



Gestión de entornos turísticos

Estudio de organización del trabajo en el área de servicios técnicos del Hotel Roc Arenas Doradas

Work organization study in the technical services area of the Roc Arenas Doradas Hotel.

Juan Lázaro Acosta Prieto ¹, Joaquín García Dihigo ², Yoel Almeda Barrios ³

Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación Superior

Vía Blanca km 3 ½, Matanzas, Cuba

correo electrónico: juan.acosta@umcc.cu

Resumen

Las instalaciones turísticas de Cuba han retomado los estudios de organización del trabajo como vía para asegurarle al hombre la realización del trabajo de manera más productiva y controlada, por tal motivo se concibe el presente trabajo en el Hotel Roc Arenas Doradas, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe-Varadero, específicamente en el Área de Servicios Técnicos. Tiene como objetivo general: realizar un estudio de organización del trabajo en el Área de Servicios Técnicos del Hotel Roc Arenas Doradas. A través de la observación continua se determina que los operarios de habitaciones tienen un aprovechamiento de la jornada laboral del 73%, se detecta que existe un 27% de desaprovechamiento por causas técnicas-organizativas. A partir del diagrama Causa-Efecto se detectaron las causas que provocan el desaprovechamiento de la jornada laboral y se realiza un análisis de las pérdidas económicas que generan estas deficiencias. Las condiciones existentes en la entidad provocan la necesidad de 4 operarios de habitaciones para garantizar el mantenimiento preventivo a las 316 habitaciones del hotel, estableciendo como norma de servicio 111min como promedio. Por último se desarrolla un plan de mejora para favorecer la organización del trabajo, y por consiguiente, aumentar la productividad, además de establecer un procedimiento para el desarrollo y control de la actividad de mantenimiento de la entidad.

Palabras claves: organización del trabajo, normación, servicios técnicos, operario de habitaciones, mantenimiento preventivo

Abstract

The tourist facilities of Cuba have resumed the study of work organization as a way to assure the man the realization of the work in a more productive and controlled manner, for this reason the present work is conceived in the Hotel Roc Arenas Doradas, belonging to the Grupo Hotelero Gran Caribe-Varadero,





specifically in the Technical Services Area. Its general objective is: to carry out a work organization study in the Technical Services Area of the Roc Arenas Doradas Hotel. Through continuous observation, it is determined that the room operators have an advantage of 73% of the workday, it is detected that there is a 27% of wastage due to technical-organizational causes. Based on the Cause-Effect diagram, the causes that lead to the wastage of the working day were detected and an analysis of the economic losses generated by these deficiencies is made. The existing conditions in the entity cause the need for 4 room operators to guarantee the preventive maintenance of the hotel's 316 rooms, establishing as an average service standard of 111 minutes. Finally, an improvement plan is developed to favor the organization of work, and therefore, increase productivity, in addition to establishing a procedure for the development and control of the maintenance activity of the entity.

Keywords: *organization of work, regulation, technical services, room operator, preventive maintenance*

Introducción

En todas las actividades realizadas por los seres humanos es indispensable el término organización a la hora de garantizar el cumplimiento de las metas y prioridades que se establecen en la vida.

Para el avance empresarial es fundamental la organización del trabajo, su importancia radica en que permite la evaluación del buen desempeño o rendimiento laboral y el incremento de la productividad del trabajo, a partir de la ingeniería de métodos y el estudio de tiempo.

Para garantizar ingresos y beneficios se hace imprescindible contar con los recursos humanos y materias necesarios, pero para ello es importante aplicar un método adecuado de trabajo que responda a un enfoque en sistemas para posibilitar la relación entre los diferentes sistemas que integran una entidad, tiene que ser capaz de satisfacer la organización de un área determinada, donde se realice una correcta distribución de la actividades y optimice las mismas, todo lo anterior expuesto permite el logro de una mayor productividad y eficiencia en el trabajo.

Tener normado los tiempos para cada actividad facilita tener conocimiento de la cantidad de recursos que se necesitan y de esta manera proporcionar una actividad con la calidad establecida y esperada por el cliente, el cual es el centro de atención de todo negocio y satisfacer sus necesidades es la prioridad.

