



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

Análisis de la distribución del tiempo de trabajo entre tareas en hoteles: un caso de aplicación del muestreo del trabajo en el departamento de recepción

Trabajo Fin de Grado presentado por Lorena Romero Hernández, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. Víctor G. Aguilar Escobar.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

Dr. D. Víctor G. Aguilar Escobar

Dña. Lorena Romero Hernández

Sevilla. Junio de 2018



**GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO ENTRE TAREAS EN HOTELES: UN CASO DE APLICACIÓN DEL MUESTREO DEL TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

AUTOR:

LORENA ROMERO HERNÁNDEZ

TUTOR:

DR. D. VÍCTOR G. AGUILAR ESCOBAR

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El trabajo consiste en la realización de un estudio mediante la técnica de muestreo del trabajo en el departamento de recepción de un hotel de 4* de Sevilla en el turno de mañana. El estudio realizado ha permitido determinar cómo los empleados distribuyen su tiempo de trabajo entre las diferentes tareas y la importancia de cada una de estas. También es posible observar en que momentos se producen esperas de los clientes tanto físicamente como en espera telefónica y que tareas estaban haciendo los empleados en esos momentos lo que ayudará a reestructurar el trabajo para disminuir las líneas de espera. También se ha estudiado las diferentes estructuras de actividad por tramos horarios y días de la semana. El estudio es uno de los primeros trabajos de aplicación del muestreo del trabajo al departamento de recepción de hotel.

PALABRAS CLAVE:

Turismo, Hotel, Recepción, Muestreo del Trabajo, Medición del Trabajo

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 1.1. CONTENIDO DEL CAPÍTULO | 3 |
| 1.2. IMPORTANCIA DEL TURISMO Y DEL SECTOR HOTELERO EN LA ECONOMÍA. CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES POR CATEGORÍA | 3 |
| 1.3. EL TRABAJO DEL RECEPCIONISTA DE HOTEL: NATURALEZA E IMPORTANCIA..... | 7 |
| 1.3.1. Regulación del trabajo del recepcionista de hotel..... | 7 |
| 1.3.2. Actividades propias del recepcionista de hotel..... | 7 |
| 1.3.3. Importancia de la actividad del recepcionista de hotel | 9 |
| 1.4. LA MEDICIÓN DEL TRABAJO Y EL MUESTREO DEL TRABAJO. APLICACIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN TURISMO..... | 10 |
| CAPÍTULO 2: OBJETIVO Y ÁMBITO DEL TRABAJO | 13 |
| 2.1. OBJETIVOS | 13 |
| 2.2. ÁMBITO DE ESTUDIO: EL HOTEL Y EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN ANALIZADO | 13 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA..... | 17 |
| 3.1. ESTUDIO DEL MUESTREO..... | 17 |
| 3.1.1. Definición de tareas..... | 17 |
| 3.1.2. Determinación del número de observaciones a realizar..... | 20 |
| 3.1.3. Planificación de las observaciones | 20 |
| 3.1.4. Realización de las anotaciones y mediciones..... | 21 |
| 3.2. ANÁLISIS REALIZADOS..... | 21 |
| CAPÍTULO 4: RESULTADOS | 23 |
| 4.1. VALORES OBTENIDOS EN LAS VARIABLES OBSERVADAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS RECEPCIONISTAS | 23 |
| 4.1.1. Distribución de las tareas realizadas por el conjunto de los recepcionistas del hotel en el tramo horario estudiado | 23 |
| 4.1.2. Actividades realizadas por los recepcionistas dependiendo del subtramo horario | 24 |
| 4.1.3. Distribución de las tareas realizadas para cada recepcionista | 26 |
| 4.1.4. Distribución de las tareas según el día de la semana | 28 |
| 4.1.5. La actividad y la espera | 30 |
| 4.2. CONTRASTE CON EL JEFE DE RECEPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y POSIBLES MEJORAS | 32 |
| 4.3. COMPARACIÓN CON LOS DATOS OBTENIDOS EN EL ANTERIOR ESTUDIO DEL MUESTREO DEL TRABAJO EN LA RECEPCIÓN DE UN HOTEL | 34 |
| CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES, FUTURAS INVESTIGACIONES, VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS | 37 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 37 |
| 5.2. LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS INVESTIGACIONES..... | 38 |
| 5.3. VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS..... | 39 |

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. CONTENIDO DEL CAPÍTULO

Este capítulo está dedicado a introducir el trabajo realizado y demostrar la importancia del tema elegido, así como justificar la metodología empleada. Se empieza demostrando la importancia del Turismo en general para la economía andaluza y española, para a continuación, situar el papel del sector hotelero en él. Dentro de este último, se analizará el número de hoteles según su categoría y se verá la importancia que en ellos tiene la categoría de 4 estrellas. Seguidamente, se profundizará en la actividad del departamento de recepción de los hoteles que es el marco en el que se desarrollará el trabajo. Concluye el capítulo, explicando de forma general la técnica de Dirección de Operaciones que se va a emplear en el estudio, el Muestreo del Trabajo, con independencia de que en el capítulo metodológico se estudie su aplicación particular al caso elegido.

1.2. IMPORTANCIA DEL TURISMO Y DEL SECTOR HOTELERO EN LA ECONOMÍA. CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES POR CATEGORÍA

Tal y como nos dice el Plan Nacional e Integral del Turismo (Secretaría de Estado de Turismo e Instituto de Turismo de España, 2012): “España tiene el liderazgo mundial en turismo. Somos el primer destino del mundo en turismo vacacional, el segundo país por gasto turístico y el cuarto por el número de turistas. La actividad turística supone más de un 10% del PIB, crea un 11% del empleo y contrarresta en gran medida nuestro déficit comercial. Es un importante activo para la creación de riqueza y empleo, que se comporta con gran dinamismo incluso en tiempos de crisis y que cuenta con una gran capacidad de arrastre de otros sectores productivos.”

Según las estimaciones de Exceltur (Exceltur, 2018a), el sector turístico en España en el año 2017 aumentó un 4,4% del PIB, lo que supuso un 1,3% más del crecimiento estimado para el conjunto de la economía española. En consecuencia, el Sector Turístico siguió creciendo notablemente en ese año aun cuando fue un año difícil, sobre todo en el segundo semestre: atentados en Barcelona y Cambrils, huelgas en aeropuertos, inestabilidad política en Cataluña, conflictos laborales y quiebra en operadores de transporte internacionales, etc. Se estima que para el conjunto de 2018 habrá un nuevo crecimiento del PIB turístico en torno al 3'3%, estando nuevamente por encima de la media prevista para la economía española, aunque con un ritmo más pausado que en los últimos dos años. En el contexto macroeconómico internacional está previsto que el turismo español continúe creciendo en 2018, pudiéndose ver afectado parcialmente por la recuperación de destinos competidores del Mediterráneo Oriental, el crecimiento descontrolado de viviendas turísticas, la incertidumbre política en Cataluña y las posibles consecuencias del Brexit en el mercado británico.

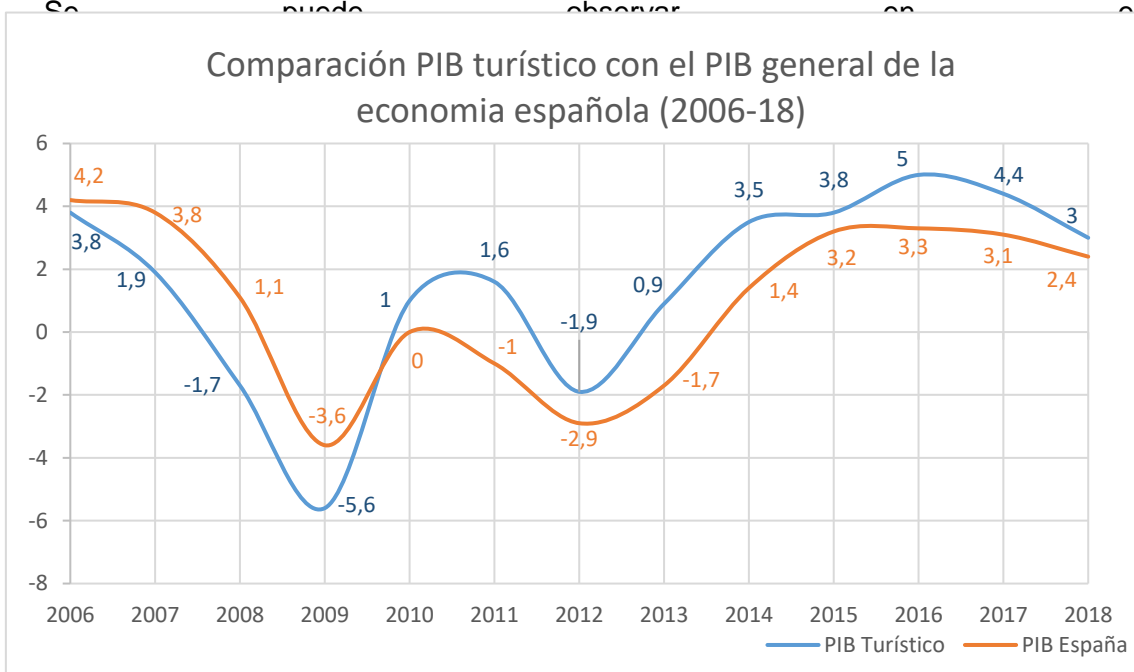


Gráfico 1.1 el porcentaje de crecimiento del PIB global y del sector turístico para España en los años 2006 a 2016, y las estimaciones de como seguirá creciendo en 2017 (aún no hay datos definitivos) y 2018.

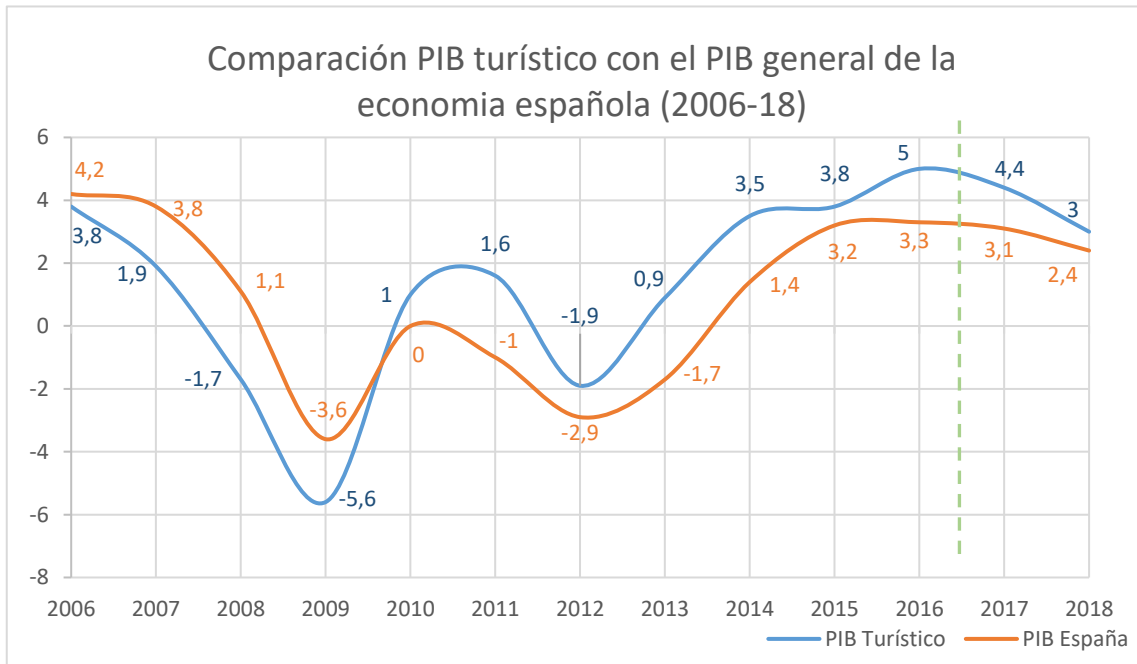


Gráfico 1.1 Comparación del PIB turístico con el general de la economía española (2006-2016) y estimaciones hasta el 2018.

Fuente: Elaboración propia partir de los datos de Exceltur.

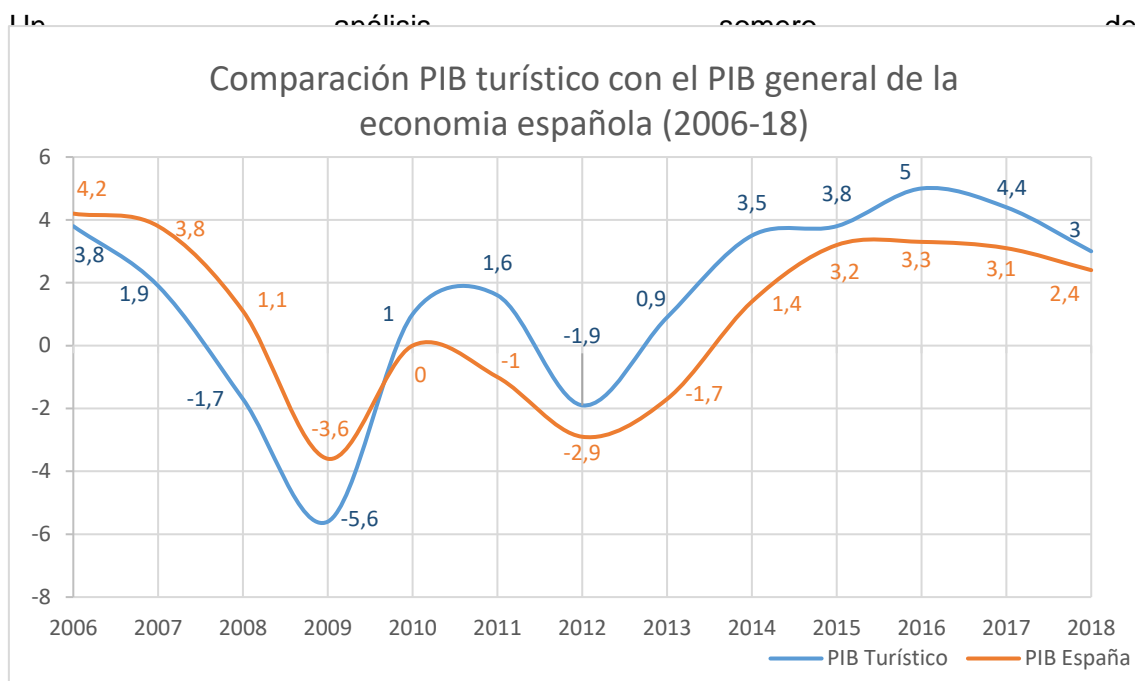


Gráfico 1.1 permite ver que de 2006 a 2009 el crecimiento general español tuvo un comportamiento mejor que el del sector turístico mientras que a partir de 2010 ha sido este sector el que ha tenido mayores incrementos del PIB que la economía española en su conjunto. La explicación a este hecho hay que buscarla en que el sector turístico ha salido antes de la crisis probablemente debido a la devaluación encubierta que sufrió la economía española durante la crisis. Al no poder devaluar la moneda por estar ya en el Euro, la economía española tendió a un fuerte descenso de precios que ha favorecido la demanda turística extranjera. Esta devaluación es el resultado de millones de pequeñas decisiones de las empresas de contención o rebaja de precios para favorecer la demanda de sus productos.

