

**Universidad Matanzas**  
**“Camilo Cienfuegos”**  
**Facultad: Industrial Economía**

**Título: “Estudio de tiempo de las Camareras y Dependientes en el Hotel Gran Caribe Club Puntarenas”**

**Consultores:** Dr. C Lázaro Quintana Tápanes  
Dr. C Joaquín García Dihigo  
Ing. Yanelis Ramos Alfonso  
Ing. Grether L. Real Pérez

**Resumen**

El presente trabajo es el resultado de un estudio realizado en el **Hotel Gran Caribe Club Puntarenas**. En el mismo se aborda un importante tema como es la organización del Trabajo. El objetivo fundamental de esta investigación es aplicar **Resolución 26/06** emitida por el **MTSS y** de ahí a la determinación e implantación de Normas de Empresas y/o Normas Ramales en el sector y en base a ello las necesidades de personal en las distintas áreas.

Se utilizaron numerosas técnicas que sirvieron de soporte para lograr los resultados obtenidos y dar cumplimiento a los objetivos trazados, entre las que se encuentran **la** Fotografía individual detallada, Histogramas de frecuencia, Análisis estadístico, Diagrama en planta, Diagrama de Flujo, Tormenta de ideas y Entrevistas. En el procesamiento de la información apoyaron los siguientes programas profesionales: SPSS, Visio, Startgraphics XV.

A través del presente estudio se pudieron obtener las normas para camareras y dependientes, teniendo en cuenta los niveles de ocupación más probables en la temporada de alta. Además se propusieron métodos para la limpieza de las

habitaciones en sus tres categorías (HVS, HVL, HO) que faciliten el trabajo de y a la vez garanticen la calidad del acabado.

## **INTRODUCCIÓN**

La organización del Trabajo integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento) de valor agregado, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad y salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos, perfiles de cargo y al incremento del valor agregado<sup>1</sup>.

Ante la convulsa realidad del mundo de hoy, nuestro país ha transitado por un proceso paulatino de recuperación. Una de las estrategias usadas está relacionada con el perfeccionamiento empresarial aplicado con el objetivo de elevar los indicadores de eficiencia, productividad, rentabilidad y competitividad que el momento demanda.

Por ello se ha visto afectada directamente la esfera de los recursos humanos, dada por reestructuraciones de plantilla, nuevos calificadores de cargo, en fin, una mejor organización del trabajo.

En consecuencia, se hace necesaria la aplicación la aplicación de un estudio de métodos, procedimientos y medición del trabajo con ayuda de herramientas, técnicas y/o metodologías, permitiendo maximizar el desempeño, la calidad en los procesos y la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, conjuntamente con la aplicación de la legislación vigente Resolución 26/2006 del MTSS, donde se contemplan los métodos y técnicas que son apropiadas para el estudio de los procesos y procedimientos propios en los procesos claves de las entidades subordinadas del MINTUR, principalmente grupos empresariales y de ahí a la determinación e implantación de Normas de Empresas y/o Normas Ramales en el sector.

---

<sup>1</sup> Tomado de *Guía metodológica del MINTUR*

## **Caracterización de la Entidad**

El Hotel “**Gran Caribe Club Puntarena**” se encuentra ubicado en Avenida Kawama final en el municipio de Varadero, perteneciente a la provincia de Matanzas, a solo 3 kilómetros del centro de la ciudad balneario y a 30 kilómetros del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”. Su ubicación permite acceder fácilmente a la playa y al ambiente que se vive en las calles de la ciudad.

El mismo fue seleccionado por el MINTUR para aplicar los estudios del trabajo, basado en la **Resolución 26/06** emitida por el **MTSS** en las áreas correspondientes a camareras y dependientes.

