

# CONTRIBUCIÓN A LA VALORACIÓN DE LOS REGÍMENES DE TRABAJO Y DESCANSO EN EL SECTOR HOTELERO

**Ing. Acnaray Paz Márquez<sup>1</sup>, Ing. Manuel Domínguez Alejo<sup>2</sup>, Dra.C Grether Lucía Real Pérez<sup>3</sup>.**

*1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca  
Km.3 1/2, Matanzas, Cuba.*

*2. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca  
Km.3 1/2, Matanzas, Cuba.*

*3. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca  
Km.3 1/2, Matanzas, Cuba.*

## Resumen

El presente trabajo se realizó con el objetivo de contribuir a la valoración de los Regímenes de Trabajo y Descanso en el sector hotelero. Para ello fueron seleccionadas las camareras de piso para aplicar el esquema de trabajo completo y otras áreas de la hotelería para valorar los RTD, a los que se les aplicaron diferentes instrumentos de medición como fueron: la fotografía individual, el Test de Yoshitake, la encuesta y el método propuesto por la Fundación Mapfre; este último solamente a las camareras. Se encontró que en este Hotel existe un solo RTD, el cual presenta insuficiencias en cuanto al tiempo total de descanso, su distribución y carácter; lo que puede tener repercusión negativa tanto en la productividad, como en el bienestar y salud de los trabajadores durante la jornada laboral.

*Palabras claves: Régimen de Trabajo y Descanso (RTD), productividad, salud.*

---

## Introducción

La Ergonomía pretende adaptar el trabajo al hombre. Con el fin de evitar la aparición de incomodidades físicas, o incluso lesiones, se deben conocer y cuantificar las demandas tanto físicas como síquicas que supone el trabajo y diseñar el sistema laboral de tal forma que estas demandas no sobrepasen las capacidades y limitaciones del hombre. (Fundación Mapfre, 1995)

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, por ello es necesario que esté contemplado en cada organización; y debe ocupar un lugar importante en las estrategias seguidas por las empresas para la organización del tiempo de trabajo y descanso (Dihigo, 1988).

En las empresas cubanas existe poca experiencia de investigaciones destinadas a la organización de la actividad laboral en el puesto de trabajo, por lo que cualquier estudio encaminado en esta dirección no sólo resulta un tema de gran actualidad sino que representa una necesidad impostergable.

Este estudio, no requiere de grandes o costosas inversiones, dado que el primer paso en el mejoramiento constante de las condiciones laborales del hombre, lo constituyen sin duda las medidas de protección e higiene y las técnicas de seguridad del trabajo (NTP 419).

## Desarrollo

El establecimiento de Regímenes de Trabajo y Descanso (RTD) se logra a través de una adecuada determinación y distribución del tiempo de descanso (Dihigo, 1988), lo que contribuye a que el hombre realice el trabajo con mayor facilidad, sin esfuerzo innecesario, eliminado o reduciendo la fatiga y con ello prevenir determinados accidentes y otros daños a la salud, así como mantener la capacidad de trabajo alta y estable durante la jornada. “De esta manera preservamos el recurso más importante de la Organización, el HOMBRE”. (Rivas, et al, 2008)

Toda empresa siempre debe poseer su Régimen de Trabajo y Descanso (RTD). Es algo común en las organizaciones, aunque como práctica general, estos en buena medida se planifican de modo rutinario, copiando cánones establecidos, independientemente de la labor que desempeñe el trabajador y del ambiente laboral a que estén sometidos. (Reveles, et al, 2006)

### *1. Selección de las ocupaciones a investigar*

Después de haber estudiado las características de las áreas que conforman el Hotel Sandals Royal Hicacos Resort, se llegó a la conclusión de que es imposible aplicar los instrumentos seleccionados para el desarrollo de la investigación en todas las ocupaciones que pertenecen a cada área. Esto se debe a la gran cantidad y diversidad de horarios que existen y a la limitación del tiempo que se tiene para llevar a cabo el estudio, por lo que se seleccionó a las camareras de piso para realizar la investigación completa, teniendo en cuenta una serie de características y parámetros como son:

#### *Camareras de piso*

- En estudios anteriores (Real, 2011) se demostró que estas trabajadoras se ven afectadas por la elevada norma de trabajo establecida y presentan en sus actividades diarias gran esfuerzo físico.
- Representan uno de los eslabones fundamentales para la satisfacción del cliente, además de ser de gran importancia en cuanto a la calidad del trabajo allí desplegado y para el prestigio de esta instalación.
- Constituye una profesión típica de la hotelería.
- Todas estas trabajadoras son mujeres.

También se lograron aplicar las encuestas para evaluar el trabajo físico y mental en las restantes ocupaciones, las cuales fueron seleccionadas tomando como referencia que algunas de ellas presentan posturas de trabajo incómodas, además de que tienen contacto directo con el cliente, lo que influye significativamente en la satisfacción del mismo. Otras constituyen el soporte de la gestión hotelera y tienen una mayor actividad mental.

A continuación se muestran todos los cargos escogidos:

Camareras de piso	Mecánicos de habitación
Animadores	Piscineros
Dependientes de salón	Trabajadores de oficina
Recepcionistas hoteleros	Relaciones Públicas

### *2. Herramientas o tecnologías para diagnosticar los Regímenes de Trabajo y Descanso*

En la figura 1 se muestra el esquema de trabajo para valorar los RTD en el sector hotelero.

- ❖ Análisis de los indicadores externos

En estudios anteriores se ha podido corroborar que las camareras presentan un alto porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral, además el Hotel tiene conformado un registro de los accidentes de estas trabajadoras, los cuales no son tan numerosos. No obstante se conoce que en esta área son frecuentes los certificados médicos por daños u otras lesiones pero no afecta sus días de trabajo ya que estos se toman como días de vacaciones.

❖ Resultados de la fotografía individual

La fotografía individual se les aplicó a las camareras de piso, ya que constituyen el objetivo fundamental de esta investigación. Para el diseño del estudio, se observó a una trabajadora promedio durante tres días, los cálculos siguen a continuación:

Camareras de Piso<sup>1</sup>

$$X_1 = TTR_1 = TO_1 + TPC_1 + TS_1 = 371 + 34 + 7 = 412$$

$$X_2 = TTR_2 = TO_2 + TPC_2 + TS_2 = 384 + 31 + 6 = 421$$

$$X_3 = TTR_3 = TO_3 + TPC_3 + TS_3 = 358 + 42 + 27 = 427$$

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3}{3} = \frac{412 + 421 + 427}{3} = 422\text{min}$$

$$\hat{\delta} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}} = \sqrt{\frac{(412 - 422)^2 + (421 - 422)^2 + (427 - 422)^2}{2}} = \sqrt{53} \approx 7.28$$

La cantidad de días a observar (N) fue calculada, obteniendo el siguiente resultado:

$$N = 400 * \left( \frac{\hat{\delta}}{\bar{X}} \right)^2 \approx 0.12$$

El estudio es válido y se puede realizar la fotografía en tres días de observación, ya que N = 0.12 menor igual que 3.

---

<sup>1</sup> Llegan 30 min. antes de su Jornada Laboral, debido al transporte, ya que no existen recursos para adecuarlo a todos los horarios del Hotel Sandals Royal Hicacos Resort.