En el último informe de Exceltur (Exceltur, 2018b) se recoge otro factor positivo: la mejora de un 1'5% del ingreso medio por turista extranjero, debido al aumento de los mercados de mayor gasto como, por ejemplo: Estados Unidos, Rusia, Asia y Latinoamérica, al incremento de las conexiones aéreas con España, al aumento de los precios por la renovación llevada a cabo en los establecimientos de algunos destinos y, por último, a la buena conducta del turista de negocios hasta septiembre. En cuanto a la demanda nacional, se aprecia un aumento de los desplazamientos al exterior (12'9%) ante la reducción de precios en el sector aéreo. Dentro de nuestras fronteras, los españoles eligen productos y destinos de coste inferior, como apartamentos, campings, turismo rural y viviendas de alquiler, debido en gran parte a la subida de las tarifas nacionales por el aumento del turismo extranjero.

Sin embargo, en este estudio de Exceltur destaca una desaceleración de la actividad turística en el último trimestre del año 2017 desde el 4'5% del trimestre anterior hasta el 2'9% del último trimestre. Este hecho se atribuye a la caída del sector en Cataluña, la bajada de viajeros de negocios y la mejora de los principales mercados competidores en el segmento del Sol y playa en la segunda mitad del año.

La aportación del Turismo al PIB fue en el año 2016 es de 125.529 millones de euros, lo que supuso un 11'2% del PIB total de la economía española, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). En términos de empleo, representó 2,56 millones de puestos de trabajo, un 13% del total del empleo nacional.

Según el informe de Empleo en el Sector turístico en Andalucía (Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía, 2017), en el año 2017, la media de

población ocupada en actividades turísticas en nuestra comunidad fue de 385.200. Esto representó el 13,1% de los 2,95 millones de ocupados de la Comunidad y el 17,1% de los 2,26 millones de ocupados del sector servicios de Andalucía.

Esto se traduce a un crecimiento del 3,5% en la ocupación turística respecto al año 2016, lo que supone un incremento de 13.000 empleos.

Tal y como explica el informe anterior, la mejora del empleo en el sector a partir del segundo trimestre del 2017 obtuvo tasas del +3,4%, +5,9% y +7,7%, del segundo al cuarto trimestre, corrigió el descenso registrado en el primer trimestre (-3,5%). Esto permitió prolongar la tendencia creciente de esta variable que venía observándose desde el tercer trimestre del año 2013 y así finalizó el año en positivo.

Sin embargo, la tasa del sector turístico (+3,5%) no rebasa los incrementos registrados en 2017 en la ocupación del sector servicios (+3,8%) y del total de empleados en Andalucía (+4,1%).

La

Tabla recoge la población ocupada de Andalucía por sectores económicos lo que permite observar el importante peso del sector turístico en el empleo andaluz

| ACTIVIDAD | P. Ocupada | Cuota % | Variación 17/16 % | Diferencia 17/16 |
|----------------------------|----------------|--------------|-------------------|------------------|
| Agricultura y pesca | 263.100 | 8,9% | 7,0% | 17.100 |
| Industria | 264.000 | 9,0% | 5,3% | 13.400 |
| Construcción | 163.700 | 5,6% | 1,4% | 2.300 |
| Industria Turística | 385.200 | 13,1% | 3,5% | 13.000 |
| Resto de Servicios | 1.872.500 | 63,5% | 3,8% | 69.300 |
| Servicios | 2.257.700 | 76,6% | 3,8% | 82.400 |
| Total economía | 2.948.600 | 100,00% | 4,1% | 115.200 |

Tabla 1.1 Población ocupada de Andalucía por sectores económicos. Año 2017.

Fuente: Elaboración propia partir de datos de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía (2018).

Los buenos resultados que plasma la

Tabla certifican que Andalucía consolida en 2017 la etapa de creación de puestos de trabajo que viene registrando desde 2014, tras seis años seguidos de caídas en la ocupación (desde el 2008 al 2013), al registrar un aumento del 4,1%, en la población ocupada, lo que representa 115.000 puestos de trabajo más que en el 2016. Sin embargo, la industria turística andaluza ha sufrido menos que otros sectores productivos la situación económica desfavorable, y desde el año 2007 (año pre-crisis) sólo ha registrado descensos de puestos de trabajo en los años 2009 (-9,1%) y 2012 (-6,2%), llegando a alcanzar en 2015 una tasa de ocupación que está por encima del que tenía 2007. Como en el ciclo analizado, el progreso del empleo en el sector turístico ha sido más positivo que el del conjunto de la economía, se ha propiciado un aumento del porcentaje que supone el empleo en turismo sobre el empleo total, de forma que las personas ocupadas en actividades turísticas comprendían el 10,8% del total de ocupados de la economía en Andalucía en el año 2007 mientras que en 2017, la participación se encuentra ya en el 13,1%, 2,3 puntos porcentuales por encima (Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía, 2017).

Con relación al sector hotelero, tal y como nos indica el estudio sobre el empleo de Exceltur (Alarcó *et al*, 2018), la demanda turística se multiplica en los meses de verano y durante las navidades, Semana Santa o los principales festivos, causando una elevada

estacionalidad. Por ejemplo, en España, de media, la demanda en los hoteles durante el mes de agosto es 3,2 veces superior a la que se origina en enero.

La tabla que a continuación se muestra (Tabla 1.2) representa el número medio de días que un turista pernocta tanto en España, como en Andalucía y por último en Sevilla.

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril |
|-----------------------|-------|---------|-------|-------|
| Total Nacional | 3,00 | 2,84 | 2,92 | 2,97 |
| Andalucía | 2,31 | 2,32 | 2,71 | 2,69 |
| Sevilla | 1,93 | 1,90 | 2,02 | 2,00 |

Tabla 1.2 Estancia media. Año 2018

Fuente: Elaboración propia partir de datos del INE.

Tanto a nivel autónomo como provincial, se aprecia un aumento de las pernoctaciones, aumento que se verá más acentuado en Andalucía en los meses de verano tal y como se indicaba anteriormente; no ocurrirá de igual manera en Sevilla, ya que es una zona sin costa, y el turismo predominante en esos meses del año es el turismo de sol y playa. Donde sí aumentó el número de pernoctaciones en Sevilla fue en marzo y abril debido a la Semana Santa y a la Feria.

En la siguiente tabla, Tabla 1.3, se muestra la ocupación hotelera en lo que llevamos de año:

| | Pernoctaciones | | | |
|-----------------------|----------------|------------|------------|------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril |
| Total Nacional | 15.398.077 | 16.511.495 | 21.965.769 | 25.309.573 |
| Andalucía | 2.096.467 | 2.590.221 | 3.730.144 | 4.407.973 |
| Sevilla | 430.816 | 457.248 | 549.952 | 634.308 |

Tabla 1.3 Pernoctaciones Residentes en España y en Extranjero. Año 2018

Fuente: Elaboración propia partir de datos del INE.

La Tabla 1.3 también muestra el aumento de pernoctaciones desde principio del año 2018 hasta el momento de cierre de esta investigación, a nivel nacional, autonómico y local. Se observa en la misma que la ocupación hotelera en Sevilla va aumentando paulatinamente y especialmente intensa en los meses de marzo y abril, principalmente debido a la Semana Santa y a la Feria como se comentaba anteriormente, es decir, que no solo aumenta el número de días, sino también el número de habitaciones ocupadas.

Centrándonos en el sector hotelero y profundizado en su comportamiento a nivel nacional, se incluye la Tabla 1.4 que muestra distintos indicadores para hoteles por categoría:

| | 5 estrellas | 4 estrellas | 3 estrellas | 2 estrellas | 1 estrella |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Nº de establecimientos abiertos | 303 | 2.317 | 2.460 | 1.893 | 1.182 |
| Nº de habitaciones | 44.507 | 321.694 | 172.346 | 53.098 | 25.135 |
| Nº de plazas | 93.341 | 691.340 | 362.471 | 103.492 | 49.139 |
| Grado de ocupación por plazas | 58,74% | 63,39% | 60,62% | 41,76% | 33,81% |
| Grado de ocupación por plazas en fin de semana | 62,61% | 68,32% | 66,78% | 50,46% | 40,92% |

| | | | | | |
|--|--------|----------------|--------|--------|--------|
| Grado de ocupación por habitaciones | 66,53% | 72,95% | 66,86% | 48,94% | 38,87% |
| Personal empleado | 29.626 | 103.199 | 44.074 | 9.056 | 3.952 |

Tabla 1.4 Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por categorías a nivel nacional. Abril 2018

Fuente: Elaboración propia partir de datos del INE.

La Tabla 1.4 refleja como los hoteles de 4 estrellas son los predominantes en los distintos indicadores. En número de establecimientos abiertos se encuentran en segundo lugar, muy de cerca de los hoteles de 3 estrellas. Pero tanto en número de habitaciones, número de plazas, en el grado de ocupación por plazas, los fines de semana y por habitaciones como por el personal empleado, el hotel de 4 estrellas se sitúa en primera posición a gran diferencia del resto.

Es por ello la importancia de haber realizado el estudio en un hotel de 4 estrellas en una ciudad tan importante turísticamente hablando como es Sevilla.

1.3. EL TRABAJO DEL RECEPCIONISTA DE HOTEL: NATURALEZA E IMPORTANCIA

1.3.1. Regulación del trabajo del recepcionista de hotel

El trabajo del recepcionista de hotel en Sevilla es regulado por el Convenio Colectivo del sector Hostelería (Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería, 2018), de aplicación en la capital y su provincia, que regula las condiciones mínimas de trabajo y su retribución en empresas dedicadas a la actividad de Hostelería. Se rigen por este Convenio, todas las empresas y trabajadores que presten sus servicios en las empresas recogidas en el 4º Acuerdo Laboral de ámbito Estatal para el Sector de Hostelería.

Dicho Convenio clasifica al personal por niveles:

- Nivel 1º: Jefe de Recepción
- Nivel 2º: Segundo Jefe de Recepción, Recepcionista.
- Nivel 4º: Ayudante de Recepción.
- Nivel 5º: Mozo de equipaje

El salario del empleado depende de su nivel y de la categoría del establecimiento hotelero. El convenio también regula las horas extraordinarias (incremento del 75% sobre la hora ordinaria), los incrementos por antigüedad, el plus por nocturnidad (incremento de un mínimo del 25% la hora en el tramo horario de 20.00 a 6.00 horas), el plus de asistencia (del 100% para el trabajador que sus faltas injustificadas y/o bajas sean menor o igual a 7 días), gratificación por matrimonio, natalidad, duración de la jornada laboral, vacaciones, derechos sindicales, prevención de riesgos laborales, movilidad, tipos de jubilaciones y seguros.

1.3.2. Actividades propias del recepcionista de hotel

Las funciones que se realizan en el Departamento de Recepción van en función del turno del recepcionista. Los turnos suelen estar divididos en tres tramos horarios: mañana, tarde y noche. Las actividades básicas en función del turno podrían diferenciarse en (Rodríguez Sánchez-Escalonilla, 2016) y (Rodrigo Farré, 2017):

- Turno de mañana:
 - Cambio de turno con la noche: recepción de las novedades ocurridas durante el turno.

- Control de salidas previstas (número de habitaciones que se marchan y check-out previstos).
- Facturar y cobrar a los clientes que se marchan del hotel. Realizar el check-out.
- Despedida cordial de todos los clientes que abandonan el hotel.
- Gestión de los equipajes.
- Asignación de las habitaciones previstas de llegada. Se avisará a la gobernanta en caso de alguna llegada anticipada que deba ocupar alguna habitación de salida.
- Preparación de atenciones especiales para las llegadas previstas, avisando a los departamentos pertinentes.
- Control de la ocupación y disponibilidad del día.
- Control de no-show del día anterior y comunicación al jefe de recepción para su gestión.
- Prolongaciones de estancias y posterior comunicación a la gobernanta para que las habitaciones se limpien de cliente y no de salida.
- Salidas imprevistas. Se avisará a facturación y a caja para cerrar las facturas, se cambiará la fecha de salida de las habitaciones y se le comunicará a la gobernanta para realizar limpieza de salida.
- Realizar los primeros check-in del día.
- Cerrar y cuadrar su caja.
- Pasar incidencias al turno de tarde: cumplimentación del libro de novedades del turno de mañana.
- Turno de tarde:
 - Realizar el cambio de turno con la mañana: recepción de las novedades ocurridas durante el turno.
 - Verificar la caja con el turno de mañana.
 - Comprobación de las llegadas y salidas pendientes.
 - Control de ocupación de las habitaciones con la gobernanta.
 - Realizar la entrada de los clientes individuales y grupos.
 - Atención de los clientes que llegan al hotel ofreciendo toda la información que deseen.
 - Registro de las llegadas previstas y posibles imprevistas (*walk-ins*).
 - Realizar el cuadro de caja del turno.
 - Pasar incidencias al turno de noche: cumplimentación del libro de novedades del turno de tarde.
- Turno de noche:
 - Realizar el cambio de turno con la tarde: recepción de las novedades ocurridas durante el turno.
 - Comprobar la caja con el turno de tarde
 - Comprobar las llegadas pendientes (*Late check-in*).
 - Comprobar la disponibilidad del hotel.
 - Revisión de los trámites de entrada de los clientes, comprobando las fechas tanto de entrada como de salida, los bonos, tipo de régimen, los precios, el número de personas...
 - Auditoria de noche. Al realizar el cierre del sistema se realizarán los cargos automáticos de las habitaciones.
 - Generar y distribuir todo tipo de estadísticas, listados, informes y previsiones a los departamentos pertinentes.
 - Abrir el nuevo día comprobando las llegadas previstas.
 - Primeras salidas del día (*Early check-out*).
 - Cierre de caja y comprobación con el turno de mañana.
 - Pasar posibles incidencias al turno de mañana: cumplimentación del libro de novedades del turno de noche.

1.3.3. Importancia de la actividad del recepcionista de hotel

Dentro de un hotel encontramos diferentes departamentos, entre ellos el departamento objeto de estudio: la recepción. Es uno de los departamentos más relevantes del hotel, ya que un mal funcionamiento del mismo puede hacer que otros departamentos, como el de pisos, no funcionen correctamente (Rodríguez Sánchez-Escalonilla, 2016).

El departamento de recepción constituye el centro de operaciones del hotel, donde se elabora y emite la información diaria al resto de departamentos, y es el primer contacto que tiene el cliente al llegar al mismo. Su importancia en el desarrollo operativo del establecimiento es trascendental. Todos los procesos administrativos que se cumplen en el departamento, así como el trato que el cliente reciba en el mismo durante su estancia, adquieren una gran importancia y ponen de manifiesto la calidad del servicio recibido.

La recepción es el centro de relación social con los clientes. Les asiste en cualquier contratiempo que se les presente y les proporciona información referida al establecimiento y sus servicios (Simón, 2006).

Nunca debemos olvidar que el recepcionista es la cara visible de la empresa. De él dependen los valores que ésta quiera transmitir, aunque no solo de él; si bien es el propio recepcionista quien, con su trabajo, logrará que el cliente se lleve una impresión positiva o negativa de su estancia. Las virtudes de un buen recepcionista son importantísimas: la amabilidad, la sonrisa, la seguridad en su trabajo... cualidades que se van desarrollando con una formación adecuada

Debemos tener en cuenta que las primeras y las últimas impresiones son las más importantes. Los primeros 90 segundos de contacto son determinantes para la valoración que tendrá el cliente sobre el establecimiento (González, 2016). El recepcionista debe asumir la responsabilidad de ser el primer contacto que tiene el cliente con el hotel y estar a la altura, ya que esta primera impresión le condicionará su estancia.