La presente investigación se efectúa a solicitud del Hotel Roc Arenas Doradas a la Universidad de Matanzas. La entidad tiene carencia de normas y procedimientos claramente definidos que permitan la estandarización del trabajo en el Área de Servicios Técnicos. Por otro lado, en este proceso, no se tiene un conocimiento concreto sobre el nivel de aprovechamiento de la jornada laboral con que cuentan sus trabajadores, lo que impide identificar las reservas de productividad en ocasiones, tomar decisiones adecuadas y se limite el desempeño de la actividad de mantenimiento en la instalación.



Para dar solución a dicho problema científico se define como **objetivo:** realizar un estudio de organización del trabajo en el Área de Servicios Técnicos del Hotel Roc Arenas Doradas.

Para ello se utilizan los siguientes métodos empíricos: Métodos estadísticos, entrevista, observación, revisión de documentos y encuestas. Como técnicas fundamentales se aplicarán la observación continua individual, cálculo de plantilla, tormenta de ideas, Diagrama Causa-Efecto y plan de mejoras. También se tiene en cuenta la Resolución 26/06 aplicada al Ministerio del Turismo por parte del Ministerio del trabajo y el Manual de Servicios Técnicos propuesto por Gran Caribe en el 2016. Todos los resultados presentados cuentan de un procesamiento estadístico que da valor científico a los resultados obtenidos, con apoyo en softwares como el Startgraphics Centurion 15, SPSS Statistics, Microsoft Excel y Microsoft Visio.

Método

El Hotel Roc Arenas Doradas**** se ubica en primera línea de la Playa de los Taínos, reconocida como una de las mejores de Cuba, y frente al Puerto Deportivo Marina Chapelin y el Delfinario. Esta instalación fue inaugurada el 18 de agosto de 1996 como Empresa Mixta Operada primero por Hoteles “C” y desde noviembre 2013 la instalación se comercializa con el concepto de hotel Family Club queriendo orientar el mercado hacia la familia ofreciendo un ambiente de diversión para los niños y relajación y disfrute para los mayores, operado por el rocHotels.

Está distribuido en 11 edificios de dos plantas, formando una "U" abierta hacia la playa y con exuberantes jardines tropicales, dispone de 316 habitaciones y 8,5 hectáreas.

Cuenta con 5 restaurantes que ofrecen una variada y exquisita gastronomía desde especialidades criolla a internacional, posee 5 bares con los más exóticos combinados.

El Hotel Roc Arenas Doradas, recibe a clientes de diferentes mercados, entre los que se encuentran Canadá como principal emisor y otros como Alemania, Francia y países de América Latina como mercados emergentes.

El Área de Servicios Técnicos es uno de los procesos de soporte (Staff de Apoyo) de la entidad ya que le brinda servicios de mantenimiento y reparación tanto a las instalaciones como al equipamiento de las mismas.

Para la realización del estudio de organización del trabajo en el Área de Servicios Técnicos del Hotel Roc Arenas Doradas se tiene en cuenta el procedimiento que se muestra en la figura 1, donde se toma como base para su elaboración experiencias de investigaciones de García Dihigo, Ramos Alfonso y Real Pérez (2008); Real Pérez y García Dihigo (2009); Fernández Arenas (2009) y Alé Vázquez (2009).

