sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión (Consejo de Estado, 2013, art. 55). Ellos son:

1. Organización General.
2. Métodos y Estilos de Dirección.
3. Atención al Hombre.
4. Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Gestión de la Calidad.
6. Gestión del Capital Humano.
7. Gestión Ambiental.
8. Gestión de la Innovación.
9. Planificación.
10. Contratación Económica.
11. Contabilidad.
12. Control Interno.
13. Relaciones Financieras.
14. Costos.
15. Precios.
16. Informativo.
17. Mercadotecnia.
18. Comunicación Empresarial.

Se contemplan 16 sistemas que tienen que ver con el funcionamiento de los Organismos Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), Unidades Empresariales de Base (UEB), la organización del trabajo, la brigada (equipo, grupo) de trabajo socialista y otros indicados con anterioridad. Se asocian nuevas formas de organización del trabajo con el Sistema de Gestión de la calidad. Por ser la calidad un aspecto destacado en la eficiencia de la empresa, es que hay un grupo de

empresas en Perfeccionamiento Empresarial que han certificado sus producciones con la familia de normas ISO.

El perfeccionamiento de la organización del trabajo 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.).

La organización del trabajo está conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

La empresa para definir cuales estudios va a realizar debe efectuar un diagnóstico de la situación existente de la organización del trabajo con el fin de determinar la estrategia a seguir.

Los estudios podrán abarcar todas o algunas de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa y podrá comprender el estudio y perfeccionamiento de todos los elementos integrantes de la organización del trabajo o de algunos de ellos en dependencia de los resultados del diagnóstico (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 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:

- Integralidad, consiste en considerar todos los recursos materiales y financieros, así como el personal con que cuenta la entidad.

- Sistemática en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad.
- Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

Es importante, cuando algo no funciona bien evaluar primero que todo, las causas, si son problemas humanos o si son problemas del sistema que aplicamos y antes de efectuar una transformación siempre evaluar varias alternativas de solución, a cada alternativa definirle las ventajas y desventajas y aplicar aquella que económicamente sea más factible y por supuesto la que sea más racional. Debe imponerse siempre el método de análisis y discusión colectiva, sobre todo con los implicados en el proceso de cambio.

El sistema de organización del trabajo es de la mayor importancia para el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión, por lo que la dirección de la empresa debe adoptar todas las medidas y utilizar los medios que se requieren para la mejor organización de la producción de bienes y servicios (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2007).

De la correcta planificación, organización, dirección, coordinación y control de este sistema, dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas; pues propician que este cumpla su función principal, que es la de brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

La organización de la producción de los servicios se materializa con la actividad sistemática del colectivo laboral de la empresa; aplicando un conjunto de métodos y procedimientos y utilizando de forma racional los objetos de trabajo, los medios de trabajo y fuerza de trabajo; lo que asegura el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los objetivos trazados (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2007).

1.5.1 Los estudios de organización del trabajo

Se entiende por Estudio del Trabajo, genéricamente, ciertas técnicas, y en particular el Estudio de Métodos y la Medición del Trabajo, que se utilizan para examinar el

trabajo humano en todo sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficacia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

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 apenas la inversión de capital. Se verá que, a la larga, uno de los medios más eficaces de aumentar la productividad es inventar nuevos procedimientos y modernizar la maquinaria y el equipo, esa solución generalmente exige grandes desembolsos de capital.

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

Autores como Marsán (1996) denominan el Estudio del Trabajo como Organización del Trabajo y lo definen como aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas la producción que permitan relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborales y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, que contribuya a la conservación de la salud de las personas y a la conversión permanente de trabajo en la primera necesidad vital.

El Estudio del Trabajo tiene gran utilidad, entre los aspectos más relevantes que demuestran esto se encuentran:

- 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.
- 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.
- 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.

- Las economías resultantes de la aplicación correcta del Estudio del Trabajo comienzan de inmediato y continúan mientras duren las operaciones en su forma mejorada.
- 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.
- 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.

Es preciso examinar sucesivamente las ocho etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo completo:

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 dé los resultados que se esperan.

1.5.2 Los estudios de organización del trabajo en entidades de alojamiento turístico

Las organizaciones turísticas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores para generar un bienestar. De este modo, uno de los objetivos de la empresa es permanecer en el mercado (Luo y Bu, 2018; Quesada, 2016; Zapata y Col., 2015).

La potencialidad del sector turístico en Cuba exige la búsqueda de la calidad y tiene entre sus prioridades analizar de manera permanente los servicios (Blanco y Hernández, 2020) de alojamiento al ser este determinante en las personas en el momento se seleccionar un destino turístico.

“La actividad turística deberá incrementar de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista” (ANPP, 2017).

Una adecuada organización del trabajo constituye una vía para alcanzar mejores resultados organizativos en las entidades turísticas. Debido a los nuevos cambios que ha experimentado el sector turístico cubano, se han presentado en los últimos años problemas con respecto a la organización del trabajo, los cuales se fundamentan en que las normas actuales no se están cumpliendo, lo que provoca dificultades en la mayoría de las actividades, dígame desaprovechamiento de la jornada laboral, carencia de métodos de trabajo preestablecidos, tratando de manera dispersa de los elementos que se encuentran afectando el trabajo realizado por las camareras en la hotelería (Simao, 2018).

La organización del trabajo en las entidades turísticas cubanas integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de método y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. En este sentido se hace necesario la implementación de los estudios de organización del trabajo en este sector.

Conclusiones del Capítulo

1. Existen diferentes criterios para establecer la tipología y clasificación de las entidades de alojamiento turístico. En Cuba esta categorización está regida por la Norma 127 del 2001, que al igual que en el resto del mundo emplea el Sistema de las Estrellas, de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de los servicios que se brindan.
2. Los autores consultados coinciden en definir la gestión de alojamiento como la actividad más productiva para el establecimiento hotelero. De aquí la necesidad de conocer a fondo los objetivos y procedimientos del alojamiento turístico para gestionarlos de forma eficiente.
3. Una adecuada organización del trabajo constituye una vía para alcanzar mejores resultados organizativos en las entidades turísticas, no encontrándose en la revisión bibliográfica un procedimiento que se ajuste a las características de la organización objeto de estudio.
4. El desarrollo de estudios de organización permite a la entidad elevar sus niveles de eficiencia y eficacia, orientando mejor sus esfuerzos a la satisfacción del cliente, por lo tanto, la organización de los procesos de trabajo en el área de Regiduría de Pisos, es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DE LA VILLA “RANCHO HATUEY”

2.1 Introducción

En el presente capítulo se procede a realizar el diagnóstico del área de Regiduría de Pisos de la Villa “Rancho Hatuey”, hotel de tránsito, categoría tres estrellas, que pertenece a la cadena Islazul, donde se necesita determinar la situación real de la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos del hotel y detectar las principales deficiencias para actuar sobre su mejoramiento.

2.2. Procedimiento para el diagnóstico del área

Para realizar el diagnóstico de la organización del trabajo deben tenerse en cuenta una serie de características (Anexo 1), conociendo que para elaborar su visión, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, expresado a través de los valores y atributos principales y genéricos; un paso importante es establecer primero la misión como la razón de ser del área de alojamiento como unidad estratégica de negocio del hotel, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo, realizando el análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades.

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo. Este análisis abarca toda el área de alojamiento, evaluando cada proceso existente en el área y su cumplimiento.

En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por los directivos del área de alojamiento las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 0 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada.

El resultado final del diagnóstico constituye un paso importante en el proceso de elaboración de un plan de acciones para el mejoramiento del alojamiento de la Villa “Rancho Hatuey”.

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico de estudios de organización del trabajo en el área de regiduría de piso de un hotel

Los pasos que se proponen para desarrollar el diagnóstico se describen a continuación:

PASO I: Formación del grupo de diagnóstico.

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, del proceso de recepción hotelera y del proceso de regiduría de pisos.

El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

PASO II: Elaboración del cronograma de diagnóstico.

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizará el diagnóstico, en cada uno de los procesos del área a diagnosticar (Anexo 2).

PASO III: Ejecución del diagnóstico de la organización del trabajo en el área.

Paso III.1 Principios básicos para la ejecución del diagnóstico.

Los principios básicos para la ejecución del diagnóstico son:

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
3. Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos del área y problemas externos al área, especificando el nivel de dirección donde tienen solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.
4. La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

Paso III.2: Caracterización general del área de alojamiento objeto de estudio.

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el área y los procesos que en ella se realizan y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez y col., 2002).

Paso III.3: Análisis externo del área de alojamiento.

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el área en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados y de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de la voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados.

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad del área de alojamiento. En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que, si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en el área y su desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de entidades y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento de la gestión del alojamiento en el área.

Paso III.3.1: Análisis del entorno general o macroentorno del área de alojamiento de un hotel

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la gestión del alojamiento construye su posición (Martínez y col, 2002).

Paso III.3.2: Análisis del entorno competitivo o microentorno del área de alojamiento.

Al particularizar el entorno se presta en este caso especial atención al estudio del sector a que el área pertenece, reuniendo información sobre el mercado y los

competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

Paso III.4: Análisis Interno del área de alojamiento de un hotel.

En este caso, se recopila y analiza una serie de aspectos importantes para la organización interna del área, como son: la división y cooperación del trabajo, los métodos y procedimientos de trabajo, procesos de limpieza y otras actividades.

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico del área de Regiduría de Pisos de la Villa “Rancho Hatuey”

PASO I. Formación del grupo de diagnóstico.

Para la formación del grupo de trabajo para la realización del diagnóstico en el área de alojamiento del hotel, se procedió a determinar el número de expertos necesarios, para ello se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete (7) expertos (Anexo 3).

A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo quedando conformado el mismo como se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Relación de expertos seleccionados.

Expertos	Años de experiencia
Directora general	3
Profesor del CETAD	5
Jefe de recepción	17
Recepcionista	10
Licenciado en turismo	2
Ama de llaves	19
Ingeniero industrial	11

Fuente: elaboración propia

La selección se realizó teniendo en cuenta el nivel de conocimiento que tienen los expertos sobre el tema a tratar y experiencia en la tarea, de manera que garantizarán resultados consecuentes con el objetivo conseguido.

PASO II: Elaboración del cronograma de diagnóstico:

El cronograma de diagnóstico confeccionado para llevar a cabo dicha actividad se puede observar en el Anexo 2.

PASO III: Ejecución del diagnóstico de alojamiento en el área.

Paso III.2 Caracterización general del área de alojamiento objeto de estudio.

La Villa Rancho Hatuey con categoría 3 estrellas, se encuentra situada al centro de la isla, en las afueras de la ciudad de Sancti Spíritus. Se ubica en un acogedor entorno campestre, lugar donde el cliente disfruta de la naturaleza y tranquilidad, a solo 3 kilómetros del centro histórico de la ciudad, donde se combinan variados elementos históricos y culturales y a 70 KM de la ciudad de Trinidad, la ciudad museo del Caribe. Ambas son de las 7 primeras villas fundadas por los españoles, donde se aprecia a plenitud la huella de la colonización, reflejada en su arquitectura, cultura e historia. La ubicación geográfica del hotel facilita la entrada de los viajeros que recorren el país desde ambos extremos de la isla, especializándose en turismo de recorrido. Además de las características del entorno del hotel que ofrece tranquilidad y seguridad al cliente.

La instalación presta servicio de alojamiento, alimentación y recreación para el turismo nacional e internacional, por lo que estos se identifican como sus procesos principales. Posee atributos importantes que el cliente valora: como habitaciones climatizadas con baño privado, TV vía satélite, caja de seguridad, y minibar incluido. El restaurante "Yayabo" que ofrece servicio buffet o a la carta, con comida criolla e internacional. El Lobby Bar "El Framboyán" con servicio 24 horas, el Bar Piscina con la parrillada "El Cocotero" y la sala de fiestas "Mambo". Posee también servicios adicionales: sala de juegos, Cancha de Front Tennis, una sala de conferencias para 80 personas, tiendas de Artex y Caracol, servicio de canje de moneda, parqueo y alquiler de autos, entre otras facilidades.

La instalación cuenta con 77 habitaciones, de ellas 71 dobles y 6 triples, la plantilla aprobada del hotel es de 29 trabajadores, la cubierta es de 19 trabajadores, con un

total de 44 trabajadores físicos, para un índice de 1.75 trabajadores por habitaciones. De los cuales ostentan un promedio de edad de 36.6 años, con un tiempo de trabajo en el sector de 6 a 11 años, en la labor que realizan de 5 a 7 años y en el centro de 7 a 10, la formación profesional de los mismos esta dada por el calificador de cargo, se cuenta con 11 graduados universitarios, 25 técnicos medios egresados de formatur, 24 con duodécimo grado y solo 8 con noveno grado de escolaridad. La procedencia social de los mismos es de obreros y están vinculados a las organizaciones políticas y de masa (PCC, UJC, CTC). El coeficiente de rotación laboral del 2011 es de 1.7 y el promedio de ausentismo anual es de 7.6. La motivación laboral depende directamente de la satisfacción del cliente, lo cual se mide a través de las encuestas realizadas diariamente a los clientes, en este momento es de 4.5 lo cual lo hace satisfactorio.

Los principales mercados con que opera el hotel son: Inglaterra, Holanda, Alemania y Francia. Las llegadas de turistas, en su mayoría de la tercera edad, están motivadas por el deseo de conocer las bellezas y particularidades arquitectónicas y culturales de la antiquísima villa de Sancti Spíritus. La contratación se realiza directamente con AAVV y TTOO, por mercados.

El hotel es catalogado como un hotel de tránsito con el 92% de su turismo de paquete y con una estancia promedio de 1.22 días. Por tanto, su actividad fundamental es: prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y de gastronomía en moneda libremente convertible (MLC). El hotel opera con un por ciento de ocupación sobre las habitaciones físicas del 75.06% y un 90.02% de ocupación sobre las habitaciones disponibles. Al ubicarse en la región central y ofertar un producto conformado para el turismo de recorrido o tránsito, los principales competidores de la Villa "Rancho Hatuey" son todos aquellos establecimientos de alojamiento tanto hoteleros como extrahoteleros que en la región central del país ofrecen un producto similar, es decir, hoteles ubicados en entornos urbanos o próximos a este, cuyos principales valores están básicamente en el alojamiento y restauración para una estancia promedio de una noche o dos, por tanto todas las instalaciones de alojamiento de Cienfuegos, Villa

Clara, y Trinidad así como en Sancti Spíritus: Villa Los Laureles, Hostal del Rijo y Plaza y los hostales, los cuales constituyen fuertes competidores.

El área de Recepción cuenta con una plantilla aprobada de cinco (5) trabajadores, distribuidos en un (1) jefe de recepción hotelera, cuatro (4) recepcionistas.

Por su parte el área de Regiduría cuenta con una plantilla aprobada de 12 trabajadores distribuidos en una (1) ama de llaves, un (1) ropero, dos (2) limpiadoras de centros turísticos (LACT) y ocho (8) camareras de habitaciones, pero en estos momentos el hotel cuenta solo con cuatro (4) camareras, debido a que el departamento de Recursos Humanos de la empresa, en dependencia a la temporada y a los niveles de ocupación del hotel, las cuatro (4) restantes se encuentran interrumpidas en la actualidad y se contratan cuando los niveles de ocupación del hotel aumenten.

Para el análisis detallado del área es necesario delimitar los procesos que se desarrollan en el área como se describe a continuación.

Definición, estructura y funciones del área de alojamiento de la Villa "Rancho Hatuey":

En el hotel esta actividad comprende estructural y funcionalmente todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped en el establecimiento. A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia del cliente, resultando significativo la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios que se prestan en el hotel, como son la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que la instalación asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias. De acuerdo al orden de prioridad de satisfacción al cliente se considera el proceso de alojamiento como clave y de vital importancia para el hotel.

Conciernen, por tanto, al área de alojamiento, las siguientes funciones principales:

- Atención a la llegada y salida del huésped.
- Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.

- Atención a las áreas comunes y de tránsito (lobby, pasillos, escaleras, salas de estar.)

En la secuencia de las operaciones y departamentos que las ejecutan se encuentran:

1. Recepción (registro de entrada y salida, asistencia a los servicios de alojamiento, facturación).

- Venta de covers.
- Canje de monedas.
- Maletero y custodia de equipajes.
- Teléfonos (atención a la pizarra, recepción y traslado de mensajes, servicio de matutino).

2. Regiduría de pisos (supervisión y atención a habitaciones y áreas comunes, limpieza, higiene, ropería).

Proceso de regiduría hotelera

El departamento de regiduría se encarga de la limpieza, acondicionamiento y mantenimiento, tanto de las habitaciones como de oficinas, áreas comunes del hotel (Ver anexo 4 y 4a).