## **Metodología de la Investigación.**

### **Etapa 1:** Diagnóstico inicial y familiarización

- Formación del equipo de trabajo
- Reunión del Órgano de Dirección
- Presentación del cronograma de trabajo
- Reunión con todos los trabajadores implicados en el estudio

La **plantilla aprobada** por habitaciones: **224 plazas**

Al momento de realizar este trabajo se encontraba **cubierta al 92.5%** con **208 trabajadores:**

- 64 son obreros
- 102 categoría de servicios
- 27 técnicos
- 1 trabajador administrativo
- 14 dirigentes

### **Etapa 2** Descripción de las áreas fundamentales

#### **Actividad de alojamiento**

Cuenta con **255** confortables y completas habitaciones:

- 101 dobles
- 150 king
- 4 suites

Habitaciones con cama king vista al mar: 95

Al canal: 59

Dobles vista al mar: 41

Al canal: 60

Existen 108 habitaciones con el servicio de connecting de ellas 64 vista al mar y 44 al canal. Todas tienen balcón con vista al mar o jardines del hotel.

### **Restaurante Buffet “Horizontes”**

**Capacidad: 174 comensales**, servicio buffet en desayuno, almuerzo y cena con recogida a la francesa y bebidas servidas en bandejas. Se oferta **comida internacional** con **tres noches temáticas, la mexicana, la noche marinera y la cubana.**

Los **horarios de servicio** son los siguientes:

- Desayuno de 7:00 am – 10:30 am.
- Almuerzo de 12:00 pm – 2:30 pm.
- Cena de 6:30 pm – 9:30 pm.

**2.2.** Elaboración del Plan (Diagnóstico y cronograma de la realización de los estudios del trabajo)

### **Diagnóstico**

#### **Camareras**

Aspectos que afectan el trabajo de las camareras, mencionados por ellas:

1. La norma es elevada (16 habitaciones por camareras).
2. Las camareras son las que tienen que subir sus ropas al piso y bajarlas, en lo que invierten tiempo considerable.
3. Falta la camarera que atiende las habitaciones del medio, por lo que las del piso tienen que asumirlas.
4. En ocasiones no les alcanza la ropa que subieron por la mañana, porque se acabo y tienen que volver a bajar a buscarlas, para subir de nuevo a las habitaciones que faltaban.
5. En ocasiones se rompe el elevador de servicio, lo que tienen que subir por el elevador de los clientes del Hotel.
6. A veces faltan algunos instrumentos de limpieza como guantes, afectando la seguridad de las camareras.

7. Apuro de Carpeta con las habitaciones cuando el hotel esta lleno.
8. Las habitaciones en ocasiones tienen mucha arena, lo que les exige un mayor tiempo.
9. se quejan de tener un gran contenido de trabajo.
10. Cuando llueve las habitaciones se filtran, y se mojan, ocasionando cambios de habitación, provocándole molestias y mas trabajo para las camareras.

Como ventajas se tienen que el 100% de las camareras de piso estudiaron en FORMATUR y tienen años de experiencia en la labor que realizan y la gran mayoría, en el lugar. Tienen conocimiento del idioma, lo que facilita el intercambio con los turistas, y por tanto una mayor satisfacción del cliente en este sentido.