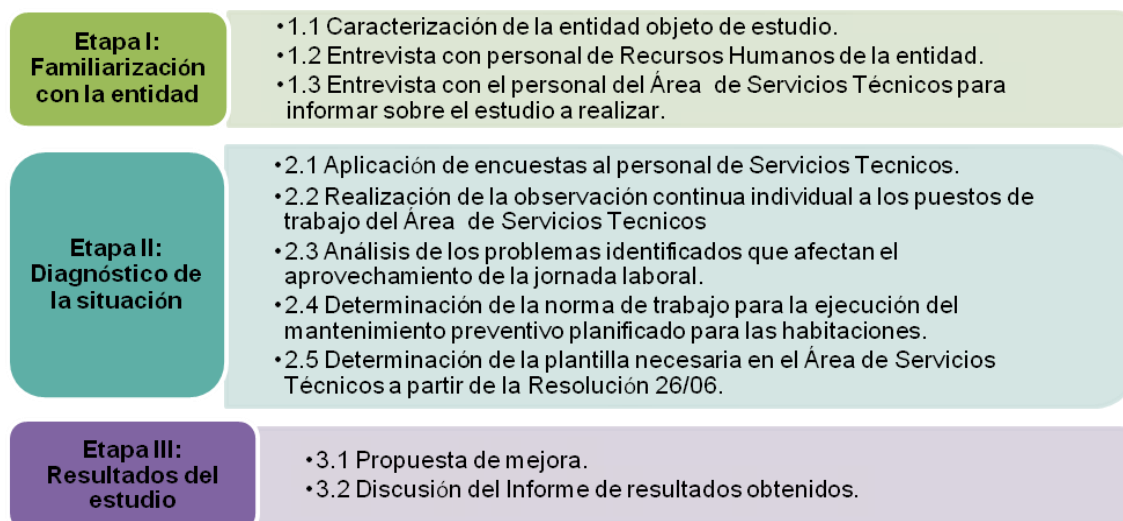


Figura 1. Procedimiento aplicado en la entidad para estudio de organización del trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Resultados y discusión

El estudio se comienza con la entrevista al personal del departamento de Recursos Humanos, lo que permite el conocimiento de la plantilla existente en el Área de Servicios Técnicos del Hotel Roc Arenas Doradas, además de revisar el perfil de cargos para conocer las funciones que debe realizar cada puesto de trabajo, luego se efectúa la presentación y la entrevista con el personal de Servicios Técnicos y se realiza un recorrido por la instalación.

La plantilla aprobada en el Área de Servicios Técnicos del Hotel Roc Arenas Doradas es de 23 trabajadores. Actualmente la entidad no cuenta con un Operario "B" Equipos Electrónicos-Electromecánico y Telecomunicaciones, un Operario de Habitación, la Coordinadora presenta problemas de salud continuamente y durante los días de observación ha estado ausente el Jefe de Brigada. Por tanto la plantilla durante la investigación es de 19 trabajadores y está cubierta en un 82.6%. Es importante destacar que ha existido fluctuación en la plantilla del área durante los 13 últimos años por parte de los jefes de mantenimiento con un tiempo de duración de 2.6 años como promedio por lo que no se ha logrado una permanencia, ni estabilidad en su dirección, además de ser una plantilla envejecida donde se cuenta con solo 6 personas en el rango de edad de 30-39, la mayoría del personal tiene de 40 a 60 años.

Los operarios de mantenimiento a habitaciones por lo general llegan al hotel a las 8:20 a.m. y se dirigen a desayunar, después se cambian de ropa en el local que tienen asignado, reciben a las 9:00 am su contenido de trabajo para el día y se trasladan a sus respectivas áreas para comenzar su labor, que consiste en dar mantenimiento a aquellas habitaciones que se encuentren desocupadas o atender los reportes que surjan durante el día de las habitaciones ocupadas y áreas del hotel. Lo descrito anteriormente ocurre durante la



temporada de alta, pues en la temporada baja se dedican a reparar y preparar las habitaciones según el estado técnico de estas y el mantenimiento planificado a los equipos para su buen funcionamiento. El operario de mantenimiento de habitaciones es capaz de efectuar mantenimientos a pequeña y mediana escala, en caso de mantenimiento más general se precisa de la intervención de los operarios especializados. Tienen un horario de almuerzo de 30 minutos el cual comienza de 12: 00 pm a 12: 30 pm. Su jornada laboral concluye a las 5:00 p.m.

Los operarios a los cuales se les realiza el estudio son a los operarios de habitaciones, porque el resto de los trabajadores a pesar de en ocasiones tener poco contenido de trabajo son indispensables en sus puestos. Sin embargo, con los obreros seleccionados no ocurren lo mismo porque ellos son los de mayor carga de trabajo en el hotel y en dependencia de su capacidad puede ser que se reduzca o aumente su plantilla.