Área de regiduría de pisos

Esta área se encarga de una serie de subprocesos que están relacionados con la limpieza de todo el hotel, tanto sus áreas comunes como las habitaciones. A continuación, se describirán todos los procesos llevados a cabo en el área, los cuales, son:

Limpieza de áreas comunes

Las áreas comunes constituyen una de las partes fundamentales de las instalaciones hoteleras. En el proceso de limpieza de dichas áreas participan las camareras, limpiadoras y el cristalero; este trabajo es controlado por el Ama de Llaves. Las áreas comunes pueden ser interiores o exteriores. Pueden ser utilizadas por huéspedes, clientes y trabajadores según el reglamento interno de la entidad, su limpieza y organización se realiza de acuerdo al programa de limpieza confeccionado por el Ama de Llaves, este programa puede ser de limpieza general,

limpieza normal o repaso de limpieza. La limpieza general consiste en limpiar totalmente todas las partes de un local y se realiza cada 15 días, por otra parte la limpieza normal se realiza a diario, preferiblemente en los horarios en que están cerrados los locales o que no se ofrece servicio y siempre de acuerdo a un plan de limpieza, por último el repaso de limpieza se realiza a diario, cuantas veces sea necesario durante el día para mantener la limpieza y la higiene dentro del hotel. Para llevar a cabo todas las tareas de limpieza se debe:

- Disponer de todos los medios necesarios.
- Ordenar todo el conjunto de mobiliario y demás elementos de las áreas o secciones de la instalación.
- Deshollinar techos o paredes.
- Limpiar el piso con frazada y colocar los muebles en su lugar.
- Limpiar con agua clara la parte central del área.
- La limpieza del lobby se realiza diariamente entre las 6:00 y las 7:00 de la mañana.
- La limpieza de las oficinas siempre se realiza después del horario laboral del personal que las ocupa.
- La limpieza de las áreas de venta y de salones se realizará cuando estén cerrados o no estén prestando servicio.
- El restaurante se limpiará después del horario de desayuno, almuerzo y cena.

Limpieza de las habitaciones

Durante el transcurso del día, las habitaciones de una instalación hotelera se encontrarán en diferentes estados, a los efectos de su disponibilidad por estar ocupadas o no y la distribución del trabajo de mantenimiento, reparación y limpieza. El trabajo de las camareras en el área de las habitaciones consiste en la preparación, limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, para ello debe estar debidamente informada y cumpliendo los estándares generales de higiene para el personal en el hotel, lo primero que realiza es una limpieza rápida de las habitaciones y luego la limpieza de las terrazas. El orden de prioridad de la limpieza

lo decidirá el ama de llaves, en dependencia del estado ocupacional y podrá ser de la siguiente forma:

1. Clientes enfermos.
2. Solicitud del servicio de camareras en horas tempranas del día.
3. Repaso de habitaciones vacías limpias.
4. Alternar ocupadas y vacías limpias.

Las habitaciones vacías limpias se repasarán diariamente, también las habitaciones ocupadas, exceptuando aquellas en que el cliente solicite la no realización del servicio, lo que se informará al ama de llaves y se anotara en el libro de incidencia y antes de concluir su turno de trabajo la camarera deberá llamar por teléfono al cliente de dicha habitación para confirmar que no desee este servicio. Para entrar en una habitación cualquiera que sea su estatus, la camarera debe dar tres toques triples, repitiendo en cada caso la expresión de CAMARERA, si los huéspedes contestan o la reciben en la puerta les saluda según la hora del día y les pregunta si desean que se les realice en ese momento el servicio de limpieza, si los huéspedes no contestan, entra a la habitación y una vez dentro repite la expresión CAMARERA, identificándose.

Para limpiar una habitación la camarera seguirá los siguientes pasos:

1. Mantener la habitación abierta.
2. Apagar el aire acondicionado, si permanece encendido.
3. Revisar la habitación de forma circular, para detectar cualquier avería o rotura y en caso positivo, se le informara al ama de llaves de inmediato. Esta última, a su vez, lo notificará a mantenimiento, en un tiempo mínimo, por vía telefónica o directa, anotándose en el libro de incidencias, así como se confecciona un reporte de mantenimiento o parte de avería.
4. La limpieza de las habitaciones siempre se realiza siguiendo un mismo sentido de izquierda a derecha o viceversa y de arriba hacia abajo, según las características de las mismas.
5. A medida que se vaya trabajando en la preparación, limpieza y acondicionamiento de las habitaciones, se verifica la existencia de todos los medios materiales de la habitación y de los objetos olvidados por los clientes.

En caso de detectarse una pérdida se notifica al ama de llaves y esta a recepción para que el recepcionista le pregunte al cliente y en caso de una rotura de un medio físico de la habitación se le cobra el valor del medio al cliente, en caso de que el cliente olvidara una de sus pertenencias se notifica al ama de llaves y se anota en los registros o reportes correspondientes.

Como ya se había mencionado las habitaciones tiene varias clasificaciones de acuerdo a la ocupacionalidad y esto provoca procesos de limpiezas específicos (ver Anexos 7 y 8). Hay habitaciones vacías limpias, vacías sucias y ocupadas.

Habitaciones vacías limpias

Son las que se encuentran disponibles y listas para ser alquiladas y que solo requieren de un repaso diario que debe realizarse en un tiempo que no sea mayor de 10 minutos y contempla las actividades siguientes:

- Comprobar el funcionamiento de las luces y equipos.
- Eliminar el polvo de todos los objetos de la habitación.
- Pulir las superficies que así lo requieran.
- Descargar varias veces el inodoro, así como abrir todas las llaves de agua para que esta fluya.
- Pasar un paño húmedo por el interior de los lavamanos, sin mojar el piso.
- De resultar necesario limpiar los balcones y terrazas, el piso de la habitación y el baño con frazada húmeda.
- Comprobar la hermeticidad y seguridad de la habitación.
- Aplicar aromatizantes al dormitorio y al baño.
- Apagar las luces y cerrar con seguro la puerta de la habitación u otros accesos, como terrazas y balcones.
- Cuando la habitación permanece 7 días sin ocuparse, se procede a realizar una limpieza igual a la establecida por las habitaciones vacías sucias.

Habitaciones vacías sucias

Son aquellas que han sido abandonadas por los huéspedes definitivamente y requieren que estén completamente dispuestas para volver a ser ocupadas por

nuevos clientes. La limpieza general de las habitaciones vacías sucias se realiza en 45 minutos siguiendo las siguientes operaciones:

- Aunque la habitación esté reportada como vacía, antes de pasar a su interior la camarera debe identificarse de la forma descrita anteriormente, para asegurarse de que no haya personas dentro.
- Situar el carro de la camarera delante de la puerta de la habitación en la cual se va a trabajar, con el propósito de bloquear la entrada e impedir el paso de personas ajenas como medida de seguridad, además es una buena forma de indicar su presencia en la habitación.
- Apagar el aire acondicionado y otros equipos que se encuentren encendidos.
- Comprobar el estado de todos los equipos eléctricos.
- Revisar la habitación de forma circular y detectar cualquier objeto que haya sido dañado y luego informarlo.
- Abrir puertas hacia terrazas o balcones y también ventanas para propiciar una adecuada ventilación e iluminación natural.
- Revisar el estado de las puertas y sus cerraduras para limpiarlas.
- Encender las luces para mejorar la visibilidad y así comprobar su estado.
- Retirar los insumos de servicios que puedan quedar en la habitación y colocarlos en el carro de forma ordenada, y llamar al área de pisos para su recogida.
- Retirar todos los desechos, es decir, botellas, revistas, periódicos, envases, etc.
- Vaciar los ceniceros, los cestos de basura, botando el contenido en el cesto del carro de la camarera.
- Lavar los ceniceros y cestos plásticos con detergente y dejarlos escurrir y secar.
- Retirar toda la ropa de cama y saltos de cama.
- Revisar si los cubre camas, cubre colchones y frazadas se encuentran en buen estado, sucios o manchados para sustituirlos de ser necesario.
- Recoger del baño las toallas y alfombras, así como accesorio, restos de jabones, rollos de papel sanitario y aménites usados.
- Recoger las cortinas de baño para ser limpiadas y en caso de que se encuentren rotas o manchadas deben sustituirse.

- Limpiar con agua y detergente o producto indicado los azulejos, fregaderos y llaves de agua, secarlos bien y pulirlos.
- Colocar los utensilios y dotación en los lugares y con el orden establecido.

Habitaciones ocupadas

Son aquellas donde se garantizará el óptimo estado de higiene y orden. La limpieza de las habitaciones ocupadas se realiza en un tiempo no superior a los 30 min, la camarera deberá limpiar esta habitación cuando los huéspedes no se encuentren, con el objetivo de no cuasar molestias ni afectar su privacidad, para entrar deberá realizar el mismo procedimiento de identificación, y adentro debe:

- Apagar el aire acondicionado, recorrer las cortinas y abrir la puerta de la terraza, para ventilar la habitación.
- Revisar la habitación en sentido circular para detectar cualquier rotura y en caso de que exista alguna, proceder como se debe.
- No se cambiarán de posición las pertenencias de los clientes, deben mantenerse en el lugar y forma en que se hallen.
- Solo se recogen los zapatos y ropas que se encuentren en el piso o encima de la cama y se colocan bien puestas al alcance de la vista de los clientes.
- Retirar los insumos del servicio de habitación y colocarlos ordenadamente en el carro, llamar de inmediato a servicio de habitación para su recogida.
- Verter en el cesto del carro de la camarera el contenido de los cestos y ceniceros, periódicos, botellas y desperdicios.
- Retirar los ceniceros, vasos, y bandejas para su fregado en el baño.
- Comprobar dentro del baño el funcionamiento de todas las piezas sanitarias, desagües, duchas, llaves y herrajes.
- Recoger la ropa de cama y retirarla, toallas u otros tipos de lencerías que deben ser sustituidas.
- Pasar a las terrazas o balcones para revisar si necesitan ser limpiados.
- Limpiar y acondicionar la habitación, moviéndose en sentido y en el siguiente orden:
 1. Sacudir techos o paredes.

2. Pasar un paño húmedo por las puertas y ventanas.
3. Aplicar el producto indicado tanto en techos y paredes.
4. Barrer el piso, mover los muebles más ligeros para facilitar la limpieza en las esquinas de la habitación y después colocarlos en sus posiciones anteriores.
5. Pasar un paño húmedo y luego uno seco a todos los objetos de la habitación, así como a muebles, espejos, lámparas, cristales y otros.
6. nunca se abrirán las gavetas.
7. Limpiar el piso y cambiar el agua, siempre que sea necesario.
8. Cerrar las ventanas y correr las cortinas, dejar 2/3 de la puerta de la terraza cubierto por visillo y un 1/3 cubierto por la cortina.
9. Hacer una última observación general de la habitación, siguiendo la vista de forma circular y corrigiendo de inmediato cualquier anomalía que se detecte.
10. Aplicar ambientador el cual debe ser suave y refrescante, desde el centro de la habitación hacia afuera, cuidar de no manchar cristales y espejo.

Limpieza del baño de una habitación

Requiere de un proceso minucioso y de mucha importancia para la higiene de la habitación. Para ello se emplean estos requisitos:

- Se revisa nuevamente el estado y funcionamiento de todas las piezas sanitarias, llaves de agua o grifos, se descarga el inodoro.
- Se sacuden techos y paredes, si es necesario, con el deshollinador o escoba limpia y seca.
- Se barre el piso.
- Se friegan los vasos, termos, bandejas y ceniceros, dejándolos escurrir encima de un paño limpio y en el lugar apropiado.
- Se friega el cesto de los papeles con cepillo, agua y detergente o se le pasa un paño húmedo con el producto indicado, dejándolos escurrir con el borde hacia abajo, esta limpieza se realiza con mayor o menor profundidad, de acuerdo a la suciedad que presente.
- Se friega la alfombra antirresvalante con escoba o cepillo, agua y detergente, enjuagándola y escurriéndola en un lugar apropiado.

- Se limpian los azulejos y paredes.
- Se lava y seca la cortina de las paredes.
- Se descarga de nuevo el inodoro varias veces.
- Se extraen todos los tapones, revisando y fregando los desagües para eliminar todo tipo de suciedades y cabellos.
- Se limpian los espejos y cristales con el producto indicado o se pasa el paño húmedo y otro seco para pulirlos.
- Se pasa un paño húmedo con detergente a la puerta y cerradura, secándolas de inmediato.
- Se limpia el teléfono, de existir dentro del baño.
- Se limpia el lavamanos, teniendo cuidado de no mojar las pertenencias del cliente.
- Se limpia el piso.
- Se colocan las alfombras y antirresvalante e insumos en el lugar y posición establecida.
- Se colocan las toallas con los lomos hacia la puerta de entrada.
- Se reponen los amenities usados, según el módulo establecido.
- Se pliega ligeramente la cortina del baño, bien estirada hacia abajo y colocarla según los estándares establecidos.
- Se repone el papel sanitario, dispuesto hacia fuera, bien cortado y con el extremo doblado hacia adentro o doblado de cortesía.
- Al terminar se aplica aromatizante.
- Se revisa desde la puerta, en sentido circular, que el piso, piezas sanitarias, llaves de agua o grifos y azulejos se encuentren secos, así como la organización de toda la dotación, accesorios e insumos.
- Por último, se apagan las luces y se deja la puerta entreabierta.

Insumos de una habitación:

Cada habitación requiere de una dotación de sábanas, insumos, etcétera, que son necesarias o facilitan la estancia de los clientes. Cada habitación necesita de:

- Dos sábanas por cama que tenga la habitación, almohada y fundas por plaza, cubrecama, cubre colchón o muletón por cama, salto de cama por plaza, frazada por cama y cortina decorativa.
- Insumos que incluye bandeja plástica, vasos de 8 onzas por plaza, cenicero de cristal, percheros por plaza, cestos o papeleras.

Los baños están dotados de artículos: toallas grandes, de cuerpo, alfombra antirresvalante, cesto, cortina de baño, jabón, papel higiénico, bolsa de nylon para cesto, banda sanitaria para servicio sanitario.

Hay habitaciones que son declaradas fuera de orden o bloqueadas, cuando requieren de alguna reparación no momentánea, siendo decidido lo anterior por el ama de llaves y el jefe de mantenimiento. Al ser bloqueadas se le informa de inmediato a la recepción para que lo introduzca en el sistema. Luego se pasa a la reparación para lo cual primeramente se retira la lencería, insumos, adornos, cortinas, etcétera, de la habitación, ubicándolos en el pantry; después se agrupan todos los muebles en un lugar de la habitación donde no afecten la reparación. Cuando ya se hayan terminado las reparaciones entonces la habitación será desbloqueada.

Aspecto ético y estético del personal

El aspecto ético y estético del personal que trabaja en el área de regiduría de pisos es de mucha importancia ya que está en contacto con los clientes, lo que interviene en la imagen de la instalación, determinando en gran medida el nivel de aceptabilidad y consiguiente éxito de las operaciones. Por todo ello, se considera indispensable el cumplimiento de los siguientes requerimientos:

- No se consideran aptos para ocupar puestos de trabajo de contacto a personas que presentan defectos físicos o lesiones visibles, así como que no posean una adecuada dicción y expresión oral.
- Mantener un aspecto agradable que denote pulcritud y buena presencia.
- Portar el uniforme o vestuario apropiado para la categoría, tipo de servicio y otras características del establecimiento, instalación o área, respetando su

diseño y mantenimiento limpio, bien planchado, sin roturas ni descocidos y con botonaduras completas.

- Usar calzado adecuado y cómodo, en correspondencia con las características del lugar de trabajo y diseño del uniforme, manteniéndolos limpios y lustrosos.
- Los hombres se mantendrán rasurados, cabello recortado y bien peinado, y las mujeres con peinado sobrio, preferiblemente con el pelo recogido, sin adornos llamativos o pañuelos de cabeza y discretamente maquillada.
- Los hombres usarán las uñas recortadas y limpias, en tanto las mujeres las mantendrán limpias, arregladas y discretamente pintadas o con brillos.
- Solo podrán portarse prendas discretas tales como reloj y anillos de compromisos, que no resulten demasiado llamativos.
- Poseer el nivel educacional. La calificación profesional y los conocimientos técnicos e idiomáticos, total dominio de sus deberes, funciones y tareas que le competen, así como las habilidades manipulativas y destreza necesaria para brindar un servicio rápido y eficiente.

Durante el check-out la camarera de piso realizará un inventario físico de los medios pertenecientes a la habitación y procederá de acuerdo a lo establecido en cuanto a las roturas o extravío de objetos. En el caso que la camarera que durante el check-out detecte el olvido de algún objeto por parte de un huésped, entregará el objeto con un ticket correspondiente al ama de llaves, quien lo anotará en el libro de incidencias y en el reporte de objetos olvidados, en el cual deben registrarse los siguientes datos:

1. Descripción del objeto.
2. Fecha
3. Nombre de los huéspedes
4. Nombre de la habitación
5. Nombre de la camarera

A los clientes asiduos se les enviará una comunicación según la dirección de la ficha controlada en el cardex y se le informará sobre el objeto olvidado. El ama de llaves guardará el objeto olvidado en el lugar dispuesto, por un período de 6 meses.