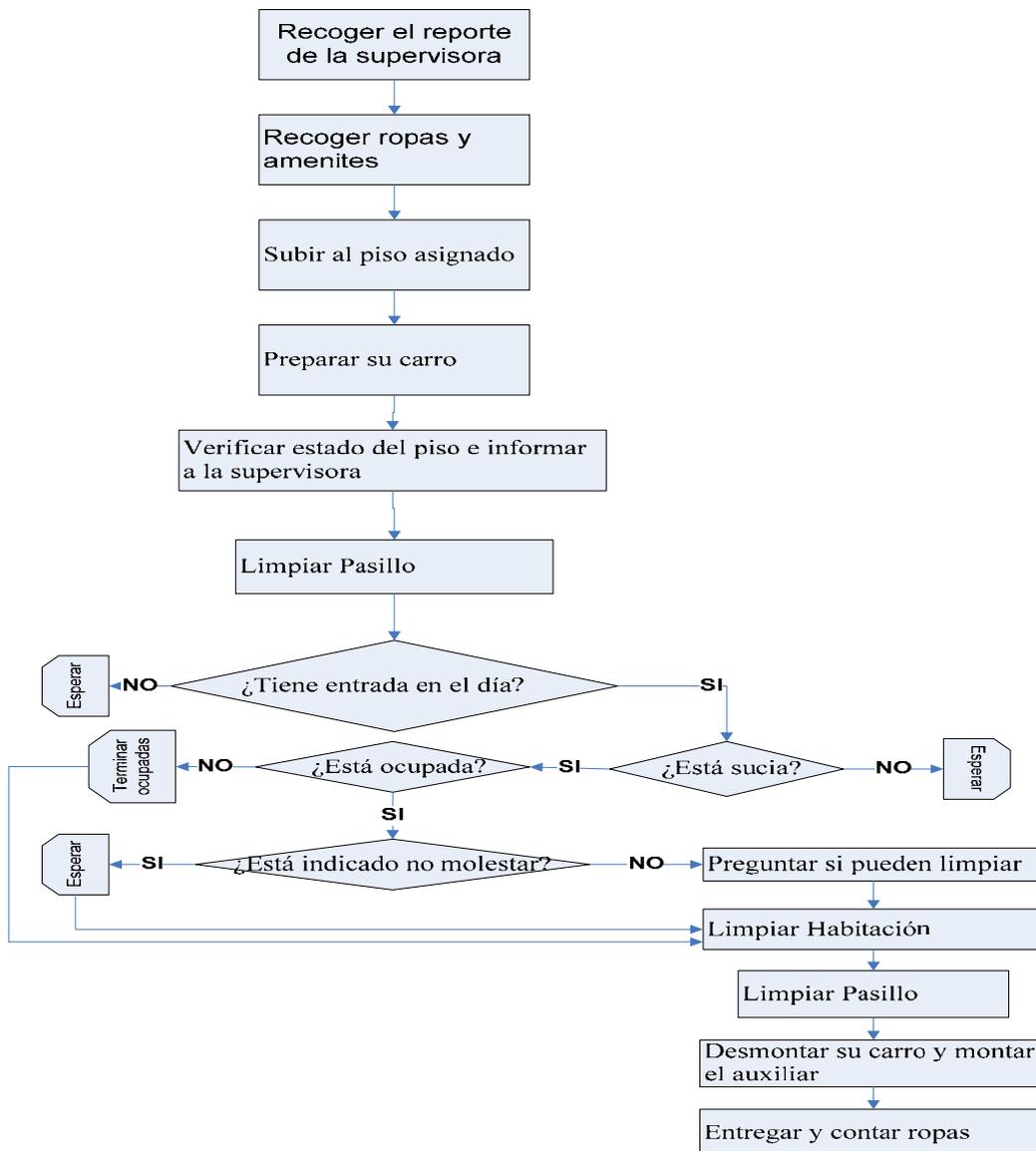
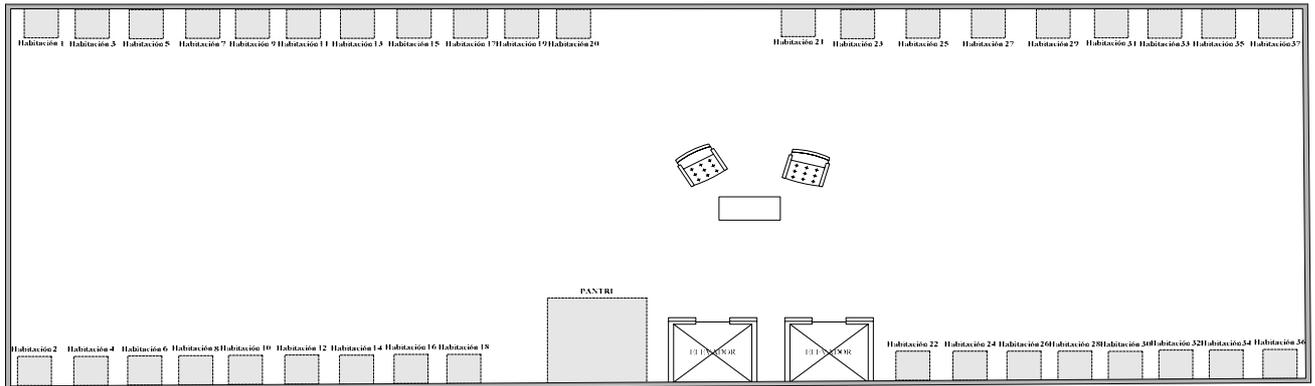
### **Gastronomía**