Los operarios de mantenimiento están en continuo movimiento por la instalación y realizan diversas tareas en su jornada laboral, por tanto, al tener en cuenta estas características se determinó aplicar la técnica de Observación Continua Individual (Fotografía Individual) para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral.

En la realización del diagnóstico inicial se realizaron tres observaciones de la jornada laboral en días alternos; es decir, de manera aleatoria en los horarios de 8:00 am a 5:00 pm.

En la tabla 1 se muestra el comportamiento del tiempo de trabajo, tiempo de interrupciones reglamentarias y tiempo de interrupciones no reglamentadas durante los tres días de observación.

Tabla 1. Resumen del tiempo de trabajo y tiempo de interrupciones en las observaciones realizadas en los operarios de habitaciones.

Tiempos (min)	1	2	3	Promedio
Tiempo trabajo realizado (TTR)	323	317	323	321
Tiempo interrupciones reglamentarias (TIR)	30	30	30	30
Tiempo interrupciones no reglamentarias (TINR)	127	133	127	129

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral (JL) se utiliza la expresión:

$$\% \text{ AJL} = \frac{\text{TTR} + \text{TIR}}{\text{JL}} * 100 \quad (\text{Ecuación 1})$$

Al realizar el cálculo correspondiente se obtiene que existe un 73.125% de aprovechamiento de la jornada laboral, destacando que las pérdidas de tiempo de trabajo son por deficiencias técnico-organizativas, las mismas representan un 26.875%.

Las pérdidas de tiempo de trabajo por deficiencias técnicas – organizativas son más representativas en el estudio realizado, dirigidas fundamentalmente a una mala coordinación del trabajo, que incide en pérdidas de tiempo innecesarias y que pueden ser corregidas, algunas de ellas se muestran en la figura 2. Para analizar las implicaciones económicas que se derivan de los problemas detectados con la observación continua individual se identifican las partidas de costos por fallos que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Partida de costos por fallos en la organización del trabajo en el Área de Servicios Técnicos.

Partida de Costos	Monto (CUP)
Desaprovechamiento de la JL	\$2118.48
Cambios de habitación	\$5552.39
Cientes perdidos	\$18610773.885
Total	\$18618444.755

Fuente: elaboración propia.