El recepcionista no atiende al cliente sólo de forma física en la recepción del hotel, sino también por teléfono, por correo electrónico, etc. Por ello, cada vez que hace, dice o escribe algo debe tener en cuenta que todo esto influirá en la estancia, comodidad, confianza e idea del cliente de repetir en ese mismo hotel en próximas ocasiones.

Lo que diferencia a un hotel de otro es la calidad en la prestación del servicio. Para ofrecer una gran calidad de servicio al cliente hay que cumplir todas sus expectativas, ofreciéndole una atención personalizada, eficiente y eficaz.

El sector hotelero, al igual que el resto de sectores, está sujeto a innumerables innovaciones, como reservas mediante dispositivos móviles, uso de robots, huellas digitales para abrir la puerta de la habitación... disminuyendo cada vez más las funciones propias del recepcionista. Aun así, ninguno de estos avances puede llegar a reemplazar la cercanía que ofrece un recepcionista de carne y hueso.

Para poder ofrecer un servicio excepcional resulta fundamental la selección cuidadosa del personal y la posterior formación y manejo de la normativa protocolar y de etiqueta (norma de vestimenta, lenguaje gestual y unos correctos modales a la hora de tratar con el cliente). Los recepcionistas deben tener determinadas actitudes (predisposición de ayudar al cliente, cuidado del aspecto personal, orden en el departamento...) y aptitudes (trabajo bajo presión, capacidad de organización, idiomas, gestión de quejas...).

Un hotel de gran categoría tendrá en cuenta todos estos requisitos. Un personal uniformado, un trato cordial y amable, el espíritu de los empleados, la calidad de los servicios ofrecidos o el estado y funcionamiento de las instalaciones son algunas de las variables que intervienen a la hora de percibir una imagen positiva o negativa de un establecimiento.

Y, por último, mencionar que la recepción es el departamento central del hotel no sólo por las relaciones establecidas con los clientes (ya descritas anteriormente) sino también por las establecidas con los trabajadores de otros departamentos.

1.4. LA MEDICIÓN DEL TRABAJO Y EL MUESTREO DEL TRABAJO. APLICACIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN TURISMO

El muestreo del trabajo es una técnica que consiste en efectuar durante un cierto periodo de tiempo, un cierto número de observaciones a un grupo de máquinas, procesos o trabajadores. En cada observación se registra lo que sucede en ese instante. (Domínguez Machuca *et al.*, 1995).

El muestreo del trabajo es una parte de un tema más general denominado “Diseño, medición y compensación del trabajo” con el que se intenta estudiar el trabajo para aumentar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del trabajador (Aguilar-Escobar *et al.*, 2015). El diseño del trabajo se realiza mediante el concurso de métodos humanos y métodos técnicos. Los primeros tratan de hacer el trabajo más interesante y motivador. Entre los técnicos han cobrado especial protagonismo dos métodos destinados a estudiar el trabajo: el “Estudio de métodos” y la “Medición del Trabajo” los cuales se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos investigando los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras. Ambos métodos son aplicables tanto a la industria como a los servicios (Aguilar-Escobar *et al.*, 2015).

El Estudio de Métodos consiste en el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y reducir los costes. La Medición del Trabajo consiste en establecer el tiempo que tarda un trabajador cualificado en desempeñar una tarea definida que efectúa siguiendo una norma preestablecida. Para medir ese tiempo se pueden emplear técnicas directas o indirectas. De las primeras las principales son el estudio de tiempos y el muestreo del trabajo. Las segundas incluyen los datos normalizados, el sistema de tiempos predeterminados de los movimientos y la estimación (Aguilar-Escobar *et al.*, 2015).

Como se ha comentado, en este trabajo se ha usado el Muestreo del Trabajo, el cual es utilizado para investigar las proporciones del tiempo total dedicadas a las diferentes actividades que componen una tarea o una situación de trabajo. Los resultados del muestreo del trabajo son eficaces para establecer la utilización de máquinas y personas, las holguras aplicables al trabajo y los estándares de producción con el fin de eliminar, en el caso de que sea posible, el tiempo improductivo, es decir, aquel tiempo en el que no se realiza trabajo productivo alguno, sea cual sea la causa. Una vez conocido este tiempo improductivo, deben tomarse medidas para eliminarlo o por lo menos minimizarlo. (Caso Neira, 2006).

En algunos casos, esta información también se puede obtener con procedimientos de estudio de tiempos. El estudio de tiempos es una técnica de medición del trabajo que se utiliza para obtener estándares de productividad (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2011). Los responsables de las empresas pueden usar estos tiempos estándar para muchos propósitos, tales como determinar las necesidades de personal, asignar tareas a puestos de trabajo, establecer los costes estándar, evaluar los resultados de los empleados y establecer planes de retribuciones. El estudio de tiempos consiste en identificar y medir los elementos individuales en los trabajos repetitivos. Estos trabajos repetitivos son también denominados ciclos de trabajo o Trabajos Controlables (Thompson, 1998a y 1998b).

El muestreo del trabajo habitualmente proporciona estos datos con mayor rapidez y a un costo bastante menor (Domínguez Machuca *et al.*, 1995). Además, en los servicios en muchas ocasiones no son posibles los Estudios de Tiempos por tener los trabajos

una naturaleza de “No Controlables” al tener que realizarse en presencia del cliente (Aguilar-Escobar *et al.*, 2015). El Trabajo No Controlable es aquél sobre el que los directivos y empleados no tienen un control temporal. El trabajo depende por completo de la llegada del cliente y exige una respuesta inmediata. Un ejemplo de este tipo de trabajos es la atención de un cliente en una agencia de viajes. Por el contrario, los estudios de tiempos son útiles en el sector turístico para los trabajos controlables, por su propia naturaleza de trabajos repetitivos. En hostelería, el trabajo de la limpieza de habitaciones es uno de los trabajos controlables por naturaleza. Por el contrario, otro tipo de trabajos típicos de la hostelería como el check-in que se realiza a los clientes en la recepción serían No Controlables, puesto que sólo se pueden realizar, al menos en su mayor parte, en presencia del cliente, lo que introduce un factor de alta variabilidad (Aguilar-Escobar *et al.*, 2015). Como señalan estos autores “en estos casos se suele realizar el Muestreo del Trabajo cuyo objetivo es determinar cómo distribuye un trabajador su tiempo entre varias actividades. El Muestreo del Trabajo también es útil, por ejemplo, para ver como distribuye su tiempo un camarero de un restaurante o un monitor de un parque de atracciones”. La exactitud de los datos que se obtienen mediante el muestreo del trabajo depende del número de observaciones y el periodo de tiempo sobre el cual se realizan las observaciones aleatorias. Si no se garantiza que el tamaño de muestra sea determinado adecuadamente y el periodo de muestreo ofrezca condiciones típicas, pueden obtenerse resultados inexactos.

Este método muestra varias ventajas (Niebel y Freivalds, 2009) sobre el procedimiento habitual de estudio de tiempos:

- Es más barato, el analista puede observar a varios operarios a la vez.
- No necesita la observación continua del investigador durante largos periodos de tiempo.
- Disminuye el tiempo de trabajo de oficina.
- Usualmente, el investigador necesita menos horas de trabajo totales.
- El trabajador no está expuesto a largos periodos de observaciones cronometradas.
- El operario no tiene prácticamente posibilidad de variar los resultados del estudio ya que se realizan observaciones instantáneas durante un largo periodo de tiempo.
- Es muy útil en el sector servicios debido a la facilidad de su aplicación. Como ya se ha dicho, en servicio la mayoría de los trabajos tienen una naturaleza no controlable y no están suficientemente estandarizados para permitir el estudio de tiempos.
- Un solo investigador puede estudiar de manera sencilla las operaciones de un gran número de personas.”

Algunos de sus inconvenientes son (Domínguez Machuca *et al.*, 1995):

- Los elementos de la tarea están mucho menos detallados.
- En muchas ocasiones no hay registro del método usado por el operario.
- No es aconsejable para tareas de ciclo corto y repetitivas.
- Cuando el operario nota que está siendo observado puede cambiar intencionadamente la actividad que realiza.

Ésta técnica fue pensada para operaciones de producción y no de servicios, estaba destinada a los trabajadores que operaban directamente en un proceso productivo. Es evidente que también los empleados de las oficinas influyen en gran medida en ésta, encontrándose las empresas de servicios en la misma situación que las de producción, donde se plantea una problemática adicional como consecuencia de este tipo de actividades, un claro ejemplo son los trabajos creativos donde no se puede medir el acto de pensar (Domínguez Machuca *et al.*, 1995).

El muestreo del trabajo se utiliza para un gran número de objetivos, entre ellos podemos destacar (Caso Neira, 2006):

- Áreas de actividad susceptibles de ser mejoradas.
- Periodos de productividad e improductividad con el fin de implantar suplementos por motivos personales y retrasos inevitables.
- Designar estándares de producción y mano de obra.
- Asignaciones de tareas.
- Ayudar a la dirección y producción a mejorar los usos del tiempo.
- Estimación de la falta de equipos y el precio de las distintas actividades.

El precedente más importante y prácticamente único de Muestreo del Trabajo aplicado al sector turístico y publicado en una revista científica es Kimes y Mutkoski, 1991. En este trabajo se describe una aplicación de muestreo de trabajo realizando un estudio de las actividades de los camareros en dos diferentes tipos de restaurantes: familiar y de mediano tamaño. La principal diferencia entre estos dos tipos de restaurantes a los efectos de su estudio se encuentra en la naturaleza y cantidad de interacción entre el cliente y el camarero: los investigadores plantearon la hipótesis de que el énfasis en los restaurantes familiares estaría situado en la eficiencia con la mirada puesta en incrementar la rotación de mesas, mientras que en un restaurante de mediano tamaño, el énfasis se pondría más en el servicio al cliente con la idea de aumentar las ventas y la satisfacción del cliente. Por encima de todo, su plan de muestreo necesitaba proporcionar “una buena muestra aleatoria representativa” de las actividades de los camareros. Por lo tanto, se seleccionaron seis restaurantes familiares y seis restaurantes de tamaño medio diferentes y se realizaron los estudios durante la hora punta del almuerzo y la cena. Se observaron dos camareros en cada restaurante, por lo menos durante una hora y media.

Además del estudio citado, se han realizado ya dos trabajos de fin de grado en la Facultad de Turismo y Finanzas de la Universidad de Sevilla aplicando el muestreo del trabajo. Uno era un caso de aplicación del muestreo del trabajo en el departamento de recepción de un hotel (Calzado Ramírez, 2017) y otro en una agencia de viajes (Pagador Fernández, 2017).

CAPÍTULO 2

OBJETIVO Y ÁMBITO DEL TRABAJO

2.1. OBJETIVOS

El objetivo principal del estudio es observar, en un hotel de 4 estrellas de la ciudad de Sevilla, como distribuyen los empleados de la recepción sus horas de trabajo con el fin de proponer mejoras que ayudan a incrementar la productividad del hotel y la calidad percibida por el cliente final.

Adicionalmente, el trabajo tiene como objetivos secundarios:

- Analizar la eficiencia de cada uno de los recepcionistas en su puesto de trabajo y la forma en la que distribuyen su tiempo en el mismo como forma de evitar las horas ociosas o de poca utilidad en su puesto.
- Estudiar el número de clientes que permanecen en espera (tanto de forma física en la recepción, como al teléfono sin ser atendidos) y las actividades que desempeñan los recepcionistas en ese instante, para observar así que pautas llevar a cabo para evitar dichas situaciones.
- Comparar los resultados de este trabajo con otro estudio semejante: Calzado Ramírez, 2017, en el que también se aplicaba el muestreo del trabajo en la recepción de un hotel de la misma categoría y en la misma ciudad, pero para el turno de tarde.

2.2. ÁMBITO DE ESTUDIO: EL HOTEL Y EL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN ANALIZADO

El estudio se ha realizado en un hotel de cuatro estrellas situado en las proximidades del centro de la ciudad. Este hotel recibe a todo tipo de turistas, entre semana predominan los clientes de negocios (gracias a la gran cantidad de salones que ofrece dentro de sus instalaciones), y los fines de semana los turistas que vienen a conocer la ciudad.

Se trata de uno de los hoteles con más habitaciones de la ciudad, concretamente 365 habitaciones a lo largo de sus 11 plantas. Éstas están diferenciadas en:

- Habitación básica individual: el hotel cuenta con 54 habitaciones de este tipo. Son habitaciones de 19 metros cuadrados con cuarto de baño de diseño moderno y un recibidor independiente de la habitación.
- Habitaciones dobles: el hotel cuenta con 215 habitaciones de este tipo, entre las que se pueden diferenciar las habitaciones estándar (150 habitaciones), y las habitaciones estándar con vistas a la Plaza de España y al Parque María Luisa (65 habitaciones). Estas habitaciones a su vez se subdividen en cama doble o dos individuales juntas (predominando éstas, por el uso de congresistas a lo largo de la semana). Ambas tienen un tamaño de 27 metros un completo cuarto de baño de diseño moderno y un recibidor independiente de la habitación al igual que la habitación anterior. Dentro de las habitaciones dobles también se encuentran las habitaciones Premium, 22 habitaciones de una categoría superior a las anteriores que cuentan además con un vestidor.
- Habitaciones triples: son 9 habitaciones de 33 metros cuadrados, con cama de matrimonio o dos individuales, un salón con sofá convertible en cama de 1.40x 1,90, un completo cuarto de baño y un recibidor- vestidor independiente de la habitación. Dentro de estas se diferencian las habitaciones familiares y las Kids & Co. Dónde estas últimas son perfectas para familias con niños por sus dimensiones y servicios. El programa Kids & Co incluye: check in para niños,

puzle de regalo, habitación con cubre almohadas y toallas infantiles, amenities para niños en el baño y Cola Cao y galletas para antes de dormir el día de la llegada.

- Habitaciones The Level: son habitaciones de categoría superior. Se puede considerar que son habitaciones de hotel de 5 estrellas dentro de uno de 4. En estas habitaciones se incrementan los servicios y prestaciones de las habitaciones anteriores con el uso exclusivo del Servicio The Level. Los clientes de esta área tienen una recepción privada (que no ha sido objeto de análisis en este trabajo. Los clientes de The Level pueden usar la recepción general o ésta reservada a ellos) y unas atenciones especiales a su llegada, planchado gratuito de una prenda, cafetera Nespresso en la habitación de uso gratuito, estación multimedia y todos los artículos de aseo personal gratuito son de la prestigiosa marca LOEWE. Todas estas habitaciones tienen vistas a la Plaza de España y el Parque María Luisa.
 - Hab. estándar The Level: estas 34 habitaciones tienen un tamaño de 27 metros cuadrados cuentan con cama de matrimonio o dos camas individuales, un completo cuarto de baño de diseño moderno y un recibidor- vestidor independiente de la habitación.
 - Hab. Premium The Level: el hotel cuenta con 16 habitaciones de categoría Premium. Estas habitaciones cuentan con cama de matrimonio o dos camas y un completo cuarto de baño de diseño y un recibidor- vestidor independiente de la habitación. La habitación también dispone de equipo de planchado.
 - Gran Premium The Level: son habitaciones de 37 metros cuadrados, el hotel tiene 10 habitaciones de esta categoría que cuentan con cama de matrimonio o dos camas individuales, un dormitorio con un gran ventanal, un cómodo sofá de color rojo, recibidor y vestidor independiente. También tiene una cristalera que comunica la habitación con el cuarto de baño, con el objetivo que desde el hidromasaje se pueda ver la televisión. Dispone de puerta corredera que anula la visión del baño en caso de que el cliente lo desee. Esta habitación también dispone de equipo de planchado.
 - Junior Suite The Level: estas 4 habitaciones están ubicadas en la 9ª planta con una medida de 51 metros cuadrados. Cuentan con cama de matrimonio o dos camas, un completo cuarto de baño, un salón con magníficas cristaleras con vistas a la piscina del Hotel y a la Plaza España, dos amplios armarios y un recibidor- vestidor independiente de la habitación.
 - Executive Junior Suite *The Level*: Ubicada en la 9ª planta y con vistas a la Plaza de España y al Parque de Mª Luisa, esta habitación de 68 metros cuadrados, donde 32 de ellos corresponden al salón. Cuenta con cama de matrimonio, recibidor, salón con magníficas cristaleras con vistas a la piscina del Hotel y a la Plaza España y con baño de cortesía, cocina y terraza, dormitorio con terraza, vestidor ubicado en el cuarto de baño y cuarto de baño equipado con bañera hidromasaje.

