



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN TURISMO**

**ELABORACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO EN HOTELES**

Trabajo Fin de Grado presentado por Lucía Domínguez Pérez, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. Víctor Aguilar Escobar

Vº. Bº. Del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

Dr. Víctor G. Aguilar Escobar

Dña. Lucía Domínguez Pérez.

Sevilla. 13 de noviembre de 2020





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

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

**TÍTULO:  
ELABORACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO EN HOTELES**

**AUTOR:  
LUCÍA DOMÍNGUEZ PÉREZ**

**TUTOR:  
Dr. VICTOR G. AGUILAR ESCOBAR**

**DEPARTAMENTO:  
ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

**ÁREA DE CONOCIMIENTO:  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**RESUMEN:**

El diseño de un sistema de turnos y la elaboración de cuadrantes periódicos para el personal en hoteles es un tema de gran importancia para una correcta gestión empresarial. De cómo se gestione la turnicidad va a depender en gran medida la eficacia y eficiencia de las operaciones hoteleras y la satisfacción del personal implicado. Entre los departamentos del hotel que trabajan a turnos son quizás los de recepción y pisos los más afectados por esta problemática. Sin embargo, aun siendo una materia importante y de uso común en los hoteles, no existen apenas investigaciones que analicen cómo funcionan los sistemas de turnos en hoteles o que hagan propuestas sobre su diseño y operativa de funcionamiento. Este trabajo realiza una investigación exploratoria de carácter descriptivo sobre los sistemas de turnos en estos dos departamentos a partir de la información obtenida en siete hoteles españoles de 4 y 5 estrellas. En todos ellos, se ha realizado una entrevista partiendo de un cuestionario semiestructurado que abarca la mayoría de los aspectos importantes en los sistemas de turnos. Los resultados muestran gran disparidad entre los sistemas de turnos de recepción y pisos, lo cual es coherente con la naturaleza diferente de los trabajos realizados por uno y otro departamento. Sin embargo, muestran homogeneidad entre las prácticas desarrolladas por los hoteles para un determinado departamento. También se ha puesto de manifiesto la falta de estandarización en la elaboración de los cuadrantes producto de la falta de investigación, enseñanza académica y formación reglada sobre este tema. Este análisis ha permitido obtener determinadas conclusiones sobre este importante aspecto en dos departamentos claves en eficacia, eficiencia y calidad de las operaciones hoteleras y, en consecuencia, en la satisfacción del cliente.

**PALABRAS CLAVE:** Hoteles; Turnos; Programación de Personal. Dirección de Operaciones. Recepción; Departamento de Pisos; Camareras de pisos; Problemática Laboral

## ÍNDICE

---

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	1
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	2
1.3. METODOLOGIA .....	2
1.3.1. Etapa 1: Revisión bibliográfica .....	2
1.3.2. Etapa 2: Confección de un guion semiestructurado y realización de las entrevistas.....	4
1.3.3. Etapa 3: Obtención y análisis de resultados .....	4
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	5
CAPÍTULO 2 IMPORTANCIA DEL TURISMO Y DEL SECTOR HOTELERO Y DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCIÓN Y PISOS EN HOTELES. ....	7
2.1. IMPORTANCIA DEL TURISMO .....	7
2.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR HOTELERO .....	8
2.3. IMPORTANCIA DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCIÓN Y PISOS EN HOTELES.....	9
2.3.1. Departamento de Recepción.....	9
2.3.2. Departamento de Pisos .....	11
CAPÍTULO 3 CONCEPTOS PREVIOS Y PROBLEMÁTICA DEL TRABAJO A TURNOS .....	15
3.1. TRABAJO A TURNOS: CONSIDERACIONES PREVIAS, CONCEPTO Y PERSPECTIVA LEGAL .....	15
3.2. CONCEPTOS CLAVE DEL TRABAJO A TURNOS .....	16
3.2.1. Tipos de jornada laboral .....	16
3.2.2. Trabajo Nocturno.....	18
3.2.3. Descanso laboral.....	18
3.3. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO A TURNOS .....	18
3.3.1. Clasificación de los sistemas de trabajo a turnos en función del horario asignado a los equipos de trabajo.....	19
3.3.2. Clasificación de los sistemas de trabajo a turnos en función de la continuidad del trabajo a realizar.....	20
3.4. PROBLEMÁTICA DE TRABAJAR A TURNOS .....	20
CAPÍTULO 4 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS-CUESTIONARIOS .....	23
4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	23
4.2. RESULTADOS OBTENIDOS.....	24
4.2.1. Bloque I. Características generales de los turnos: Periodos, jornadas de trabajo y trabajadores por jornada.....	24
4.2.2. Bloque II. Reglas de elaboración de los turnos.....	27
4.2.3. Bloque III: Excepcionalidad en los turnos .....	28
4.2.4. Bloque IV: Sistema de elaboración de los turnos.....	28
4.2.5. Bloque V: Control de turnos .....	29
CAPÍTULO 5 ELABORACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO EN HOTELES .....	31
5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS TURNOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCIÓN Y PISOS DE HOTELES .....	31
5.2. ELABORACIÓN DE LOS CUADRANTES DE TURNOS DE TRABAJO EN HOTELES EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCIÓN Y PISOS .....	33
5.2.1. Base para realizar los cuadrantes de turnos de trabajo .....	33
5.2.2. Excepcionalidad en la realización de turnos de trabajo .....	34
5.2.3. Comunicación de turnos.....	35
5.2.4. Absentismo laboral.....	35
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	37

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

Cuando se habla de turnos de trabajo, a menudo consideramos que es un tema con poca repercusión y con poca necesidad de estudio. Es cierto que es un tema asentado en nuestra sociedad ya que gran número de trabajos se forman en base a la elaboración de estos turnos de trabajo para que haya una buena organización de tareas, respetando las condiciones laborales y personales de cada empleado. Quizás por esta cotidianeidad y aparente simplicidad, a nuestro parecer, no se ha estudiado suficientemente la problemática de cómo organizar los turnos, definido los conceptos implicados y establecidos con claridad los instrumentos y técnicas para elaborar un buen cuadrante. Este trabajo se ha realizado con este propósito: ofrecer una modesta aportación al tema de la elaboración de turnos de trabajo en el ámbito de los hoteles, aunque algunos elementos podrían ser útiles en otros sectores económicos.

La elaboración de cuadrantes de turnos se hace primordial para estructurar el trabajo de un equipo en el que dos o más trabajadores ocupan un mismo puesto de trabajo en horarios o días diferentes. En hoteles, el organizar el trabajo en turnos es fundamental, debido a que, en este sector, es posible que determinadas tareas se realicen a diferentes horas del día. Los hoteles se caracterizan por un funcionamiento sin interrupciones, deben estar operativos para muchas partes del servicio durante un número amplio de horas. Se podría decir que su proceso de producción tiene una extensión mucho mayor a las 8 horas durante 5 días a la semana que están establecidas como jornada normal de un trabajador. Por tanto, los puestos de trabajo han de ser ocupados por distintas personas durante la jornada de trabajo lo que conlleva la necesidad del trabajo a turnos. Es evidente que este tipo de organización del trabajo ha ido evolucionando y se ha ido extendiendo cada vez más a causa de la necesidad de cubrir determinados puestos de trabajo, en equipos que garanticen que todas o gran parte de las horas del día estén cubiertas, y que se pueda ofrecer una mejor calidad en el servicio durante las 24 horas del día.

La sociedad actual, es exigente, no solo a la hora de consumir, sino también a la hora de prestar u ofrecer servicios. Los turnos de trabajo están muy presentes en el sector hotelero de tal manera que su confección se hace casi de forma automática. Probablemente, no se es suficientemente consciente de la importancia que un buen sistema de turnos supone en los establecimientos hoteleros cuando, en realidad, es uno de los instrumentos más importantes para garantizar una correcta organización y funcionamiento del personal.

Existen muchos elementos que influyen en el éxito del sector hotelero, pero sin lugar a duda el elemento humano es el más importante e imprescindible. En consecuencia, las empresas deben enfocarse en cuidar al personal, facilitándoles un agradable ambiente de trabajo, motivación constante y estabilidad laboral que les proporcione seguridad. Se debe tener en cuenta que la condición humana, por naturaleza, es vulnerable a los cambios no deseados o no esperados, y puede que estos cambios alteren la forma que el trabajador tiene de enfrentarse a las tareas en un puesto de trabajo. Por todo esto, se le debe dar la máxima importancia a la realización de los turnos de trabajo ya que tiene una gran influencia en la vida laboral y personal de los trabajadores y en su rendimiento profesional. Además, es importante resaltar que una correcta organización de los turnos de trabajo puede llegar a ser una ventaja competitiva importante frente a los demás competidores del sector.