Aspectos que afectan el trabajo de los gastronómicos, mencionados por ellos:

1. Cuando llueve se hace un poco difícil trabajar en los puntos gastronómicos que están en los jardines, cerca de la playa y en la piscina.
2. La falta de recursos y las limitaciones de control que dificultan el trabajo.
3. Falta de insumos y materiales básicos para el trabajo.
4. La sistematicidad en los cursos de superación y adiestramiento.
5. El equipamiento de trabajo en muchos casos es viejo y se rompe con frecuencia
6. Poca capacidad de la capacidad de los equipos del fregado.
7. Las limitaciones en la máquina de preparación del café, té, etc. ocasionando la demora del servicio.

**Etapa 3.** Aplicación de los estudios del trabajo en las áreas: Ama de llaves y dependientes

Para comenzar el estudio del trabajo, se seleccionó dentro del área de **Ama de llaves**, las **camareras de piso**. Para ello se realizó un diagrama en planta del área en la cual laboran las mismas y un diagrama de flujo de la actividad que realizan, como base para la aplicación de las técnicas de estudio del trabajo (estudio de tiempo con cronómetro).



El hotel cuenta con 255 habitaciones distribuidas en 7 pisos, con 37 habitaciones por cada uno. En esta área se cuenta con un total de 39 plazas, de ellas 19 son camareras de piso. Las mismas están ubicadas a razón de 2

por piso, dos se encargan de las habitaciones del centro, una en los tres primeros pisos y la otra en los restantes cuatro, además de tres cubre francos, teniendo una **norma de 16 habitaciones diaria**.

### **Normación del trabajo de las camareras de piso**

Para darle cumplimiento a esta etapa se utilizó la técnica de fotografías individual detallada, para ello se seleccionaron camareras promedios, es decir, en el desempeño de sus tareas ni las más lentas ni las más rápidas, según el criterio de la responsable del área.

El estudio se comenzó tomando observaciones detalladas por categorías de habitaciones HVL, HO y HVS. Luego de acuerdo a la dispersión de los datos obtenidos en las fotografías iniciales, se calculo el tamaño de muestra (**N**) necesario para la obtención de resultados conclusivos, realizándose las fotografías detalladas para completar N. A continuación se muestra el resumen del número inicial de fotografías por categorías de habitaciones así como el tamaño de muestra necesario.

<b>Categorías</b>	<b>No. Observaciones iniciales</b>	<b>No. Observaciones Finales</b>
<b>HVL</b>	10	15
<b>HO</b>	11	29
<b>HVS</b>	10	11

**Tabla 1.5. Número de observaciones iniciales y finales**

Para el cálculo del tamaño de muestra se tomaron las propuestas del **Instituto de investigaciones del trabajo. Subdirección de proyectos**, como sigue a continuación:

$$N = 1600 \frac{R^2}{X^2 d^2}$$

Luego, tomando como base las fotografías realizadas, se analizaron las actividades siguiendo los principios de economía de movimientos y de manipulación de materiales, llegando a la propuesta de una fotografía promedio. En la misma se reflejan las duraciones medias de las actividades realizadas en las habitaciones en cada una de las categorías estudiadas y por ende las duraciones totales.