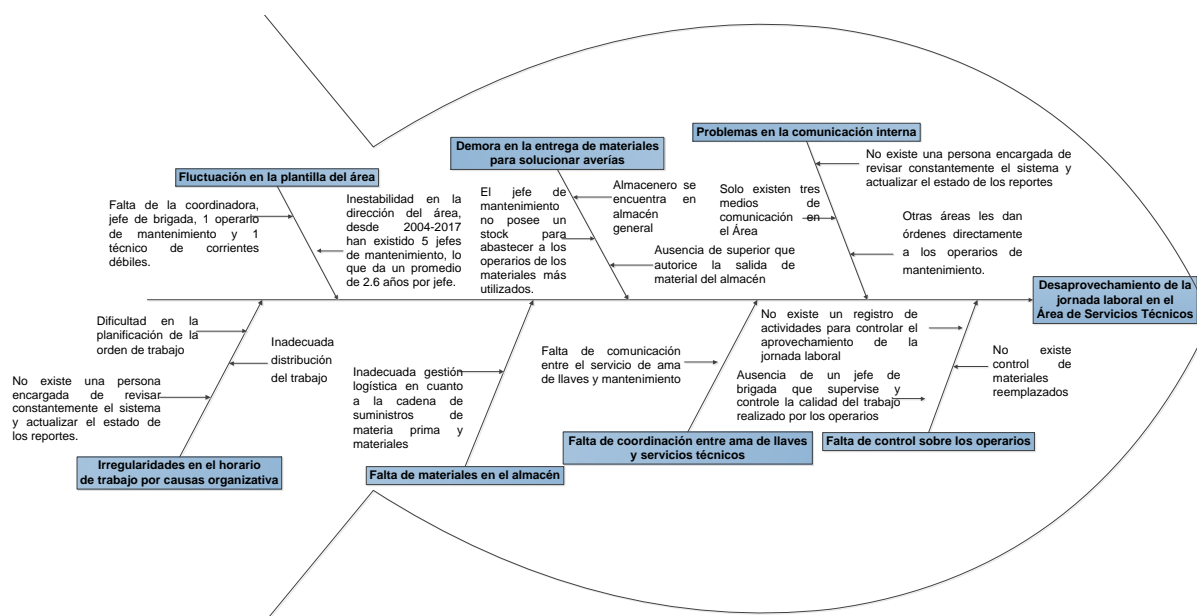


Figura 2: Diagrama Causa-Efecto referente al desaprovechamiento de la jornada laboral en el Área de Servicios Técnicos.

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de lograr eliminar los costos por fallos identificados se realiza la normación de la actividad de mantenimiento preventivo planificado a las habitaciones por los operarios de habitaciones y de esta manera determinar la plantilla necesaria para el desarrollo de esta actividad y disminuir las insuficiencias existentes, además de proponer un conjunto de medidas que se muestran posteriormente.



Para realizar el cronometraje se elabora una lista de chequeo para el mantenimiento preventivo, adaptada a las condiciones de las habitaciones del hotel. En la tabla 3 se presentan dos situaciones extremos donde se estimó el tiempo que se necesita para realizar el mantenimiento a una habitación sin averías y en otro caso con averías, para ello se realizaron un total de 26 observaciones para cada caso, donde se tuvieron en cuenta los tiempos obtenidos en las actividades realizadas por los operarios durante los 3 días de observación continua individual.

Tabla 3. Normas de tiempo para el mantenimiento preventivo planificado de las habitaciones.

Norma de tiempo (min)	Habitación sin averías	Habitación con averías	Habitación promedio
	45.37	176.88	111.13

Fuente: elaboración propia.

Para hallar la cantidad de habitaciones a realizar el mantenimiento preventivo por operario se estimará un tiempo promedio entre los casos analizados con anterioridad, donde se obtiene la norma de tiempo mínima (sin averías) y máximo (con averías) de una habitación.

$N_t = 111.13 \text{ min}$

Se emplea la siguiente expresión para calcular el número de habitaciones a atender por día:

$C = F_{td} / N_t$; donde C: número de habitaciones a realizar mantenimiento en un día

F_{td}: fondo de tiempo disponible; N_t: norma de tiempo

Para hallar el fondo de tiempo disponible se realizó el siguiente análisis:

Tiempo total de la jornada laboral (JL)=480 min

Tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP)=30min

Tiempo preparativo-conclusivo (TPC)=20 min, según Marsán (2011) no se debe superar este tiempo, debido a que se incurriría en pérdidas de tiempo.

Por tanto el F_{td}= JL-TDNP-TPC = 430 min

Entonces:

$C = 430 \text{ min} / 111.13 = 3.86 = 3 \text{ habitaciones/día}$

Para un tiempo promedio de mantenimiento de una habitación igual a 111.13 min, se puede hacer mantenimiento a 3 habitaciones durante una jornada laboral.

Al revisar el plan de mantenimiento preventivo del 2017, el mismo muestra que se le realiza 2 mantenimientos generales al año a las 316 habitaciones, por tanto, es semestral, mientras que en el manual está estipulado que se realicen como mínimo tres y en dependencia del estado de deterioro de las habitaciones este puede aumentar su secuencia.

La instalación tiene asignada una carga de 106 habitaciones/operario, a las cuales deben realizarles el mantenimiento preventivo planificado en 44 días, según el plan de mantenimiento del año 2017.



Por tanto se puede llegar a la conclusión de que:

$$Q = \frac{\text{Cantidad de hab/op}}{\text{Cantidad de días}} = \frac{106 \text{ hab/op}}{44 \text{ días}} = 2,4 \frac{\text{hab}}{\text{día}} - \text{op} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Se tiene entonces que la carga para un operario es de 2 habitaciones/día. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la normación del servicio la capacidad de los operarios es de 3 hab/día por lo que su capacidad está por encima de la carga de trabajo planificado en el Plan de Mantenimiento del hotel.