De acuerdo con esto, es interesante desarrollar la perspectiva organizativa de este sistema de trabajo que está implantado en numerosos establecimientos, con la finalidad de entender cómo se planifica el tiempo de trabajo. "Hablar de eficacia y eficiencia no deja de ser un lugar común en el ámbito empresarial y organizativo, pero

así fue y así, probablemente, seguirá siendo siempre, pues éstos son los pilares básicos que garantizan la supervivencia y el éxito de las organizaciones” (Fernández, 2014)

## **1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El objetivo principal de este trabajo es hacer un análisis de las características de los sistemas de turnos utilizados en los departamentos de recepción y pisos de los hoteles de 4 y 5 estrellas españoles.

Este objetivo se desglosa en los siguientes sub-objetivos:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre los trabajos que abordan la problemática de los sistemas de turnos y elaboración de cuadrantes.
2. Enumerar, clasificar y definir terminológicamente los distintos aspectos que conforman los sistemas de turnos.
3. Realizar un análisis descriptivo de los sistemas de turnos a partir de los datos obtenidos en 14 cuestionarios respondidos por los responsables de estos sistemas en 7 hoteles españoles.

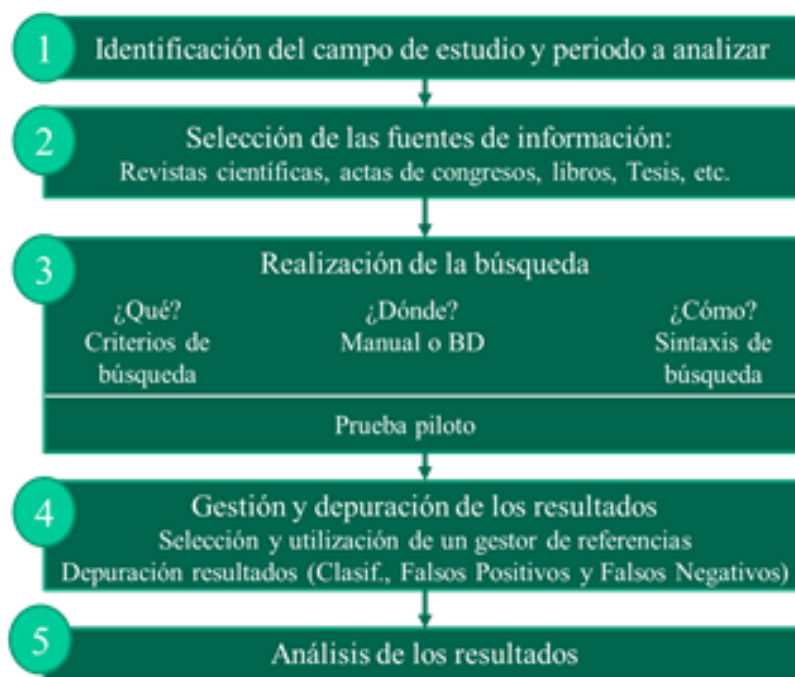
## **1.3. METODOLOGIA**

En este apartado se describirá la metodología empleada en función de las etapas de la investigación. Así mismo, cuando ha sido necesario, cada etapa se ha dividido en distintas fases. En la primera etapa se hicieron varias búsquedas bibliográficas en bases de datos de libros y artículos y en la biblioteca de la Universidad de Sevilla. Con ello se obtuvo un cuerpo teórico suficiente para poder pasar a una segunda etapa de elaboración de los cuestionarios sobre turnicidad en hoteles. Por último, en la tercera etapa se abordará como se obtuvieron los resultados.

### **1.3.1. Etapa 1: Revisión bibliográfica**

Como se ha comentado, en primer lugar, se ha realizado una revisión bibliográfica no exhaustiva de artículos científicos y libros relacionados con la problemática de los sistemas de turnos y elaboración de cuadrantes.

Para ello se ha seguido el esquema de la Figura 1, el cual ha sido elaborado a partir de Medina-López, Marín-García y Alfalla-Luque (2010).



**Figura 1.1. Fases de la revisión bibliográfica**

Fuente: Elaboración propia a partir de Medina-López, Alfalla-Luque y Marín-García, 2010

El campo de estudio (Fase 1 en la Figura 1) ha sido la turnicidad en hoteles centrándonos en los departamentos de recepción y piso. Habida cuenta de que se trata de una problemática bastante universal, aunque pueda haber diferencias importantes por países, no se ha restringido la búsqueda de forma geográfica. Tampoco ha habido una restricción de fechas.

En las búsquedas realizadas no se ha descartado ningún tipo de documento (Fase 2).

Se han realizado las siguientes búsquedas:

1. La primera búsqueda obtiene artículos a tiempo completo en inglés por lo que se ha seleccionado para hacerla la base de datos *Web of Science (WoS)* que se encuentra disponible en la biblioteca de la Universidad de Sevilla y que elabora el *Institute for Scientific Information- ISI* (Fase 3). Se ha optado por esta base de datos por cuanto es la más prestigiosa a nivel científico.
2. La segunda búsqueda pretendía obtener información en español por lo que se ha utilizado el motor de búsqueda de *Google Académico (Google Scholar)* que es quizás la mejor fuente de información sobre artículos científicos en español. Como ya se sabe, tiene como inconveniente principal que de una gran parte de los artículos no se dispone la versión en texto completo.
3. En tercer lugar, se han buscado libros y manuales en la biblioteca de la Universidad de Sevilla (<http://bib.us>) y especialmente, en la de la Facultad de Turismo y Finanzas que pudieran abordar esta problemática.

En WoS se ha limitado la búsqueda a artículos o trabajos en congresos a texto completo y revisión por pares. En Google Académico se ha dado preferencia a trabajos de los que hubiera también un texto completo. En Bib-us el objetivo principal fueron los libros, aunque se abrió la búsqueda a otro tipo de documentos como artículos, tesis, trabajos Fin de Grado, trabajos Fin de Master.

En cuanto a los criterios de búsqueda y la sintaxis de búsqueda (otros dos aspectos de la Fase 3) han sido:

- Para la búsqueda en WoS se usó en primer lugar la expresión de búsqueda: **TODOS LOS CAMPOS: ((shiftwork or "shift work") and hotel)**. No se pusieron condiciones de texto completo, ni evaluado por expertos ni revistas científicas.

La búsqueda fue realizada en febrero de 2020 solo devolvió 15 resultados la mayoría de ellos referidos a temas relacionados con los efectos en la salud del trabajo a turnos, lo cual no es objeto de este trabajo. Con la misma ausencia de condiciones, se realizó una segunda búsqueda en el mismo mes, con la expresión: TODOS LOS CAMPOS: ((*labor or labour*) and *scheduling and hotel*). La búsqueda devolvió 19 resultados, algunos de ellos relacionados con el objeto del trabajo por lo que se han incorporado a la bibliografía, aunque hay que aclarar que la mayoría de ellos están orientados al punto de vista de la Investigación Operativa, más que al día a día de la programación de turnos de trabajo que es el objetivo de esta aportación. Por último, se realizó una tercera búsqueda en las mismas fechas, con la expresión TODOS LOS CAMPOS: (*labor or labour*) and *shift and hotel*) devolviendo 19 registros, algunos nuevos pero la mayoría comunes a las dos búsquedas anteriores.

- Para la búsqueda en Google Académico se usaron los términos "*turnos de trabajo*" *programación hotel rotativo*. La búsqueda devolvió 103 resultados. Se encontró algún trabajo interesante que se ha incorporado a la bibliografía.
- Para la búsqueda en la web de la biblioteca de la Universidad de Sevilla (bib.us.es) se usaron los términos: *Materia "turnos de trabajo"*. También se realizó una búsqueda física en la biblioteca de la Facultad de Turismo y Finanzas en libros de Gestión Hotelera.

No se realizó prueba piloto (la cual es una recomendación en la fase 3 de la Figura 1) porque el número de resultados fue, en ambos casos, suficientemente alto para los objetivos de este trabajo. Hay que aclarar que no se ha pretendido una búsqueda sistemática sino una visión suficiente de lo que es la problemática de la programación de turnos de trabajo en hoteles.

En la Fase 4 de la Etapa 1 se hizo una lectura manual de los primeros resultados y se seleccionaron los más relevantes de todas las búsquedas. Se añadió con posterioridad algún trabajo más que se identificó a partir de la bibliografía de los obtenidos en las búsquedas

Los resultados de esta revisión están en el capítulo 3 de este trabajo.

### **1.3.2. Etapa 2: Confección de un guion semiestructurado y realización de las entrevistas**

La etapa 1 permitió identificar los principales aspectos en la elaboración de turnos de trabajo y elaborar un guion-cuestionario con preguntas abiertas. El guion fue semiestructurado, es decir, permitía los comentarios libres de los entrevistados.

Hay que hacer notar que se intentó realizar varias entrevistas más para tener una muestra más amplia pero estas peticiones no obtuvieron respuesta. En cualquier caso, el número de cuestionarios contestados (14) y hoteles (7) parece suficiente para obtener una aproximación al tema analizado.