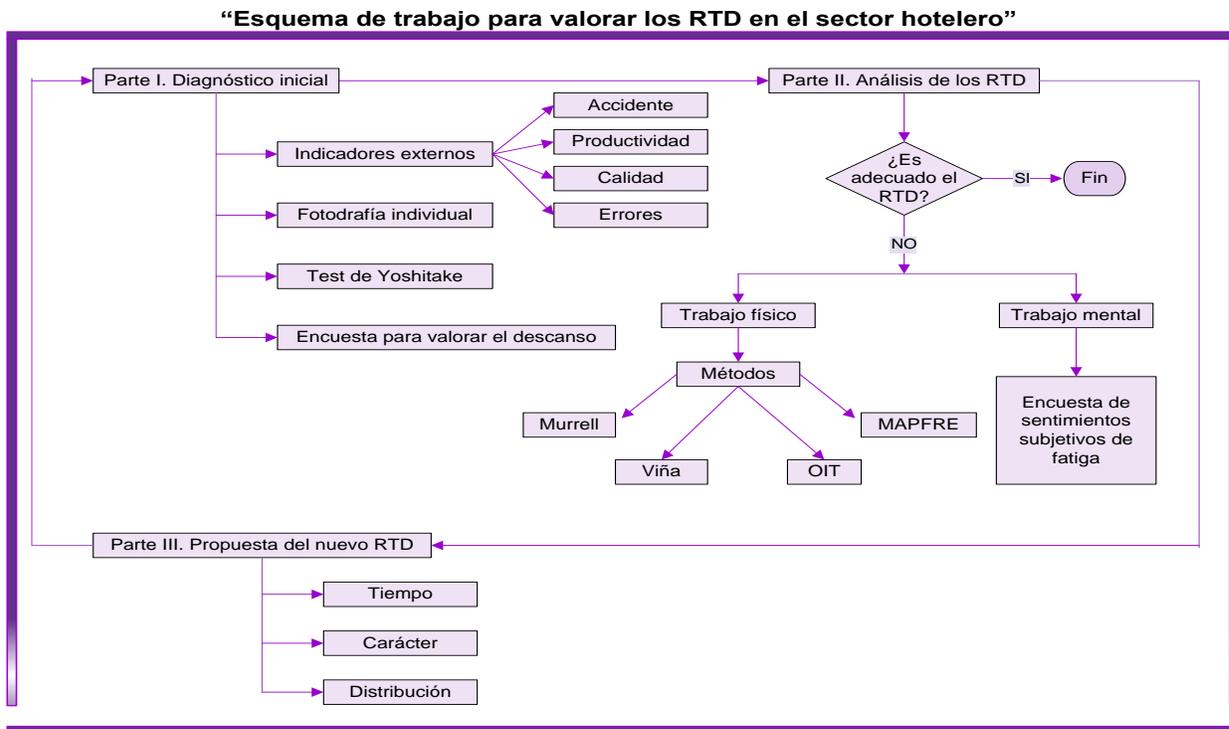


Figura 1. Esquema de trabajo para valorar los RTD en el sector hotelero. Fuente: elaboración propia.

Para poder tener una mayor apreciación o idea del nivel de trabajo que tienen las trabajadoras analizadas, se calculó el por ciento de aprovechamiento de la jornada laboral:

$$\%AJL = \frac{TTR+TIR}{JL} * 100 = 96.67\%$$

Los autores consideran que es válido mencionar que el tiempo que demoran las trabajadoras en transportarse, debe tenerse en cuenta para el diseño de los RTD, ya que en ese tiempo la trabajadora no dispone libremente de su tiempo.

De manera general se pudo percibir con la fotografía individual, que el trabajo de las camareras se organiza de la siguiente forma: se presentan en el departamento a las 9.00am para recoger el reporte que indica la cantidad de habitaciones a limpiar y las tareas que deben ser priorizadas durante la jornada laboral. A su llegada al piso revisan las habitaciones libres e informan a la supervisora de su estatus; posteriormente organizan y limpian los pasillos, escaleras, barandas y el office de camareras, según la planificación y las prioridades establecidas previamente por la dirección del departamento. Posteriormente comienzan la limpieza de las habitaciones.