Cuando sean devueltos a los huéspedes los objetos olvidados, se procurará que lo haga la camarera que lo encontró. Si transcurridos 6 meses los huéspedes no hubieren reclamado los objetos, le serán entregados a la camarera de piso que lo encontró, o a quién colectivamente decidan entre los trabajadores del departamento.

El área de regiduría de piso está conectada fundamentalmente con la recepción ya que en dependencia de los estados de las habitaciones dependen la mayoría de los servicios que se prestan en a recepción como es la reserva, los check-in, etcétera. Las camareras y el ama de llaves son las encargadas de notificar a la recepción cuales habitaciones están listas, cuales sucias y cuales bloqueadas.

Paso III.3. Análisis Externo del área de alojamiento.

Determinación de las amenazas y oportunidades:

Para realizar esta actividad se hizo una sesión de trabajo empleando la tormenta de ideas en el grupo de trabajo a partir de las entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores del área, a partir de la cual se definieron las principales oportunidades y amenazas del área de alojamiento del hotel y se definieron las siguientes:

Amenazas

1. Demoras e inestabilidad en la entrega y reposición de la lencería dentro de la entidad.
2. Incremento de la competencia con el desarrollo del alojamiento de los hoteles en el centro de la ciudad y en especial con la Villa Los Laureles que esta ubicada al frente de la instalación, sin importar que es de menor categoría.
3. Aparición de alojamientos más atractivos y diversificados a nivel nacional.
4. Alojamientos internacionales con gran experiencia turística.
5. Crisis financiera que azota al mundo.
6. Ausencias de programas de formación adecuados para los trabajadores del área lo que reduce su capacidad para actualizarse.

Oportunidades

1. Creciente interés por los centros históricos y construcciones que forman parte del patrimonio cultural cubano en los mercados emisores y el aumento de la demanda de turismo cultural.

2. Cercanía a la ciudad, alojamiento cercano al Centro Histórico de la ciudad del Espíritu Santo.
3. Posibilidad de alojamiento para clientes nacionales directos.
4. Sistema de formación (Formatur) en Trinidad.
5. Alojamiento con clima favorable para desarrollar el turismo todo el año.
6. Una vez definida esta situación, se puede realizar el análisis del entorno competitivo del área de alojamiento.

Paso III.3.1. Análisis del entorno general o macroentorno del área de Regiduría de Pisos del hotel.

Para efectuar este análisis, se procedió a determinar cuales eran los factores claves del entorno (económicos, socio-culturales y demográficos, político-legales, tecnológicos y ecológicos) que ejercen una influencia significativa sobre el área de Regiduría de Pisos de la entidad.

Entorno económico: se caracteriza por una economía generadora de divisas, condicionada por la prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la ejecución del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que no solo se ha desarrollado a si mismo, sino que ha condicionado la multiplicación de otras ramas de los servicios que requiere la creciente demanda turística.

Entorno político-legal: el Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en la dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Existe en el país un sistema único de formación (Formatur) en diferentes especialidades que se encarga de la formación del personal que será vinculado a las instalaciones turísticas.

Entorno socio cultural demográfico: la provincia de Sancti Spíritus reúne en su demarcación territorial dos de las primeras villas fundadas en el siglo XVII: Trinidad y Sancti Spíritus. Emporio de leyenda y tradiciones, estas dos ciudades atesoran un rico arsenal de centros históricos, construcciones, sitios, objetos y manifestaciones artísticas que han pasado a formar parte del patrimonio cultural cubano.

Los cascos coloniales de las ciudades de Trinidad y Sancti Spíritus son los dos centros históricos urbanos más relevantes, ya que sus construcciones, obras creadas por el hombre desde la prehistoria hasta la época actual, encierran una gran importancia como testimonio del acontecer humano.

Entorno tecnológico: existe un desarrollo vertiginoso de las fuerzas productivas a escala mundial, unido a la apertura cubana del capital extranjero estos factores han incidido en una demanda mayor de la calidad de los productos y servicios y su tendencia a aumentar el desarrollo tecnológico. El aumento de las inversiones en el turismo y la apertura cubana a la inversión de capital extranjero ha sido determinante en el comportamiento del entorno cubano. El mayor nivel de exigencia en los productos y servicios solicitados, requiriéndose cada vez más un nivel de profesionalidad y perfeccionamiento, lo que ha traído el consecuente desarrollo de las fuerzas productivas. El surgimiento de nuevas empresas relacionadas con capital extranjero de una u otra forma, la introducción de tecnologías de avanzadas, la diversificación de los productos y servicios prestados por las mismas, son características presentes en el ámbito empresarial. Se produce una renovación paulatina de la tecnología existente en correspondencia con la disponibilidad divisa que permita el acceso a ella.

Entorno ecológico: en Cuba existe un gran nivel de educación y conciencia con relación a los problemas del medio ambiente, se promueve el desarrollo turístico en estrecho vínculo con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de la entidad. El Ministerio de Turismo, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el Ministerio de Economía y Planificación y demás órganos y organismos competentes, desarrolla estrategias para garantizar el desarrollo sostenible del turismo. La promoción internacional del turismo cubano como un turismo sano, y el encontrarse en el territorio instalaciones naturales dedicadas específicamente al reestablecimiento de la salud, la conservación de medio ecológico, constituye una premisa fundamental para los próximos años.

Paso III.3.2: Análisis del entorno competitivo o microentorno del área de alojamiento.

El análisis del entorno específico de la organización se realizó tomando en cuenta el enfoque de las cinco fuerzas de la competencia mencionado anteriormente.

Cientes principales: entre los principales segmentos de mercado que se alojan en el hotel se encuentran: turismo de paquete acompañado de guía y chofer, turismo directo, y turismo nacional, patrocinado por empresas y firmas tanto cubanas como extranjeras. En cuanto al turismo internacional, los principales países emisores son: Inglaterra, Holanda, Alemania y Francia. Por las encuestas realizadas en el hotel al 50% de la ocupación, se puede apreciar que el área de Regiduría de Pisos del hotel se encuentra en la preferencia de sus actuales clientes sobresaltan la limpieza y la higiene de las habitaciones. En sentido general, el resultado del análisis realizado ha demostrado la percepción favorable de los clientes sobre los servicios del área en el hotel.

Principales proveedores: el hotel tiene como sus proveedores amplias relaciones de colaboración que le permiten, a ambas partes, el desarrollo satisfactorio de sus actividades. La gestión de la entidad se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su categoría requiere. Dado el carácter de los servicios que brinda la entidad, se deben buscar 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. Otros proveedores de la entidad en general se pueden observar en el Anexo 5.

Análisis de los competidores: existe una gran competencia que caracteriza el mercado actual dado por la presencia de un gran número de negocios turísticos, el Hotel está insertado en región cargada de competidores, pero el competidor directo de la instalación es la Villa “Los Laureles”, con un alojamiento que cuenta con 68 habitaciones, climatizadas de ellas 6 sencillas, 8 triples y el resto dobles, todo esto con un confort que incluye baño privado, aire acondicionado, televisión por satélite, radio, teléfono, agua fría y caliente.

Paso III.4: Análisis interno del área de Regiduría de Pisos del hotel.

A continuación, se realiza un análisis de la situación existente en la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos del hotel.

La división y cooperación del trabajo: la división y cooperación del trabajo establecida logra la utilización plena del tiempo laboral, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo, como se observa en el Anexo 6, se comprueba que se utiliza plenamente el puesto de trabajo, aunque cabe señalar que esta cifra es muy elevada y de ella se infiere la carga física que tiene que soportar la camarera de habitaciones. Por tanto, se prevé la participación activa en la organización del trabajo de cada una de las áreas que determinan los procesos claves de la entidad en este caso referidos exclusivamente al alojamiento, teniendo en cuenta su efecto integrador. Con respecto a la cantidad de trabajadores de cada unidad organizativa o nivel estructural, este por lo general está en correspondencia con la carga de trabajo determinada por las funciones, tareas y contenidos de trabajo que deben ejecutar así como el comportamiento de la ocupación en el hotel, pero cabe señalar que en el área de Regiduría de Pisos las camareras no dan abasto para realizar sus tareas y destacan las encuestas la carga de trabajo existente y la necesidad de contratar más personal o realizar un mejor balance de carga y capacidad para disminuir la carga.

Los métodos y procedimientos de trabajo: los procedimientos y métodos establecidos son adecuados, no obstante, se debe profundizar a través de un estudio para seguir mejorando los aspectos de calidad en el servicio pues las habitaciones a limpiar en ocasiones están por encima de las posibilidades y cabe señalar que la carga excesiva produce desgaste, merma la productividad y calidad del trabajo, afecta la salud y desmotiva al trabajador. Los métodos y procedimientos de trabajo están orientados según los manuales de procedimiento del grupo Islazul, y la documentación elaborada para cada puesto de trabajo es la adecuada para la actividad y está relacionada con el puesto de trabajo, pero se debe seguir perfeccionando para mejorar su calidad y se hace necesaria su actualización.

Método actual de trabajo de la camarera de alojamiento: el trabajo de las camareras debe regirse por el Manual de Explotación Hotelera de la Compañía de

Hoteles Islazul que abarca todas las acciones, operaciones y funciones que debe seguir en su actividad según el tipo de habitación. Las camareras de alojamiento desempeñan una jornada laboral con una duración 8 horas, que se inicia a las 8:00 a.m hasta las 4:00 p.m., comienza cuando se le hace entrega del modelo de reporte de las habitaciones y las llaves a cada camarera que tiene asignado un número que oscila entre 11 y hasta 17 habitaciones.

Las camareras de áreas también tienen normado su trabajo, el repaso de la limpieza de las áreas comunes se realizará una o más veces al día, atendiendo principalmente a pisos, depósitos de desperdicios, ceniceros y ordenamiento del mobiliario u otros objetos.

Estudio del estado actual de los regímenes de trabajo y descanso en el área de alojamiento del hotel: las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido en la entidad, favorecen y estimulan la productividad de los trabajadores, sin daños y perjuicios a la salud. Se ajusta a lo aprobado por la Resolución 187 (MTSS, 2006). Todos los trabajadores del área de alojamiento trabajan seis días y descansan uno.

Según las encuestas realizadas el 62% de los trabajadores del área coinciden en que este régimen no influye de forma negativa en su trabajo, el problema planteado es que no existe una trabajadora que pueda cubrir los francos en el caso de las camareras de alojamiento, por tanto el día que una trabajadora esté de franco, las que continúen trabajando tienen que asumir el trabajo que queda pendiente por la otra y esto eleva sustancialmente la carga de trabajo físico a realizar por parte de la trabajadora.

En el área se cuenta con las condiciones mínimas indispensables de seguridad en los puestos de trabajo, pero cabe señalar que específicamente en Regiduría de Pisos el principal problema es que se hace necesario garantizarles guantes con más frecuencia a las trabajadoras vinculadas directamente a la limpieza, así como calzado adecuado para dicha actividad. Las condiciones de trabajo en el hotel son generalmente buenas, así como el ambiente físico. Por otra parte se observan riesgos en el trabajo de las camareras de habitaciones y de áreas ya que al realizar las actividades las camareras están expuestas a diferentes factores que afectan

sus condiciones físicas y su desempeño en el trabajo ya que se requiere de diferentes posturas (agachada, de pie, sentada y generalmente en movimiento) acompañado de esfuerzo físico, cargas moderadas y repetitivas con las extremidades del cuerpo, las que provocan lesiones musculares, lumbágeas y desgastes degenerativos en la columna vertebral ya que debido a la estructura de las habitaciones tienen que realizar grandes fuerzas para el desplazamiento de las camas a la hora de ejecutar la limpieza. Los resultados se pueden complementar en la aplicación de una lista de chequeo de los riesgos ergonómicos.

Con relación al análisis interno del área objeto de estudio se determinaron las principales debilidades y fortalezas, las cuales se muestran a continuación.

Debilidades

1. Sólo el 46% de los trabajadores del área conoce con claridad el manual de procedimiento para su actividad.
2. La reunión de apertura del hotel y la entrega de los reportes de habitaciones en el área de Regiduría de Pisos, provoca demoras innecesarias en el proceso de servicio.
3. Las camareras de habitaciones no cuentan con los medios de protección e higiene necesarios para realizar su trabajo y no están acostumbradas a usarlos.
4. Las camareras tienen gran carga de trabajo física.
5. Por problemas de transportación dentro de la instalación la lencería no es entregada en tiempo a la camarera.
6. Normas de habitaciones a limpiar por encima de las posibilidades de la camarera.
7. Existen diferencias entre las actividades que se realizan y lo que indican los manuales de procedimiento.
8. Desconocimiento de los orígenes de las afecciones de salud que padecen, las enfermedades que padecen las camareras que no han sido estudiadas para su alivio o prevención, estas se agudizan mientras pasa el tiempo
9. La representación de algunas operaciones de trabajo en los flujogramas no se corresponde con el orden actual, lo que dificulta cualquier análisis que se quiera realizar con estos.

Fortalezas

1. Empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano desde el año 2007.
2. Alto sentido de pertenencia por parte del personal del área, con gran disciplina y creatividad.
3. Buen clima laboral entre los trabajadores del área y sus jefes directos.
4. Buenos niveles de desempeño del personal de Piso y con años de experiencia de trabajo.
5. Existe un alto aprovechamiento de la Jornada Laboral por parte de todos los trabajadores que laboran en el área.
6. las camareras están bien preparadas porque reciben capacitación frecuentemente relacionado con las actividades que realizan.

Conclusiones del Capítulo

1. La aplicación de la metodología propuesta para el diagnóstico de la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos demostró su factibilidad y pertinencia en el área objeto de estudio.
2. El procedimiento del diagnóstico proporcionó un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
3. La metodología aplicada permitió obtener el estado actual de la práctica de la organización del trabajo en la Villa “Rancho Hatuey”.
4. El diagnóstico realizado demostró que existen deficiencias en varios aspectos en cuanto a los métodos y la organización del trabajo en el área.
5. Los resultados del diagnóstico servirán de base para tomar decisiones acerca de la conveniencia de realizar estudios organizativos en el área de Regiduría de Pisos y plantear una herramienta que resulte eficaz para la eliminación de los problemas existentes en el área.

CAPÍTULO III. ESTUDIOS DE NORMACIÓN DEL TRABAJO EN EL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DE LA VILLA “RANCHO HATUEY”

3.1 Introducción

El alojamiento turístico actual está enfrentándose a un dilema decisivo: mantener el estatus quo dentro del cual ha venido actuando o simplemente iniciar procesos de cambio que le permitan mantenerse y desarrollarse en un escenario incierto y altamente competitivo. El enfoque principal apunta al rediseño de la organización del trabajo en función de sus clientes. Esto implica revolucionarlo todo y comenzar a ver y hacer las cosas de manera diferente. En esta situación, la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos se presenta como una eficaz herramienta para la gestión y la mejora continua de los procesos. El objetivo principal de este capítulo es realizar estudios de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos de la Villa "Rancho Hatuey" en consecuencia con el procedimiento propuesto por Martínez (2010), que garantice la eficiencia y eficacia en términos de calidad de los servicios y satisfacción de los clientes, logrando un cambio organizativo desde el interior del área, que permita gestionar integralmente cada uno de los elementos involucrados en la obtención del éxito de las tareas asignadas a esta área.

3.2 Procedimiento seleccionado para realizar los estudios de organización del trabajo en la villa “Rancho Hatuey”

La organización y normación del trabajo buscan la máxima efectividad del trabajo del hombre lo que lógicamente se encamina a una mejor eficiencia en la utilización de los recursos humanos. El propósito del procedimiento seleccionado es facilitar la realización de estudios de organización del trabajo en el área de regiduría de pisos y recomendar métodos y técnicas a utilizar para ello, con el objetivo de detectar las principales reservas asociadas, al estudio de los procesos de trabajo, a la medición de los tiempos de trabajo y al establecimiento de normas actualizadas para lograr una adecuada correspondencia entre cargas y capacidades, combinando adecuadamente con el mejoramiento de las condiciones de trabajo para alcanzar una mayor eficiencia en el trabajo de la camarera de Pisos. Para el desarrollo del procedimiento se determinaron las etapas descritas a continuación (Martínez, 2010).

I. Etapa organizativa inicial, básica e imprescindible para la realización del estudio del trabajo.

I.1. Reunión con directivos del hotel y los trabajadores implicados directamente en el servicio de limpieza de habitaciones.

En esta etapa se deben dar a conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la necesidad de la participación activa de los trabajadores, comprometiéndolos con la actividad.

I.2. Formación de grupos y preparación del personal.

Se deben formar los grupos de apoyo y/o comité técnico interno de estudio del trabajo, con compañeros que posean las condiciones mínimas imprescindibles:

- a) que tengan experiencia y conozcan la actividad que se realiza en el área.
- b) al menos uno del grupo debe tener conocimiento de las técnicas de registro y de análisis aplicable a la Organización del Trabajo.