Los clientes *The Level* también tienen un acceso exclusivo a *The Level/Lounge* donde pueden degustar bebidas premium, snacks dulces y salados, deliciosas tapas y combinados en un elegante y relajado ambiente y servicio de desayuno privado (de 7:00h a 11:00h)

Todas las habitaciones del hotel disponen de un sistema domótico instalado que regula automáticamente el clima seleccionado en función de su presencia o ausencia de la habitación. Las habitaciones están equipadas con Pantalla plana de Tv, caja fuerte con capacidad para portátil, canales vía satélite, minibar y artículos de aseo gratuito.

El hotel ha sufrido recientemente, en el verano de 2017, una gran remodelación y ha mejorado enormemente sus instalaciones. Han dotado todos los cuartos de baños de un diseño moderno revestido con cerámica de primera calidad de color metal bronce.

Así mismo, todas las instalaciones comunes han sido remodeladas con un diseño más moderno.

Otros servicios que ofrece el hotel:

- Hotel adaptado a discapacitados.
- Piscina exterior de 130 metros cuadrado y vistas a la Plaza España (abierta de abril a octubre) con servicio de tumbonas.
- Spa gestionado por H2O Spa.
- Sala de Fitness gratuita para los clientes alojados en el hotel, abierta 24 horas.
- Conexión Wifi gratuita.
- Parking subterráneo con 254 plazas con tarifa especial para clientes alojados.
- Servicio de cambio de divisas.
- Servicio de planchado y lavandería.
- Amplias áreas gastronómicas.

Bares y restaurantes:

- Restaurante Mosaico: buffet de desayuno con amplia variedad de bollería, fruta, embutidos, churros, tortilla, yogures, cereales, frutos secos y diferentes bebidas... con tipo de cocina internacional en un restaurante cómodo y amplio. También hay alimentos disponibles para celíacos e intolerantes a la lactosa.
- Bar piscina: abierto en la temporada de verano con comida a la carta y gran variedad de zumos naturales, cócteles...y todo con unas magníficas vistas a la Plaza España.
- Bar ELYXR: situado en el hall del hotel, ideal para unos aperitivos o tomar un café o té. Al atardecer se pueden disfrutar del barman y su elaboración de modernos cócteles.
- Servicio de habitaciones 24 horas.

Reuniones y eventos:

El hotel cuenta con un Centro de Congreso y Convenciones de más de 3.600 metros cuadrados y 24 salones con una capacidad para 2.450 personas y un equipo especializado en la celebración de bodas y banquetes.

Recepción:

Adentrándonos en el departamento objeto de estudio, el hotel cuenta con dos recepciones, la privada *The Level* y la recepción general que es dentro de la que se ha hecho el estudio.

Es una recepción 24 horas dividida en 3 turnos:

- Turno de mañana: de 7.00 a 15.00
- Turno de tarde: de 15.00 a 23.00
- Turno de noche: de 23.00 a 7.00

El número de trabajadores varía según el turno. El turno de mañana en el que se ha hecho el estudio (más concretamente en el tramo horario de 9.00 a 13.00 horas) cuenta con 2 trabajadores en el Front-office y otros dos en el back-office (jefe de recepción y segundo jefe de recepción). El turno de tarde solo cuenta con los dos trabajadores del Front-office y el de noche solo con uno. Los días de más afluencia de clientes, se cuenta con un recepcionista extra que suele entrar en torno a las 12 de la mañana para cubrir parte de ambos turnos.

La recepción también cuenta con el apoyo de una telefonista en turno partido (de 9.30 a 14.00 y de 17.30 a 21.00) que se encarga de recibir todas las llamadas de la centralita del hotel, para así aliviar el trabajo de éstos.

Por último, cabe mencionar la ayuda que prestan los mozos al departamento de recepción siempre atentos al equipaje de los clientes. Suele haber uno por turno, pero en días de mucha afluencia de clientes suele haber dos, habitualmente en días de congresos, ya que tienen que llevar materiales a los almacenes donde los tengan guardados.

El hotel tiene convenio con la Universidad de Sevilla y recibe alumnos en prácticas de distintos grados de la misma y másteres. Y suele contar con 2 alumnos en prácticas en el turno de mañana y uno en el turno de tarde.

A continuación, se muestra el organigrama del departamento:



Figura 2.1 Organigrama del departamento de recepción

Fuente: Elaboración propia

Este organigrama ha sido supervisado por el jefe de recepción del hotel en el que se ha realizado el estudio, quien se encuentra en la cúspide del mismo, y organiza el trabajo de todo el departamento, asigna turnos y se encarga de que todo funcione bien en el mismo. Es la persona con mayor nivel jerárquico del departamento, encontrándose a las órdenes directas de la directora del hotel.

Por debajo de él se encuentran dos personas con la categoría de segundo jefe: el segundo jefe y la segunda jefa de recepción que supervisan tanto el trabajo de los recepcionistas y la telefonista como a los ayudantes de recepción. Y por último los mozos en el eslabón más bajo.

Hay que aclarar que en este estudio no se han registrado observaciones del segundo jefe de recepción por no realizar tareas habitualmente por razones que no se nos han aclarado.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. ESTUDIO DEL MUESTREO

El principal motivo por el que fue elegido el hotel para su estudio fue debido a que la autora del mismo realizaba las prácticas en él y tenía acceso a toda la información necesaria. En segundo lugar, el hotel es interesante por ser un hotel de tamaño considerable (uno de los mayores de Sevilla) contando con 365 habitaciones y un nivel elevado de ocupación (70,68% en 2017). Y por último, debido a que ya existe un estudio anterior del mismo departamento en un hotel de similares características y categoría (Calzado Ramírez, 2017), podrá hacerse una comparativa con los datos obtenidos en el presente trabajo.

Lo primero que se hizo antes de comenzar el estudio fue contactar con el Jefe de Recepción del hotel para informarle sobre el estudio que se pretendía realizar en el mismo, la forma en la que se iba a llevar a cabo y el fin que se pretendía obtener de la investigación. También se le mostro la plantilla de observaciones que se utilizó en el anterior estudio (Calzado Ramírez, 2017) como primera propuesta y se acordó con él los cambios oportunos de la misma, en función de las actividades que él creía más importantes dentro de su departamento gracias a sus años de experiencia. Se le informó así mismo de cómo iba a ser el proceso de toma de datos.

Contando con su visto bueno y con el de la segunda jefa de recepción, pudo dar comienzo la investigación.

Cada mañana cuando llegaba a su puesto la autora de este trabajo informaba a cada recepcionista nuevo que hubiese dicho día sobre la investigación que se estaba llevando a cabo, que todas las anotaciones iban a ser anónimas y que el hotel no iba a llevar a cabo ninguna acción a raíz de las mismas, para que todos estuvieran al corriente de ello y trabajaran con normalidad.

A continuación se llevaba a cabo la toma de notas diaria de las tareas que realizaba cada recepcionista en función de los intervalos horarios previamente calculados de forma aleatoria. La relación de tareas será detallada con mayor precisión en el próximo epígrafe.

3.1.1. Definición de tareas

A continuación, se pasan a detallar las tareas que se han tomado de referencia a la hora de la toma de datos con el fin de determinar cómo se distribuyen las tareas dentro de la recepción de un hotel en el turno de mañana.

1. Check-in: proceso que se sigue a la llegada de los huéspedes al hotel, se dan de manera simultánea muchos aspectos importantes: recibimiento, dominio del idioma, atención a los deseos del cliente... (Parrilla Garcia, 2006) Lo primero que se le solicita al cliente a su llegada es cualquier documento que lo identifique, para así proceder a buscar su reserva y darle de alta en el sistema, (si es un cliente nuevo y por tanto no estaba registrado con anterioridad), y se le asigna su habitación o se le proporciona la misma en el caso de estar previamente asignada. También se le solicita un número de tarjeta como garantía y el cliente firma la hoja de registro. Para acabar, se le desea que tenga una gran estancia en el hotel.
2. Check-out: abarca una gran variedad de acciones importantes previa a la salida del cliente del hotel y al cierre de la cuenta. (Parrilla Garcia, 2006). El check-out comienza preguntándole al cliente que tal ha sido su estancia. Seguidamente se pregunta por el número de habitación a abonar (en el caso de que no haya sido

pre-pagada), se le pregunta si ha consumido algo del minibar la última noche y si tiene el coche en el parking (para hacer los cargos oportunos en el caso de que no estuviesen hechos). Preguntamos al cliente la forma de pago (si va a ser en efectivo o con tarjeta) y así proceder a desactivar la habitación. Por último, le preguntamos si quiere guardar el equipaje en consigna y para despedirse se usa alguna frase como “Que tenga un buen día” o “Esperamos verle pronto de vuelta”. (Rodrigo Farré, 2017).

3. Dar información turística o del hotel. Durante la estancia en el establecimiento hotelero, el cliente puede necesitar cualquier tipo de información, tanto de los servicios propios del hotel como externos a éste. Debido a que la recepción constituye el centro de relación social con los clientes, de información y asistencia, esta información puede clasificarse en dos grupos: información interna -información del hotel- o información externa -información turística- (Rodrigo Farré, 2017). La información del hotel que el cliente suele solicitar es la relacionada con la ubicación de un área determinada (gimnasio, salones, piscina...), su forma de funcionamiento, su horario o el precio del mismo. Con relación a la información externa, siempre se le intentará facilitar toda la posible al cliente con el uso de mapa o cualquier otro tipo de soporte, en el caso de no tener la información solicitada, se buscará de la forma más rápida y óptima posible (habitualmente vía internet).
4. Resuelve algún problema al cliente: esta tarea consiste en solventar cualquier inconveniente ocurrido en las instalaciones del hotel ya sea arreglando el problema (por ejemplo, si la cerradura de la puerta no funciona, mandar a un técnico a que la arregle) o compensando al cliente de alguna forma, si el daño es irreparable (que el cliente no haya podido dormir a partir de las 8 de la mañana por haber una obra cercana y estar haciendo mucho ruido). El recepcionista siempre tiene que intentar solucionar cada problema que vaya apareciendo a lo largo de la estancia de los clientes, porque no debemos olvidar que el cliente paga por disfrutar de un buen descanso en las instalaciones hoteleras.
5. Atención al teléfono: el servicio telefónico tiene una gran importancia en la industria hotelera, ya que es el medio de comunicación más habitual, y la base de contacto para los clientes con el hotel. Por tanto, a través del teléfono se pone en juego conseguir una impresión positiva del hotel con respecto a los clientes antes de su llegada. También es la forma más común de comunicación dentro del hotel, bien sea con el exterior o con los distintos departamentos dentro del mismo (Rodrigo Farré, 2017). En la recepción del hotel contamos con dos teléfonos: el teléfono propio de la recepción, y la centralita del hotel, el cual había una persona específica para atenderlo. Por ello, en el estudio se distingue si el teléfono que suena sin ser atendido es el de la propia recepción o la centralita.
6. No hace nada: los también denominados momentos ociosos donde el recepcionista no hace ninguna tarea. Esto, teóricamente, es debido a que el recepcionista tiene todo su trabajo al día y no se encuentra ningún cliente en el mostrador.
7. Habla con compañeros: el recepcionista se encuentra hablando con otro compañero del hotel (no tiene por qué ser otro recepcionista ni una persona del propio departamento, puede ser cualquier operario del hotel que se acerque a hablar con él). Puede haber dos motivos para que esto se dé: que el recepcionista este hablando con cualquier trabajador del hotel sobre temas relacionados con el hotel y la actividad que desempeña en este, o que, al no tener trabajo, opte por hablar con un compañero, lo que conllevaría a tiempos ociosos. En este estudio no se ha diferenciado si la causa era una u otra razón, porque, en principio, la investigadora que hace el muestreo no tiene elementos de juicio para distinguirlos.
8. Cuadra créditos o tarjetas: momento al final del turno en el que el recepcionista está cuadrando la caja. Antes de cuadrarla, comprueba mediante la consulta de totales de cada datáfono si coincide con los datos del sistema.

9. Cancelaciones: anulación de algún cargo mal hecho en el sistema a la hora del check-out. También están incluidos aquí, unos bonos de descuento de 10€ que ofrece el hotel a sus huéspedes que reservan vía online y son cargados en el sistema como cancelaciones. Al final de cada turno, hay que cuadrar dichas cancelaciones del sistema con las deducciones hechas a mano, ese proceso también estaría integrado en esta tarea.
10. Está en el ordenador: compuesto por actividades muy variadas realizadas en el ordenador. Estas actividades van desde consulta y respuestas a los correos electrónicos recibidos en la recepción hasta hacer las prolongaciones en el sistema de clientes que por alguna razón finalmente se quedan una noche más, pasando por otras muchas como asignar las habitaciones de mayor categoría para que estén listas cuando lleguen los clientes, realizar cargos a los clientes como el spa, meter en el sistema la información de próximos clientes en sus respectivos cardex, buscar algún tipo de información que algún cliente solicite... y otras actividades ajenas al puesto de trabajo (leer el periódico, consultar el próximo restaurante al que vas a cenar con tu pareja...)
11. Parking: el hotel cuenta con un parking de uso público, es por ello que, hay distintas actividades dentro de esta tarea. A continuación, se exponen las más comunes:
 - Cliente alojado que quiere validar el ticket del parking para poder hacer uso del mismo durante su estancia.
 - Cliente alojado que se marcha y quiere sacar su vehículo del parking.
 - Cliente no alojado en el hotel, que hace uso del parking del mismo y quiere ir a pagarlo a recepción (ya que la maquina no acepta tarjetas ni billetes superiores a 20€)

La recepción dispone de un ordenador específico para validar el ticket del parking y otro para el manejo de la barrera del mismo y para visualizar la cámara instalada a la salida.

Es por ello que dentro de este apartado no se encuentra solo el tiempo dedicado a atender a un cliente que viene a abonar su ticket. Sino también la validación, el cobro, la atención del telefonillo del parking cuando alguien llama, la apertura de la barrera, etc.
12. No lo veo: el recepcionista en cuestión no se encuentra dentro de Front-office ni del back-office. Esto se puede deber a diferentes motivos: la persona está reunida, ha ido a hablar con otra persona de otro departamento, ha ido al baño, etc. En este caso, el recepcionista no tiene por qué estar necesariamente incurriendo en horas ociosas.
13. Trabajos administrativos: en cualquier recepción de un hotel hay múltiples trabajos administrativos de diversa índole. En ellos se engloban desde cortar las tarjetas de la clave Wifi, hasta el envío de facturas a los clientes.
14. Comiendo: a última hora de cada turno, los recepcionistas se turnan para acudir al comedor. Aprovechan el momento de menos clientes para ir el primero y cuando llega este va el otro en su lugar, para evitar así, que la recepción que sola en ningún momento.
15. Back-office: el recepcionista se encuentra en la parte trasera de la recepción. Aquí es donde se encuentra el despacho del jefe de recepción, y de los segundos jefes de recepción. Por tanto, es el lugar donde éstos pasan más tiempo. En ocasiones los recepcionistas también acuden por distintos motivos: porque el jefe los llame, porque haya mucho trabajo en el ordenador y de esta manera pueden estar más concentrados, porque ocurra algún problema con los ordenadores de recepción... pero lo normal es que se encuentren en el Front-office.