Queda demostrado, que el ritmo de trabajo de este personal es intenso, con predominio de la actividad física. Tienen prescrito un descanso reglamentado de 40 minutos, aunque su tiempo real de descanso oscila entre los 20 y 30 minutos, en dependencia de la cantidad y tipo de habitaciones que tengan para limpiar. El tiempo de descanso lo utilizan para

alimentarse, el cual se consume, muchas veces, en el área de las habitaciones porque no les alcanza el tiempo para trasladarse hasta el comedor. (Paz M, 2012)

### Clasificación de las pausas

Durante la limpieza de las habitaciones las camareras están cambiando continuamente de actividad: limpian el baño, tienden la cama, barren el piso, etc. Ese cambio de labores determinado por el contenido de trabajo y algunas veces por la misma trabajadora, en los cuales la camarera todavía continúa activa, se clasifica como *pausa enmascarada* porque permiten el descanso de los grupos musculares particularmente involucrados.

También en la jornada se asumen algunas *pausas espontáneas*, ya que en ocasiones cuando están realizando actividades que exigen una postura incómoda o por fatiga, ellas cambian de actividad para restablecer la misma, interrumpir la monotonía o evitar la fatiga; un ejemplo es cuando limpian y después pasan a sacudir para aliviar la postura obtenida anteriormente.

Existe alguna que otra *pausa técnica*, cuando están a la espera de que se llene un cubo o la bañera, y que salgan o entren clientes en la habitación. Finalmente no están exentas de *indisciplinas* al conversar con clientes innecesariamente o con sus propias compañeras, en caso de tenerlas cerca, entre otros aspectos que la conducen a una *pausa injustificada*.

#### ❖ *Resultados del Test de Yoshitake*

El Test de Yoshitake se les aplicó a: camareras de piso, animadores, dependientes de salón, recepcionistas hoteleros, mecánicos de habitación, piscineros, trabajadores de oficina y relacionistas públicos. Se aplicó momentos antes de que cada trabajador terminara su jornada laboral, para obtener un resultado más válido. (Paz M, 2012)

Población (N): Conjunto de trabajadores que se desempeñan en las distintas ocupaciones.

N = 144 Trabajadores

e = 0.05 (concluyente)

$Z_{1-\alpha/2} = 1.96 \approx 2$       K=2      Tabla 2 (Eillon, 1969)

P = Q = 0.5

$$n = \frac{144 * 2^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (144 - 1) + 2^2 * 0.5 * 0.5} = 106 \text{ Trabajadores}$$

### Resultados del muestreo estratificado

Se determinaron los trabajadores a encuestar y los resultados se ofrecen en la tabla 1.

Tabla 1. Muestra representativa de los trabajadores a encuestar por estrato. Fuente: elaboración propia

Estratos	Trabajadores	$n_i$	
Camareras de Piso	32	23	$n_1 = (32/144)*106$
Animadores	8	6	$n_2 = (8/144)*106$
Dependientes de Salón	42	30	$n_3 = (42/144)*106$
Recepcionistas Hoteleros	9	6	$n_3 = (9/144)*106$
Mecánicos de Habitación	14	10	$n_3 = (14/144)*106$
Piscineros	8	6	$n_3 = (8/144)*106$
Trabajadores de Oficina	27	19	$n_3 = (27/144)*106$
Relacionistas Públicos	4	3	$n_3 = (4/144)*106$

Los resultados del Test de Yoshitake en las diferentes ocupaciones, mostraron una adecuada correspondencia con la actividad laboral desarrollada. Con ello se pudo percibir que las camareras son las que más cansancio presentan al concluir la jornada laboral.

Para ilustrar mejor lo anterior se muestra la figura 2 donde se aprecia la marcada diferencia entre el nivel de cansancio que denotan los trabajadores por cargo, demostrándose que las camareras de piso son las que presentan mayor agotamiento.