Por tanto la asignación de habitaciones teniendo en cuenta la capacidad de operarios de habitaciones son:

$$N_o = C/N_s$$

$$N_o = \frac{\text{Total de habitaciones}}{\text{Cantidad de hab/ días-operario}} = \frac{316 \text{ hab}/44 \text{ días}}{132 \text{ hab}/44 \text{ días-op}} = 3 \text{ operarios} \quad (\text{Ecuación 3})$$

Existe la necesidad de garantizar 3 operarios los siete días de la semana por lo que se hace necesario determinar la cantidad de operarios de habitaciones cubre franco.

$$N_{c.cf} = \text{Total de operarios de habitaciones/días de la semana} = 3/7 = 0.43 = 1 \text{ operario de habitaciones cubre franco}$$

Basándose en el nivel de ocupación existente en el Hotel Roc Arenas Doradas en el año 2013-2016 el promedio de nivel de ocupación en el hotel se encuentra siempre por encima del 50%) por lo que es necesario garantizar un mantenimiento preventivo de 4 veces al año para las habitaciones, se dedica 3 meses para cada período, por lo que se permite de esta manera que las habitación se conserve en buen estado y el cliente no sufra ningún problema de avería durante su estancia, la cual provocaría su insatisfacción y es importante en el sector del turismo tener creada todas las condiciones para causar una agradable estancia al cliente, por lo que se puede concluir que con una plantilla de 4 operarios de habitaciones se puede realizar en 44 días el mantenimiento preventivo a las 316 habitaciones existente en el hotel y el resto del tiempo que queda en ese periodo se puede dedicar a otras tareas, es importante destacar que esta distribución puede sufrir cambio en dependencia del nivel de ocupación durante cada periodo, pero siempre se garantizando los 4 mantenimiento preventivo.

A través de una tormenta de ideas se diseñó un plan de mejoras para optimizar el aprovechamiento de la jornada laboral que se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Plan de mejoras para optimizar el aprovechamiento de la jornada laboral en el Área de Servicios Técnicos del Hotel Roc Arenas Doradas.

Problema a Resolver	Medidas	Responsable
1.Fluctuación en la plantilla del área	-Hacer la solicitud del personal que necesita la entidad. -Realizar proceso de selección de personal para ocupar plazas.	-Jefe del Departamento de Recursos Humanos -Jefe del Departamento



		de Servicios Técnicos
2.Irregularidades en el horario de trabajo por causas organizativa	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar la orden de trabajo antes de comenzar la jornada laboral de los operarios de habitación y de ser posible el día antes. -Cubrir la plantilla con la coordinadora. -Garantizar la permanencia del jefe de brigada en el área. -Reducir las reuniones en el horario de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe del Departamento de Servicios Técnicos -Coordinadora -Jefe de Departamento de Recursos Humanos
3.Falta de materiales en el almacén	Realizar periódicamente un estudio de los materiales que más se utilizan en el mantenimiento de las habitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Almacén -Jefe del Departamento de Compras -Jefe del Departamento de Servicios Técnicos
4.Demora en la entrega de materiales para solucionar averías.	<ul style="list-style-type: none"> -Colocar a una persona de manera permanente en el almacén de Servicios Técnicos. -Cubrir la plantilla de la coordinadora y garantizar presencia de jefe de brigada en caso de que Jefe de Mantenimiento se encuentre en otras funciones. -Abastecer al Área de Servicios Técnicos de un Stock con los materiales más empleados para evitar demoras en la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Departamento de Recursos Humanos -Jefe de Almacén -Jefe de Departamento de Servicios Técnicos
5.Falta de coordinación entre ama de llaves y servicios técnicos	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la organización entre la camarera de piso y el operario de habitaciones para facilitar la entrada a la habitación y reducir la pérdida de tiempo que se ocasiona. -Habilitar un teléfono en el pantry. 	<ul style="list-style-type: none"> -Departamento de Mantenimiento -Jefa de Ama de Llaves -Jefe de Departamento de Servicios Técnicos
6.Problemas en la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar medios de comunicación a todo el personal de mantenimiento. -Cubrir la plantilla con coordinadora. -Solo el jefe inmediato superior es quien posee las facultades para dar una orden a un operario de mantenimiento el personal de otras áreas debe comunicar problema directamente a Jefe de Mantenimiento o a quien esté al frente de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inversionista -Jefa del Departamento de Compras -Jefa del Departamento de Recursos Humanos -Jefe del Departamento de Servicios Técnicos.
7.Falta de control sobre los operarios	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar permanencia del jefe de brigada. -Crear registro de actividades para controlar las tareas que realizan operarios fuera de las habitaciones. -Tener control sobre el uso de los materiales y verificarlo nuevo que se pone contra lo que se reemplaza. 	<ul style="list-style-type: none"> -Jefa del Departamento de Recursos Humanos -Jefe del Departamento de Servicios Técnicos