### **1.3.3. Etapa 3: Obtención y análisis de resultados**

Una vez obtenida la información de las entrevistas, se procedió a la obtención y análisis de resultados. En las entrevistas hemos distinguido entre el análisis de las respuestas que se pueden tabular cuantitativamente de aquellas más textuales.



#### **1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo ha sido estructurado en seis capítulos. Este primero de Introducción, como ya se ha visto, ha servido para justificar el tema elegido, definir los objetivos, explicar la metodología y, en este mismo apartado, explicar la estructura del trabajo.

El segundo capítulo se dedica a establecer la importancia del turismo, del sector hotelero y de los departamentos de recepción y pisos en los hoteles.

El tercer capítulo aclara los conceptos claves del trabajo para su mejor comprensión a la hora de abordarlos: Adicionalmente, se analiza la problemática de realizar turnos de trabajo en hoteles.

El capítulo cuatro presenta y analiza los resultados de las encuestas realizadas a los hoteles seleccionados: 7 hoteles de 4 y 5 estrellas de diferentes lugares de Andalucía.

El quinto capítulo muestra la forma de realizar los turnos de trabajo en hoteles basándose en las encuestas realizadas y en la bibliografía extraída.

En el capítulo final, el sexto, se detallan las conclusiones a las que se ha llegado con el trabajo al tiempo que se reconocen las limitaciones. También se sugieren algunas líneas de investigación futuras.



## CAPÍTULO 2

# IMPORTANCIA DEL TURISMO Y DEL SECTOR HOTELERO Y DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCIÓN Y PISOS EN HOTELES.

### 2.1. IMPORTANCIA DEL TURISMO

Antes de abordar el tema de este trabajo es necesario precisar que es turismo porque este es el contexto en el que los hoteles desarrollan su actividad. Según la OMT el turismo se define como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

El sector servicios, cada vez tiene más importancia en la economía mundial. *“En la economía mundial, la industria cada vez tiene menos peso y los servicios uno mayor. Según el Banco Mundial, entre 1995 y 2015, el primer sector disminuyó su participación en el PIB desde el 33,76% al 27,14%, y el segundo lo aumentó desde el 58,37% al 69,06%.”* (Bernardos, 2018). Según Hosteltur (2015), *“considerando el impacto económico total, el turismo supera otros sectores como la industria química (8,6%), la agricultura (8,5%), la educación (8,4%), la automoción (7%) o la banca (5,9%).”*

La figura 2.1. recoge los sectores que más aportan al PIB y al empleo en España según datos del informe World Travel & Tourism Council (2019) elaborado con datos de 2018 (Molina, 2019).



**Figura 2.1.** Los sectores que aportan más al PIB y al empleo de España

Fuente: Periódico Cinco Días (2019)

Como se observa en la Figura 2.1. el turismo supuso en 2018 en España, el 15% del PIB nacional y del empleo. En PIB ocupa la primera posición y en empleo la segunda, sólo detrás del comercio. Un total de 2.831.000 personas viven del turismo lo que le confiere una importancia estratégica en la economía nacional.

## 2.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR HOTELERO

Para mostrar la importancia del sector hotelero, antes vamos a aclarar algunos conceptos y hacer referencia a los tipos de alojamientos turísticos que existen. Los conceptos a los que se le hará referencia será que dentro de los turistas podemos encontrar a los excursionistas o a los visitantes. Un visitante, según OMT (2016), es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados. Un visitante (interno, receptor emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (excursionista) en caso contrario. Los alojamientos hoteleros por tanto, tratan por lo general con turistas no con visitantes. En cuanto a los tipos de alojamientos turísticos, la figura 2.2. recoge la clasificación de los establecimientos hoteleros y extrahoteleros de España.



**Figura 2.2.** Clasificación de los establecimientos hoteleros y extrahoteleros de España

**Fuente:** *Elaboración Propia*

En el sector turístico, y sobre todo lo referente a los alojamientos turísticos se ha de decir que son establecimientos que tienen como objetivo proporcionar alojamiento a personas, a cambio de un precio. Este alojamiento puede o no incluir complementos extras, como puede ser el servicio de limpieza, aunque es habitual que lo ofrezca. Sin embargo, este servicio no se da en los establecimientos extrahoteleros. La hotelería es muy importante dentro del mundo turístico ya que brinda la estadía del turista en el viaje. Según Hosteltur (2016) *“en temporada alta hay abiertos casi 17.000 establecimientos hoteleros y los ingresos por habitación ascendieron a un 13% con respecto al año anterior.”*

Según el portal de estadísticas Statista (Díaz, 2020), *“en 2016 la inversión hotelera en España superó los dos millones de euros y fueron más de la mitad de turistas los que escogieron alojarse en establecimientos turísticos y no en otro tipo de alojamiento.”* De este modo, se puede afirmar que los hoteles siguen siendo un imprescindible a mejorar y ofertar para los turistas que deciden visitar nuestro país.

## 2.3. IMPORTANCIA DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCIÓN Y PISOS EN HOTELES

### 2.3.1. Departamento de Recepción

#### 2.3.1.1. Responsabilidad y funciones del Departamento de Recepción

Sería conveniente, mostrar de donde parte el Departamento de Recepción, pues analizándolo estructuralmente, podría ser un subdepartamento. Existe el departamento de "Rooms" o habitaciones, el cual está compuesto por departamentos y funciones que juegan roles principales para cumplir las expectativas de un cliente, además de ofrecer y proveer servicios de buena calidad. El Departamento de Habitaciones es el que más ingresos recibe diariamente de todo el hotel y está dividido entre: el departamento de Recepción (reservas, teléfonos y ventas), el departamento de Mantenimiento y el departamento de Pisos. El principal objetivo es un alto grado de satisfacción del huésped, a su llegada, durante la estancia, y una salida que se completa con unos agradecimientos y una invitación a volver.

Respecto al Departamento de Recepción se puede decir que es una parte fundamental de un establecimiento hotelero pues es la primera imagen que van a recibir los huéspedes, por lo que del mismo dependerá, en buena medida, la satisfacción de éstos. Este departamento realiza diversas tareas relacionados con la llegada y salida de cliente pues controla, coordina, gestiona y ofrece diferentes servicios durante la estancia de los huéspedes. Realiza tareas de información al cliente, recibe recomendaciones o incluso quejas, y una vez hayan finalizado su estancia es el último departamento que visitan. Por este motivo, resulta decisivo en la probabilidad de que el cliente retorne al hotel.

Es el único departamento que, en la mayoría de los casos, tiene trabajadores durante las 24 horas, es decir, está a disposición del cliente sea la hora que sea. Es claro que, es el punto de referencia del establecimiento, pues cuando el huésped requiera de alguna ayuda, información, consulta, etc, se dirigirá al mostrador de recepción. Dicho esto, cabe destacar dos zonas del Departamento de Recepción: "Back Office" es la zona donde no se generan ingresos directamente, pero se encargan de toda la operativa interna, creación de turnos y administración, sin dar la cara al público y en el cual se encuentran el personal de apoyo o el Jefe de Departamento; y en contraprestación, estaría el "Front Office", la parte donde se está en contacto con el huésped.

También en la Conserjería del hotel, que en los hoteles de 5\* y Lujo ha de ser independientes de la Recepción y es representativo del máximo nivel de calidad y trato personalizado, también se realizan tareas de información.

López García (2003) hace una distinción de las categorías existentes en el personal de Recepción:

- Jefe de recepción: es el encargado y responsable de este departamento y, por tanto, del personal integrante del mismo.
- Segundo Jefe de recepción: con conocimientos semejantes al anterior, y a las órdenes de éste, le ayuda o sustituye en caso de ausencia.
- Recepcionista: Secundan al segundo jefe de recepción. Se les exige idiomas en los hoteles de máxima categoría.
- Ayudante de recepción: actúa como auxiliar del recepcionista, aunque a las órdenes inmediatas del jefe de recepción.

- Auxiliar de recepción: son los trabajadores que se inician en el conocimiento de las materias propias de este departamento para adquirir la destreza y capacitación suficiente para la correspondiente clasificación laboral.