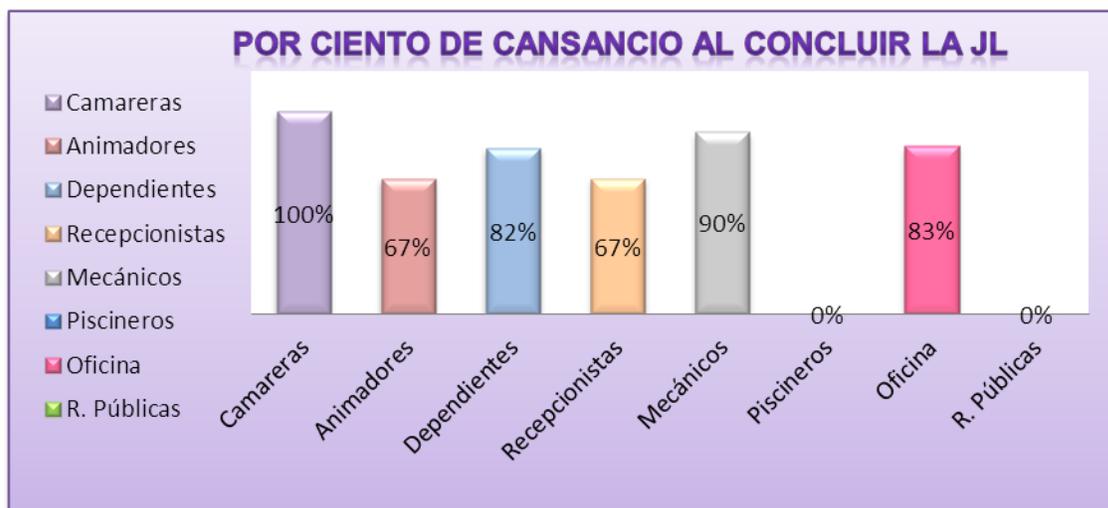


Figura 2. Representación porcentual del nivel de cansancio al concluir la jornada laboral por área. Fuente: elaboración propia

❖ *Resultados de la encuesta para valorar elementos del descanso en las ocupaciones seleccionadas*

Para la aplicación de esta encuesta se utilizó el mismo tamaño de muestra del test antes realizado, ya que el estudio de muestreo es similar, con las mismas ocupaciones seleccionadas y por consiguiente igual población. Se aplicó momentos antes de que cada trabajador terminara su jornada laboral, para obtener un resultado más válido. (Paz M, 2012)

En los siguientes gráficos se muestra un análisis comparativo de los aspectos más importantes del descanso en las ocupaciones seleccionadas:

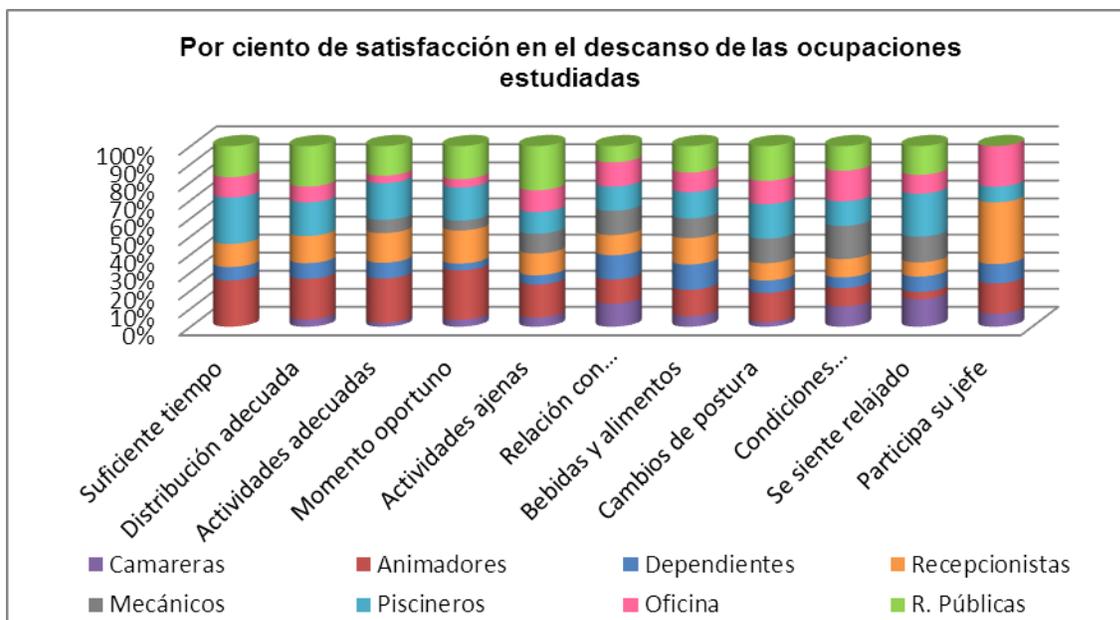


Figura 3. Gráfico porcentual sobre la satisfacción en el descanso de las ocupaciones seleccionadas. Fuente: elaboración propia

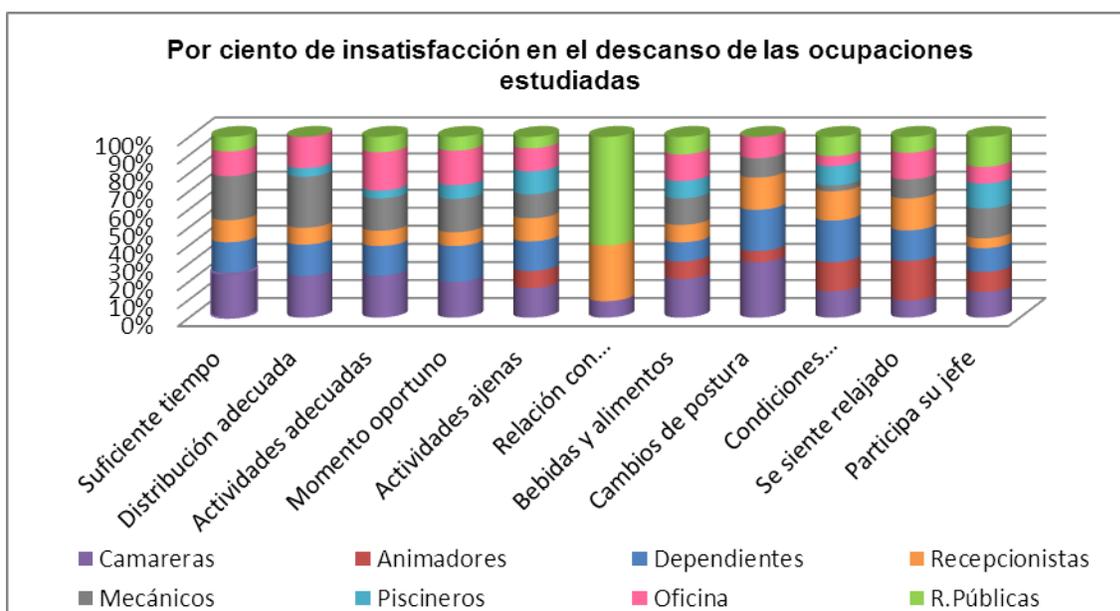


Figura 4. Gráfico porcentual sobre la insatisfacción en el descanso de las ocupaciones seleccionadas. Fuente: elaboración propia

La encuesta realizada y los gráficos representativos de la misma, muestran que las camareras de piso y los mecánicos de habitación son los más insatisfechos con su tiempo de descanso.

En el caso de las camareras de piso se aprecian criterios divergentes en cuanto a sentirse presionados en el descanso. Por otra parte, el 86% señala la no presencia del jefe durante el

mismo y según los resultados de la prueba de Chi-Cuadrado que se muestra en la figura 5, estas dos variables *no tienen relación significativamente estadística*. Lo cual refleja que la presencia o no del jefe no contribuye a que estas trabajadoras se sientan presionadas.