Con independencia de que la mejor organización del trabajo es función de todos los jefes a todos los niveles, para facilitar la ejecución de los estudios de organización del trabajo mediante la aplicación del presente procedimiento se deberán seleccionar al menos dos trabajadores (preferiblemente el Jefe de Recursos Humanos y algún Ingeniero Industrial y/o técnico en Economía del Trabajo) para centrar la planificación y seguimiento de los estudios y el perfeccionamiento continuo de la organización del trabajo.

I.2.1 Caracterización general de la entidad

En esta etapa se debe de:

- Conocer el objeto social del hotel, la misión, visión y los objetivos estratégicos del mismo.
- Hacer una caracterización de la Instalación.
 - Emplazamiento del Hotel (playa o ciudad)
 - Categoría del hotel.
 - Capacidad (Número de habitaciones)
 - Especificar la época de alza y época de baja turística.
 - Cantidad de trabajadores por departamentos.

- Indicadores estadísticos del trabajo.

I.2.2 Caracterización del área de Regiduría de Piso

Se debe realizar la caracterización del área teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

Objetivos de trabajo establecidos para el período que se analiza.

Esto se precisa necesario para dar orden de prioridad a las soluciones que más contribuyan al logro de los mismos.

Organización del área. Dictamen de la situación actual.

Describir la organización actual del proceso de limpieza de habitaciones, o sea, cómo se están desarrollando las actividades actualmente, para valorar posibles mejoras.

Se deben evaluar críticamente los aspectos siguientes:

1. Horario en que se comienza a brindar el servicio.
2. Métodos y procedimientos, flujos, normas de trabajo, organización de los aseguramientos o el servicio al puesto, demanda de trabajadores calculada para un nivel bajo, medio y alto de actividad.
3. Elementos internos y externos, que impactan negativamente en la carga de trabajo implicando un mayor número de trabajadores con un bajo aprovechamiento de la jornada de trabajo. (bajo % de tiempo de trabajo necesario).
4. Los indicadores estadísticos generales del área de regiduría de piso.
5. Para el análisis del estado de la Organización del Trabajo los indicadores estadísticos del área que pueden ser utilizados son:

Plantilla aprobada, cubierta, promedio de trabajadores, gasto de salario, medidas de productividad o de eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, accidentes de trabajo y sus causas, frecuencia y causas de los certificados médicos, así como otras informaciones valorativas de la calidad del servicio prestado (quejas de clientes, índice de satisfacción, etc.), y la existencia de otros problemas relacionados con los aseguramientos o servicios al puesto por parte de otras áreas de la instalación.

II.- Etapa de inicio de los estudios del trabajo en el área de regiduría de pisos.

II.1. Precisión de los problemas relacionados con la organización del trabajo.

La necesidad de esta etapa de trabajo vienen dada por el hecho de que como consecuencia de los pasos anteriores, generalmente se obtienen problemas de índole general e incluso no pocas veces se dejan de detectar algunos. Es de fundamental importancia pues se debe recoger el estado del área consultando la mayor cantidad de trabajadores posibles, fundamentalmente camareras y supervisoras, para conocer los problemas que existen, logrando la implicación de todos en la búsqueda de los problemas y obteniendo sus ideas sobre las soluciones.

III.- Etapa de aplicación de las Técnicas del Estudio del Trabajo en el Área de Regiduría de Pisos.

Se analizará el proceso de limpieza de habitaciones, en donde se revisarán los métodos de trabajo establecidos, determinando además los tiempos de ejecución (tiempo operativo por unidad), las pérdidas de tiempo y sus causas, el aprovechamiento de la jornada laboral y las cargas y las capacidades para determinar la cantidad de camareras necesarias.

III.1 Análisis del problema

En esta etapa se debe recopilar toda la información concerniente al proceso de limpieza de habitaciones, y analizar todas las actividades que en el se realizan desde el comienzo de la jornada laboral y hasta que concluya, mediante las técnicas de registro y de examen crítico.

Para el registro de la información se recomienda:

- Descripción del proceso de limpieza de habitaciones.
- Especificaciones, restricciones o limitaciones.
- Establecer criterios e indicadores para comparar alternativas de solución.

Descripción del proceso de limpieza de habitaciones:

Se refiere a la identificación del procedimiento por el cual se realiza el trabajo actualmente. Se puede diagramar el proceso de limpieza de habitaciones, apoyándose en el diagrama de flujo mostrando de forma gráfica la sucesión de los hechos en el orden que ocurren, la trayectoria del procedimiento de trabajo, señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda.

Especificaciones, restricciones o limitaciones:

Es necesario definir las características específicas del área que influyen en la organización del trabajo actual ya que estas pueden definir los resultados que se obtengan y la toma de decisiones que se realicen posteriormente.

Establecer criterios para comparar alternativas de solución:

El criterio fundamental que ha de tomarse en cuenta para comparar los métodos actuales y las propuestas para conocer el grado de mejoramiento que se obtiene en el proceso de limpieza, ha de ser el de alcanzar un mayor tiempo para dedicar a la limpieza de habitaciones. Este criterio se establece tomando en cuenta que muchos de los problemas que normalmente afectan a casi todos los indicadores estadísticos del área están relacionados con las presiones que sufren las camareras debido a las limitaciones de tiempo para dedicar a su tarea principal.

III.2 Búsqueda de soluciones.

En esta etapa se deben diseñar y desarrollar las soluciones posibles. Son múltiples las limitantes que se pueden encontrar y las soluciones que puedan tener. Las mismas pudieran estar relacionadas con:

1. Medidas para mejorar las condiciones de trabajo.
2. Medidas para la reducción de los tiempos de trabajo no relacionados con la tarea principal (limpieza de habitaciones).
3. Propuesta de un nuevo método de trabajo para la limpieza de habitaciones el cual debe resumir la experiencia de un grupo de trabajadores destacados en la actividad, debiendo ser un método superior al usualmente utilizado, ya que no debe presentar limitaciones tales como, no considerar todos los principios de la organización del trabajo, reflejar la aceptación de condiciones históricamente creadas y mantener acciones innecesarias.

Para el diseño de un nuevo método de trabajo en el servicio de limpieza de habitaciones hay que tener en cuenta dos pasos:

a) Análisis y proyección.

Partiendo del método de trabajo propuesto, el cual debe resumir la experiencia de trabajadores destacados en la actividad, se entra en la fase de análisis y proyección

que tiene por objetivo fundamental el perfeccionamiento del método propuesto, mediante la aplicación de los principios de la organización del trabajo.

Existen diferentes variantes de enfoque en la búsqueda de soluciones. Entre las técnicas de análisis más utilizadas están: el examen crítico y la tormenta de ideas con expertos.

b) Evaluación de las alternativas de solución.

En el período de proyección pueden surgir una o más alternativas. En primer lugar, es necesario definir cuál de ellas es más eficiente y una vez decidido esto, se requiere una comparación con el método existente.

Por otra parte, es necesario convencer a la alta dirección de las ventajas y desventajas que traerá para la organización el método propuesto.

Criterios de evaluación para medir el método propuesto.

1. Solución que dé el menor costo.
2. Solución que dé mayor ahorro de trabajo vivo.
3. Solución que contribuya a disminución de la cantidad de enfermedades y accidentes de trabajo.

Estos criterios no son los únicos, pero son los que se sugieren cuando la racionalización tiene propósitos generales.

Los índices que se muestran a continuación se aplican a los resultados obtenidos por el método propuesto.

1. Utilización de la fuerza de trabajo vivo.
2. Incremento de la productividad.

Para comparar las soluciones que se han obtenido en el período de diseño, resulta conveniente un índice que relacione en forma clara y precisa las ventajas y desventajas del método en cuestión. Este índice es el incremento de la productividad (DP).

El índice de productividad permite evaluar el impacto que tendrá el método que se proponga, nos referimos a productividad cuando hablamos de: cantidad de habitaciones que podrá limpiar una camarera en un día de trabajo, a un ritmo normal y con la calidad requerida.

Este índice, lógicamente, también puede aplicarse para comparar el método propuesto con el existente, y en este caso la expresión sería:

$$\Delta P = \frac{\text{Productividad método propuesto} - \text{Productividad método actual}}{\text{Productividad método actual}} \times 100$$

III.3. Normación del trabajo. Determinación de la cantidad de camareras necesarias.

Para hallar la cantidad de camareras de piso necesaria, lo primero es haber realizado el estudio de los métodos y condiciones de trabajo, definiendo los problemas y haber eliminado o disminuido las deficiencias organizativas.

En la selección de los factores deben intervenir fundamentalmente los criterios de las camareras y supervisoras. Para obtener una exactitud satisfactoria en los valores normativos es suficiente tomar en consideración los factores principales que inciden sobre los gastos de trabajo. Algunos de los factores que inciden en el gasto de trabajo de las camareras y que pudieran tenerse en cuenta son:

- Área total de la habitación.
- Cantidad de camas.
- Tipo de tratamiento que se le da a la cama (vestirla o estirla).
- Estado de la habitación (vacía sucia, ocupada sucia).
- Tipo de piso.
- Tipo de baño.

Estos factores de dependencia propuestos pueden variar según las características de cada hotel, de existir otros que se consideren influyentes en el gasto de trabajo de la camarera deben ser identificados. Un ejemplo pudiera ser la ubicación del hotel.

Para realizar la medición del tiempo que demora una camarera en limpiar una habitación determinada, a partir de los factores de dependencia propuestos, existen varios puntos que se deben tener cuenta a la hora de realizar las observaciones:

- Anotar el tipo de habitación que se está midiendo, en qué estado se encuentra (vacía sucia, ocupada sucia) y el área total de la misma.
- Anotar la cantidad de camas que posee la habitación.

- Anotar si han sido ocupadas todas las camas que posee la habitación que se está midiendo, ya que, si la habitación posee dos camas y solo ha sido ocupada una, esa observación no puede considerarse con dos camas.
- Si el estado de la habitación a medir es:
 - Vacía sucia, analizar que tan sucia se encuentra, porque pudiera existir una habitación en este estado, con una situación atípica y esa medición no debiera considerarse.
 - Ocupada sucia, ver si el cliente utilizó la totalidad de la lencería, felpas de baño y si está muy desorganizada la habitación.
- Anotar el tipo de piso (losa, alfombra, corcho, etc.) ya que en dependencia de este estará el instrumento y por lo tanto el tiempo que se utilice para la limpieza.
- Anotar la cantidad de baños que posee la habitación y las características de cada uno.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta a la hora de realizar la medición es que la camarera cumpla con en el procedimiento establecido. La medición se puede realizar con un reloj o cronómetro.

III.4. Determinación de la cantidad de camareras de pisos.

La cantidad de camareras de piso necesarias se determinará utilizando la expresión:

$$N = Q / Ft$$

Donde:

N = Número de camareras de piso necesarias.

Q = Carga de trabajo diaria estimada para cada camarera expresada en minutos.

Ft = Fondo de Tiempo de una camarera en un día expresado en minutos.

III.5. Evaluación de los resultados obtenidos.

En esta etapa se procede a valorar los cambios propuestos, analizar las ventajas y las desventajas de la implementación de cada una de las variantes y determinar la repercusión de las medidas en la variable humana, económica y técnico-organizativa. En el análisis y la proyección de soluciones deben imponerse como principios generales los criterios y medidas de: el menor costo, mayor aprovechamiento de la jornada laboral (mayor % de trabajo necesario), mayor productividad y la evaluación

de su impacto en la seguridad y salud en el trabajo, y en la calidad del servicio prestado.

Debe lograrse establecer cargas de trabajo iguales a las capacidades físicas de las camareras, valorando que permita trabajar a un ritmo normal y con la calidad requerida, percibiéndose en el aumento del nivel de servicio por los clientes.

Las soluciones se registran por orden de prioridad según su impacto en los criterios antes referidos. Estas deben contar con la aprobación de la mayoría de los trabajadores del área.

Las medidas que se proyecten deben estar en correspondencia con el objeto social, Misión y Visión de la entidad.

III.6. Implementación

Las soluciones evaluadas deben exponerse en el marco del Consejo de Dirección de la organización, siendo facultad de su Director General aprobar la más apropiada orientando su implantación en el modo experimental. En ese período se comprueba su factibilidad y verdadero impacto en los criterios antes referidos.

La implementación de una solución sólo debe llevarse a cabo cuando se concluya su modo experimental y se obtengan los resultados esperados. Deberá elaborarse un Plan de puesta en práctica (la secuencia de actividades que deben ejecutarse) para la implementación oficial y pública de los cambios propuestos.

III.7. Seguimiento y control de los estudios.

Esta etapa reviste una importancia vital ya que con ella se logra la sistematicidad y desarrollo de todo el estudio realizado. Llevándose el control y evaluación y realizando los ajustes necesarios.

Se debe controlar sistemáticamente el cumplimiento de las medidas derivadas de los estudios de organización del trabajo y su expresión en los indicadores económicos, físicos, financieros y otros que permitan su análisis, comparación y establecimiento de acciones para rectificar desviaciones y continuar la mejora.

Los estudios de organización del trabajo deben continuar periódicamente en busca del aumento de la eficiencia en el trabajo de la camarera de piso, así como la continua mejora de las condiciones y métodos; buscando como punto culminante el incremento de la satisfacción de los clientes.

3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado

Etapa I: Etapa organizativa inicial

Etapa I.1:

En esta etapa del procedimiento se realizó una reunión con los directivos del área de Regiduría de Pisos, dándoles a conocer el objetivo del estudio del trabajo a realizar, que consiste en un análisis profundo de la organización del área para de esta forma mejorar los procesos realizados y optimizar los tiempos de trabajo, los medios a emplear, y los procedimientos del área.

Etapa I.2:

En esta etapa se creó un grupo de expertos, conformados por especialistas de la entidad y de la Universidad de Sancti Spíritus.

Fase I.2.1: En esta fase se determinó la Misión y Visión de la Villa “Rancho Hatuey” la cuál se muestra a continuación.

Misión: Prestar servicios al Turismo Internacional en todas sus modalidades, incluido de eventos, incentivos, salud, naturaleza, y otros, en grupos o individual, a través de agencias propias o de terceros. Prestar servicios de Alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de la actividad hotelera, para el turismo nacional e internacional, en moneda nacional y libremente convertible.

Visión: Convertir nuestros servicios de excelencia en la elección de los clientes. Ser el líder de la Hotelería en la Ciudad de Sancti Spíritus, brindando servicios a nuestros clientes que estén a la altura de nuestra categorización e imagen corporativa y elevando la contribución a la sociedad.

Se realizó también la caracterización de la entidad objeto de estudio que se puede observar en el capítulo 2, epígrafe 2.3 en el paso 3 del procedimiento de diagnóstico utilizado.

Objetivos estratégicos:

1. Satisfacer a más del 75% de los clientes con calificación de buen servicio.
2. Garantizar el cumplimiento de los requisitos de categorización de la instalación.
3. Cumplir al 100% el Plan de mejora de inmuebles y sistemas.
4. Realizar trabajo activo sobre valores ético-morales de los trabajadores del turismo.

5. Dominar 2 idiomas extranjeros en el 30% de los trabajadores de servicio.
6. Coordinar con los proveedores el inicio de las temporadas en alta y baja.

Fase I.2.2: Caracterización del área de Regiduría de Piso.

El objetivo fundamental del área de Regiduría de Piso es organizar, realizar, mantener y controlar la limpieza de las habitaciones, áreas comunes y oficinas del hotel, de forma tal que se haga evidente la limpieza e higiene de dichos locales y habitaciones.

La organización actual del proceso de limpieza de habitaciones y áreas comunes lo realiza y lo controla el ama de llaves, la cual es la encargada de repartir el trabajo de las camareras y limpiadoras todos los días en las mañanas. La jornada de trabajo en el área de Regiduría de Piso comienza a las 8:00 am y culmina a las 4:00 pm, pero producto a la reunión de apertura que se realiza con el director general a las 8:00 am, el ama de llave les entrega el reporte de habitaciones a las camareras luego de terminar dicha reunión aproximadamente a las 8:30 am, por lo que su jornada de trabajo se afecta ya que comienzan el trabajo a las 8:50 am, los métodos y procedimientos de trabajo son los establecidos por el manual de procedimiento del área, para la limpieza de las habitaciones vacías limpias y sucias y para las ocupadas, estos procedimientos se describen en el capítulo 2, paso III.2.