## HVL

<b>HVL propuesta de método</b>	<b>Tiempo medio</b>
Comprueba el funcionamiento de los equipos	00:01:00
Sacude los muebles, la puerta y demás objetos de la habitación	00:03:25
Descarga inodoro, y corrige cualquier defecto	00:00:30
Vierte aromatizante en gavetas, closet	00:00:50
Limpia el piso	00:02:00
Observa la habitación y corrige últimos defectos	00:00:45
Apaga las luces y cierra la habitación	00:00:20
<b>TOTAL</b>	<b>0:08:50</b>

**Tabla 1.7. Resumen de actividades para HVL**

## HO

<b>HO propuesta del método</b>	<b>Tiempos medios</b>
Comprobar el estado de los equipos eléctricos	00:01:00
Arreglar cama	00:05:38
Botar basura	00:00:42
Barrer habitación	00:02:05
Sacudir los muebles	00:01:53
Limpiar el baño (lavamanos, bañera)	00:03:59
Secar baño (lavamanos, bañera)	00:02:14
Limpiar la tasa	00:01:17
Secar la tasa	00:00:55
Cambiar toallas	00:01:25
Limpiar espejo	00:02:08
Cambiar papel sanitario	00:00:28
Limpiar el piso	00:04:25
Apagar las luces	00:00:25
<b>Total</b>	<b>0:28:35</b>

**Tabla 1.8. Resumen de actividades para HO**

## HVS

<b>HVS propuesta del método</b>	<b>Tiempos medios</b>
Prueba el estado de los equipos y desconecta minibar	00:00:20
Bota la basura y preparar los cestos (hab. y baño)	00:01:30
Retirar ropa de cama y toallas sucias	00:01:30
Brillar los espejos (cuarto y baño)	00:02:00
Limpia los cristales	00:05:40
Sacudir la alfombra, muebles, puertas y objetos de la habitación, closet	00:04:40
Revisa las gavetas y coloca papelería	00:01:45
Doblar corcha y organizar el closet	00:01:30
Hacer la cama	00:05:45
Limpiar el minibar	00:01:00
Barre el balcón	00:00:50
Barre Habitación	00:04:30
Limpia el balcón	00:01:00
Limpia Habitación	00:06:30
Limpia el baño (bañadera, lavamanos )	00:04:00
Limpiar el inodoro	00:00:45
Secar el baño (inodoro, lavamanos, bañadera)	00:02:00
Coloca mini dosis y papel sanitario	00:01:50
Poner toallas en el baño	00:00:45
Hace adornos en la cama	00:01:00
Limpia el piso del baño	00:01:05
Observa la habitación, corrige cualquier defecto, apaga las luces y cierra	00:00:45
	<b>00:50:40</b>

**Tabla 1.9. Resumen de actividades para HVS**

Para determinar la norma de trabajo es necesario tener en cuenta el **Nivel de ocupación**, el mismo se determinó teniendo en cuenta las tres categorías en

que pueden encontrarse las habitaciones (HVS, HVL, HO) según datos históricos para meses típicos de temporadas de alta turística, como sigue:

<b>Categoría</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>HVL</b>	30.9	30
<b>HO</b>	59.5	59
<b>HVS</b>	11.5	11
<b>TOTAL</b>		100

**Tabla 1.10. Niveles de ocupación por categoría de habitaciones**

### **Análisis de los tiempos de la jornada laboral**

A continuación se describe la estructura y duración de los tiempos que componen la jornada laboral:

<b>JL</b>	<b>Total de tiempo (minutos)</b>
JL	480
TP	25,93
TC	58,11
TDNP	30
TS	2,18
<b>TO TOTAL</b>	
THVL	8,83
THO	28,58
THVS	50,66
T - Limpiar pasillo (Tp)	23,86

Quedando como incógnita el tiempo operativo, el mismo compuesto por:

<b>Clasificación de las actividades</b>	<b>RESUMEN TO</b>	<b>Tiempo Total (minutos)</b>
T auxiliar	T - e/t habitaciones	0.75
T principal	T - limpieza - pasillo	23.86
T principal	T - HVS	50,66
T principal	T - HO	28,58
T principal	T - HVL	8,83

Luego, basado en los niveles de ocupación más probables en las tres categorías, unido a la composición de la jornada laboral antes descrita distribuida en una jornada laboral de 8 horas diarias, se obtuvo que la cantidad de habitaciones a realizar por una camarera son **13 hab/día**.