#### Chi-Square Test

---

Chi-Square	Df	P-Value
0,12	1	0,7324

No tienen relación significativa ya que el P-Value dio mayor que 0.1, para un nivel de confianza del 90%.

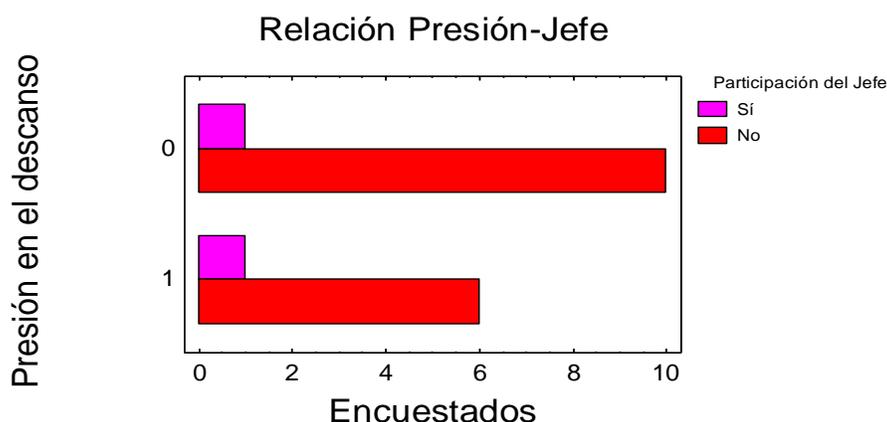


Figura 5. Resultados de la prueba de Chi-Cuadrado sobre la relación entre las variables de presión en el tiempo de descanso y la participación del jefe en el mismo, para el área de camareras de piso. Fuente: salida del Software Statgraphics Plus 5.

#### ❖ Resultados de la aplicación del método propuesto por la Fundación Mapfre

Este método fue aplicado en el área de las camareras de piso, en dos tipos de habitaciones, ocupada y vacía sucia, en las cuales se realizó un análisis de manera general y uno dividido por sub-tareas. Para esto se escogió una trabajadora promedio (ni muy rápida, ni muy lenta), según el criterio de la Jefa de Área y se le colocó un pulsómetro para ir recogiendo las diferentes frecuencias cardíacas que presenta a lo largo de la tarea. La misma fue sometida a un tiempo de reposo antes de comenzar la labor para ver cuál era su frecuencia cardíaca basal.

Fcbasal (puls/min)	72	Talla (cm)	163
Edad	40	Diam.Cintura.(cm)	87
Peso (kg)	70		

## Habitaciones completas

En el estudio que se realizó en estas habitaciones, se obtuvieron como principales resultados; tomando como tarea general la limpieza de toda la habitación, que la trabajadora en cuestión en la habitación ocupada puede realizar esta tarea durante 709 minutos, que equivale a 12 horas como máximo, para la cual debe tener un tiempo de recuperación de 356 minutos (6 horas); mientras que en la habitación vacía sucia puede realizar la actividad durante 246 minutos (4 horas) y para ello necesita una recuperación de 356 minutos (6 horas). En la tabla 2 se recogen los datos de estas habitaciones.

Tabla 2. Resultados del método propuesto por la Fundación Mapfre en los dos tipos de habitaciones completas

<i>Tipo de hab.</i>	<i>D. Límite</i>	<i>T. Recuperación</i>	<i>% del TR con respecto a la DL</i>
Ocupada	709 min	356 min	50%
Vacía sucia	246 min	356 min	145%

Lo antes expuesto evidencia que la camarera se agota más en la tarea correspondiente a la habitación vacía sucia que en la ocupada.

## Habitaciones divididas en sub-tareas

En el caso del análisis de la limpieza de habitaciones divididas por sub-tareas se realiza un resumen en las siguientes tablas para una mejor comprensión y poder arribar a conclusiones más exactas. La primera tabla recoge los resultados de la habitación ocupada y la segunda, los de la vacía sucia.