Este departamento, a lo largo de un día, lo componen 3 turnos de trabajo diferentes: el turno de mañana, tarde y noche y en cada turno se realizan tareas similares, aunque no las mismas, puesto que a diferentes tramos horarios del día se corresponden distintas intensidades en las tareas. Aquí se mostrará un resumen de las funciones comunes entre los 3 turnos antes mencionados:

- Recepción del huésped. El personal de *Front Office* tiene la misión de realizar la bienvenida del huésped.
- *Check-in* y *Check-out*, son los procedimientos que se utilizan a la llegada y salida de un huésped, comprobando la identidad con la documentación necesaria para un luego registro en la base de datos del hotel. Con esto se comprueba el estado del hotel día a día.
- Información relativa al hotel, los recepcionistas, se encargan de proporcionar toda información relativa a las instalaciones y servicios del hotel proporcionando una libre circulación por el establecimiento del hotel.
- Atención al cliente; para un servicio de éxito se atienden las necesidades y peticiones de los huéspedes, tales como comidas especiales, servicios extras, camas supletorias, etc.
- Gestión de reservas y cancelaciones desarrollando tareas administrativas como registros y previsiones de habitaciones entre otros.
- Resolución de conflictos siendo capaces de resolver peticiones, quejas o consultas de forma rápida y efectiva. Las hojas de reclamaciones son obligatorias por si el huésped lo pide.
- Recomendaciones sobre lugares de interés turístico de la zona.
- Los “*Upsellings*” son un método de obtención de beneficios bastante rápidos y de última hora. Es el ofrecimiento al huésped de la posibilidad de optar por una habitación superior y llamar su atención, obteniendo así valor añadido en la reserva y muy agradecido por el cliente. También se ofrecen otros servicios complementarios, como transportes privados.
- Control de gastos, siendo la preparación de la factura del hotel donde incluyen gastos adicionales disfrutados por el huésped durante su estancia: mini bar, llamadas internacionales, etc.

### 2.3.1.2. Importancia del Departamento de Recepción

Según CESAE (2012), de todos los departamentos de un hotel, el de recepción es el que se constituye como departamento central del hotel, desde el que se desarrollan las relaciones tanto con clientes como con el resto de trabajadores de los otros departamentos.

El conjunto de funciones que abarca el Departamento de Recepción forma el servicio ofrecido por el establecimiento hotelero, y de su correcta ejecución dependerán los buenos resultados y la percepción de calidad por parte de los huéspedes.

Recepción es el departamento que nutre de huéspedes el establecimiento y tiene la misión de garantizar una buena estancia, además de ser la primera imagen que el huésped tiene y no solo físicamente a la llegada, sino a través del teléfono, correo electrónico, etc. En ocasiones suceden hechos para los cuales hay que ser eficaz para solucionarlos y que el nivel de satisfacción de los huéspedes sea excelente, además de tratar de que su estancia sea lo más confortable posible. Una de las funciones a

realizar en el departamento es anticiparse a lo que el cliente desea y para ello se crean previsiones de clientela, entradas, salidas, peticiones, etc y así sorprender al huésped, una función más a realizar para provocar la fidelización de los clientes. Es el departamento que más ingresos recoge dentro del hotel, y todo se va gestionando en la zona del Back Office, la cual conlleva a ser el primer contacto cliente – hotel y desde donde se realizan los trámites administrativos y organizativos.

La importancia de estas y otras funciones del departamento de recepción requiere que los trabajadores de este departamento tengan una serie de rasgos de actitud (entre otros, predisposición a ayudar al cliente, orientación al servicio, cuidado de aspecto personal, orden y limpieza del departamento) y otros de aptitud (capacidad de organización, de trabajar bajo presión, conocimientos de sistemas de gestión de hoteles, de los idiomas de las nacionalidades del hotel, de gestión de quejas, de atención telefónica, etc).

## 2.3.2. Departamento de Pisos

### 2.3.2.1. Responsabilidad y funciones del Departamento de Pisos

Este departamento, al que se le llama de distintas formas tales como servicio de limpieza de habitaciones, *housekeeping* o departamento de ama de llaves, es el encargado de obtener una imagen impecable del hotel, garantizando la limpieza, servicio y mantenimiento de las áreas de alojamiento y zonas nobles; además de encargarse de la decoración del establecimiento. En este trabajo emplearemos el nombre de departamento de Pisos, pues en los hoteles que se han realizado las entrevistas, se refieren al departamento así.

Según Olmo Garre (2014), la organización de los espacios que abarca este departamento es: área de habitaciones, zona noble, zonas comunes, lavandería-lencería y zonas externas las cuales, todas ellas, van a ser objeto de análisis a continuación:

- Área de habitaciones: esta es la zona más importante del hotel, puesto que lo que se les ofrece a los clientes es alojamiento. Por ello, es donde más empeño se realiza, utilizando todo tipo de recursos, tanto materiales como humanos.
- Zona noble: esta zona se caracteriza por ser única y exclusiva para los clientes estando prohibido el paso a los trabajadores del hotel. En el caso que el personal tenga que acceder a estas zonas, debería ir perfectamente uniformado y siguiendo las indicaciones que manda dirección. Esta zona es de vital importancia que esté en perfecto estado, puesto que es la ruta diaria de los clientes y tiene que ser inmejorable. Esta zona le da la personalidad al establecimiento, donde cuenta la decoración, el orden, la limpieza y estilo del hotel.
- Zonas comunes: se hace alusión a su nombre puesto que es la zona interna del hotel, donde se realiza la gestión interna del hotel y además las cuales son utilizadas por el personal del hotel. Estas zonas son los vestuarios, comedor de personal, *backoffice*, descanso, lavandería... además de las oficinas de directivos y de departamentos que no tienen contacto directo con los huéspedes.
- Lavandería-Lencería: zona habilitada dentro de la zona común donde se encarga de todo el trabajo de lavado, secado, planchado y doblaje de todo el material perteneciente a restaurante (mantel, servilletas...) y ropa de habitaciones (sábanas, toallas, cortinas...). Además, en algunos hoteles también se encargan del mantenimiento de los uniformes de los colaboradores que precisen de él.

- Zonas externas: referente a aparcamientos, jardines, el acceso de los trabajadores, y zonas externas de fumadores.

En Navarro Ureña (2006) además de describir el funcionamiento del departamento de Pisos, también propone la jerarquía de personal que siguen la mayoría de los hoteles que existen en España. Se seguirá este trabajo para detallar el personal que jerárquicamente compone el departamento, además de comentar las funciones de cada uno de ellos:

- **Gobernanta:** Su labor principal se encuentra en organizar y gestionar el orden y mantenimiento del área de las habitaciones, además de la limpieza del interior de éstas, es decir, que se encuentren en buen estado, de forma que el huésped cuando ocupe la habitación sienta que inaugura la habitación. Además de la parte operativa, se encarga de las contrataciones, despidos, realización de horarios de trabajo, control de asistencias, distribución de las tareas y verificación de la ocupación que previamente es ofrecida por el departamento de Recepción, es la responsable de las llaves maestras, realización de inventarios y organización de materiales, etc. Además de todo ello gestiona la lavandería y contribuye al buen estado de lavadoras y máquinas de planchado. No utilizan uniforme, aunque suelen ir vestidas de forma elegante.
- **Subgobernanta:** es la segunda responsable del departamento encargada de complementar a la gobernanta y realizar más tareas operativas como la supervisión del trabajo que realizan las camareras de pisos diariamente. Ayuda a la Gobernanta en cuando a la formación, supervisión y control del personal, e incluso la reemplazan en su ausencia, lo que quiere decir que pasan a realizar tareas de más responsabilidad, como puede ser el control de presencia, elaboración de turnos de trabajo, realización de inventarios, etc. Después de todo ello, también son las que se encargan de la gestión de quejas, notifica las posibles mejoras que se podría realizar, etc.
- **Valet o mozo de habitaciones:** En otros países se distingue entre valet y mozo siendo el valet la persona encargada de repartir el material entre las camareras de pisos, dejándolo en los diferentes *offices* del hotel y también sirve de enlace entre la gobernanta/subgobernantas y las camareras de pisos para conocer si existe algún desfase o en que zonas de hotel se necesita más atención. Por el contrario, el mozo realiza los trabajos más físicos como limpiar áreas públicas, mover muebles, quitar alfombras, sacar la basura, labores pesadas de limpieza (Torres, 2010). De manera que, las funciones que realizan son:
  - Preparar y poner a punto las habitaciones y áreas comunes del establecimiento.
  - Llevar a cabo el proceso de lavado adecuado a cada prenda de ropa, prendas de habitación, o prendas del restaurante.
  - Llevar a cabo las actividades de planchado y arreglo de ropa. Revisar y controlar la ropa del huésped que será lavada y los tiempos de la entrega.
  - Limpieza y reposición de los *offices* del establecimiento.
  - Ayudar a las camareras de pisos con sus funciones, como la preparación y repartición del material.
  - Montaje y desmontaje de cortinas, muebles...
  - Limpieza de suelos, moquetas, cristales...
- **Camarera de Pisos:** tiene como función principal la limpieza del número de habitaciones asignadas por la gobernanta a primera hora, así como de ordenar, cuidar y mantener en perfecto estado no sólo todo lo que hay dentro de una



habitación, sino también todo lo relativo al pasillo de la planta asignada, office y utensilios de limpieza. Las funciones de una camarera de piso pueden ser muy variadas, pero todas se relacionan con el área de la limpieza:

- Limpiar las habitaciones respetando la intimidad y pertenencias de los huéspedes.
- Tener preparadas sábanas y toallas limpias y si el hotel cuenta con las instalaciones adecuadas, lavar las sucias.
- Asegurarse que el baño tiene todos los elementos de higiene necesarios y “amenities”, además revisar que al minibar no le falta nada.
- Si los huéspedes quieren lavar ropa, deben encargarse de que el servicio de lavandería atienda esta petición.
- Responder a las necesidades que tengan los clientes.
- Recoger y entregar cualquier objeto olvidado por los huéspedes en el departamento apropiado.
- Encargarse de que el siguiente turno de limpieza tiene todo lo necesario para cumplir con sus funciones satisfactoriamente.
- Reportar cualquier problema con los huéspedes y/o las habitaciones.
- Además de todo esto, también son apoyo de subgobernanta, son responsables de las llaves maestras de habitaciones y zonas nobles, por lo que no les está permitido dejar pasar al huésped, si se encuentra limpiando la habitación, sin comprobar si lo es, para evitar problemas como los robos. Deberán revisar aparatos eléctricos, televisión, enchufes, así como el aire acondicionado o la calefacción, para que estén a la temperatura perfecta dependiendo de la temporada. En el caso que hubiese algún problema con lo antes descrito, o algún defecto que sea notable por el huésped, tendrá que ser reportado y comprobar que se ha arreglado, con sistemas de control de limpieza de las habitaciones, para que haya un control, que, además, sirve para anotar que la habitación ha sido terminada con éxito. Una vez terminadas las habitaciones, deberán asistir al office para limpiar, ordenar, recoger y fregar y dejarlo listo para el siguiente turno. No hay que olvidarse de la buena presencia y la amabilidad ante los huéspedes para cualquier cosa que se le pida. Una vez terminada la jornada laboral, guardar uniforme y entregar la llave maestra, así como el control de realización de las tareas.

### **2.3.2.2. Importancia del Departamento de Pisos**

Debido a la gran oferta hotelera que existe en España, los hoteles tienen que diferenciarse para hacerse de notar, aunque exijan unos estándares dependiendo de tipo y categoría del hotel.

Dicho esto, una de las características principales que deberían de tener los hoteles son la limpieza, higiene y confort para ofrecer al huésped bienestar y las mejores comodidades, hacerlos disfrutar de una experiencia y hacerlos pensar que están en casa. Lo que se refiere a limpieza, implica la imagen de las instalaciones, y de ello se encarga el Departamento de Pisos, encargado de garantizar la satisfacción del huésped, y que éste lo perciba para que así se pueda ocasionar el triunfo del hotel. Martí (2015) citado en Puente Fernández, E. (2011) señala que *“Las habitaciones se han de tener lindas, no para enseñarlas por vanidad, a las visitas, sino para vivir en ellas. Mejora y alivia el contacto constante de lo bello. Para lograr la belleza de*

*nuestras habitaciones se necesita de profesionales identificados y calificados en la tarea.”*

De todo ello se encarga el Departamento de Pisos. Como señala Hartline, Wooldridge, & Jones (2003), “solo el desempeño de la recepción y la limpieza tiene un efecto positivo y significativo en la calidad del servicio percibida por el cliente” y por su parte, Pongsiri (2012) argumenta que quedó “claramente demostrado que las expectativas y el resultado del servicio de limpieza de habitaciones están relacionadas con la satisfacción del cliente”.

*“En hoteles de cinco y cuatro estrellas (también en los de tres), la plantilla de Pisos puede estar en el 20% del total, aumentando considerablemente en el resto del hospedaje, pudiendo llegar al 50% del total de los trabajadores/as en empresas de menor categoría.”* (INVASSAT, 2018). Es entonces, cuando se puede percatar la importancia de este departamento para el buen funcionamiento de un hotel. Este departamento es el responsable de crear una excelente primera vista del estado de las instalaciones del hotel. La buena apariencia es importante ya que así, al huésped se le produce las ganas de volver, y no solo se hace referencia a la limpieza y al orden del lugar, sino también a aquellos empleados que son los que realizan la labor de mantener los elementos necesarios para la buena presencia del personal, como del mantenimiento de los uniformes de los empleados que trabajan cara al público. Esta actividad es de poca cualificación profesional y a pesar de su importancia, también es de poco reconocimiento social (Boon, 2007).

## CAPÍTULO 3

### CONCEPTOS PREVIOS Y PROBLEMÁTICA DEL TRABAJO A TURNOS

#### 3.1. TRABAJO A TURNOS: CONSIDERACIONES PREVIAS, CONCEPTO Y PERSPECTIVA LEGAL

Cuando hablamos de cómo organizar el tiempo de trabajo solemos tener en consideración dos variables fundamentales (Álvarez Fernández, 2014):

- a) La duración de la jornada de trabajo, o cantidad de tiempo que un trabajador debe dedicar a la organización en la que está contratado. La duración de la jornada se suele expresar en horas por determinada unidad temporal. Así se puede decir, por ejemplo, que una jornada dura 8 horas diarias, 40 horas semanales o 1.780 horas anuales
- b) El horario de trabajo, o modo en que se distribuye el tiempo de trabajo, lo que permitirá diferenciar las horas de actividad o de trabajo de las de descanso diario. El horario suele estar expresado en los periodos de actividad que un trabajador tiene en una determinada jornada de trabajo. Por ejemplo, de 8:00 a 15:00h. o de 9:30 a 13:30 y de 16:00 a 20:00.

El modelo de organización del trabajo que se generalizó en multitud de sectores de actividad hasta la década de 1980 (Álvarez Fernández, 2014) partía de una jornada de trabajo semanal de 40 horas, una jornada diaria de 8 horas, un horario fijo continuo o partido, 5 días de trabajo semanales (de lunes a viernes), días de descanso establecidos en los fines de semana y los festivos y 30 días naturales de vacaciones. Sin embargo, en determinados sectores de actividad económica, entre los que están muchos de los servicios turísticos, este modelo general no permitía una adecuada prestación de los servicios.

En estos sectores, la atención al cliente se extiende durante muchas horas al día durante todos los días del año incluidos los festivos y fines de semana. Por lo tanto, el modelo general no resultaba útil para las organizaciones siendo necesario acudir a otros modelos. La forma de solventar este problema fue el empleo de los sistemas de trabajo a turnos que se puede definir como una “modalidad de organización del tiempo de trabajo que permite salvar los límites individuales impuestos por la norma legal general, mediante la utilización de trabajadores diferentes para realizar un mismo trabajo” (Álvarez Fernández, 2014). De esta forma, era posible dar continuidad a la prestación de servicios sin transgredir la normativa que protege los derechos laborales del trabajador individual que suele establecer máximos en la duración de la jornada de trabajo y mínimos en los descansos entre dos jornadas consecutivas.

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6ª EWCS de España (Pinilla García, J., Almodóvar Molina, A., Galiana Blanco, M. J., Hervás Rivero, P., & Zimmermann Verdejo, M., 2017) “El trabajo a turnos afecta al 23% de los trabajadores. Casi la mitad de estos lo hace en turnos fijos de mañana, tarde o noche y cuatro de cada diez lo hacen en turnos rotativos o alternativos” y añaden que “en las siguientes actividades económicas es más usual el trabajo a turnos al comparar con el promedio: Salud (48%), Comercio y hostelería (31%) y Administración pública y defensa (27%). Los datos de la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo realizada en el año 2011 (Almodóvar Molina, Galiana Blanco, Hervás Rivero, & Pinilla García, 2012) muestran una cifra parecida de trabajadores a turno en hostelería, el 30,7%.

Vista la importancia que tienen los sistemas de trabajo a turnos, es necesario aclarar que estos pueden ser estudiados desde un punto de vista jurídico, socio-laboral, económico etc. Sin embargo, en este trabajo plantea abordarlo desde el punto de vista de la Organización de Empresas y, en concreto, desde la óptica de la Dirección de Operaciones en las empresas hoteleras. Esto significa que estudiaremos que sistemas

existen y como se aplican para conseguir una programación adecuada de personal que satisfaga los objetivos generales de la organización cumpliendo las restricciones normativas establecidas y teniendo en cuenta los intereses y preferencias de los trabajadores.

En cuanto al concepto de trabajo a turnos se usará en este trabajo la definición de Álvarez Fernández (2014) en la que se define el trabajo a turnos como “una forma de organización del tiempo de trabajo caracterizada por dividir a éste en franjas horarias diferentes, utilizando a un conjunto de personas para realizar una misma actividad, en un orden sucesivo, en cada uno de esos periodos de tiempo”.

Desde un punto de vista legal, el artículo 36 de la Ley 11/94 de 19 de mayo por la que se modifican determinados artículos del Estatuto de los Trabajadores, del texto articulado de la Ley de Procedimiento Laboral y de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (BOE de 23 de mayo), incorpora la siguiente definición de trabajo a turnos: “toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un periodo determinado de días o semanas.”