En estos momentos en el hotel solo hay trabajando 4 camareras en 5 bloques habitacionales con un total de 77 habitaciones, para un promedio de 19.25 habitaciones por camareras, las camareras no limpian esa cantidad de habitaciones producto a la baja turística en estos momentos pero limpian a diario un rango de 7 a 13 habitaciones, el área de Regiduría de Piso cuenta en estos momentos con una plantilla aprobada de ocho (8) camareras y cubierta de cuatro (4) camareras, las cuales se tienen que esforzar significativamente para realizar la labores diarias, en la instalación no son muy usuales los accidentes de trabajo, pero las dolencias se hacen evidentes al concluir la jornada de trabajo debido a que la carga de trabajo es superior a la que debería ser, no obstante a este problema las camareras no solicitan certificados médicos con frecuencia pues todas ellas son contratadas, si salen de certificado médico por más de quince días ya que su contrato cierra y son remplazadas.

La calidad de la limpieza de las habitaciones y de las áreas comunes, es controlada por el ama de llaves pues no hay supervisora de limpieza, por lo tanto los controles no se realizan como deberían realizarse, el ama de llaves realiza el control solo al 45% de las habitaciones que se limpian al día, pues su carga de trabajo no le permite más, en muchas ocasiones ella también tiene que ayudar con la limpieza de habitaciones y de otras áreas del hotel puesto a que es mucho trabajo para tan poca fuerza de trabajo.

II.- Etapa de inicio de los estudios del trabajo en el área de regiduría de pisos.

II.1. Problemas:

Para la búsqueda de los problemas fundamentales que están afectando la calidad de los servicios del área de Regiduría de Piso se realizaron reuniones con el personal del área como; las camareras, las limpiadoras y la ama de llaves, así como la aplicación de las encuestas aplicadas a las camareras de área (Anexo 9), los principales problemas detectados fueron:

- Mala distribución de las áreas de trabajo producto a que son pocas camareras.
- Pérdida de tiempo durante su jornada de trabajo por actividades como: reunión de apertura, espera por despacho, entrega de lencería y otras.
- La carga de trabajo actualmente está por encima de sus capacidades físicas.
- La calidad con que realizan su trabajo se ve afectada por el tiempo y la alta carga de trabajo.
- No existe en el área una supervisora de limpieza.
- El ama de llave no supervisa el 100% del trabajo realizado por las camareras.
- Las camareras no cuentan con zapatos antirresbalables y guantes para la limpieza de los baños.
- Las camareras se quejan de dolores e incomodidades en el cuerpo.
- Las aceras entre las habitaciones están discontinuas e irregulares lo que dificulta la utilización del carro de limpieza.
- Producto a los problemas existentes con la transportación dentro del hotel, la lencería se entrega y recoge tarde.

- Las camareras tienen que trasladarse de un bloque de habitaciones a otro para realizar su trabajo.
- Cuando una de las camareras está de franco el trabajo que le corresponde se distribuye entre las demás, lo que eleva su carga considerablemente.

III.-Etapa de aplicación de las Técnicas del Estudio del Trabajo en el área de Regiduría de Pisos.

Para la realización de esta etapa se realizaron estudios de aprovechamiento de la jornada laboral y se recogieron los tiempos que demora la camarera en realizar su trabajo, en dependencia del estado de las habitaciones (HVL: Habitación Vacía Limpia, HOS: Habitación Ocupada Sucia, HVS: Habitación Vacía Sucia), como se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Resumen de las fotografías detallada (tiempo en minutos).

Observaciones	Tiempo por tipo de habitación		
	HVL	HOS	HVS
1	7.30	27.48	59
2	8.27	25.3	55
3	9.00	27.60	50.25
4	7.45	28.08	49
5	6.53	23.05	55.41
6	7.25	26	53.16
7	8.02	27	63.16
8	7.40	27.16	54.33
9	8.58	30	55
10	9.11	25.16	48.16

Fuente: elaboración propia

Para determinar los tiempos reales que demoran las camareras en realizar las habitaciones según tipo en la Villa “Rancho Hatuey” se procesaron los datos en el

software SPSS 11.0, se determinó que los mismos siguen una distribución normal como se puede observar en el Anexo 10, los cuales se muestran en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Tiempo promedio de realización de las habitaciones.

Tipo de habitación	Tiempo de realización
HVL	7.8910
HOS	26.6020
HVS	54.2470

Fuente: elaboración propia

Los procedimientos para la realización de la limpieza en las habitaciones según el tipo de habitación, se encuentra correctamente explicado en el Capítulo 2, paso III.2.

Los tiempos reglamentados para la limpieza de una habitación son:

- Habitación vacía limpia.....10 min.
- Habitación vacía sucia.....45 min.
- Habitación ocupada.....30 min.

El área de Regiduría de Pisos de la Villa Rancho Hatuey presenta características muy particulares que se deben destacar ya que presentan un amplio sentido de pertenencia para con la entidad ya que a pesar de los problemas existente de fuerza de trabajo, poco tiempo para la realización de las tareas del diario y elevada carga de trabajo, no paran de trabajar, realizando su labor de la mejor manera posible y ayudandose unas a otras.

III.2 Plan de medidas para dar solución a los problemas existentes:

a. Análisis y proyección

Medidas para mejorar las condiciones de trabajo:

- Incrementar a la plantilla cubierta por las camareras al menos 2 más, de ellas una cubre franco, para de esta forma reducir las cargas de trabajo y lograr que cada una tenga su propio bloque habitacional. (Responsable: Departamento de RR.HH Izlazul, S.S, Ejecutor: Departamento de RR.HH Izlazul, S.S)
- Aprobar la plaza por parte de la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos de la cadena de una supervisora de limpieza para que se controle el 100% de la limpieza realizada para desahogar un poco el trabajo de la ama de

llaves. (Responsable: Departamento de RR.HH Islazul, S.S, Ejecutor: Departamento de RR.HH Islazul, S.S).

- Reparar y acondicionar todos los accesos a las habitaciones y aceras para mejorar el traslado de los carros de limpieza de las camareras y el paso de los clientes por estas áreas. (Responsable: Departamento de Mantenimiento, Ejecutor: trabajadores del área).
- Solicitar la compra de medios de trabajo como zapatos antirresbalables, guantes y otros. (Responsable: Director General, Ejecutor: Departamento de Compras)
- Chequear mediante análisis médicos la salud de las camareras periódicamente para saber si están en condiciones para el trabajo. (Responsable: Departamento de Calidad, Ejecutor: Enfermera).

Medidas para la reducción de los tiempos de trabajo no relacionados con la tarea principal (limpieza de habitaciones:

- El ama de llave deberá recoger y entregar el reporte de habitaciones antes de incorporarse a la reunión de apertura con el director general, para eliminar la pérdida de tiempo innecesariamente (Responsable: Departamento de Ama de Llaves, Ejecutor: Ama de Llaves).
- La supervisora deberá enfocar su trabajo fundamentalmente en la calidad de la limpieza e higiene que requieren las habitaciones para su disposición. (Responsable: Ama de Llaves, Ejecutor: Supervisora).
- Priorizar el transporte del hotel en horas tempranas para repartir la lencería a tiempo para el trabajo de las camareras. (Responsable: Director General, Ejecutor: Ropero).

Propuesta de un nuevo método de trabajo:

Para aprovechar debidamente las reservas que pudieran existir es necesaria la fase de diseño de los procesos y métodos de trabajo, cuyo objetivo es, proyectar procedimientos, acciones y movimientos de trabajo más racionales, y una secuencia óptima en el cumplimiento del proceso laboral, con lo que se logrará la eliminación de acciones y movimientos innecesarios.

Se debe resaltar la interrelación del estudio de métodos con el elemento organización, ya debe hacerse el trabajo de limpieza de habitaciones de la forma más sencilla y eficaz, teniendo en cuenta las condiciones organizativas existentes y lo que realmente valora el cliente.

Teniendo en cuenta la solución de las medidas anteriormente analizadas que se deben llevar a cabo por parte de la entidad objeto de estudio, se realizará una propuesta de un nuevo método de trabajo para optimizar tiempo y enfocado hacia disminuir la carga actual de trabajo que tienen las camareras.

El método es el siguiente:

1. Entrada de las camareras al hotel: 7:00 am.
2. El ama de llave recogerá el reporte de habitaciones a las 7:30 am y lo repartirá a las camareras para que estas se incorporen en su tarea a la hora establecida a las 8:00 am.
3. A las 8:00 am las camareras partirán hacia sus respectivos módulos para realizar sus tareas (el cuál es fijo, luego de la contratación de las 2 camareras).
4. Se comienza con la inspección de todas las habitaciones que tienen salida ese día.
5. Luego de no detectar ningún problema en las habitaciones recibirán la lencería y comenzarán a limpiar habitaciones con la calidad requerida ya que cuentan con el tiempo necesario para la actividad. En caso de detectar algún problema notificar al ama de llaves en el momento.
6. A las 10:00 am las camareras tendrán un tiempo de descanso y merienda de 20 minutos, durante el cual podrán ir al baño y descansar para reanudar la tarea.
7. A las 10:20 am comienza nuevamente su trabajo luego de un descanso, se trasladan a sus respectivos bloques y continúan con su tarea.
8. De 12:00 a 12:40 tienen un tiempo para el almuerzo y descanso donde podrán hablar con sus compañeras y relajarse de la manera que ellas deseen.
9. Luego del almuerzo continuarán su labor a la 1:00 pm, donde trabajarán corrido hasta las 3:30 pm, ya a esta hora deben estar todas las habitaciones listas para la acogida de nuevos clientes.

10. A las 3:30 pm deberán tener todas las habitaciones limpias y revisadas correctamente por la supervisora de limpieza la cual es la encargada de la calidad en el área.
11. De 3:40 a 3:50 entregarán la lencería sucia para su retiro del office de la camarera para la ropería donde será empacada y lista para que la recojan para su lavado y preparación.
12. A las 4:00 pm el transporte obrero sale hacia Sancti Spíritus para llevar los trabajadores de la instalación hacia sus hogares.
13. De esta manera culminará la jornada de trabajo de las camareras.

b. Evaluación de las alternativas de solución.

Este nuevo método de trabajo es similar al existente pero presenta tres diferencias que de una u otra forma influyen directamente en la calidad de las tareas realizadas y en la satisfacción del cliente las cuales son:

- Disminución apreciable por parte de las camareras de la carga de trabajo que estas tenían antes de proponer este nuevo método.
- Disminución considerable del tiempo que se perdía por motivos de fácil solución como reunión de apertura y recepción y entrega de lencería.
- Incremento ascendente de la calidad y la eficiencia sin aumento en los costos, son los mismos servicios lo que debidamente organizados.

Para comparar las soluciones que se han obtenido en el período de diseño, el procedimiento seleccionado propone calcular un índice de productividad. Se refiere a productividad cuando hablamos de: Cantidad de habitaciones que podrá limpiar una camarera en un día de trabajo, a un ritmo normal y con la calidad requerida. En este caso el índice propuesto no procede a su cálculo ya que lo que se propone en el método actual es disminuir la cantidad de trabajo que realizan las camareras, elevar la calidad de la limpieza realizada por las mismas, mejorar las condiciones de trabajo y eliminar radicalmente la pérdida de tiempo dentro de la instalación, para de esta forma incrementar la productividad enfocada a la satisfacción del cliente y no a la cantidad de habitaciones a limpiar.

III.3. Normación del trabajo. Determinación de la cantidad de camareras necesarias.

Para hallar la cantidad de camareras de piso necesaria, lo primero es haber realizado el estudio de los métodos y condiciones de trabajo, definiendo los problemas y haber eliminado o disminuido las deficiencias organizativas.

En la selección de los factores deben intervenir fundamentalmente los criterios de las camareras y supervisoras. Para obtener una exactitud satisfactoria en los valores normativos es suficiente tomar en consideración los factores principales que inciden sobre los gastos de trabajo. Algunos de los factores que inciden en el gasto de trabajo de las camareras y que pudieran tenerse en cuenta son:

- Área total de la habitación.
- Cantidad de camas.
- Tipo de tratamiento que se le da a la cama (vestirla o estirla).
- Estado de la habitación (vacía sucia, ocupada sucia).
- Tipo de piso.
- Tipo de baño.

Estos factores de dependencia propuestos pueden variar según las características de cada hotel, de existir otros que se consideren influyentes en el gasto de trabajo de la camarera deben ser identificados. Un ejemplo pudiera ser la ubicación del hotel.

Para realizar la medición del tiempo que demora una camarera en limpiar una habitación determinada, a partir de los factores de dependencia propuestos, existen varios puntos que se deben tener cuenta a la hora de realizar las observaciones:

- Anotar el tipo de habitación que se está midiendo, en qué estado se encuentra (vacía sucia, ocupada sucia) y el área total de la misma.
- Anotar la cantidad de camas que posee la habitación.
- Anotar si han sido ocupadas todas las camas que posee la habitación que se está midiendo, ya que, si la habitación posee dos camas y solo ha sido ocupada una, esa observación no puede considerarse con dos camas.
- Si el estado de la habitación a medir es:

- Vacía sucia, analizar que tan sucia se encuentra, porque pudiera existir una habitación en este estado, con una situación atípica y esa medición no debiera considerarse.
- Ocupada sucia, ver si el cliente utilizó la totalidad de la lencería, felpas de baño y si está muy desorganizada la habitación.
- Anotar el tipo de piso (losa, alfombra, corcho, etc.) ya que en dependencia de este estará el instrumento y por lo tanto el tiempo que se utilice para la limpieza.
- Anotar la cantidad de baños que posee la habitación y las características de cada uno.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta a la hora de realizar la medición es que la camarera cumpla con en el procedimiento establecido. La medición se puede realizar con un reloj o cronómetro.

III.4. Determinación de la cantidad de camareras de pisos.

Para la búsqueda de los datos necesarios para realizar este cálculo se tomó una muestra de tres (3) meses: Marzo, Abril, Mayo, para reunir datos promedios como la Cantidad de Habitaciones por Grupo (CHG), el Booking (B) (Anexo 11) y los promedios de tiempo de limpieza para cada tipo de habitación, seleccionados de la fotografía detallada aplicada en la instalación a las camareras.

La cantidad de camareras de pisos necesarias se determinará utilizando la expresión:

$$N = Q / Ft$$

Donde:

N = Número de camareras de piso necesarias.

Q = Carga de trabajo diaria estimada para cada camarera expresada en minutos (Tabla 5, Anexo 11).

Ft = Fondo de Tiempo de una camarera en un día expresado en minutos.

Para determinar el fondo de tiempo, lo primero es aplicar la técnica de fotografía detallada individual y determinar la duración de las actividades que realiza la camarera fuera de la limpieza de habitaciones, para fijar el tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR), el tiempo preparativo conclusivo (TPC), el tiempo de servicio

(TS). Los tiempos invertidos en las actividades clasificadas como TIR, TPC, TS, estos deben ser analizados a fin de proyectar el método de ejecución de dichas actividades que hagan el trabajo más eficiente, es decir que los tiempos utilizados en estas tareas sean los mínimos necesarios.

Con dichos tiempos definidos y además con el tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) el cuál se determinó de las tres (3) fotografías individuales realizadas en la instalación, se determinará el fondo de tiempo disponible para dedicar a la limpieza de habitaciones mediante la siguiente expresión:

$$F_t = JL - (TIR + TPC + TS + TDNP)$$

$$JL = 480 \text{ min. (Jornada laboral)}$$

$$TDNP = 27.33 \text{ min}$$

Luego que se determina el Fondo de Tiempo de una camarera se multiplica por la cantidad de días trabajados por la camarera en el plazo de tiempo seleccionado por el normador que en este caso es de tres (3) meses, ver Tabla 3.3.

Tabla 3.3: Días de trabajo de las camareras en la muestra de tiempo seleccionada.

Meses	Días Trabajados por la camarera.
Marzo	26 Días
Abril	25 Días
Mayo	26 Días
Total:	77 Días

Fuente: elaboración propia

$$FT = 480 - (11.66 + 36.66 + 30 + 27.33)$$

$$FT = 374.35 * 77$$

$$FT = 28824.95$$

$$N = Q / F_t$$

$$N = 161146.24 / 28824.95$$

$$N = 5.59 \approx 6 \text{ camareras}$$

III.5. Evaluación de los resultados obtenidos.

En esta etapa se analizarán profundamente las ventajas y las desventajas de la implementación de cada una de las variantes, para determinar la repercusión de las medidas en la variable humana, económica y técnico-organizativa, este estudio se realizará por la dirección del hotel, el departamento de recursos humanos de la Empresa Islazul S.S y el personal del área de Regiduría de Pisos, para de esta forma evaluar los posibles resultados del método de organización propuesto.

III.6. Implementación

Las soluciones evaluadas se expondrán en el Consejo de Dirección de la organización, siendo facultad de su Director General aprobar la implantación en el modo experimental del nuevo método por un tiempo determinado. En ese período se comprobará su factibilidad y verdadero impacto en las variables antes referidas.

Si en este período de prueba se demuestra que el nuevo método de organización del trabajo, trae consigo resultados positivos para la entidad y contribuye a la satisfacción del cliente final, se aprueba y se procede a ponerlo en práctica.

III.7. Seguimiento y control de los estudios.