Fuente: elaboración propia.



A continuación, se presenta el procedimiento a seguir por los operarios de Servicios Técnicos durante la jornada laboral, garantizando organización, control y calidad de la actividad.

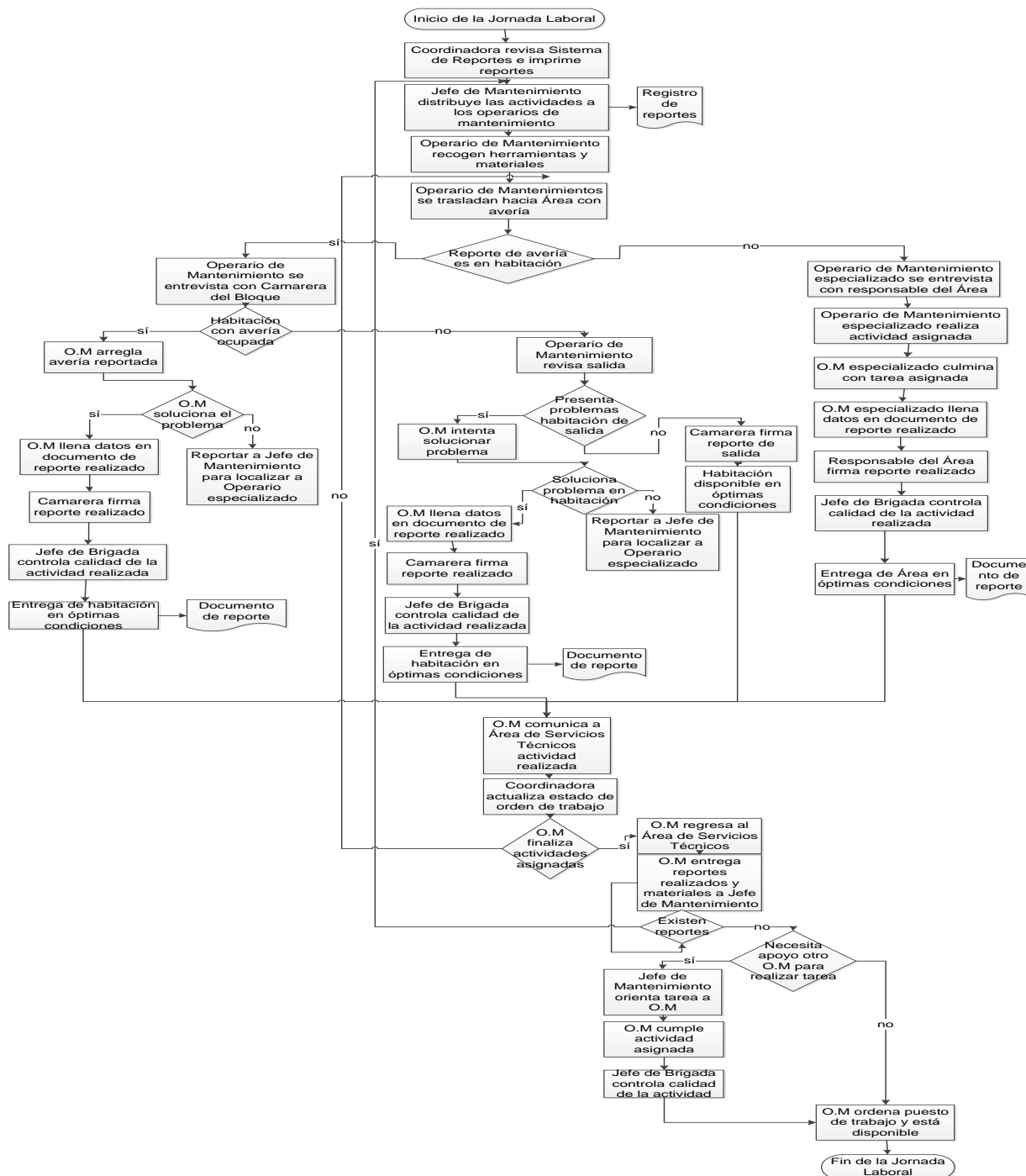


Figura 2. Diagrama As-Is del Servicio de mantenimiento a habitaciones y áreas del Hotel Roc Arenas Doradas.

Fuente: elaboración propia.



Conclusiones

1. El Hotel Roc Arenas Doradas**** se ubica en primera línea de la Playa de los Taínos, reconocida como una de las mejores de Cuba, y frente al Puerto Deportivo Marina Chapelin y el Delfinario. El Área de Servicios Técnicos es uno de los procesos de soporte (Staff de Apoyo) de la entidad que brinda servicios de mantenimiento y reparación tanto a las instalaciones como al equipamiento de las mismas. La plantilla aprobada es de 23 trabajadores.
2. La observación continua individual posibilita determinar que se aprovecha un 73.13% de la jornada laboral para los operarios de habitaciones.
3. Se identifican a través de la aplicación de la observación continua que las pérdidas de tiempo son provocadas por causas técnico-organizativas.
4. La norma de tiempo para un operario de habitación es de 111,13 min, por lo que se puede hacer mantenimiento a 3 habitaciones durante una jornada laboral.
5. Se efectuó el cálculo de la plantilla, en el cual se obtuvo como resultado la necesidad de 4 operarios de habitaciones.