La diferencia entre la definición primera, que es puramente organizativa, y la segunda, que es la normativa, es que el legislador impone además de las dos condiciones organizativas (franjas horarias y sucesión de trabajadores en un mismo puesto), una tercera: que exista rotación de trabajadores en esas franjas horarias, lo que implica que un trabajador tenga horarios diferentes cada cierto tiempo. Por lo tanto, desde un punto de vista legal, los sistemas de turnos de carácter fijo no son considerados legalmente como trabajo a turnos. Sin embargo, desde un punto de vista organizativo si son considerados trabajo a turnos y así serán entendidos y estudiados en este trabajo.

### 3.2. CONCEPTOS CLAVE DEL TRABAJO A TURNOS

Antes de empezar, se intentará clarificar algunos conceptos previos en los que se incluye los comentados en el apartado anterior.

- **Turno:** orden de trabajo de los empleados de una empresa, para organizar el desempeño de una actividad.
- **Cuadrante laboral:** son los documentos donde están recogidos todos los turnos de trabajo de la plantilla de una empresa. Son esenciales para la organización, planificación y gestión de los equipos de trabajo, siendo posible la coordinación de los horarios de cada empleado.
- **Duración de la Jornada laboral:** cantidad de tiempo que un trabajador debe dedicar a la organización en la que está contratado.
- **Horario de trabajo:** modo en que se distribuye el tiempo de trabajo a lo largo de la jornada laboral.

A continuación, expondremos los tipos de jornada laboral porque será un elemento definitorio en los sistemas de trabajos a turnos.

#### 3.2.1. Tipos de jornada laboral

La jornada laboral es el tiempo que cada empleado de una empresa dedica a la realización de sus tareas, previamente contratadas. Realmente, en este concepto están reunidas dos acepciones. Cuantitativamente es el número de horas que el trabajador tiene que dedicar para ejecutar la tarea, en un tiempo determinado, ya sean

días, semanas, meses o años. Cualitativamente, indica en que momento el trabajador debe prestar sus servicios.

Las jornadas de trabajo pueden variar en cada puesto de trabajo, pero las tres principales son:

- Jornada completa o jornada a tiempo completo: la cual se trabajan 8 horas, 5 días a la semana, en el puesto de trabajo, es decir, 40 horas semanales. Estas horas no se pueden exceder en el cómputo anual. A no ser que lo indique el convenio, no se puede sobrepasar las 9 horas diarias. Se debe establecer un descanso remunerado de al menos 15 minutos, cada 6 horas trabajadas ininterrumpidas.
- Jornada parcial o media jornada: la primera no puede exceder 30 horas semanales mientras que la segunda es la mitad de horas que la jornada completa, el 50%, es decir, un total de 20 horas semanales. Lo normal es que estén distribuidas en 4 horas diarias 5 días a la semana, aunque también cabe otra forma de distribución siempre y cuando no se sobrepase de esas horas.

En ocasiones, puntuales, las empresas requieren a los trabajadores con esta jornada que añadan horas adicionales, que son horas complementarias, que no extraordinarias, con misma retribución que la hora ordinaria.

- Jornada Parcial por horas: el trabajador no tiene una jornada laboral común, trabaja por horas pudiendo ser, horas consecutivas y horas alternas de trabajo.

Además de los tipos de jornada anteriormente citadas, que son las principales y las más vistas, existen otras variantes de jornada de trabajo, que suelen depender del horario. Estas son:

- Jornada intensiva o continua: es la que se considera como jornada sin interrupciones, es decir, que el tiempo de trabajo se realice sin ningún descanso, por lo que la hora de salida se adelanta. Suele ocurrir sobre todo en la temporada de verano.
- Jornada reducida: se corresponde con la jornada en la que se realiza una disminución de horas de trabajo. Generalmente se suele hacer este tipo de jornada por maternidad. El fin es que la persona pueda compaginar su actual trabajo, aunque con menos horas, con el cuidado de menores o personas dependientes.
- Jornada partida: esta jornada es la que se conoce cuando el tiempo de trabajo se interrumpe durante una hora o más, normalmente el parón se hace al medio día, para el almuerzo. Es el tipo de jornada más habitual en España. La repartición de horas suele incluir más horas por la mañana (por ejemplo 5 horas) que por la tarde (por ejemplo 3 horas). Esta interrupción provoca que la hora de finalización del trabajo se retrase.
- Jornada a turnos: se suele organizar por equipos de trabajo que hacen turnos rotatorios, turnando la jornada de trabajo por las mañanas, tarde o noches. Dicha jornada es una forma de tener siempre activa la producción, en el caso de los hoteles es la más conveniente ya que se cubre un puesto de trabajo las horas que sean necesarias pudiendo llegar a las 24 horas del día.
- Jornada nocturna: es el trabajo que se realiza de noche, es decir, el horario de nocturnidad abarca desde las 22:00 hasta las 6:00, tal y como se indica en el artículo 36 del Real Decreto Legislativo 2/2015 del Estatuto de los Trabajadores.

Conforme a todo lo descrito es importante hablar sobre las horas extraordinarias; las cuales son horas que se realizan fuera del horario laboral, es decir, sobre la duración máxima de la jornada ordinaria. La cantidad de horas extraordinarias no podrá superar las 80 al año. Hay dos clases, las horas extras voluntarias, horas trabajadas las cuales

se realizan sin acuerdo en el contrato y las horas extras obligatorias, las cuales han sido pactadas en el contrato laboral o las realizadas por fuerza mayor, es decir, las trabajadas a causa de reparación urgente, prevención de siniestros, etc.

### 3.2.2. Trabajo Nocturno

Un aspecto importante en un sistema de turnos es la consideración del trabajo nocturno. Antes de explicar este punto, es preciso diferenciar que se considera horas nocturnas y qué se considera trabajador nocturno, ya que un trabajador puede trabajar de noche sin ser un trabajador nocturno.

Según el artículo 36 del Estatuto de los Trabajadores, “se considera trabajo nocturno el realizado entre las 22:00 y las 6:00”. En el citado artículo 36 del ET, señala al trabajador nocturno aquel que cumpla alguno de estos requisitos; “aquel que realiza normalmente en período nocturno una parte no inferior a 3 horas de su jornada diaria de trabajo” o “aquel que se prevea que puede realizar en el periodo nocturno una parte no inferior a un tercio de su jornada anual”.

Los trabajadores nocturnos no podrán exceder las 8 horas diarias de trabajo en un periodo de 15 días, sin que estos puedan realizar horas extraordinarias. En ningún caso, ni los menores de edad, ni los trabajadores con contrato para la formación y el aprendizaje pueden realizar horas nocturnas. El trabajo nocturno viene recogido en la negociación colectiva porque en el Estatuto de los Trabajadores no dice nada al respecto, por lo tanto, cuando se habla del plus de nocturnidad, se refiere a la negociación entre el empresario y el trabajador. En el Estatuto de los trabajadores solo se habla del concepto “nocturno” sin aludir a pagar dichas horas.

### 3.2.3. Descanso laboral

No podemos dejar de hablar de los descansos de los trabajadores; aspecto muy importante no sólo para la persona trabajadora si no para el buen funcionamiento y rendimiento del hotel. El período de descanso es el tiempo el cual el trabajador se encuentra en total libertad de su actividad laboral y no está a disposición de sus superiores. Los períodos de descanso mínimo son:

- El empleado tiene derecho a descansar, como mínimo, un día y medio ininterrumpido a la semana. Normalmente suele ser la tarde del sábado y domingo completo (el más común) o en su caso, domingo completo y la mañana del lunes. Para los menores de 18 años, son 2 días como mínimo.
- Entre el final y el comienzo de una jornada laboral deben pasar 12 horas.
- Cuando un trabajador está bajo el sistema continuo de trabajo, tiene derecho a 15 minutos de descanso cuando la jornada diaria continuada supera las 6 horas.
- Descanso mínimo semanal acumulable en período de 14 días y medio, 36 horas. Mediante convenio o, en su defecto, por acuerdo de empresa se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. (Las normas reguladoras son el Estatuto de los trabajadores -artículos 34 a 38- y los convenios colectivos.)

## 3.3. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO A TURNOS

Los sistemas de trabajo a turno se suelen clasificar en base a dos variables fundamentales: el tipo de horario asignado a los equipos de trabajo y la continuidad del trabajo o tiempo de trabajo cubierto en una jornada diaria. Sin embargo, existen otro

tipo de variables que suelen ser incorporadas en el diseño de cualquier sistema de turnos (Álvarez Fernández, 2014) como, por ejemplo, “el **número de turnos diarios** a cubrir (2, 3, 6...), la **frecuencia de rotación** entre turnos por parte de los equipos (diaria, semanal,...), el **sentido de la rotación** (mañana–tarde–noche, denominada directa; tarde–mañana–noche, denominada inversa;...), el **número de equipos utilizado** (dos, tres, cuatro,..., siete...), el **número de trabajadores por equipo** (1, 2, 4, 12), el **carácter regular o irregular de los equipos** (el mismo o diferente número de trabajadores por equipo), la **duración temporal de los turnos** (4, 6, 8, 12 horas...), la incorporación o no de turnos de refuerzo, retén o reserva, etc.”