### **Cálculo de la plantilla**

Luego de conocer la norma de servicio, se procede al cálculo de la plantilla, la cantidad de camareras necesarias se determinará mediante la fórmula siguiente:

$$N_o = \frac{C}{N_s}$$

**Donde:**

**N<sub>o</sub>:** Número de camareras necesarias

**C:** Cantidad total de equipos o estaciones de servicios a atender.

**N<sub>s</sub>:** Norma de servicio, expresada en equipos o estaciones de servicios a atender por operarios.

$$N_o = \frac{C}{N_s}$$

$$N_s = \frac{255 \text{ Hab / día}}{13 \text{ Hab / día - camarera}}$$

$$N_s = 19.61 \text{ Camareras}$$

$$N_s = 20 \text{ Camareras}$$

### **Estudio en el área de Gastronomía**

En el **Restaurante Buffet “Horizontes”** se cuenta para brindar el servicio, con trece mesas por estación incluyendo mesas con capacidad para dos y cuatro personas. Para estudiar la actividad se seleccionó como unidad de observación a la mesa, realizando observaciones en el desayuno, almuerzo y comida, siendo estos los tres momentos en los que se brinda el servicio.

Se siguió el mismo procedimiento para el cálculo del tamaño de muestra necesario para un estudio conclusivo, siendo necesarias un total de 18 observaciones, a partir de las cuales se obtuvo:

<b>Operaciones</b>	<b>Tiempo Dependiente</b>	<b>Tiempo Independiente</b>
Solicitud del pedido	00:00:26	
Buscar pedido y traer	00:02:07	
Servicio del pedido	00:00:15	
Espera por el consumo del servicio		00:06:54
Retira lencería sucia o usada	00:00:40	
Repone pedidos consumidos	00:00:23	
Limpia y coloca lencería en el carro	00:00:57	
Espera por el consumo		00:26:37
Recogida de la mesa	00:01:10	
Limpia la mesa	00:00:29	
Monta la mesa	00:01:27	
Buscar y traer café	00:03:23	
Servir café	00:00:10	
Espera por el consumo del café		00:01:39
<b>Tou =</b>	<b>0:11:27</b>	<b>00:35:10</b>
<b>Tou (minutos) =</b>	<b>11.45</b>	<b>35.16</b>

**Tabla 1.14. Actividades realizadas con los tiempos dependientes e independientes**

**Cálculo de la norma de servicio:**

$$Th = Tou \text{ (min) dep.} \quad 1.04090909$$

$$Te = Tou \text{ (min) ind.} \quad 11.72$$

$$Ns = \quad 12.2593886$$

**12**

Por lo que cada dependiente puede atender 12 mesas.

### Cálculo de la plantilla:

$$N_o = \frac{C}{N_s}$$

$$N_s = \frac{52 \text{ mesas / turno}}{12 \text{ mesas / turno} - \text{dependiente}}$$

$$N_s = 4.33 \text{ dependientes}$$

$$N_s = 5 \text{ Dependientes}$$

Se necesitarán 5 dependientes solo para atender las mesas.

Entre las actividades que realizan los dependientes, se encuentra el fregado y brillo de los cubiertos que son utilizados en la estación que ellos atienden, siendo este un tiempo que no está incluido dentro de las actividades de atender una unidad (mesa), fue necesario realizar un análisis del mismo:

Actividades						
Espera que se llene la bandeja de cubiertos						<b>Promedio</b>
Lleva cubiertos a fregar	00:00:45	00:00:45	00:01:13	00:01:05	00:00:55	00:00:57
Pasa los cubiertos de recipientes	00:00:35	00:00:25	00:00:22	00:00:30	00:00:45	00:00:31
Friega los cubiertos	00:03:00	00:02:00	00:01:55	00:01:37	00:01:20	00:01:58
Cambia los cubiertos para trasladar	00:01:10	00:01:05	00:01:05	00:00:55	00:00:40	00:00:59
Traslada los cubiertos	00:00:35	00:00:30	00:00:30	00:00:45	00:00:50	00:00:38
Brilla cubiertos	00:02:50	00:04:30	00:04:40	00:05:00	00:04:35	00:04:19
	<b>0:08:55</b>	<b>0:09:15</b>	<b>0:09:45</b>	<b>0:09:52</b>	<b>0:09:05</b>	<b>0:09:22</b>

**Tabla 1.15. Actividades del fregado y brillo de cubiertos**

Tomando en consideración que como promedio se realizan estas actividades 9 veces en la noche (pico de demanda), se dedicará  $(9.22 \times 9)$  82.98 minutos, representa aproximadamente el 46 % del tiempo de servicio.