Todas estas actividades se dispusieron en columnas dentro de una hoja de cálculo mientras que en filas se colocaron cada una de las observaciones. El cuerpo central fue rellenado con las anotaciones (un 1) correspondiente a la actividad realizada por cada recepcionista en el momento de cada observación. Se realizó una tabla por cada día y

repcionista de forma que justo encima de la tabla fueron indicados los siguientes datos: fecha, lugar, tramo horario, turno, hora de comienzo, día de observación y día de la semana. Esta plantilla (Anexo I) ha permitido que todos los datos fueran recogidos por la observadora de manera más sencilla y rápida.

En columnas aparte fueron registrados el número de clientes que hubiera en espera (si había) en cada momento y también si el teléfono estaba sonando sin ser atendido, tanto el de recepción como el de la centralita del hotel.

3.1.2 Determinación del número de observaciones a realizar

Para realizar el muestreo es de crucial importancia determinar adecuadamente el número de observaciones a realizar. Para ello se ha definido un nivel de confianza del 95% y un error máximo admitido del 5%. Además, se ha determinado que la proporción asumida es del 0,5 o 50% que indicaría el tiempo que, como mínimo, el trabajador es observable por el observador por estar realizando actividades en la recepción. Este es un porcentaje considerado más conservador y va a proporcionar, para los niveles de confianza y error fijados, el valor muestral de mayor tamaño posible.

Dado el nivel de confianza deseado, definido anteriormente, se puede calcular el tamaño de la muestra que se requiere para el estudio. El tamaño de la muestra (o el número de observaciones) depende tanto de una estimación de la proporción de tiempo dedicado a una actividad en particular, como de la precisión que se desee. La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente (Niebel y Freivalds, 2009, p. 442, fórmula 3):

$$N = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$$

Donde:

- N = tamaño de la muestra
- Z = la probabilidad de una distribución normal tipificada para el nivel de confianza deseado. En este caso, sería 1,645 para un nivel de confianza del 90%.
- P = la proporción asumida, expresada como un porcentaje en tanto por uno (decimal). Se ha utilizado 0,5 como se ha comentado.
- E = el error máximo absoluto admitido, expresado como un porcentaje en tanto por uno. En este caso, el 5%.

Con estos datos el tamaño muestral ascendió a 271 observaciones. Teniendo en cuenta que el observador disponía de 4 horas diarias y que se eligió que el trabajo de campo durara 25 días e incluyera fines de semana, se determinó realizar una observación cada 22 minutos lo que se tradujo en realizar 11 observaciones diarias.

Sin embargo, en este hotel hay ocasiones en que hay varios recepcionistas en un mismo turno. Por lo tanto, el número global de observaciones ha sido mucho más alto, ascendido a 1.227 observaciones con lo que el nivel de confianza es muy superior al que inicialmente se ha requerido como mínimo del 90%.

Como se ha explicado, las 11 observaciones en el turno de mañana se han hecho para cada uno de los recepcionistas.

3.1.3 Planificación de las observaciones

Para que los tiempos de toma de datos fueran seleccionados sin ningún factor subjetivo, estos números han sido escogidos de manera totalmente aleatoria entre el 1 y el 22.

Mediante la fórmula “=ALEATORIO.ENTRE(1;22)” en el programa Microsoft Office Excel versión 2016 se ha escogido el primer minuto en el que comenzaba la medición ese día. Y después se le han ido sumando los 22 minutos a cada valor para calcular los

11 momentos de observación, y así con los 25 días durante los cuales se ha realizado el estudio.

3.1.4 Realización de las anotaciones y mediciones

A continuación, se va a pasar a detallar la forma en la que se llevó a cabo la toma de datos para cada recepcionista.

La toma de datos se llevó a cabo durante 25 días seguidos ininterrumpidamente, del 29 de enero del 2018 al 23 de febrero del 2018, a excepción del 31 de enero que la alumna encargada de la toma de datos no pudo asistir a las practicas por tener un examen final. Los fines de semana se hicieron también observaciones.

Cada día la alumna llevaba una plantilla (Anexo I) por recepcionista y telefonista, que estuvieran en el turno. Con los datos de las horas concretas ya calculadas tal y como se ha explicado en el anterior punto.

La alumna tenía programadas 11 alarmas en su reloj, que le vibraba con una frecuencia de 22 minutos avisándola que debía que apuntar lo que estaba haciendo cada uno de ellos. No registró su propio trabajo para poder observar mejor el trabajo de los compañeros. Sin embargo, hay que decir que hay autores de prestigio contrastado que ven completamente lógico la autoobservación en el muestreo del trabajo (Niebel y Freivalds, 2009, pp. 459-461).

Las observaciones fueron realizadas con total naturalidad para que el resto de recepcionistas no se sintieran observados y cambiasen las actividades que estaban haciendo, evitando así obtener unos resultados inexactos.

3.2 ANÁLISIS REALIZADOS

Tras realizar la toma de datos y completar con el número establecido de observaciones calculadas al comienzo de la investigación, se efectuó en el programa Excel de Microsoft Office © una tabla resumen donde se recogieron los datos por columna en el siguiente orden: el número global de observaciones (1-1227), en el siguiente el orden (como había 22 observaciones por día, este número se encontraba en el intervalo 1-22), el día de la observación, el día de la semana, el recepcionista al que correspondía dicha observación (A-M), el minuto de observación, hora exacta, el código de la actividad que realiza el recepcionista en ese momento, la actividad, si había algún cliente esperando a ser atendido de forma física, si estaba sonando el teléfono de la centralita sin ser atendido, si estaba sonando el teléfono de la recepción sin atender, el código más la actividad unificado en una misma columna, la hora sin minuto y el intervalo horario (antes de las once o más de las once).

Una vez realizada la hoja resumen, se analizaron los datos mediante el uso de tablas dinámicas en el citado programa Excel de Microsoft Office ©. Se realizaron así varias tablas y gráficas para el estudio y análisis del mismo y para poder mostrar de manera más sencilla los resultados de éste, muchas de estas tablas están representadas en el siguiente capítulo de resultados.

Con estos datos se obtuvo la información para realizar los distintos análisis sobre el "Muestreo del trabajo" en el departamento de recepción del hotel en cuestión, el cual es el objeto del presente estudio.

CAPÍTULO 4

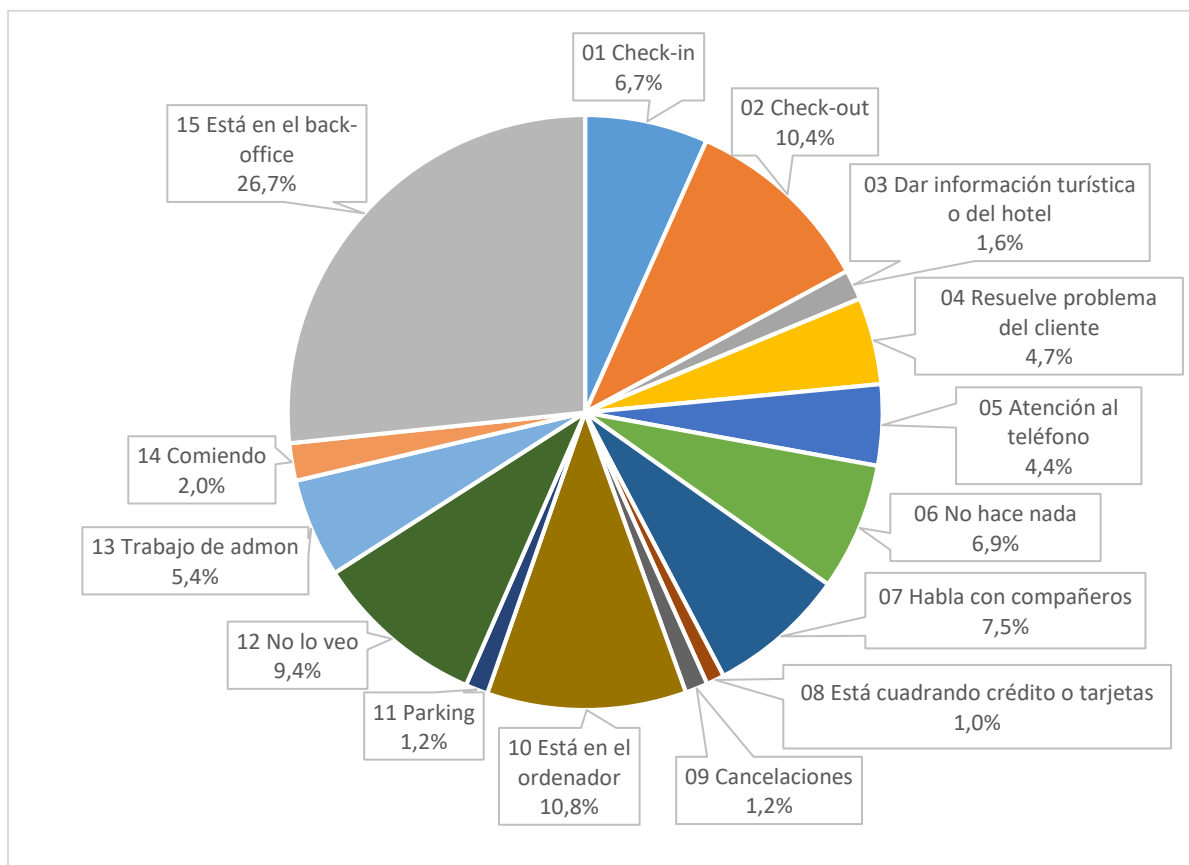
RESULTADOS

4.1. VALORES OBTENIDOS EN LAS VARIABLES OBSERVADAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS RECEPCIONISTAS

4.1.1. Distribución de las tareas realizadas por el conjunto de los recepcionistas del hotel en el tramo horario estudiado

Como se ha comentado, tras la toma de datos realizada, se obtuvieron los resultados más significativos del Muestreo del Trabajo mediante el empleo de la herramienta “tabla dinámica”. Adicionalmente, se emplearon otras utilidades del mismo programa para una mejor presentación de los datos.

En la Gráfica 4.1 se presenta mediante un gráfico circular (o de tarta), la distribución de tareas de los recepcionistas del hotel en el turno de mañana en las horas analizadas, de 9 a 13h. El turno realmente comprende el horario de 7 a 15h por lo que el tramo estudiado supone la parte central del mismo.



Gráfica 4.1. Reparto porcentual de las actividades de recepción en el tramo de 9 a 13h.

Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 4.1 permitió conocer la importancia que tiene cada una de las tareas del recepcionista de hotel, como este distribuyó su tiempo entre las diferentes actividades que realizó durante su turno de trabajo.

La actividad con una mayor representación porcentual fue “Está en el Back-office”, debido a que tanto el jefe como la segunda jefa de recepción siempre solían encontrarse fuera del mostrador realizando otro tipo de actividades más administrativas que de trato con el público, y sólo acudían a la recepción cuando se le necesitaba debido a la afluencia de público.

La tarea que ocupó el segundo lugar en importancia fue “Está en el ordenador”, ya que este es una herramienta esencial en el trabajo de un recepcionista y para muchas tareas tiene que usarlo, ya sea para asignar habitaciones, como para hacer cambios de estas e incluso para buscar los objetos perdidos. Existieron otras actividades como “Check-in” o “Check-out” que también las hacían en el ordenador, pero no estaban incluidas en este porcentaje porque se decidió separarlas. Con esto, se quiere indicar que los recepcionistas de este hotel pasaban aún más tiempo delante de la pantalla de lo que muestra el porcentaje dedicado a esta tarea.

En tercer lugar, se situó “Check-out”, ya que al estar hecho el estudio durante el turno de mañana, es el momento en el que los huéspedes dejan sus habitaciones y se marchan del hotel (antes de las 12.00), a no ser que hayan solicitado un *Late check out*, o se hayan ido antes de las 9.00 de la mañana (hora a la que ha comenzado la toma de datos del estudio).

Las siguientes tareas en porcentajes fueron “No lo veo” y “Habla con los compañeros”. Esto demuestra que muchas veces se crearon durante el periodo de investigación tiempos ociosos ya que cuando los recepcionistas acababan los trabajos administrativos y quedaban a la espera de que llegaran nuevos clientes para ser atendidos, se producían conversaciones entre ellos o salían del mostrador.

También destacar que en lo que menos tiempo emplearon los recepcionistas, según este estudio y en orden creciente, fue en cuadrar créditos, cancelaciones, parking, dar información turística o del hotel y en comer.

Por último, es de destacar el elevado porcentaje de check-in que se produjeron a lo largo de la mañana realizado por clientes que vinieron antes de la hora estipulada por el hotel para realizar la entrada en el mismo (14.00 horas). En estos casos, no siempre se pudo facilitar la habitación ya que, lógicamente, el cliente anterior tenía que abandonar la misma (tenía hasta las 12.00 para hacerlo) y tenían que pasar las camareras de piso a limpiar la habitación (al menos 30 minutos más).

4.1.2. Actividades realizadas por los recepcionistas dependiendo del subtramo horario

Se dividió el tramo horario estudiado (de 9.00 a 13.00 h.) en dos subtramos para la realización del estudio y así poder observar las diferencias entre las primeras horas de la mañana (9.00 a 11.00) y las últimas (de 11.00 a 13.00). Este último subtramo incluía, a su vez, la hora límite en que los clientes salientes habían de abandonar sus habitaciones (12h.). En cualquier caso, la política del hotel era de cierta flexibilidad. Si el cliente abandonaba la habitación antes de las 13h no se originaba ningún cargo, pero a partir de esa hora si se producirán cargos (15 € si el check out era de 13 a 15h. y 30€ si era de 15 a 18h). Los recepcionistas cobraban cierta comisión por estos *Late check-out*. Además de comisiones por estos conceptos los recepcionistas también recibían un suplemento por incentivar los *Up-Grade* (vender una habitación superior como *The Level*) o por que el cliente adquiriera el desayuno.