Esta etapa reviste una importancia vital ya que con ella se logrará la sistematicidad y desarrollo del estudio realizado. Llevándose el control y la evaluación de las medidas adoptadas y realizando los ajustes necesarios.

Se debe controlar sistemáticamente el cumplimiento de las medidas derivadas de los estudios de organización del trabajo y su expresión en los indicadores económicos, físicos, financieros y otros que permitan su análisis, comparación y establecimiento de acciones para rectificar desviaciones y continuar la mejora.

Conclusiones del Capítulo

1. Los estudios de organización realizados en el área de Regiduría de Pisos resultan de vital importancia para el perfeccionamiento de los procesos de trabajo que se desarrollan en el área y deviene como herramienta eficaz para la gestión del área de alojamiento.
2. Dichos estudios fueron validados a través de juicio de expertos, que reconocen la factibilidad de su implementación en el contexto del área, y de los análisis estadísticos pertinentes, con el software SPSS 11.0.

3. Resulta evidente el grado de contribución de los estudios de organización en el área, para el mejoramiento de los indicadores de productividad del trabajo en la entidad objeto de estudio, a partir de valorar los resultados parciales de la investigación.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis bibliográfico realizado permitió profundizar en los elementos que caracterizan la interrelación existente entre la actividad turística, las particularidades del alojamiento turístico y la organización del trabajo en dicha área.
2. La metodología empleada posibilitó la elaboración del diagnóstico del estado actual de la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos, en cuyo marco fueron identificados y valorados los aspectos del sistema que caracterizan el actual desempeño del área.
3. Ha sido diseñado un nuevo método de trabajo para organizar de manera correcta y eficiente el trabajo en el área de Regiduría de Pisos en la Villa “Rancho Hatuey” que tributa al perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial que aplica la entidad objeto de estudio.
4. La implementación de este estudio de organización del trabajo brindará a la instalación un nuevo método de trabajo que posibilitará economizar tiempo, aumentar la calidad de la limpieza en el área, aumentar la calidad de vida de las camareras y aumentar la satisfacción del cliente, como objetivo fundamental de la Villa “Rancho Hatuey”.

RECOMENDACIONES

1. Dar continuidad al proceso de implementación del estudio de organización del trabajo diseñado para el área de Regiduría de Pisos de la Villa “Rancho Hatuey” de Sancti Spíritus, teniendo en cuenta la validez de dicho instrumento para el perfeccionamiento del sistema turístico.
2. Extender el estudio de organización del trabajo propuesto en otras instalaciones similares del sector turístico para el perfeccionamiento del área de Regiduría de Pisos, considerando las modificaciones que en cada caso sean necesarias.
3. Dar seguimiento al avance de los resultados y la introducción de los cambios que puedan surgir en el área de la Villa “Rancho Hatuey” como objeto de estudio práctico de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. K.; Muñoz, G. R. y Machado, C. E. L. (2017). Relaciones entre los actores públicos y privado individual del alojamiento turístico en Santa Clara. *Teoría y praxis*, 71-91.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Ayala, C. H. y Hernández, F. Y. (2021). Memoria de llegadas e ingresos por turismo en Cuba en el lustro 2015-2019. *Revista Científica Ecociencia*, 8(1), 65-84.
- Ayala, C. H. (2002). *Medio siglo de Transformaciones del turismo en Cuba*. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas.
- Blanco, D. E. y Hernández, D. I. N. (2020). Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 22 (1), 81-96.
- Castillo, F. Y. (2016). *Evaluación de las relaciones entre los sectores de alojamiento turístico en Trinidad*. Tesis de grado. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
- Catá, G. E. (2017). La organización del trabajo en Cuba. *Universidad de La Habana*, (283), 152-166.
- Consejo de Estado (2013): "Reglamento del Decreto-Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento sobre el sistema de dirección y gestión empresarial cubano", *Gaceta oficial de la República de Cuba*, edición ordinaria, nº 7, 18 de febrero, La Habana.
- Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007). *Sistema de gestión de capital humano*. Capítulo VII, del Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007, Pág. 134 –180.
- Corcho, R. I. L. (2016). *Estudio Organizativo Integral del Área de Regiduría de Pisos en el Hotel Cayo Santa María*. Tesis de grado. Universidad Central de las Villas.
- Del Cioppo, J. y Bello, M. (2018). Indicadores de impacto social para evaluación de proyectos de vinculación con la colectividad. *Económicas CUC*, 39(1). 105-116.

- Delgado, S. (2016). Apostar por el turismo es invertir en plaza segura. Entrevista a José Daniel Alonso, Director de Negocios, Mintur. Periódico Granma, p.1.
- Fajardo, L. M. R. (2022). Recepción y alojamiento: procesos relevantes del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental de Varadero. *Económicas CUC*, 43(1).
- Fajardo, S. y Álvarez, L. (2014). Auditoria gerencial al estado de la situación patrimonial de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cuenca". Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/21690>.
- Gallegos, J. F. (2002). Dirección estratégica en hoteles del siglo XXI. Editorial Thomson Paraninfo SA. Madrid.
- García, J. Y. S. y Ríos, J. E. N. (2012). La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico. *Teoría y Praxis*, 80-101.
- Gómez, M.; Acevedo, J. A.; Pardillo, Y. y López, T. (2019). El desarrollo empresarial como base del éxito de la actualización del Modelo Económico cubano. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 1(1), 1–15.
- Hernández, F. Y.; Cruz P. Y.; Gutiérrez, J E. y Vento, C. D. (2021). Turismo rural y su futuro inmediato en el contexto de la COVID-19 en Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 457-485.
- Hurtado de Mendoza (2003). Procedimiento para determinar el número de expertos. En: Carbonell, A. (2009). Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. Tesis de doctorado. Universidad Central de las Villas.
- Intriago, J. y Solorzano, M. (2017). The tourist accommodation in homes: an alternative for business revitalization of the economy in the parish of Canoa (destination of sun and beach) after the earthquake of April 16. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(3), 259-272.
- Kieffer, M. (2018). Conceptos claves para el estudio del Turismo Rural Comunitario. *El Periplo Sustentable*, (34), 8-43.
- León, A. M.; Rivera, D. N.; Álvarez, W. S.; Nogueira, D. M.; Reyes, H. R. H.; Narió, A. H. y Ojeda, Y. E. A. (2017). Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas. Editorial Universidad Uniandes. Ecuador.

- Luo, Y. y Bu, J. (2018). Contextualizing international strategy by emerging market firms: A composition-based approach. *Journal of World Business*, 53(3), 337-355.
- Marsán, J. (1996): Organización del Trabajo. Tomo I, ISPJAE, Cuba, pp. 84 -208, 220 -252.
- Martín, F. R. (2003). Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
- Martínez, Y. I. (2010). Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Centro Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Facultad de Ciencias Económicas.
- Mullo, E. del C. y Vázquez, A. Y. (2019). La Gestión del Turismo Comunitario para el Desarrollo Local de la Parroquia Salasaca, Ecuador. *Ciencia Digital*, 3(4), 122-137.
- Muñoz, E. F. (2004). La Industria Turística. Editado por eumed•net. Accesible a texto completo en [html://www.eumed.net/coursecon/libreria/](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/)
- Murillo, H. F. O. y Garzón, M. L. Q. (2020). Selección de proveedores de insumos críticos en términos de sostenibilidad, a través de la metodología multicriterio, en una empresa del sector azucarero. *Ciencia Tecnología*, 16(2), 24-44.
- NC 127: 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). Exploring Health Tourism Report. Recuperado el 7 de Agosto de 2020, de UNWTO.org: <https://www.unwto.org/es/press-release/2018-12-20/la-omt-y-la-cet-publican-un-informe-sobre-turismo-de-salud>.
- Partido Comunista de Cuba (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, La Habana.
- Quesada, J. (2016, junio 19). ¿Por qué las empresas deben estar en constante cambio? *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/ge-rencia/por-que-las-empresas-deben-estar-en-constante-cambio/VI6G44367REXXOSJTTRRDYYSVM/story>.

- Rodríguez, F. R. y Col. (2000). Introducción al turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana.
- Rodríguez, L. M. (2021). Evolución de la contabilidad en Cuba: el desarrollo de la enseñanza universitaria y de la normativa contable tras la revolución de 1959. *De Computis Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 18(1), 74-90.
- Salinas, E.; Salinas, E. y Mundet, L. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Rosa dos Ventos*, 11(1). pp. 23-49.
- Simao, F. A. (2018). Estudio de organización del trabajo en el área de regiduría de pisos del Hotel "América" de la ciudad Santa Clara. Tesis de grado. Universidad Central de Las Villas. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial.
- Virani, A.; Wellstead, A. y Howlett, M. (2020). Where is the Policy? A Bibliometric Analysis of the State of Policy Research on Medical Tourism. *Global Health Research and Policy*, 5 (19).
- Zapata, K.; Medina, J. M. y Lara, J. (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las pymes en el mercado. *Vincula Téctica*, 1(1), 1-20.

Anexo 1: Principales características del proceso de diagnóstico para la organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos de un hotel.

Fuente: Martínez (2002).

1. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos tienen los dirigentes del área.
2. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del área, el diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitarán.
3. En el proceso de diagnóstico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los trabajadores del área de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los trabajadores para los cambios necesarios.
4. El propio hecho de que exista interacción con el personal del área, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un trabajador no sabía que querían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho.
5. En principio, el diagnóstico incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase la referida al diseño y aplicación del estudio organizativo del área de Regiduría de Pisos.
6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobarlo.
7. En el proceso de elaboración del diagnóstico de capital humano del área de alojamiento, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del sistema de capital humano del área.

Anexo 1. (Continuación)

8. Es también importante, que los resultados del diagnóstico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia del trabajo con el estudio pertinente en el área, como unidad estratégica de negocio del hotel.

9. La capacidad potencial de los miembros del área para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.

10. Es importante que, durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los trabajadores y directivos del área, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.

11. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del área que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca la labor del área y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.

12. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales la dirección del área no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

13. En la realización del diagnóstico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda.

Anexo 2. Cronograma para realizar el diagnóstico de Organización del Trabajo en el área de Regiduría de Pisos. Fuente: Villa “Rancho Hatuey”

#	Descripción	Fecha	Responsable	Participantes
1	Capacitación al Consejo de Dirección del Hotel en el Decreto-Ley 252/07 y Decreto 281/07.	marzo /2021	Dtor General Asesor Jurídico	Consejo de Dirección PCC, UJC y Sindicato
2	Seminarios a los dirigentes del PCC, UJC y Sindicato para el estudio del Decreto-Ley 252/07.	marzo /2021	Dtor General Asesor Jurídico	Consejo de Dirección, Sec. PCC, UJC y Sindicato
3	Seminarios a los dirigentes del PCC, UJC y Sindicato para el estudio del Decreto 281/07	marzo /2021	Dtor General Asesor Jurídico	Dtra. RRHH Especialistas de RRHH.
4	Seminarios de capacitación a los trabajadores por sus jefes directos sobre el Decreto-Ley 252/07	marzo /2021	Dtor. General. Asesora Jurídica	Dtra. RRHH Especialistas de RRHH.
5	Seminarios de capacitación a los trabajadores por sus jefes directos sobre el Decreto 281/07	abril /2021	Dtor. General Asesor Jurídico	Dtra. RRHH Especialistas de RRHH.
6	Coordinar la asesoría necesaria a emplear por el Hotel en el Diagnóstico y Elaboración de un nuevo Método de trabajo en el área de Regiduría de Pisos.	abril /2021	Dtor. Gral Dtra. RRHH	Esp. de RRHH
7	Aprobación en el Consejo de Dirección del cronograma para la creación del nuevo Método de trabajo.	abril /2021	Dtor General	Especialista de Calidad
8	Creación de equipos de trabajo para la elaboración del nuevo método.	abril/2021	Dtor General	Esp. de RRHH
9	Diagnostico del estado actual del área de Regiduría de Pisos.	Mayo /2021	Dtra RRHH	Especialistas de RRHH
10	Realizar el diagnóstico del estudio de organización del trabajo en el área de Regiduría de Pisos.	Mayo 2021	Dtor General	Especialistas de RRHH
12	Elaboración del nuevo Método de Organización del Trabajo.	Mayo 2021	Dtra. RRHH	Especialistas de RRHH
13	Análisis y aprobación en el Consejo de Dirección del nuevo sistema y el plan de acción para su instrumentación.	Junio 2021	Dtor General.	Consejo de Dirección
14	Comienzo de la instrumentación en el Hotel del nuevo Método.	junio 2021	Dtor General.	Consejo de Dirección
15	Control mensual en el Consejo de Dirección de la aplicación práctica del nuevo Método.	junio/diciemb re/21	Dtor General.	Consejo de Dirección

Anexo 3. Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Fuente: elaboración propia

Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1 - P)K}{I^2} \quad (1)$$

Donde:

M: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1 - \alpha = 0.99 \quad P = 0.01 \quad I = \pm 0.10 \quad K = 6.6564$$

Obteniéndose como resultado al aplicar (1) $M = 6.58 = 7$ expertos.

Para la selección de los siete expertos se utilizó el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) en el cual se evalúa el Coeficiente de Competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se siguieron los pasos siguientes:

- a) Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema bajo estudio, obteniéndose el resultado descrito en la Tabla 1.

Tabla 1. Grado de conocimiento de los expertos.

<i>Expertos</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										X
2										X
3								X		
4										X
5									X	
6							X			
7								X		
8									X	
9										X

Fuente: elaboración propia

b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 2. Los resultados se detallan en la Tabla 2.

$$k_{cj} = n \cdot (0,1) \quad (2)$$

Donde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

Tabla 2. Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada experto.

	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	<i>E8</i>	<i>E9</i>
Kcj	1	1	0.7	1	0.9	1	0.8	0.9	0.6

Fuente: elaboración propia

b) Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X).

A continuación, se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 3, los resultados se muestran en la Tabla 3.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad (3)$$

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j".

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

Tabla 3: Resultados del Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto.

	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	<i>E8</i>	<i>E9</i>
Kaj	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8

Fuente: elaboración propia

c) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y del Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 4 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de "K" alcanzado por cada uno de los expertos, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla en la Tabla 4.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{cj} + k_{aj}) \quad (4)$$

Donde:

Kj: Coeficiente de Competencia del experto "j"

Kcj: Cociente de Conocimiento del experto "j"

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

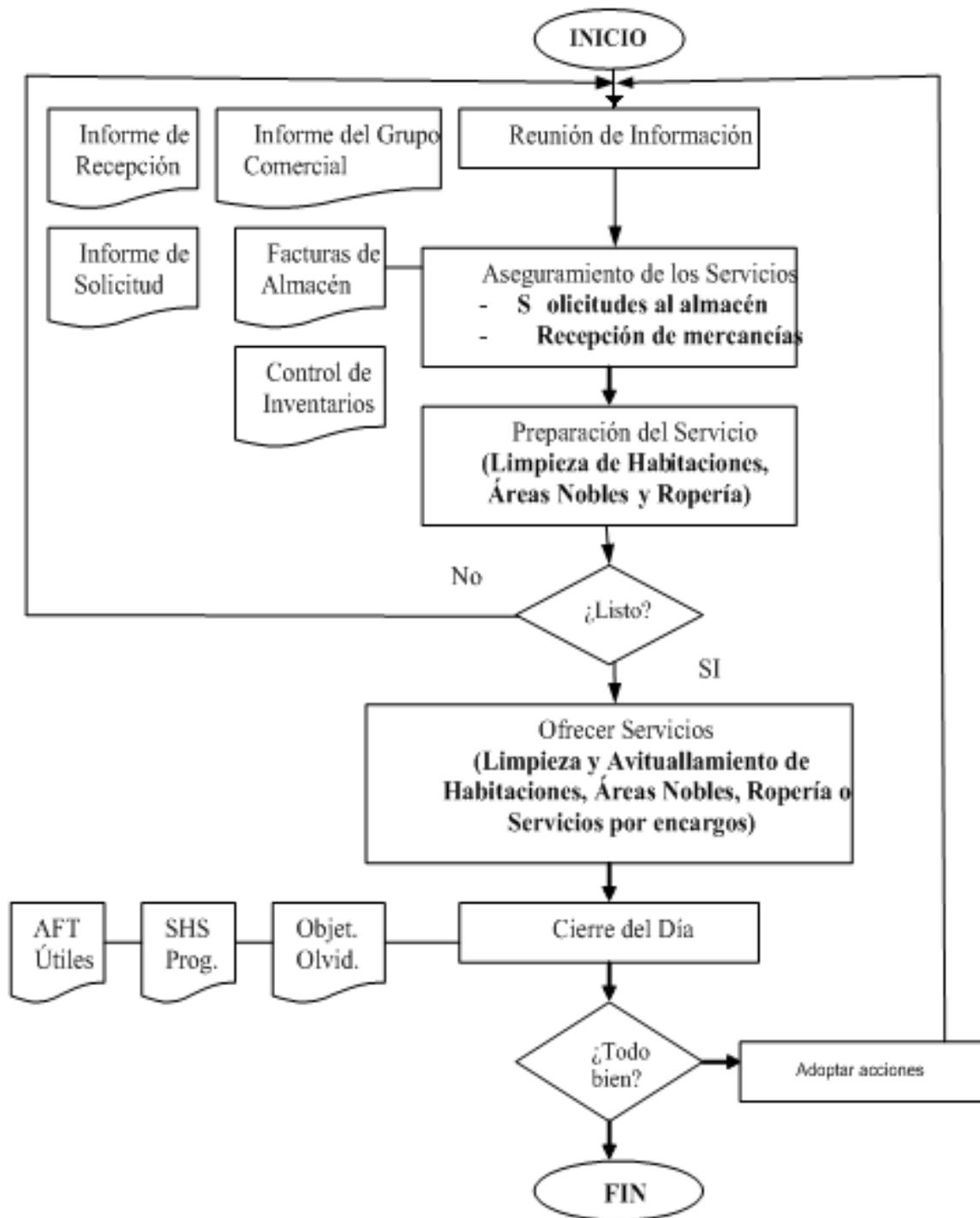
Tabla 4: Resultados del Coeficiente de Competencia (K) de cada experto