### **3.3.1. Clasificación de los sistemas de trabajo a turnos en función del horario asignado a los equipos de trabajo.**

En función del horario asignado, podemos hablar de turnos fijos y de turnos rotatorios o alternos. A veces, existe una tercera modalidad, los turnos mixtos que combinan los dos anteriores. Como se indicó en el apartado 3.1. según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo de 2015 un 50% de los trabajadores que trabajaban a turnos (el 23% del total) en ese año tenían turnos fijos y un 40% turnos rotatorios.

#### **3.3.1.1. Turnos fijos**

Este sistema es también denominado de turnos cerrados, estáticos o permanentes (Álvarez Fernández, 2014) y se caracteriza porque los diferentes equipos que cubren el trabajo a realizar, tienen asignado un horario único o fijo, que no cambia. No existe rotación de los equipos entre los diferentes turnos o franjas horarias (mañana, tarde, noche, etc.). De esta forma, en el caso de un sistema que contemple dos turnos, uno de mañana y otro de tarde, los trabajadores del turno de mañana serían siempre los mismos, conservando un horario fijo a lo largo del tiempo (de 6:00 a 14:00 horas, por ejemplo). Lo mismo sucedería con los integrantes del turno de la tarde (de 14:00 a 22:00 horas, por ejemplo). Los turnos fijos se utilizan mucho en hostelería siendo su diseño bastante simple, lo que no quiere decir que su gestión sea fácil. La necesidad de cubrir actividades muy distintas, a realizar por una gran variedad de equipos, en ocasiones en diferentes lugares; la distribución de las vacaciones; las sustituciones en caso de ausencia y enfermedad; la incorporación de equipos de retén y reserva, son algunos de los elementos que dificultan su puesta en práctica.

#### **3.3.1.2. Turnos rotatorios.**

Como señala Álvarez Fernández (2014) este sistema, también denominado de turnos alternos y de turnos rotativos, se caracteriza porque los diferentes equipos que cubren el trabajo a realizar van rotando por los distintos turnos del sistema (mañana, tarde, noche, etc.), de forma que, cada cierto periodo de tiempo (1, 2, 7 días, etc.), los equipos cambian de turno y, consiguientemente, de horario de trabajo. Estos sistemas son los que nuestra legislación identifica con el trabajo a turnos.

#### **3.3.1.3. Turnos mixtos.**

Se denominan así los sistemas que combinan las dos modalidades anteriores, conviviendo al mismo tiempo dos sistemas de turnos diferentes: uno fijo y otro alterno, de forma que una parte de la actividad diaria de la empresa, dependencia o unidad se cubre con un sistema y otra parte con el otro. Por ejemplo, un hotel puede tener turnos fijos de lunes a viernes (mañana o tarde) y turnos rotatorios los fines de semana, de forma que algunos empleados trabajan un determinado fin de semana mientras otros descansan.

### 3.3.2. Clasificación de los sistemas de trabajo a turnos en función de la continuidad del trabajo a realizar

- Sistema Discontinuo: el cual se distinguen dos turnos, uno de mañana y otro de tarde, interrumpiendo el trabajo al final de la jornada y durante los fines de semana. La empresa que usa este sistema de trabajo funciona menos de 24 horas al día, dejando libre el fin de semana.
- Sistema Semidiscontinuo: éste fija 3 turnos, de mañana, de tarde y de noche donde no hay interrupciones, ya que la empresa si está en funcionamiento las 24 horas, sin detener el ritmo de trabajo, incluyendo los sábados. El único día que no se trabaja son los domingos.
- Sistema continuo: en este tipo de jornada laboral, la empresa funciona las 24 horas, por lo que los empleados trabajan en los tres turnos, de mañana, de tarde y de noche, incluyendo los fines de semana. Este sistema de trabajo es el que menor grado de satisfacción con el horario obtiene entre los empleados (Álvarez Fernández, 2014). Dentro de este sistema se contempla el sentido de la rotación, siendo estos una rotación natural o directa, la más adecuada (Mañana, Tarde, Noche) y la rotación inversa (Noche, Tarde, Mañana).

### 3.4. PROBLEMÁTICA DE TRABAJAR A TURNOS

En la actualidad, son muchas las empresas, sobre todo, las empresas de servicios que desarrollan su actividad laboral las 24 horas, las que han optado por establecer el trabajo a turnos, implantando los turnos rotatorios. Esta modalidad, como hemos hablando con anterioridad, deben llevarse a cabo por los trabajadores pudiéndose modificar los horarios cada semana, cada mes, etc. Es recomendable que los empleados puedan conocer sus horarios con suficiente antelación para poder conciliar su vida laboral con su vida personal y familiar. “La productividad, la eficiencia y el fortalecimiento del trabajo del personal son los factores que se potencian si en una empresa se opta por el trabajo por turnos. Así lo aseguran expertos en el manejo de recursos humanos. Con esta alternativa, ganan los trabajadores y la empresa. Los primeros podrán trabajar en sus actividades diarias y realizar actividades personales. Mientras que la empresa puede apuntar a un trabajo 24/7, con un mayor número de trabajadores y menor presupuesto para horas extras.” (Revista Líderes, 2017)

La realización de turnos de trabajo lleva al buen funcionamiento y rentabilidad de la empresa por lo que puede ser una ventaja competitiva, ya que las tareas son realizadas rotativamente por diferentes empleados, con actitudes y competencias diferentes pero complementarias que pueden fomentar el buen rendimiento del departamento y mejorar la satisfacción, tanto de los clientes, como de los empleados. Desde la óptica de los empleados, éstos agradecen que el trabajo sea dinámico y no monótono, como podría pasar con los turnos fijos, donde se suelen realizar en el mismo turno las mismas tareas, por lo que podría llevar a que se considere el trabajo aburrido y sin posibilidad de aprender nuevas destrezas profesionales.

Pero no todo son ventajas, hay que señalar algunos inconvenientes ligados a las condiciones de trabajo en las que se encuentra un empleado cuando realiza el trabajo a turnos rotativos, debido a que los cambios de horarios son un factor muy directo del estado de salud de las personas. Los problemas se agravan ya que suele resultar difícil conciliar la vida laboral, la vida social y la vida personal, llevando a trastornos como el estrés o la ansiedad, causados por no poder realizar cada semana las mismas tareas personales por los cambios de turnos; sin dejar de lado, los problemas de conciliación del sueño y los cambios de hábitos alimenticios. Es por ello, que existe una legislación especial para los trabajadores de turnos rotatorios mientras que a los



trabajadores a turnos fijos se les aplica la misma legislación que a los trabajadores con horario fijo.

Las repercusiones que el trabajo a turnos y trabajo nocturno tiene en cuanto a riesgos laborales es un tema importante por cuanto puede afectar a la salud y calidad de vida de los trabajadores. El trabajo a turnos requiere mantener a la persona activa en momentos en los que se necesita descanso, y viceversa. Aunque se sabe que el trabajo a turnos rotatorios tiene consecuencias en la salud, este sistema de trabajo se está expandiendo cada vez más a nuevos sectores para cubrir los intereses de las empresas.

Algunos de los inconvenientes que tiene trabajar a turnos son:

- La deficiencia de hábitos alimenticios; al estar realizando su trabajo en horarios diferentes cada semana, esto ocasiona pérdida del apetito, pues nuestro cuerpo tarda en acostumbrarse a los cambios de rutina
- En general, el trabajo a turnos rotativos tiene consecuencias para la salud como reconocen varios estudios citados en Stielor et al. (2019) Estos autores señalan que se reconoce que el trabajo por turnos puede estar asociado con efectos adversos en la salud de los empleados. Esto incluye trastornos del sueño, hábitos de vida desfavorables (inactividad física, fumar y beber) y un impacto negativo sobre la vida social, especialmente el equilibrio trabajo-vida así como problemas de salud del sistema cardiovascular. Específicamente, las alteraciones en el sueño pueden tener consecuencias en la salud. Según el propio estudio específico de Stielor, et al. (2019) para el sector hotelero y de cáterin, el trabajo por turnos se asocia con un deterioro de los ciclos de sueño-vigilia que puede afectar negativamente a la recuperación cardiovascular de los trabajadores.
- La vida personal del trabajador también se ve afectada pues el tiempo que se tiene de ocio es diferente por semanas, lo que provoca una baja posibilidad de acudir a eventos con amigos y familia.
- La desmotivación del trabajador, unida a la falta de atención a las tareas, provoca que un trabajador realice peor sus actividades laborales lo que puede acabar en problemas laborales y en sentir insatisfacción con el trabajo.