En la siguiente Tabla 4.1 se recogen los datos según los subtramos anteriormente descritos y el reparto de actividades por parte de los recepcionistas. Se han puesto en letra negrita las tres tareas con mayores porcentajes de cada tramo y del periodo completo de análisis.

| Tramo horario → | 9.00–11.00 | | 11.00-13.00. | | Total | |
|----------------------------------|------------|----------------------|--------------|----------------------|-------|----------------------|
| ACTIVIDADES ↓ | Obs | % actividad s/ total | Obs | % actividad s/ total | Obs | % actividad s/ total |
| 01. Check-in | 23 | 3,81% | 59 | 9,46% | 82 | 6,68% |
| 02. Check-out | 69 | 11,44% | 59 | 9,46% | 128 | 10,43% |
| 03. Info. turística o del hotel | 10 | 1,66% | 10 | 1,60% | 20 | 1,63% |
| 04. Resuelve problema al cliente | 33 | 5,47% | 25 | 4,01% | 58 | 4,73% |
| 05. Atención al teléfono | 21 | 3,48% | 33 | 5,29% | 54 | 4,4% |
| 06. No hace nada | 45 | 7,46% | 40 | 6,41% | 85 | 6,93% |
| 07. Habla con compañeros | 61 | 10,12% | 31 | 4,97% | 92 | 7,5% |
| 08. Cuadra créditos o tarjetas | 0 | 0% | 12 | 1,92% | 12 | 0,98% |
| 09. Cancelaciones | 4 | 0,66% | 11 | 1,76% | 15 | 1,22% |
| 10. Está en el ordenador | 60 | 9,95% | 73 | 11,7% | 133 | 10,84% |
| 11. Parking | 6 | 1% | 9 | 1,44% | 15 | 1,22% |
| 12. No lo veo | 68 | 11,28% | 47 | 7,53% | 115 | 9,37% |
| 13. Trabajo de administración | 30 | 4,98% | 36 | 5,77% | 6 | 5,38% |
| 14. Comiendo | 0 | 0% | 25 | 4,01% | 25 | 2,04% |
| 15. Está en el Back-office | 173 | 28,69% | 154 | 24,68% | 327 | 26,65% |
| TOTAL GENERAL | 603 | 100% | 624 | 100% | 1.227 | 100% |

Tabla 4.1. Porcentaje de tiempo de actividad por tramo horario

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.1 se observa como los porcentajes que representa cada tarea en el conjunto del trabajo varían en función del tramo horario. Así, en el primer tramo horario destacan las actividades en el back-office, los check-out (debido a lo comentado antes, a esta hora la gran mayoría de clientes abandonan las instalaciones hoteleras) y los “No lo veo”. La presencia de esta última tarea indica que existen importantes tiempos ociosos en el tramo.

En el segundo tramo estudiado, destacaron las actividades en el back-office nuevamente y las actividades en el ordenador. Destacar que, en este tramo horario, se igualan los porcentajes de check-in y check-out, debido a que empiezan a llegar los primeros huéspedes solicitando sus habitaciones en el último tramo de la mañana.

Con relación a los tiempos ociosos, se ve claramente como en el primer tramo de la mañana se dieron en un mayor porcentaje, ya que las actividades “No lo veo” (11,28%), “Habla con compañeros” (10,12%) y “No hace nada” (7,46%) aglutinaron el 28,86% del total, en cambio en el segundo tramo estudiado fue un 18,91%, 10 puntos porcentuales por debajo del primer tramo.

También señalar que las actividades como “Comiendo”, o “Cuadrar créditos o tarjetas” no tenían presencia en el primer tramo estudiado, ya que son actividades que los recepcionistas realizaban una vez que estaban acabando el turno, por ello solo aparecían reflejadas en el segundo tramo estudiado.

Los porcentajes que obtuvieron más igualados en ambos tramos fueron los de “Información turística o del hotel”, ya que a cualquier hora puede acudir un cliente a la recepción del hotel para pedir cualquier tipo de información.

Por último, se observó que la actividad telefónica es mucho mayor en el segundo tramo de la mañana que en el primero.

4.1.3. Distribución de las tareas realizadas para cada recepcionista

A continuación, se va a realizar un análisis del reparto de tareas de cada recepcionista de forma individual. La Tabla 4.2 muestra la distribución de tareas de cada uno de los recepcionistas en números absolutos y porcentaje. A cada recepcionista se le ha asignado una letra para que el estudio sea completamente anónimo.

Es importante destacar que no se cuenta con el mismo número de observaciones de cada recepcionista ya que las observaciones se realizaron para el estudio en general, de forma independiente del recepcionista que se encontrara trabajando en cada turno en la recepción del hotel. Los recepcionistas habitualmente suelen permanecer en un turno fijo (mañana y tarde-noche), pero debido a la necesidad de dar descansos a los recepcionistas habituales de mañana o por la presencia de momentos de más actividad, cada cierto tiempo tienen que acudir al turno de mañana recepcionistas que habitualmente están en el turno de tarde. Lógicamente, las tareas de esos recepcionistas también han sido recogidas en el estudio. También existen alumnos en prácticas que trabajan en recepción y cuya actividad ha quedado igualmente registrada.

Para mayor claridad, en la Tabla 4.2 solo se han puesto los recepcionistas con un mayor número de observaciones con lo que el total de datos no coincide con el sumatorio de los recepcionistas que aparecen en la tabla.

| Recepcionista → | A | | B | | E | | F | | J | | L | | M | | TOTAL | |
|---|------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|-------------|---------------|
| ACTIVIDAD ↓ | Obs | % | Obs | % | Obs | % | Obs | % | Obs | % | Obs | % | Obs | % | Obs | % |
| 01. Check-in | 12 | 7,45% | 0 | 0% | 9 | 12,16% | 22 | 10,53% | 12 | 6,82% | 0 | 0% | 4 | 6,06% | 82 | 6,68% |
| 02. Check-out | 30 | 18,63% | 1 | 0,54% | 14 | 18,92% | 28 | 13,4% | 13 | 7,39% | 4 | 2,14% | 5 | 7,58% | 128 | 10,43% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 3 | 1,86% | 4 | 2,15% | 0 | 0% | 6 | 2,87% | 1 | 0,57% | 0 | 0% | 2 | 3,03% | 20 | 1,63% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 11 | 6,83% | 4 | 2,15% | 5 | 6,76% | 12 | 5,74% | 4 | 2,27% | 0 | 0% | 3 | 4,55% | 58 | 4,73% |
| 05. Atención al teléfono | 11 | 6,83% | 27 | 14,52% | 1 | 1,35% | 6 | 2,87% | 1 | 0,57% | 1 | 0,53% | 0 | 0% | 54 | 4,4% |
| 06. No hace nada | 6 | 3,73% | 10 | 5,38% | 4 | 5,41% | 34 | 16,27% | 1 | 0,57% | 0 | 0% | 21 | 31,82% | 85 | 6,93% |
| 07. Habla con compañeros | 14 | 8,7% | 25 | 13,44% | 12 | 16,22% | 18 | 8,61% | 4 | 2,27% | 0 | 0% | 3 | 4,55% | 92 | 7,5% |
| 08. Está cuadrando crédito o tarjetas | 2 | 1,24% | 0 | 0% | 2 | 2,7% | 0 | 0% | 4 | 2,27% | 1 | 0,53% | 0 | 0% | 12 | 0,98% |
| 09. Cancelaciones | 5 | 3,11% | 0 | 0% | 2 | 2,7% | 3 | 1,44% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1,52% | 15 | 1,22% |
| 10. Está en el ordenador | 16 | 9,94% | 75 | 40,32% | 7 | 9,46% | 15 | 7,18% | 2 | 1,14% | 1 | 0,53% | 4 | 6,06% | 133 | 10,84% |
| 11. Parking | 5 | 3,11% | 1 | 0,54% | 0 | 0% | 5 | 2,39% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 4,55% | 15 | 1,22% |
| 12. No lo veo | 33 | 20,5% | 26 | 13,98% | 7 | 9,46% | 14 | 6,7% | 0 | 0% | 0 | 0% | 13 | 19,7% | 115 | 9,37% |
| 13. Trabajo de admón. | 1 | 0,62% | 13 | 6,99% | 2 | 2,7% | 46 | 22,01% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 1,52% | 6 | 5,38% |
| 14. Comiendo | 7 | 4,35% | 0 | 0% | 1 | 1,35% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 9,09% | 25 | 2,04% |
| 15. Está en el Back-office | 5 | 3,11% | 0 | 0% | 8 | 10,81% | 0 | 0% | 134 | 76,14% | 180 | 96,26% | 0 | 0% | 327 | 26,65% |
| TOTAL GENERAL | 161 | 100% | 186 | 100% | 74 | 100% | 209 | 100% | 176 | 100% | 187 | 100% | 66 | 100% | 1227 | 100% |

Tabla 4.2. Número de tareas y porcentaje por recepcionista.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis individual explica porque en el análisis conjunto una de las actividades más importantes era “Está en el Back-office”. Como se observa en la Tabla 4.2, hay dos recepcionistas, J y L, que pasan la mayor parte del tiempo en el despacho contiguo a la recepción. La recepcionista J era la segunda jefa de recepción y F el jefe de recepción. La mayor parte de su trabajo se concentra en el despacho excepto que estimen que sea necesaria su presencia en el mostrador. En este caso, prioritariamente salía la segunda jefa.

Respecto a los demás recepcionistas, llama la atención que, para algunos recepcionistas, entre sus dos tareas más repetidas hayan sido “No hace nada” (Recepcionistas F y M) o “No lo veo” (Recepcionistas A y M). Entre las razones para ello puede estar en que el estudio se realizó en el mes de Febrero, mes tradicional de menor actividad como se ve en la Tabla 1.3. También puede ocurrir que algunos “No lo veo” correspondan a presencia en el back-office incluso haciendo un check-in, un check-out o asignando habitaciones. Hay que tener en cuenta, que como la observadora también estaba en prácticas en el hotel no siempre disponía de tiempo para asegurarse de que la persona estaba en el back-office o no.

Como se ha explicado, la segunda actividad más repetida fue “Está en el ordenador” que, a su vez, fue la actividad más frecuente de la recepcionista B. Señalar que esta recepcionista es la que está especializada en coger el teléfono pero, a diferencia de lo que se esperaba, la actividad que más realizó fue “Estar en el ordenador”. Prácticamente la mitad de veces que se tomó datos de ella estaba en el ordenador y en cambio, con relación al teléfono, solo en un 14.52% de los casos realizaba esta actividad. Las actividades de check-in, cuadro de créditos, cancelaciones... no se recogen dentro de sus tareas lo que explica el que no tenga registros de estas actividades.

En cuanto a la tercera actividad más repetida en el análisis conjunto, “Check-out”, es especialmente importante dentro de las tareas de A y E. En ambos caso esta tarea supuso alrededor de una quinta parte de su actividad.

Señalar que la recepcionista F se trataba de otra alumna en prácticas que había en la recepción junto a la alumna que recogió los datos. Su actividad principal es realizar trabajos de administración, seguido de “No hace nada”, y a cierta distancia, de “Check-in” y “Check-out”.

Con respecto al recepcionista M, tal y como muestra la tabla prácticamente en un tercio de las ocasiones el recepcionista no hacía nada y una de cada cinco veces no se encontraba en la recepción del hotel. También es importante destacar que un 9% de las veces estaba comiendo, estando este porcentaje muy por encima del de sus compañeros. Nunca se le vio atendiendo al teléfono, en el back-office ni cuadrando créditos y tarjetas. Los datos cuestionan su eficiencia individual.

En general, de los datos se desprende la falta de uniformidad entre los recepcionistas lo que demuestra que cada uno de ellos responde a una configuración del trabajo personalizada y no general. Podemos decir que en este hotel cada puesto de trabajo de recepción está condicionado por la situación particular de cada persona y no al revés.

4.1.4. Distribución de las tareas según el día de la semana

En la siguiente tabla (Tabla 4.3) se muestra la distribución de las tareas en porcentaje según el día de la semana. Esta forma de presentar los datos puede permitir analizar detectar necesidades y deficiencias por días de la semana.

| ACTIVIDADES | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo | Total general |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 01. Check-in | 4,35% | 6,17% | 3,73% | 5,53% | 6,82% | 21,21% | 5,21% | 6,68% |
| 02. Check-out | 7,73% | 3,96% | 4,35% | 11,06% | 9,09% | 13,13% | 40,63% | 10,43% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 1,45% | 1,76% | 1,24% | 1,38% | 1,36% | 2,02% | 3,13% | 1,63% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 4,35% | 3,08% | 4,35% | 3,23% | 6,82% | 6,06% | 7,29% | 4,73% |
| 05. Atención al teléfono | 6,28% | 2,64% | 6,21% | 4,15% | 5,45% | 3,03% | 1,04% | 4,4% |
| 06. No hace nada | 6,28% | 7,05% | 9,94% | 5,53% | 8,64% | 8,08% | 1,04% | 6,93% |
| 07. Habla con compañeros | 5,8% | 7,49% | 7,45% | 11,06% | 5% | 11,11% | 5,21% | 7,5% |
| 08. Está cuadrando crédito o tarjetas | 0,97% | 0,44% | 1,24% | 0,92% | 0,91% | 0% | 3,13% | 0,98% |
| 09. Cancelaciones | 0,97% | 0,44% | 1,24% | 1,84% | 1,82% | 0% | 2,08% | 1,22% |
| 10. Está en el ordenador | 11,59% | 11,89% | 7,45% | 11,06% | 15,91% | 6,06% | 5,21% | 10,84% |
| 11. Parking | 1,93% | 0,88% | 0,62% | 0,92% | 1,82% | 0% | 2,08% | 1,22% |
| 12. No lo veo | 6,76% | 12,78% | 7,45% | 11,98% | 8,64% | 8,08% | 7,29% | 9,37% |
| 13. Trabajo de admón.. | 4,35% | 7,05% | 6,83% | 9,68% | 3,18% | 1,01% | 1,04% | 5,38% |
| 14. Comiendo | 2,42% | 1,76% | 0,62% | 1,38% | 2,73% | 4,04% | 2,08% | 2,04% |
| 15. Está en el Back-office | 34,78% | 32,6% | 37,27% | 20,28% | 21,82% | 16,16% | 13,54% | 26,65% |
| TOTAL GENERAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabla 4.3. Porcentaje de tareas según el día de la semana.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los datos obtenidos en la Tabla 4.3, cabe destacar, que el día de la semana en el que el “Check-in” tiene más importancia fue el sábado, lo que se puede explicar por los clientes que venían a pasar el fin de semana a Sevilla y llegaban con anterioridad a la hora establecida para aprovechar el día.

El día con más % de “Check-out” fue el domingo, debido a que esos mismos clientes de fin de semana abandonaban el hotel temprano y dejaban sus vehículos en el hotel para poder marcharse de la ciudad sin tener que pasar por la recepción de nuevo (el hotel solo cobra el parking por noche, no hace cargos adicionales por el día). También destacar que entre semana había muchos clientes que dejaban sus habitaciones antes de las 9.00 (hora a la que comenzaba la toma de datos del estudio) por ser congresistas que tenían que acudir a sus respectivos congresos a una hora temprana, las personas que acudían por ocio solían aprovechar para descansar hasta un poco más tarde y no madrugar un domingo.

Los domingos también eran días más propicios para dar información turística sobre la ciudad o resolver problemas a los clientes.

Con relación a la tarea “No hace nada”, destacar que solía darse más entre semana, y en los sábados. Los domingos, al ser un día muy ajetreado con tantas salidas, no tenían tiempo para perder. Esto mismo ocurrió con la actividad “Habla con compañeros”, “Está en el ordenador”, “No lo veo” y “Está en el Back-office”. Esto indica que realmente este tipo de tareas incurrieran en tiempos ociosos, ya que los días con más cantidad de clientes no las realizaban de manera tan repetida. Por otro lado, los fines de semana uno de los dos jefes no suele estar por descanso, lo que hace bajar las cifras del back-office. Esta actividad va descendiendo en importancia paulatinamente conforme avanza la semana.

4.1.5. La actividad y la espera

En este apartado se estudiarán las esperas de los clientes, lo cual es un aspecto realmente importante a la hora de percibir el servicio de recepción por parte el cliente.