	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	<i>E8</i>	<i>E9</i>
Kj	0.9	0.9	0.75	0.9	0.8	0.70	0.65	0.8	0.75
Nivel	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio

Fuente: elaboración propia

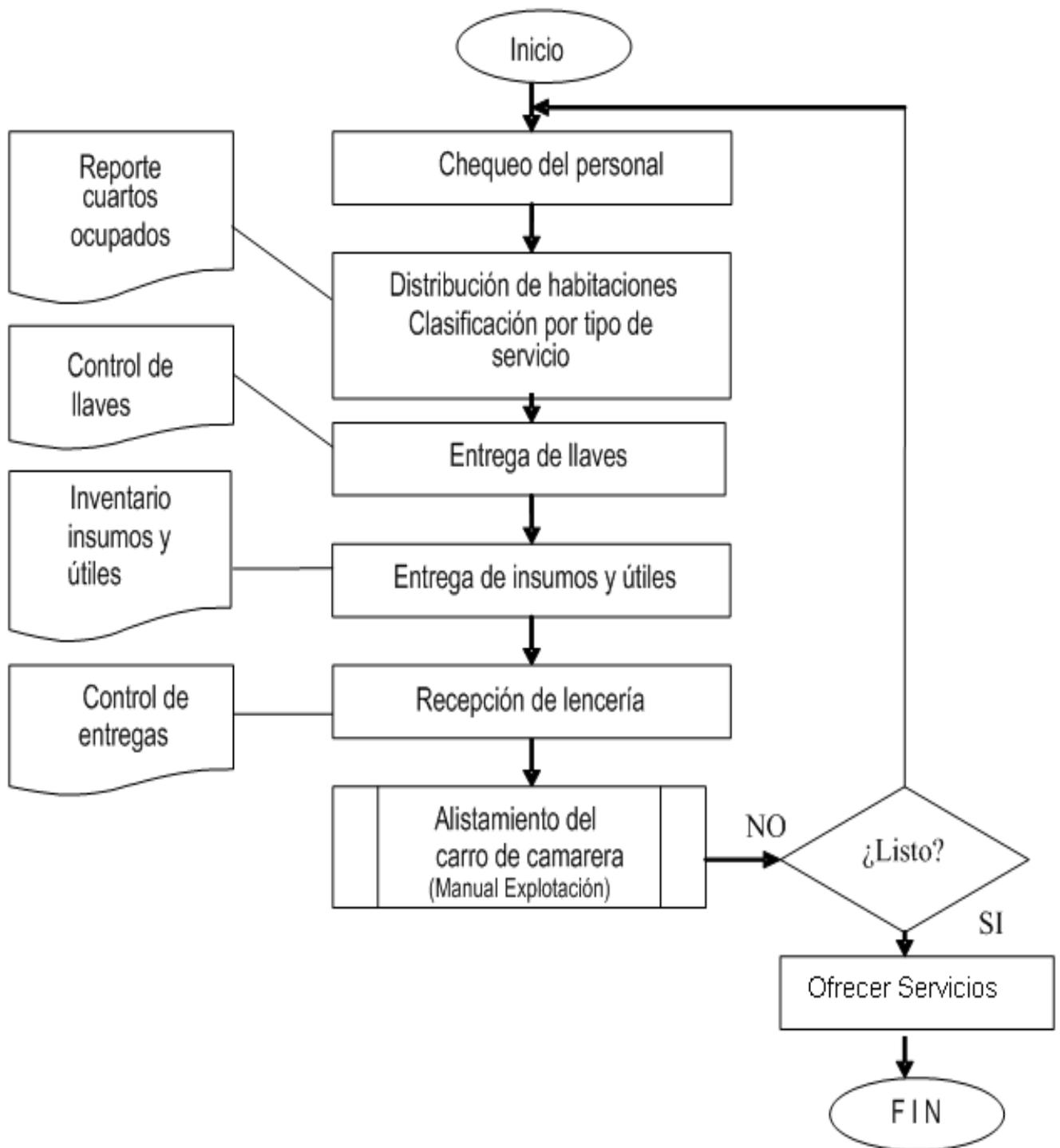
En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los cinco expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto", más aquellos dos que mayor nivel de competencia "Media" alcanzaron (E7 y E9).

Anexo 4: Proceso de Ama de Llaves.



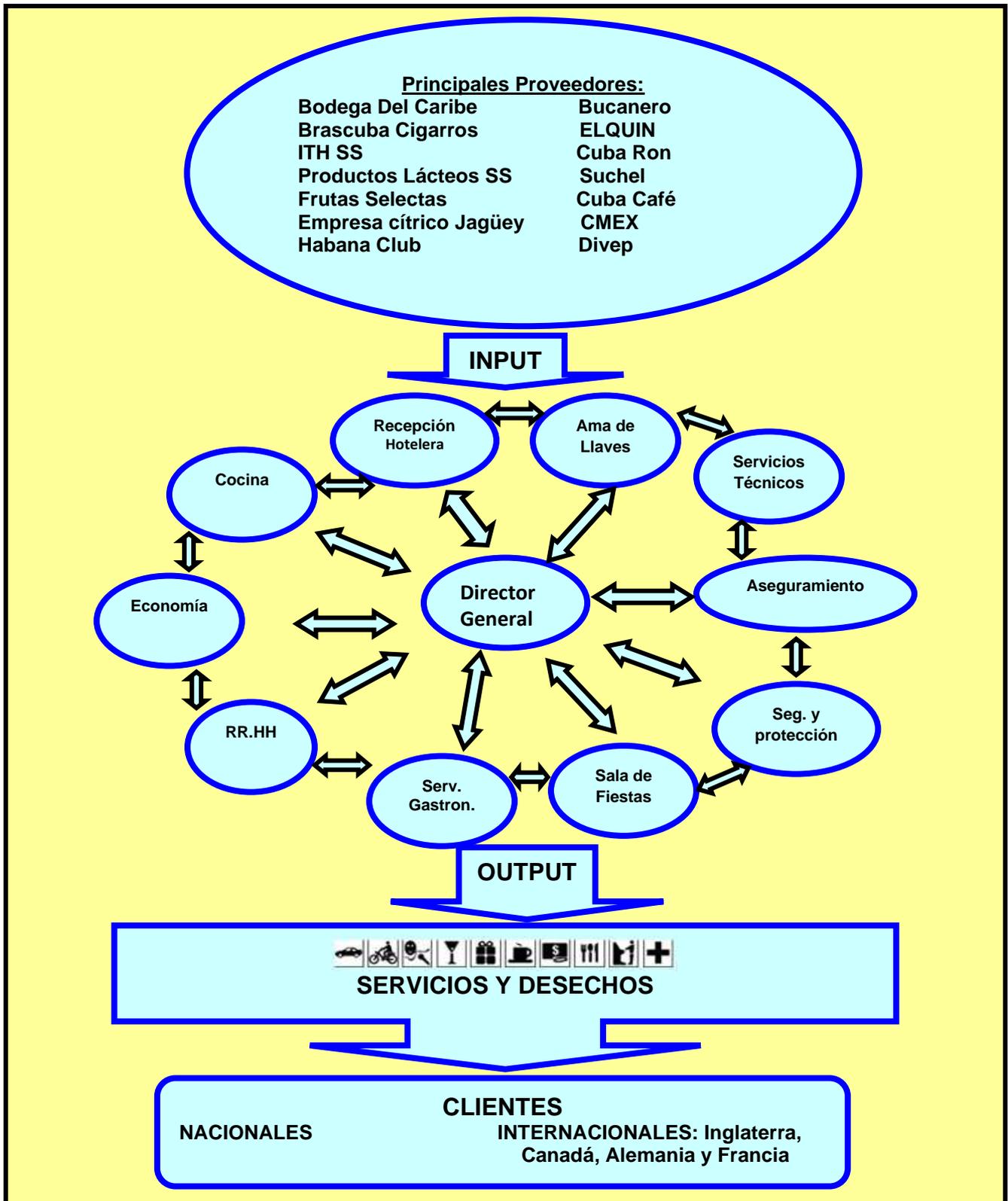
Fuente: Villa "Rancho Hatuey"

Anexo 4a: Proceso de Ama de Llaves.



Fuente: Villa "Rancho Hatuey"

Anexo 5: Gráfico que muestra la empresa Villa “Rancho Hatuey” como sistema integrado. Fuente: elaboración propia



Anexo 6: Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo.

Empresa: Hotel "Rancho Hatuey"			Dpto." Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha:25/5/2021		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	7.50	21	
2	Recibe ropa limpia	TIR	8.11	9	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC	8.20	16	
4	Traslado a la habitación	TO	8.36	10	
5	Limpieza de Habitación	TO	8.46	28	Ocupada
6	Traslado a la habitación	TO	9.14	5	
7	Limpieza Habitación	TO	9.19	44	Vacía sucia
8	Traslado a otra habitación	TO	10.03	7	
9	Limpieza de Habitación	TO	10.10	21	Ocupada
10	Limpieza de Habitación	TO	10.31	23	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO	10.54	38	Vacía sucia
12	Limpieza de Habitación	TO	11.29	35	Vacía sucia
13	Limpieza de Habitación	TO	12.04	32	Vacía sucia
14	Va a almorzar	TDNP	12.36	25	
15	Limpieza de Habitación	TO	1.01	32	Vacía sucia
16	Traslado hacia habitación	TO	1.33	3	
17	Limpieza de Habitación	TO	1.36	26	Ocupada
18	Limpieza de Habitación	TO	2.02	34	Vacía sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	2.36	29	Vacía sucia
21	Traslado hacia habitación	TO	3.05	4	
22	Limpieza de Habitación	TO	3.09	14	Ocupada
23	Traslado hacia el office	TO	3.23	8	
24	Cuenta ropa sucia	TO	3.31	14	
25	Limpia el office	TO	3.45	9	
26	Ordena carro de limpieza	TPC	3.54	6	
Hora de Comienzo: 8.00 a.m.				Hora de terminación: 4.00p.m.	
Volumen de trabajo: 12 habitaciones				Normador: Yadiel Frías	

Anexo 6: Continuación.

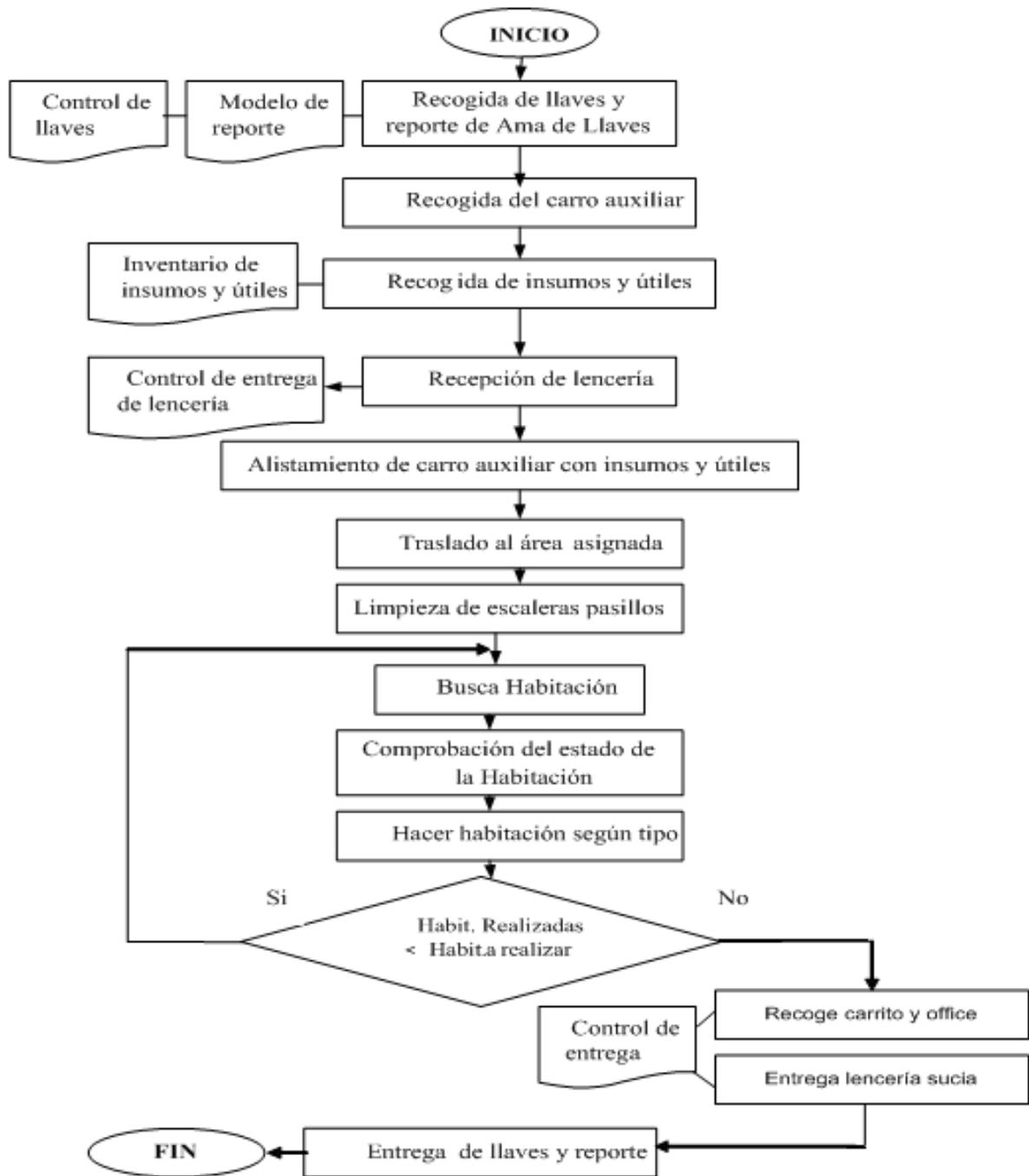
Empresa: Hotel "Rancho Hatuey"			Dpto." Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha:26/5/2021		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	7.38	14	
2	Recibe ropa limpia	TIR	7.52	12	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC	8.04	7	
4	Traslado a la habitación	TO	8.11	5	
5	Limpieza de Habitación	TO	8.16	21	Ocupada
6	Traslado a la habitación	TO	8.37	5	
7	Limpieza Habitación	TO	8.42	40	Vacía sucia
8	Traslado a otra habitación	TO	9.22	5	
9	Limpieza de Habitación	TO	9.27	17	Ocupada
10	Limpieza de Habitación	TO	9.44	21	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO	10.05	14	Ocupada
12	Limpieza de Habitación	TO	10.19	16	Ocupada
13	Limpieza de Habitación	TO	10.35	40	Vacía sucia
14	Limpieza de Habitación	TO	11.15	36	Vacía sucia
15	Va a almorzar	TDNP	11.51	31	
16	Traslado hacia habitación	TO	12.22	7	
17	Limpieza de Habitación	TO	12.48	26	Ocupada
18	Limpieza de Habitación	TO	1.14	41	Vacía sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	1.55	38	Vacía sucia
20	Limpieza de Habitación	TO	2.33	39	Vacía sucia
21	Limpieza de Habitación	TO	3.12	14	Ocupada
22	Traslado hacia el office	TO	3.26	4	
23	Cuenta ropa sucia	TO	3.30	11	
24	Ordena carro de limpieza	TPC	3.41	9	
Hora de Comienzo: 8.00 a.m.				Hora de terminación: 3.50p.m.	
Volumen de trabajo: 13 habitaciones				Normador: Yadiel Frías	

Anexo 6: Continuación.