6. Para eliminar los problemas detectados en el área se elabora un plan de soluciones y un procedimiento a seguir por los operarios de servicios técnicos durante la jornada laboral, garantizando organización, control y calidad de la actividad.

Referencias bibliográficas

1. Alaiza, B. F. d. (2017). Manual de Procedimientos Servicios Técnicos. Sistema de Gestión de la Calidad Versión: 00 GC.M05 Grupo hotelero Gran Caribe.
2. Alé Vázquez, A. A. (2009). Estudio de Ingeniería de Métodos en el área de Servicios Técnicos del Hotel "Club Kawama Resort". Universidad de Matanzas, Matanzas.
3. García Dihigo, J., Ramos Alfonso, Y., y Real Pérez, G. (2008). Informe de los Resultados de la Consultoría de Organización del Trabajo en el Hotel Paradisus Varadero en el Área de Cocina. Matanzas: Universidad de Matanzas.
4. Gran Caribe, Grupo Hotelero. (2016). Manual de Servicios Técnicos. Tercera versión. La Habana.
5. Fernández Arenas, E. (2009). Procedimiento de Evaluación y control para la Gestión del Mantenimiento en Hoteles, mediante Indicador General. Universidad de Matanzas, Matanzas.
6. Marsán Castellano. J. R. (2011). Organización del Trabajo: Ingeniería de Métodos. La Habana, Editorial Félix Varela.



7. Marsán Castellanos, J. R. (2011). Organización del trabajo. Estudio de tiempos. Tomo II. La Habana, Editorial Félix Varela.
8. MTSS (2006). La organización del trabajo. Cuba, MTSS. Resolución 26.
9. Real Pérez, G., y García Dihigo, J. (2009). Informe de los Resultados del estudio organizacional en el área de regiduría de piso del Hotel Mercurio Cuatro Palmas Resort. Matanzas.

Recibido: 15 de enero 2020

Aprobado: 31 de enero 2020