A continuación, en la Tabla 4.4, se recogen los datos del número de clientes que se encontraban esperando para ser atendidos especificando su fecha y el día de la semana en el que se producía. Solo se han registrado los días con alguna espera.

| FECHA | Antes de las 11 | Después de las 11 | TOTAL |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|
| jueves, 1 de febrero de 2018 | 0 | 18 | 18 |
| viernes, 2 de febrero de 2018 | 0 | 1 | 1 |
| sábado, 3 de febrero de 2018 | 0 | 4 | 4 |
| viernes, 9 de febrero de 2018 | 0 | 1 | 1 |
| domingo, 11 de febrero de 2018 | 0 | 19 | 19 |
| sábado, 17 de febrero de 2018 | 6 | 13 | 19 |
| domingo, 18 de febrero de 2018 | 1 | 7 | 8 |
| jueves, 22 de febrero de 2018 | 0 | 2 | 2 |
| TOTAL GENERAL | 7 | 65 | 72 |

Tabla 4.4. Clientes en espera.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla mostró que los días en los que más se repitieron las esperas coincidieron con los fines de semana y los jueves, principalmente en el tramo de las 11 en adelante. Respecto a sábados y domingos suele ser habitual que en los hoteles de Sevilla se produzcan más colas por ser los días habituales de presencia de turistas en la ciudad. Se suele considerar que en dos días hay tiempo para visitar sus monumentos esenciales y los turistas aprovechan el fin de semana para hacerlo.

En cambio, la presencia de colas los jueves guarda relación con los congresos que se realizan en la ciudad y con los ejecutivos que acuden a realizar operaciones en Sevilla, debido a que, tanto estos últimos como los congresistas, suelen querer terminar sus actividades antes de que llegue el fin de semana.

En la Tabla 4.5 se muestra el número de veces que un cliente se encontraba en espera en la recepción del hotel, con independencia del número de clientes que había esperando.

| FECHA | Nº de veces que se encontraba un cliente en espera |
|--------------------------------|--|
| jueves, 1 de febrero de 2018 | 1 |
| viernes, 2 de febrero de 2018 | 1 |
| sábado, 3 de febrero de 2018 | 1 |
| viernes, 9 de febrero de 2018 | 1 |
| domingo, 11 de febrero de 2018 | 1 |
| sábado, 17 de febrero de 2018 | 1 |
| domingo, 18 de febrero de 2018 | 1 |
| jueves, 22 de febrero de 2018 | 1 |
| TOTAL GENERAL | 8 |

Tabla 4.5. Número de veces que al menos un cliente estaba en espera.

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como muestra la Tabla 4.5, durante 8 días de los 25 días en que se estuvieron tomando datos, hubo al menos una vez con un cliente en espera sin ser atendido.

En la Tabla 4.6 se recoge la actividad que hacían los recepcionistas mientras había clientes en espera. La suma de estas actividades no coincide con los clientes por cuanto puede haber un cliente en espera y varios recepcionistas trabajando.

| ACTIVIDAD | Actividades que realizaban los recepcionistas mientras había clientes en espera | Porcentaje de actividades que realizaban |
|---|--|---|
| 01. Check-in | 13 | 18,31% |
| 02. Check-out | 29 | 40,85% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 1 | 1,41% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 2 | 2,82% |
| 05. Atención al teléfono | 2 | 2,82% |
| 06. No hace nada | 0 | 0% |
| 07. Habla con compañeros | 2 | 2,82% |
| 08. Está cuadrando crédito o tarjetas | 0 | 0% |
| 09. Cancelaciones | 0 | 0% |
| 10. Está en el ordenador | 3 | 4,23% |
| 11. Parking | 0 | 0% |
| 12. No lo veo | 7 | 9,86% |
| 13. Trabajo de admón. | 4 | 5,63% |
| 14. Comiendo | 0 | 0% |
| 15. Está en el Back-office | 8 | 11,27% |
| TOTAL GENERAL | 71 | 100% |

Tabla 4.6. La actividad y la espera en la recepción.

Fuente: Elaboración propia.

Durante esas esperas de los clientes la actividad que más realizaron los recepcionistas fueron check-out, probablemente debido a que el estudio se ha realizado en el turno de mañana, seguido de check-in y seguido muy de cerca de “Está en el Back-office” y “No lo veo”. También es significativo que hubiera esperas mientras se hace trabajo de administración. El caso de las tres últimas tareas citadas es destacable, ya que supone que cerca del 27% de los clientes que esperan, lo hacen mientras los recepcionistas realizan tareas no justificadas para ese momento.

Es importante destacar también que se dieron momentos de espera, en los que no había ordenadores suficientes para atender a los clientes, es decir, había más recepcionistas que ordenadores en la recepción. Esto ocurrió a veces en fin de semana y otras, en días laborables, cuando coincide que entra un recepcionista de refuerzo. Los ordenadores en recepción son cuatro más el de la telefonista que permanece apagado el fin de semana.

En relación con la espera de clientes a ser atendidos vía telefónica, durante la toma de datos del estudio, solo en dos ocasiones sonó el teléfono de la centralita sin ser atendido (el miércoles 7 de febrero y el lunes 12 del mismo mes). En cambio, el teléfono de recepción nunca sonó si ser atendido durante la toma de datos.

A continuación, se muestra en la Tabla 4.7, los datos de lo que estaba realizando cada recepcionista en el momento en el que el teléfono de la centralita sonaba sin ser atendido.

| ACTIVIDAD | Número de veces que hay clientes en espera |
|---|--|
| 01. Check-in | 0 |
| 02. Check-out | 1 |
| 03. Dar información turística o del hotel | 0 |
| 04. Resuelve problema del cliente | 1 |
| 05. Atención al teléfono | 0 |
| 06. No hace nada | 1 |
| 07. Habla con compañeros | 0 |
| 08. Está cuadrando crédito o tarjetas | 0 |
| 09. Cancelaciones | 0 |
| 10. Está en el ordenador | 1 |
| 11. Parking | 0 |
| 12. No lo veo | 0 |
| 13. Trabajo de admón. | 1 |
| 14. Comiendo | 0 |
| 15. Está en el Back-office | 4 |
| TOTAL GENERAL | 9 |

Tabla 4.7. La actividad y la espera en el teléfono.

Fuente: Elaboración propia.

Destacar que 4 de estos recepcionistas se encontraban en el back-office mientras el teléfono sonaba sin ser atendido en la centralita del hotel.

4.2. CONTRASTE CON EL JEFE DE RECEPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y POSIBLES MEJORAS

A continuación, se muestra la Tabla 4.8 en la que se recogen las estimaciones hechas por el Jefe de Recepción en función de los tres turnos en que se divide la jornada.

| ACTIVIDAD | TURNO DE MAÑANA (7-15h) | TURNO DE TARDE (15-23h) | TURNO DE NOCHE (23-7h) |
|---|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| 01. Check-in | 15% | 30% | 10% |
| 02. Check-out | 33% | 10% | 10% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 10% | 8% | 2% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 7% | 9% | 3% |
| 05. Atención al teléfono | 7% | 7% | 2% |
| 06. No hace nada | 0% | 0% | 0% |
| 07. Habla con compañeros | 2% | 2% | 0% |
| 08. Está cuadrando crédito o tarjetas | 5% | 5% | 15% |

| | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 09. Cancelaciones | 5% | 5% | 15% |
| 10. Está en el ordenador | 0% | 0% | 0% |
| 11. Parking | 5% | 5% | 5% |
| 12. No lo veo | 0% | 0% | 0% |
| 13. Trabajo de admón. | 5% | 13% | 35% |
| 14. Comiendo | 3% | 3% | 3% |
| 15. Está en el Back-office | 3% | 3% | 0% |
| TOTAL GENERAL | 100% | 100% | 100% |

Tabla 4.8 Reparto de las tareas por turno en base a las estimaciones del Jefe de Recepción

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los datos aportados, el jefe de recepción comentó que habían sido redondeados de la forma más exacta posible desde su punto de vista, también, que la cifra elevada de los check-out en el turno de tarde y de noche era no solo por los clientes que solicitaban el *Late check-out* sino también por aquellos hacían su salida y lo dejaban todo pagado por la noche para por la mañana solo entregar la llave de la habitación.

Sobre el turno de noche, comentó que aumenta el trabajo administrativo ya que prácticamente la mitad del trabajo del recepcionista de noche es trabajo administrativo y que al tener que recopilar las cancelaciones y tarjetas de crédito de todos los turnos también se ven esos indicadores afectados. Al estar solo un recepcionista de turno no pueden estar en el back office, o al menos no debería.

Y, por último, también comentó que el “Está en el ordenador” es prácticamente el 100%, ya que para casi todas las actividades necesitan trabajar con él.

A continuación, se muestra una tabla comparativa, Tabla 4.9, de los resultados obtenidos en el estudio con los datos de las estimaciones aportadas por parte del jefe de recepción del hotel donde se ha realizado el estudio.

Hay que tener en cuenta que los datos aportados por él recogen el turno completo, y el tramo horario estudiado es solamente del parte del turno (9.00-13.00h) y ello puede variar un poco las estimaciones respecto a los datos obtenidos y también que los datos aportados por el jefe de recepción son redondeados sin decimales, a diferencia de los obtenidos en el estudio.

| ACTIVIDAD | TURNOS DE MAÑANA (7-15h) | TURNOS DE MAÑANA ESTUDIADO (9-13h) |
|---|--------------------------|------------------------------------|
| 01. Check-in | 15% | 6,68% |
| 02. Check-out | 33% | 10,43% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 10% | 1,63% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 7% | 4,73% |
| 05. Atención al teléfono | 7% | 4,4% |
| 06. No hace nada | 0% | 6,93% |
| 07. Habla con compañeros | 2% | 7,5% |
| 08. Está cuadrando crédito o tarjetas | 5% | 0,98% |
| 09. Cancelaciones | 5% | 1,22% |
| 10. Está en el ordenador | 0% | 10,84% |
| 11. Parking | 5% | 1,22% |
| 12. No lo veo | 0% | 9,37% |

| | | |
|----------------------------|-------------|-------------|
| 13. Trabajo de admón. | 5% | 5,38% |
| 14. Comiendo | 3% | 2,04% |
| 15. Está en el Back-office | 3% | 26,65% |
| TOTAL GENERAL | 100% | 100% |

Tabla 4.9 Reparto de las tareas en el turno de mañana en base a las estimaciones del Jefe de Recepción y a los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque los periodos horarios no son exactamente coincidentes, si podemos realizar alguna destacar que existen claras diferencias entre los datos obtenidos en el Muestreo del Trabajo con respecto a los estimados por el Jefe de Recepción. Los datos reflejan que el Jefe de Recepción tiende a sobrevalorar la participación en el trabajo de recepción de las tareas “Check-in”, “Check-out”, “Dar información turística o del hotel”, “Resuelve problema del cliente” y “Atención al teléfono” Por el contrario tiende a infravalorar e incluso negar la existencia de tiempo dedicado a “No hace nada”, “Estar en el ordenador (sin hacer las tareas definidas de forma individual)”, “Habla con compañeros” y “Está en el Back-office”.

Por otro lado, también suele sobrevalorar actividades menores como el “Cuadre de crédito o tarjetas”, “Cancelaciones” y “Parking” que en realidad son completamente anecdóticas en el conjunto de la actividad de los recepcionistas.

Esto demuestra la importancia de los estudios del “Muestreo del trabajo” para conocer la realidad ya que hasta que no se mide con cierta rigurosidad un proceso no se puede valorar adecuadamente y tomar medidas para su mejora. Es significativo, por lo generalizado, lo poco extendido que están estos estudios cuando en verdad, la realidad no se conoce a ciencia cierta.

4.3. COMPARACIÓN CON LOS DATOS OBTENIDOS EN UN ESTUDIO DE MUESTREO DEL TRABAJO EN LA RECEPCIÓN DE UN HOTEL

Como ya se ha descrito anteriormente, en el año 2017 se realizó otro estudio (Calzado Ramírez, 2017), en la Facultad de Turismo y Finanzas de la Universidad de Sevilla, aplicando el muestreo del trabajo en el departamento de recepción de un hotel de 4 estrellas, con similares características al de este trabajo. Ese hotel está situado en las proximidades del de este trabajo y tiene un público objetivo de similares características.

En primer lugar, van a ser comparados los datos obtenidos en este estudio con las estimaciones que el jefe de recepción del hotel de Calzado Ramírez (2017): Tabla 4.10.

| ACTIVIDAD | TURNO DE MAÑANA ESTUDIADO (9-13h) | TURNO DE MAÑANA ESTIMADO CALZADO RAMÍREZ (7-15h) |
|---|--|---|
| 01. Check-in | 6,68% | 8% |
| 02. Check-out | 10,43% | 35% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 1,63% | 5% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 4,73% | 3% |
| 05. Atención al teléfono | 4,4% | 5% |
| 06. No hace nada | 6,93% | 1% |
| 07. Habla con compañeros | 7,50% | 4% |

| | | |
|--|-------------|-------------|
| 08. Cuadros y trabajos administrativos | 8,8% | 3% |
| 9. Está en el ordenador | 10,84% | 26% |
| 10. No lo veo | 38,06% | 10% |
| TOTAL GENERAL | 100% | 100% |

Tabla 4.10 Reparto de las tareas en el turno de mañana en base a los resultados obtenidos y estimaciones del jefe de recepción de Calzado Ramírez.

Fuente: Elaboración propia.

Ya que las actividades que fueron observadas no fueron las mismas, se han hecho unos pequeños cambios para obtener unas tareas más homogéneas conforme al estudio anterior, uniendo las actividades “No lo veo”, “Está en el Back-office” y “Comiendo” por un lado, ya que son actividades que el recepcionista no se encuentra en el Front-office, y por otro lado, en la actividad “Cuadros y trabajos administrativos” se engloban “Está cuadrando créditos y tarjetas”, “Trabajos admón.”, “Parking” y “Cancelaciones”.

Hay muchas actividades que los porcentajes obtenidos son mucho más elevados debido a que agrupan a otras actividades tal y como se ha explicado con anterioridad y también debido a que las estimaciones engloban el turno completo y el estudio solo se ha realizado en el tramo horario de 9 a 13h.

Por ejemplo, en la actividad “Check-out” el porcentaje muestra una gran diferencia, triplicando al valor obtenido en el estudio. Otra variación bastante importante es con respecto a las actividades “No hace nada” y “Habla con los compañeros” que los datos obtenidos en el estudio son bastante más elevados que las estimaciones del jefe de recepción, pero se puede decir que, en muchos valores, las estimaciones de aquel hotel se aproximan más a los valores obtenidos en este estudio que los propios valores aportados por el jefe de recepción del hotel analizado en este trabajo.

En la Tabla 4.11, se muestran las estimaciones del jefe de recepción donde se ha realizado el estudio con los datos obtenidos en Calzado Ramírez (2017), agrupando las actividades de la misma forma que se ha descrito anteriormente:

| ACTIVIDAD | TURNO DE TARDE ESTIMADO JEFE DE RECEPCIÓN (15-23h) | TURNO DE TARDE ESTUDIADO CALZADO RAMÍREZ (14-21h) |
|---|--|---|
| 01. Check-in | 30% | 20,1% |
| 02. Check-out | 10% | 0,6% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 8% | 1,7% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 9% | 10,6% |
| 05. Atención al teléfono | 7% | 5,9% |
| 06. No hace nada | 0% | 2% |
| 07. Habla con compañeros | 2% | 5,5% |
| 08. Cuadros y trabajos administrativos | 28% | 3,4% |
| 9. Está en el ordenador | 0% | 44,1% |
| 10. No lo veo | 6% | 6,1% |
| TOTAL GENERAL | 100% | 100% |

Tabla 4.11 Reparto de tareas en el turno de tarde en base a las estimaciones del jefe de recepción y los resultados obtenidos por Calzado Ramírez.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 4.11, los datos ofrecidos por ambos jefes de recepción son bastante similares. Sin embargo, sí existen diferencias en las estimaciones del porcentaje de “Check-in”, “Check-out” y “Dar información turística o del hotel” siendo más elevadas en el hotel analizado que en Calzado Ramírez (2017). Por el contrario, en aquel estudio se insistía en la importancia del trabajo en el ordenador (incluía trabajo administrativo) que es menor para el caso que ocupa a este TFG.