Empresa: Hotel "Rancho Hatuey"			Dpto."Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha:27/5/2021		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	7.46	11	
2	Recibe ropa limpia	TIR	7.57	14	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC	8.11	12	
4	Reporte por rotura a Ama de Llaves	TS	8.23	30	
5	Limpieza de Habitación	TO	8.53	19	Ocupada
6	Limpieza de Habitación	TO	9.22	29	Vacía Sucia
7	Limpieza de Habitación	TO	9.51	29	Vacía Sucia
8	Limpieza de Habitación	TO	10.20	26	Vacía Sucia
9	Limpieza de Habitación	TO	10.46	7	Vacía Limpia
10	Limpieza de Habitación	TO	10.53	26	Vacía Sucia
11	Limpieza de Habitación	TO	11.19	42	Vacía Sucia
12	Va a almorzar	TDNP	12.01	26	
13	Traslado hacia habitación	TO	12.27	4	
14	Limpieza de Habitación	TO	12.31	39	Vacía Sucia
15	Limpieza de Habitación	TO	1.10	29	Vacía Sucia
16	Limpieza de Habitación	TO	1.39	8	Vacía limpia
17	Limpieza de Habitación	TO	1.47	7	Vacía limpia
18	Limpieza de Habitación	TO	1.54	27	Vacía Sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	2.21	21	Vacía Sucia
20	Limpieza de Habitación	TO	2.42	19	Vacía Sucia
21	Limpieza de Habitación	TO	3.01	6	Vacía limpia
22	Traslado hacia el office	TO	3.07	15	
23	Cuenta ropa sucia	TO	3.22	19	
24	Limpieza de Habitación	TIR	3.41	14	
25	Limpieza de Habitación	TO	3.55	17	
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 4.01p.m	
Volumen de trabajo: 18 habitaciones				Normador: Yadiel Frías	

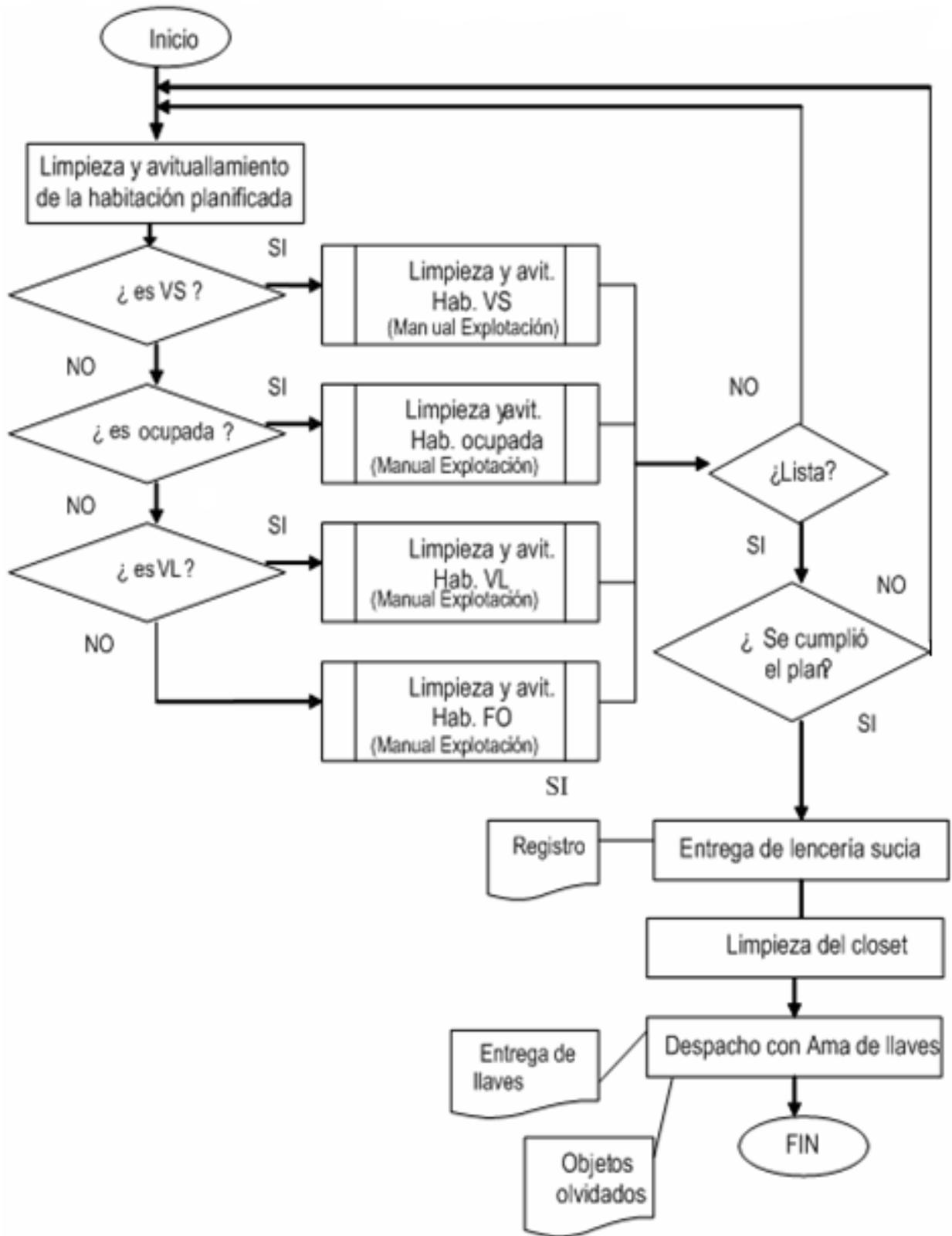
Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Proceso de limpieza de habitaciones en general.



Fuente: Villa "Rancho Hatuey"

Anexo 8: Proceso de limpieza de habitaciones según estado de la habitación.



Fuente: Villa "Rancho Hatuey"

Anexo 9 Encuesta realizada al área de regiduría de Piso de La Villa “Rancho Hatuey”. Fuente: modificado de MTSS (2001).

1. ¿Considera usted que la forma en la que están distribuidas las áreas de trabajo es adecuada?

Si ___ No ___

2. ¿Existen durante su jornada de trabajo actividades que considera le hace perder su tiempo?

Si ___ No ___

En caso de haber marcado **Si**, seleccione cuáles:

- Reunión de apertura.
- Espera por despacho de lencería y amenidades.
- Espera para entregar lencería sucia.
- Otras. Cuáles

3. La carga de trabajo que actualmente presenta considera está:

De acuerdo a sus posibilidades físicas ___ Por encima de sus posibilidades físicas ___

4. La carga de trabajo, de acuerdo al tiempo del que se dispone, considera está:

Por debajo de lo normal ___ Ajustada ___ Por encima de lo normal ___

5. ¿Con que frecuencia durante la jornada de trabajo, toma pequeños intervalos de descanso entre una habitación y otra?

Nunca ___ A veces ___ Siempre ___

6. ¿Con que frecuencia toma agua durante su jornada de trabajo?

Nunca ___ Con frecuencia ___ Cada vez que termina una habitación ___

Solo cuando va a almorzar ___

7. En el tiempo que lleva laborando ha presentado problemas en el sistema urinario:

Si ___ No ___

8. ¿Cuántas veces va al Baño en su Jornada Laboral?

___ 1 vez al día ___ 2 veces al día ___ 3 veces al día ___ 4 veces ó más

9. Diga con qué calidad desempeña su trabajo.

Buena ___ Regular ___ Mala ___

En caso de que haya marcado Regular o Mala, considera que la misma es resultado de:

10. ¿Cómo es el estado de los medios de trabajo?

Óptimo ___ Bueno ___ Regular ___ Pésimo ___

11. ¿Está conforme con las condiciones de trabajo actuales?

Si ___ No ___

En caso de que su respuesta sea negativa, proponga en que aspectos pudieran mejorarse dichas condiciones de trabajo:

12. ¿Es frecuente que se pasen de las 8 horas de la jornada laboral por sobrecarga de trabajo?

Si ___ No ___

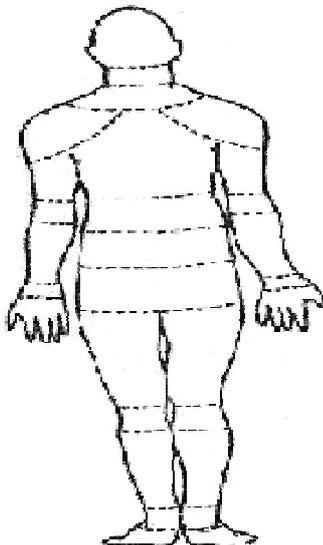
En caso afirmativo mencione aproximadamente hasta que hora: _____

13. ¿Ha tenido dolor o incomodidad en el cuerpo durante el último año? Marque con una X

Si ___ No ___

Si contestó afirmativamente déle una puntuación del 1 al 5 en cada área del cuerpo que le causó molestias.

- 1: Apreciable
- 2: Leve
- 3: Moderada
- 4: Mucha
- 5: Insoportable



Anexo 10: Pruebas de Normalidad realizadas mediante el software estadístico SPSS. Fuente: elaboración propia

Habitación vacía limpia:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		HVL
N		10
Parámetros normales ^{a,b}	Media	7,8910
	Desviación típica	,84320
Diferencias más extremas	Absoluta	,200
	Positiva	,200
	Negativa	-,124
Z de Kolmogorov-Smirnov		,631
Sig. asintót. (bilateral)		,821

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Habitación ocupada sucia:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		HOS
N		10
Parámetros normales ^{a,b}	Media	26,6020
	Desviación típica	1,90645
Diferencias más extremas	Absoluta	,183
	Positiva	,123
	Negativa	-,183
Z de Kolmogorov-Smirnov		,578
Sig. asintót. (bilateral)		,892

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Habitación vacía sucia:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		HVS
N		10
Parámetros normales ^{a,b}	Media	54,2470
	Desviación típica	4,54931
Diferencias más extremas	Absoluta	,199
	Positiva	,199
	Negativa	-,107
Z de Kolmogorov-Smirnov		,630
Sig. asintót. (bilateral)		,823

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Anexo 11: Determinación de la cantidad de camareras de pisos.

La cantidad de camareras de pisos necesarias se determinará utilizando la expresión:

$$N = Q / Ft$$

Donde:

N = Número de camareras de piso necesarias.

Q = Carga de trabajo diaria estimada para cada camarera expresada en minutos.

Ft = Fondo de Tiempo (o Capacidad) de una camarera en un día expresado en minutos.

¿Cómo determinar la carga de trabajo?

Para determinar la carga de trabajo se propone un modelo que establece una relación entre la carga y las variables que la determinan. De ese modo se puede calcular mediante la relación carga capacidad, la cantidad de camareras necesarias para situaciones concretas como son el alza o baja turística, a fin de utilizar racionalmente la fuerza de trabajo que garantice los niveles de eficiencia exigidos, de acuerdo con los niveles de ocupación e ingreso que justifiquen los parámetros económicos registrados en el presupuesto del establecimiento. Así se garantiza que la carga de trabajo establecida, esté de acuerdo con las condiciones organizativas del área de regiduría de piso y contribuya a aliviar las presiones de tiempo en la realización de la tarea de limpieza de habitaciones.

A continuación, se resumen los principales pasos a seguir para la aplicación del modelo:

- Precisar la cantidad de habitaciones que tiene el hotel y cuál es el booking promedio que mantiene en temporada de alta y en temporada de baja.

Es de primerísima importancia que el booking (cantidad de habitaciones ocupadas en el hotel) que se especifique para cada temporada sea lo más representativo posible. Para ello se pueden hacer estudios de tendencias u otro tipo de estudio estadístico que permita establecer el booking de la temporada con cierto nivel de confianza. El software informático Zunt, generalizado en todos los hoteles de Cuba, tiene una base de datos en la que se almacena la

ocupación histórica que ha mantenido el hotel durante años, por lo que debe ser un punto de apoyo para los mencionados estudios.

- Definir los distintos tipos de habitaciones del hotel y agruparlos por características similares.

Para esto es necesario contar con una ficha técnica de las habitaciones. Se agrupan todas las habitaciones con dimensiones iguales y con características constructivas similares, o sea, con el mismo tipo de baño, con el mismo tipo de piso, con la misma cantidad de camas. Nótese que se habla de características constructivas similares y no iguales, porque si una habitación difiere de otra en una puerta de más, a los efectos del tiempo que invierte la camarera en limpiarla pueden considerarse similares.

Se debe puntualizar la cantidad de habitaciones que existen para los distintos grupos de habitaciones definidos y que proporción representa la cantidad de habitaciones de cada grupo del total de habitaciones del hotel.

- Determinar los tiempos de limpieza de cada tipo de habitación y según el estado en que pudiera encontrarse (ocupada, vacía sucia y vacía limpia).

Como ya se ha explicado es conveniente determinar estos tiempos de limpieza por ecuaciones de regresión. En el caso de las habitaciones vacías limpias debe determinarse aplicando la técnica del cronometraje, ya que el gasto de trabajo necesario para el tratamiento de estas habitaciones es independiente de sus características arquitectónicas y de diseño.

- Establecer a partir de datos reales históricos la cantidad promedio diaria de habitaciones vacías sucias, ocupadas sucias y vacías limpias que tiene el hotel en temporada alta y en temporada baja.

Esto puede hacerse revisando el documento conocido como libro de productividad o cierre diario de ama de llaves, en el cual se recoge por día la cantidad de habitaciones por tipo que se limpiaron. Pueden revisarse los libros correspondientes a un año o a años anteriores, tómese en cuenta que a mayor cantidad de datos más confiable estadísticamente serán los resultados. Es importante analizar cada uno de los datos sacados porque puede que alguno corresponda con una sobre ocupación atípica y debe desecharse.

- Determinar qué proporción representan las cantidades promedio de las habitaciones según su tipo, halladas en el paso anterior, del total de habitaciones del hotel.
- Calcular la carga de trabajo para lo cual se utilizará la Tabla 5.

Tabla 5: Cálculo de la carga de trabajo total en minutos por temporada.

1 Grupos	2 CGH	3 THH	4 PR	5 B	6 TLHVS	7 PVS	8 TLHO	9 PO	10 TTHVL	11 PVL	12 Tiempo
SAGA (Inglaterra)	11.5	77	0.14	26.35	54.24	1.41	26.60	2.89	7.89	9.75	65407.48
MEIERS (Alemania)	8.8	77	0.11	26.35	54.24	1.41	26.60	2.89	7.89	9.75	53692.02
The best of Cuba (Holanda)	7.1	77	0.09	26.35	54.24	1.41	26.60	2.89	7.89	9.75	42046.74
										QT	161146.24

Columna 1: Los tipos de grupos definidos.

Columna 2: La cantidad de habitaciones por grupo.

Columna 3: Total de habitaciones del hotel.

Columna 4: Proporción que representa la cantidad de habitaciones por grupo del total de habitaciones del hotel.

Columna 5: Booking según temporada.

Columna 6: Tiempo de limpieza de una habitación vacía sucia (para cada grupo).

Columna 7: La proporción que representa la cantidad promedio de habitaciones vacías sucias del total de habitaciones del hotel.

Columna 8: Tiempo de limpieza de una habitación ocupada (para cada grupo)

Columna 9: La proporción que representa la cantidad promedio de habitaciones ocupadas del total de habitaciones del hotel.

Columna 10: Tiempo de tratamiento de una habitación vacía limpia.

Columna 11: La proporción que representa la cantidad promedio de habitaciones vacías limpias del total de habitaciones del hotel.

Columna 12: La carga de trabajo en unidades de tiempo que implica limpiar las habitaciones de cada grupo.

Columna 12= Col 3 * Col 4*Col 5* (Col 6*Col 7+Col 8 * Col 9+Col 10 * Col 11)

Carga Total (QT) = sumatoria de todos los valores de la columna 12.

Columna 4= Columna 3 / Columna 2.

Este modelo explicado anteriormente para el cálculo de la carga de trabajo, toma como referencia el modelo desarrollado para el cálculo de la norma de servicio de las camareras de piso por [Quintana y García, 2007]. Tal modelo tiene como limitante, que solo permite establecer la norma de servicio para un solo tipo de habitación porque los factores de tiempo que se admiten sustituir, solo pueden ser diferenciados según los tres estados posibles y no según los tipos de habitaciones.

¿Cómo determinar el fondo de tiempo?

Para determinar el fondo de tiempo, lo primero es aplicar la técnica de fotografía detallada individual y determinar la duración de las actividades que realiza la camarera fuera de la limpieza de habitaciones, para fijar el tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR), el tiempo preparativo conclusivo (TPC), el tiempo de servicio (TS). Los tiempos invertidos en las actividades clasificadas como TIR, TPC, TS deben ser analizados a fin de proyectar el método de ejecución de dichas actividades que hagan el trabajo más eficiente, es decir que los tiempos utilizados en estas tareas sean los mínimos necesarios.

Con dichos tiempos definidos y además con el tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) se determinará el fondo de tiempo disponible para dedicar a la limpieza de habitaciones mediante la siguiente expresión:

$$F_t = JL - (TIR + TPC + TS + TDNP)$$

JL = 480 min. (Jornada laboral)

TDNP = 30 min.