Tabla 3. Resultados de la aplicación del método propuesto por la Fundación Mapfre en la habitación ocupada dividida por sub-tareas.

<i>Sub-tareas</i>	<i>D. Límite</i>	<i>T. Recuperación</i>	<i>% del TR con respecto a la DL</i>
Vestir la cama	17min	6min	35%
Limpia el baño	59min	6min	10%
Limpia el piso	9min	2min	22%

La tarea más perjudicial para la trabajadora en la habitación ocupada es vestir la cama ya que el tiempo de recuperación con respecto a la duración límite evidencia un mayor agotamiento.

Tabla 4. Resultados de la aplicación del método propuesto por la Fundación Mapfre en la habitación vacía sucia dividida por sub-tareas

<i>Sub-tareas</i>	<i>D. Límite</i>	<i>T. Recuperación</i>	<i>% del TR con respecto a la DL</i>
Limpia el baño	70min	3min	4%
Vestir la cama	12min	5min	42%
Sacudir y organizar	30min	6min	20%

Limpia el piso	38min	11min	37%
----------------	-------	-------	-----

La tarea más perjudicial para la trabajadora en la habitación vacía sucia es vestir la cama ya que el tiempo de recuperación con respecto a la duración límite evidencia un mayor agotamiento.

En general, la limpieza de la habitación vacía sucia resulta más perjudicial para la camarera ya que necesita mucho tiempo para recuperarse.

## Conclusiones

Las camareras de piso aprovechan casi al máximo la jornada laboral con un 96.67%, por lo que se puede decir que tienen una sobrecarga de trabajo y la aplicación del método propuesto por la Fundación Mapfre arroja que el mayor agotamiento se presenta en la limpieza de la habitación vacía sucia y que la tarea más perjudicial es vestir la cama ya que necesita mucho tiempo de recuperación.

Al aplicar el Test de Yoshitake se obtuvo que al concluir la jornada laboral las ocupaciones que presentan síntomas generales de cansancio son: camareras de piso (100%), dependientes de salón (82%), recepcionistas hoteleros (67%), mecánicos de habitación (90%) y trabajadores de oficina (83%). En el área de animación se obtuvo que presentan síntomas de cansancio físico (67%) y los piscineros y relacionistas públicos no presentan síntomas de cansancio alguno.

Con la encuesta para valorar elementos del descanso se pudo observar que en mucho de los ítems existen criterios divergentes entre la ocupaciones, así como entre los trabajadores de una misma área; por ejemplo: con respecto a la suficiencia del tiempo de descanso, en donde las camareras de piso y los mecánico de habitación coinciden en un 100% que este no es suficiente y los dependientes de salón en un 71%. Sin embargo los animadores y piscineros coinciden en un 100% que este tiempo si es suficiente, los recepcionistas en 50%, los trabajadores de oficina en un 56% y los relacionistas públicos en un 67%.

## Bibliografía.

Dihigo, J. (1988). *Efectos negativos del trabajo mental*. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias.

Fundación Mapfre. (1995). *Manual de Ergonomía*. Madrid: Mapfre.

NTP 419. (s.f.). *INSHT. Condiciones de trabajo y círculos de calidad*. Recuperado el diciembre de 2009, de INSHT. Condiciones de trabajo y círculos de calidad.

Real, G. L. (2011). *Modelo y procedimiento para la intervención ergonómica en las camareras de piso del sector hotelero, caso Varadero, Cuba*. Matanzas.

Reveles, L., & Acosta, I. (octubre de 2006). *El ambiente Laboral. Tendencia y percepciones*. Argentina.

Rivas, C., & López, I. (junio de 2008). *eumed.net*. Recuperado el 11 de Enero de 2011, de eumed.net: <http://www.eumed.net/rev/cccss>