### Cálculo de la norma:

$$N_s = \frac{Th+T_E}{Th}$$

$$N_s = \frac{82.98 + 97.02}{82.98}$$

$$N_s = 2.16 \text{ estaciones/turno}$$

### Cálculo de la plantilla:

$$N_o = \frac{C}{N_s}$$

$$N_s = \frac{4 \text{ estaciones/turno}}{2 \text{ estaciones/turno} - \text{dependiente}}$$

$$N_s = 2 \text{ dependientes}$$

Tomando como base este estudio la plantilla quedaría constituida por siete dependientes.

### Conclusiones

1. Se realizó el estudio del trabajo en las áreas seleccionadas por el **MINTUR** (ama de llaves y gastronomía), obteniendo las normas de servicios y el personal necesario (plantilla) para cumplimentar las mismas.
2. Se calculó en base a muestras iniciales los tamaños de muestras necesarios para un estudio conclusivo, quedando 15 observaciones de HVL, 29 de HO y 11 de HVS.
3. Se obtuvieron los tiempos promedios necesarios por categorías de habitación, siendo de 8.83 minutos para HVL, 28.58 minutos para las HO y 50.66 minutos para las HVS.
4. Tomando como base un mes típico de pico de demanda se calcularon los porcentajes representativos por categoría de habitación, siendo un 30% de HVL, 59% de HO y 11% de HVS.
5. La norma de servicio para las camareras obtenida, tomando en consideración el % de ocupación antes mencionado, es de 13 habitaciones por camarera, para una necesidad de 20 camareras.

6. Tomando como base las 18 observaciones realizadas en el restaurante Buffet “Horizontes” se obtuvo como norma de servicio 12 mesas/dependientes, siendo necesarios 8 dependientes para esta área.

## **Bibliografía**

1. HERRERA, A. V. *Rediseño de la cartera de productos del área de restauración del Hotel Puntarena*. Ingeniería Industrial. Matanzas, Camilo Cienfuegos, 2007. 92. p.
2. MARSÁN, J., *et al.* *La organización del trabajo*. Ciudad de La Habana, Editorial ISPJAE, 1987. Tomo II.
3. MINTURFORMATUR Guía Metodológica del MINTUR, 2007.
4. MOJIOTTI, E. D. *la gestion de los recursos humanos en el perfeccionamiento de la emprs a cubana*, 2003. [Consultado: 12 Mayo 2007]. Disponible en: <http://64.233.179.104/scholar?num=100&hl=es&lr=&q=cache:1WoLODg-q5wJ:169.158.24.190/03-Revistas-Cientificas/Economia-y-Desarrollo/2003/1/903105.pdf+related:1WoLODg-q5wJ:scholar.google.com/>
5. MTSS Resolución 26/06, 2006.
6. PORTUONDO, F. *Economía de Empresas Industriales*. Ciudad de La Habana, 1983. *Primera Parte*.
7. RICARDO, C. S., *et al.* Metodología para estudiar la jornada laboral de los investigadores en un instituto de investigación científica *Rev. Cubana salud publica*, 1990.
8. VOGEL, L. *La evaluación de los riesgos en los centros de trabajo y la participación de los trabajadores*, 1996. [Consultado: 9 Mayo, 2007]. Disponible en: [http://cdi.mecon.gov.ar/cgin/pppp.exe?query=MFM%3D136780&database=pppp&search\\_type=query&table=all&page\\_header=sphmon&lang=spa&format\\_name=SFALL&sort\\_name=@OTIT](http://cdi.mecon.gov.ar/cgin/pppp.exe?query=MFM%3D136780&database=pppp&search_type=query&table=all&page_header=sphmon&lang=spa&format_name=SFALL&sort_name=@OTIT)