Por último, en la Tabla 4.12 se muestran las estimaciones de ambos jefes de recepción del turno de noche:

| ACTIVIDAD | TURNO DE NOCHE ESTIMADO (23-7h) | TURNO DE MAÑANA ESTIMADO CALZADO RAMÍREZ (23-7h) |
|---|---------------------------------------|---|
| 01. Check-in | 10% | 5% |
| 02. Check-out | 10% | 2% |
| 03. Dar información turística o del hotel | 2% | 3% |
| 04. Resuelve problema del cliente | 3% | 10% |
| 05. Atención al teléfono | 2% | 2% |
| 06. No hace nada | 0% | 9% |
| 07. Habla con compañeros | 0% | 4% |
| 08. Cuadros y trabajos administrativos | 70% | 3% |
| 9. Está en el ordenador | 0% | 57% |
| 10. No lo veo | 3% | 5% |
| TOTAL GENERAL | 100% | 100% |

Tabla 4.12 Reparto de las tareas en el turno de noche en base a las estimaciones de ambos jefes de recepción.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso hay porcentajes muy dispares, desde aquellos que prácticamente coinciden como “Atención al teléfono”, “Dar información turística o del hotel” y “No lo veo” a otras como check-in o check-out que el jefe de recepción de este estudio los estima más elevados. Hay que explicar que los porcentajes de “Está en el ordenador” y “Cuadros y trabajos administrativos” se pueden considerar como complementarios, ya que muchas actividades de cuadros y trabajos administrativos son realizados mediante este medio. A pesar de ello, en opinión del jefe de recepción del hotel estudiado este trabajo ocupa la gran mayoría del tiempo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES, LIMITACIONES, FUTURAS INVESTIGACIONES, VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS

5.1. CONCLUSIONES

Tal como se ha comentado anteriormente, existen muy pocos artículos en revistas científicas que hayan usado la técnica del muestreo del trabajo aplicada al Turismo. Hasta donde conoce la autora de este trabajo, sólo existe un estudio similar y no en el ámbito hotelero, sino en la restauración (Kimes y Mutkoski, 1991).

Esto enfatiza la importancia de este trabajo, ya que es la primera vez, que sepamos, que se ha estudiado la distribución de tiempos de trabajo en la recepción de un hotel durante el turno de mañana mediante un Muestreo del Trabajo.

La primera conclusión que se puede obtener de este estudio es que ha demostrado que el muestreo del trabajo es aplicable para poder analizar las tareas no controlables en la recepción de un hotel. En general, se demuestra que en el sector servicios y, de forma más específica, en el sector turístico se puede aplicar perfectamente esta tarea. Con este TFG son ya tres las experiencias similares de aplicación del muestreo del trabajo en turismo, otra en la recepción de un hotel pero en turno de tarde (Calzado Ramírez, 2017) y una en una agencia de viajes (Pagador Fernández, 2017)

En relación a los objetivos del trabajo, en primer lugar, el estudio ha puesto de manifiesto la diferente distribución de actividades que existen entre los diferentes turnos del hotel, mañana, tarde y noche. Aunque este trabajo se ha centrado solo en la mañana, las estimaciones del jefe de recepción permiten sostener la afirmación anterior. También se han constatado algunas diferencias en la distribución de tareas con respecto a otro establecimiento hotelero aunque estas no son demasiado acusadas.

Este estudio, al haber sido realizado en el turno de mañana, ha puesto de manifiesto el predominio de la actividad "Check-out" ya que es el momento de las salidas de clientes. También es muy significativo el trabajo en ordenador. Es evidente, que si hubiéramos hecho un análisis del turno de tarde se hubiera enfatizado la importancia del "Check-in" como ya se vio en Calzado Ramírez (2017).

Esta investigación nos ha permitido ver la cantidad de horas invertidas en este hotel en el back-office lo que es muy particular del mismo debido probablemente a una estructura con varias personas ocupando puestos de mando. Esta situación se hubiera acentuado aún más si se hubiera añadido a uno de los segundos jefes de recepción, que no se ha considerado por tener una situación laboral particular cuya concreción no es objeto de este trabajo.

Especialmente importante es la presencia de tareas susceptibles de ser asociadas a momentos de ociosidad tales como "No hace nada", "Hablando con los compañeros" y "No lo veo" que deberían ser investigadas en aras de conseguir una mayor productividad.

Otro punto a destacar es que al ser un trabajo en que cada día se da una situación distinta y que cada recepcionista es diferente, varía en gran medida el trabajo de uno a otro según sus características propias, ya sea por su experiencia en el puesto, su actitud o su aptitud, siendo muy difícil encontrar a dos recepcionistas que trabajen de igual manera tal y como se aprecia en la distribución de tareas por recepcionistas. Cada recepcionista puede tomarse un tiempo distinto en realizar un mismo check-in a una misma persona. Sin embargo, las grandes diferencias encontradas también pueden ser debidas a un problema de falta de estandarización de los puestos de trabajo y una

excesiva adecuación del puesto a la persona y no al revés. La dirección del hotel debería reflexionar sobre la necesidad de lograr recepcionistas con formación, aptitudes y distribución de tareas similares con objeto de conseguir una mayor productividad y un servicio uniforme.

Con relación a los tiempos de espera de los clientes, conviene destacar que, al repetirse habitualmente los mismos días de la semana, habría que reestructurar los turnos de los trabajadores para que estos no se produjeran. Como muestra el estudio es posible anticipar las esperas y tomar medidas antes de que se produzcan. Por otro lado, no parece razonable que mientras hay esperas se estén dando determinadas actividades como “Está en el Back-office”, “No lo veo” o “Trabajo de admón.”. En este sentido, será necesario estudiar por qué razón hay recepcionistas que mientras hay clientes en espera no se encuentran en la recepción. Con respecto a las esperas vías telefónicas, son prácticamente nulas.

Una recomendación que sería interesante estudiar es la instalación de un nuevo ordenador en la recepción, ya que como se ha comentado anteriormente, hubo días en los que había más recepcionistas que ordenadores. Un equipo informático no es un gran desembolso para una gran cadena hotelera y en cambio puede evitar las esperas de los clientes.

Por último, se debe insistir en la necesidad de medición del trabajo. Los datos obtenidos vienen a mostrar que no necesariamente los responsables conocen con exactitud que hacen sus subordinados en sus horas de trabajo, lo que impedirá cualquier plan de mejora riguroso. Como señala Mehrez et al (2000), “el abandono de las Técnicas de Medición del Trabajo conlleva que muchas empresas desconocen el tiempo que se dedica a producir sus productos o servicios, un hecho que podría reducir a largo plazo su rendimiento y competitividad”.

5.2. LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La principal limitación de este estudio ha sido que solo se disponía de las cuatro horas en que la alumna tenía sus prácticas para realizar la observación y toma de datos del estudio, horas que solo cubría parte de un turno de los tres en los que se divide la jornada del hotel. Por otra parte, las únicas comparaciones posibles ha sido con las estimaciones del jefe de recepción y con el estudio citado (Calzado Ramírez, 2017), donde la distribución de tareas es muy diferente.

Otra limitación sería el periodo en el que se realizaron, ya que se realizaron en el mes de febrero que es un mes de menor ocupación. Es evidente que la distribución de tareas pueden variar a lo largo del año dependiendo de la mayor o menor afluencia de clientes.

Por otro lado, destacar que la alumna en cuestión que realiza el estudio no ha formado parte del mismo durante la toma de datos, y esos han sido datos que se han obviado, y son datos importantes ya que, a la hora de las esperas, por ejemplo, había otra persona más atendiendo en la recepción y a que esta estaba capacitada para hacer cualquier actividad como cualquier recepcionista más. Este quizás ha sido un error de planteamiento del trabajo, motivado por ciertas críticas de falta de objetividad que se pueden hacer si el observador es también observado por sí mismo. Sin embargo, como se ha explicado, autores de reconocido prestigio recomiendan la autoobservación en el Muestreo del Trabajo, incluso para los cargos directivos como forma de aumentar la productividad (Niebel y Freivalds, 2009)

Por último, parece que estos resultados se pueden ver influenciados por otras características, como sería la categoría del hotel, su ubicación, la cultura implantada en la cadena a la que pertenece, entre otras variables. En este sentido, sería aconsejable que se realizaran más investigaciones del muestreo del trabajo en la recepción de un hotel, en hoteles de diferentes categorías, ciudades y turnos, ya que no es un estudio

demasiado difícil de realizar y en cambio aporta información de considerable importancia en el sector hotelero, pudiendo contribuir a obtener procesos más estandarizados.

5.3. VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS

Mediante este estudio de Muestreo del Trabajo he querido resaltar la importancia del empleo de técnicas de Medición del Trabajo de Dirección de Operaciones, con el objetivo de analizar como reparten su tiempo los empleados dentro de una recepción y qué tareas son las más significativas. Esto pienso que contribuirá a buscar posibles mejoras en busca de un trabajo más eficiente, eficaz y motivador.

También señalar la importancia de las relaciones dentro de la recepción, ya que, si un recepcionista no se encuentra cómodo con el resto de compañeros o con el jefe, esto se ve reflejado a la hora de tratar al cliente. En este sentido, agradezco enormemente el trato recibido por parte del hotel, haciéndome sentir desde el primer momento una más del equipo, y haber conseguido enseñarme no solo a tratar con el cliente en la recepción de un hotel, sino también a crecer como persona y miembro de un equipo de trabajo.

Gracias a la investigación realizada para completar este estudio, puedo decir que me siento muy satisfecha con el resultado obtenido. Y no podría acabarlo sin antes agradecer el tiempo invertido por parte del jefe de recepción y la ayuda proporcionada por los propios compañeros.

En último lugar, solo queda agradecer al Dr. Víctor G. Aguilar Escobar toda su dedicación durante el desarrollo del estudio, toda la ayuda proporcionada, su infinita paciencia para repetirme constantemente todo aquello que no entendía y su amabilidad a lo largo de todo el trabajo. Gracias.

Bibliografía

- Aguilar Escobar, V.G., Majado Márquez, J., Camuñez Ruiz, J.A. Garrido Vega, P. (2015): "Variables determinantes del tiempo de limpieza de habitaciones: Estudio de tiempos en un hotel", *VIII Jornadas de Investigación en Turismo* (pp. 511-536), 17-18 de junio, Sevilla.
- Alarcó A., Arias P., Baños, M., Camps A.M., Cruzado C., de Dios J., Estalella, R., Fernández, R., Fuentes, G., Gallego, E., García Oliver, J.C, García de Vinuesa, D., García Saelices, J.E., García Sanz, E., Iglesias, E., Jaén, E., Ortega, S., Romero, C., Ruda, A., Sánchez, A., Sedano, C., Quesada., A., Yofre, S.(2018): "*Estudio sobre el empleo en el sector turístico español*", *Exceltur.org*, 25 de abril, www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf (Consultado 30/05/2018)
- Calzado Ramírez, C. d. I. S. (2017). "*Muestreo del trabajo en hoteles: una aplicación al departamento de recepción*". (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Caso Neira, A. (2006): *Técnicas de medición del trabajo. Fundación Confemetal, D.L.*, Madrid.
- Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía (2017). "Empleo del sector turístico en Andalucía. Año 2017" *Juntadeandalucia.es*, http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/estadisticas/empleo_2017.pdf (Consultado: 21/05/18)
- Domínguez Machuca, J.A.; Álvarez Gil, M.J.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Ruiz Jiménez, A. (1995): *Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. McGraw Hill. Madrid.
- Exceltur (2018a): "Índice sintético del PIB turístico español (ISTE)", *Exceltur.org*, enero, <https://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/> (Consultado: 21/05/18)
- Exceltur (2018b): "Valoración turística empresarial de 2017 y perspectivas para 2018", *Exceltur.org*, enero, www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Perspectivas-N63-Balance-del-año-2017-y-previsiones-para-el-año-2018.pdf (Consultado: 21/05/18)
- Fitzsimmons; J.A.; Fitzsimmons, M.A. (2011): *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology (7ª Edition)*. Mc Graw Hill. Singapur.
- González, C. (2016): "La recepción: el corazón del hotel", *Emagister.com*, 28 de junio, <https://www.emagister.com/blog/la-recepcion-el-corazon-del-hotel/> (Consultado: 14/05/2018)
- Instituto Nacional de Estadística (2018): "Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado por categorías", *Ine.es*, abril, <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2011> (Consultado: 31/05/18)
- Instituto Nacional de Estadística (2018): "Viajeros y pernoctaciones por comunidades autónomas y provincias", *Ine.es*, abril, <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2074> (Consultado: 31/05/18)
- Kimes, S. E., & Mutkoski, S. A. (1991). "Assessing customer contact: Work sampling in restaurants" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), 82-88.
- Mehrez A., Israeli A. and Haddad Y. (2001), "A work measurement application for hotel housekeeping management", *Tourism Economics*, Vol. 6, No. 4, pp. 359–371.
- Niebel, B. W., y Freivalds, A. (2009): *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*, 586. Retrieved from <http://www.gandhi.com.mx/ingenieria-industrial-metodos-estandares-y-dise-o-de-trabajo>

- Parrilla García, P. (2006): *Operaciones de recepción: Gestione las Tareas de Recepción de Forma Eficaz. Ideaspropias, D.L., Vigo.*
- Pagador Fernández, A. (2017): *Muestreo del Trabajo en Agencia de Viajes.* Trabajo Fin de Grado no publicado. Facultad de Turismo y Finanzas. Universidad de Sevilla.
- Resolución de 6 de mayo de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el V Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de la hostelería. (B.O.E. núm. 33. de 9 de febrero de 2018)
- Rodríguez Sánchez-Escalonilla, N. (2016): *Organización y prestación del servicio de recepción en alojamientos "UF0052". Parainfo Thomson, Madrid.*
- Rodrigo Farré, R. (2017): *Gestión de reservas y procedimientos de recepción. Editorial Síntesis, D.L., Madrid*
- Secretaría de Estado de Turismo e Instituto de Turismo de España (2012): *Plan Nacional e Integral del Turismo.*
- Simón, M. A. (2006): *Recepción [Recurso electrónico]: Front Office. Fundación Proturismo-Ediciones Turísticas, Buenos Aires.*
- Thompson, G. (1998a): "Labor scheduling, part 1". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, nº 5, Octubre.
- Thompson, G. (1998b): "Labor scheduling, part 2". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, nº 6, Diciembre.

Anexos

Hotel Meilá Sevilla

Día de observación:

Horario 9h a 13h Hora de comienzo 9:00

Departamento de Recepción. Turno de mañana

| Nº observ. | Recepcionista: | Minuto de observación | Hora de observación | Check-in | Check-out | Dar información turística o del hotel | Resuelve algún problema del cliente | Atención al teléfono | No hace nada | Habla con compañeros | Estrá cuadrando crédito o tarjetas | Cancelaciones | Esta en el ordenador | Parking | No lo veo | Trabajo de admon | Comiendo | Hay clientes esperando | Suena teléfono centralita sin atender | Suena teléfono recepción sin atender | |
|------------|----------------|-----------------------|---------------------|----------|-----------|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------|----------------------|------------------------------------|---------------|----------------------|---------|-----------|------------------|----------|------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo I: Plantilla de anotaciones.

Fuente: Elaboración propia.