## CAPITULO 4

### RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS-CUESTIONARIOS

#### 4.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Para la consecución de los objetivos de este trabajo se ha realizado un cuestionario semiestructurado, con preguntas abiertas, para los departamentos de Recepción y Pisos. Este cuestionario se puede consultar en el Anexo I. Los cuestionarios fueron contestados por 7 hoteles diferentes preguntando en cada uno de ellos las mismas cuestiones a los departamentos de Recepción y Pisos. Esto ha dado lugar a 14 cuestionarios respondidos. Los datos de las personas respondientes o entrevistadas figuran en la Tabla 4.1. De las entrevistas-cuestionarios, cuatro se han realizado mediante entrevista presencial, uno mediante entrevista telefónica y nueve han sido respondidos por escrito y remitidos por email. Los hoteles que han respondido a los cuestionarios son Hotel Doña María 4\* y Meliá Sevilla 4\*, ubicados en Sevilla; los establecimientos Hotel Gran Meliá Don Pepe 5\*, Hotel Puente Romano 5\* y Hotel Vincci Estrella de Mar 5\*, situados en Marbella, Málaga; el hotel Playa Marina 4\* de Ayamonte, Huelva y, por último, Hotel Nobu Ibiza Bay 5\* ubicado en Ibiza, Baleares. Como se puede comprobar, la gran mayoría de los hoteles encuestados se encuentran en zonas de costa.

La persona entrevistada, su cargo, la duración de la entrevista y el medio de realización de la misma figuran en la Tabla 4.1.

Cargo de la persona entrevistada	Hotel	Departamento	Fecha de realización	Duración de la entrevista	Medio de realización
Director	Doña María	Dirección	05/03/2019	35 min aprox	Entrevista Presencial
Director	Doña María	Dirección	05/03/2019	35 min aprox	Entrevista Presencial
Jefe Recepción	Meliá Sevilla	Recepción	08/03/2019	20 min aprox	Entrevista Presencial
Gobernanta	Meliá Sevilla	Pisos	11/03/2019	20 min aprox	Entrevista Presencial
Jefa Recepción	Gran Meliá Don Pepe	Recepción	14/08/2019		Email
Gobernanta	Gran Meliá Don Pepe	Pisos	21/08/2019		Email
Jefa Recepción	Hotel Nobu Ibiza Bay	Recepción	03/06/2019		Email
Gobernanta	Hotel Nobu Ibiza Bay	Pisos	03/06/2019		Email
Jefe Recepción	Puente Romano	Recepción	25/03/2020		Email
Gobernanta	Puente Romano	Pisos	27/03/2020		Email
Jefa Recepción	Vincci Estrella de Mar	Recepción	25/03/2020		Email
Gobernanta	Vincci Estrella de Mar	Pisos	24/03/2020		Email
Jefa Recepción	Playa Marina	Recepción	12/05/2019		Email
Gobernanta	Playa Marina	Pisos	12/05/2019	15 min aprox	Teléfono

**Tabla 4.1.** Entrevistas realizadas  
Fuente: *Elaboración propia*

El cuestionario realizado (Anexo I) recoge 20 preguntas, iniciándose por el cargo laboral que tiene el entrevistado, el nombre del hotel y el departamento al que pertenece. Las preguntas son abiertas, dando al entrevistado la opción de contestar de la forma que crea más conveniente lo que permite obtener una información más amplia. Estas cuestiones se han estructurado en un total de 5 bloques para un mejor análisis de los resultados:

- Bloque I: Características generales de los turnos: Periodos, jornadas de trabajo y trabajadores por jornada
- Bloque II: Reglas de elaboración de los turnos
- Bloque III: Excepcionalidad en los turnos
- Bloque IV: Sistema de elaboración de los turnos
- Bloque V: Control de turnos

## 4.2. RESULTADOS OBTENIDOS

En este apartado expondremos los principales resultados obtenidos, los cuales se clasificarán siguiendo los bloques del cuestionario.

### 4.2.1. Bloque I. Características generales de los turnos: Periodos, jornadas de trabajo y trabajadores por jornada

El primer bloque consta de 4 preguntas las cuales se dedican a recopilar información con respecto a las horas de trabajo dedicadas y como se encuadran en el horario.

La pregunta 1 era ¿Cuál es el número de turnos diarios a cubrir? Todos los hoteles preguntados tienen tres turnos, mañana, tarde y noche tanto para el departamento de Recepción como el de Pisos. En el departamento de pisos hay hoteles en los que las noches suelen hacerlas solo los *valets*, o bien, los *valets* solo hacen mañana y noche. Ya hemos indicado que los *valets* o mozos de habitaciones, realizan una buena parte de sus tareas en el turno nocturno, por ser los encargados de reponer de material necesario para el día siguiente.

De esto se puede sacar la conclusión general del servicio 24h que tienen ambos departamentos durante el tiempo de operativo del establecimiento, ya sea durante todo el año o los meses de temporada alta.

La pregunta 2 preguntaba cuáles son los periodos de trabajo. Los turnos diarios que se cubren en ambos departamentos están divididos en turno de mañana cuyo comienzo puede ir desde las 07:00 a las 12:00 del mediodía, el turno de tarde, con comienzo entre las 12:00 a las 23:00 y turno de noche con comienzo desde las 23h.

En el departamento de Recepción, lo más habitual es que haya un solo turno de mañana con un mismo horario (4 de los 7 hoteles) aunque puede haber dos turnos de mañana con distinto horario (3 de los 7 hoteles). En ningún hotel hay un segundo turno ni de tarde ni de noche. Los turnos del departamento suelen ser de 8 horas aunque dos hoteles tienen turnos de 4 horas exclusivamente para la tarde. Las jornadas de trabajo de los turnos de mañana empiezan en 4 hoteles a las 7h. y acaban a las 15h. y en 3 a las 8h. terminando a las 16h. Los segundos turnos, que como se ha comentado, solo se dan en tres hoteles, van de 10 a 18h. en el primer hotel, de 8 a 16 en el segundo, y de 10 a 14 en el tercer caso. En este último hotel hay turno partido para un cierto número de recepcionistas de 10 a 14 y de 18 a 22h. La media de turnos, entendiendo que un turno es un determinado horario, en el departamento de recepción es de 4 turnos por día, de los cuales 1,5 es de mañana, 1,33 de tarde y 1 de noche.

Con respecto al departamento de Pisos, se realizan gran variedad de turnos, encontrándonos diferentes jornadas de trabajo, desde jornada completa, (8horas), media jornada (4 horas), y jornada parcial (5 y 6 horas). Todos los hoteles tienen algún turno inferior a las 8 horas.

Hay un gran número de turnos distintos, entendiendo, en esta ocasión, que un turno es un mismo horario de trabajo. Así hay dos hoteles con 8 turnos, uno con 9, uno con 10, 2 con 12 y uno con 17 turnos. El promedio sería 11 horarios distintos. Los cuatro hoteles de 5 estrellas tienen un promedio de turnos algo mayor que los 3 hoteles de 4 estrellas, aunque la muestra es muy pequeña para sacar conclusiones por categoría de hotel. La Tabla 4.2 ofrece una visión del número, en promedio, de turnos por departamento, categoría y horas por turno.

Dept.	Categoría	Media de turnos dpto.	Promedio de turnos completos 8h	Promedio de turnos 6h	Promedio de turnos 5h	Promedio de turnos 4h
Pisos		<b>11,00</b>	<b>6,14</b>	<b>1,14</b>	<b>0,86</b>	<b>2,86</b>
	4	10,33	5,67	1,00	0,33	3,33
	5	11,50	6,50	1,25	1,25	2,50
Recepción		<b>4,00</b>	<b>3,71</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,29</b>
	4	4,33	4,00	0,00	0,00	0,33
	5	3,75	3,50	0,00	0,00	0,25
<b>Total general</b>		<b>7,50</b>	<b>4,93</b>	<b>0,57</b>	<b>0,43</b>	<b>1,57</b>

**Tabla 4.2.** Promedio de turnos por departamento, categoría y horas por turno

**Fuente:** *Elaboración propia*

La mayoría de los turnos del departamento de pisos empiezan por la mañana (de 7 a 12h.). La media es de más de 6,5 horarios distintos de mañana de los cuales son turnos completos de 8 horas un promedio de 2,7 turnos. Casi 3,5 turnos son de horario de tarde (comienzo de 12h. a 23h.) de los que solo 1,15 son completos. Todos los hoteles coinciden en tener un solo turno de noche y en que éste es completo (8 horas).

Respecto a las jornadas inferiores a 8 horas, en Pisos hay un promedio de 1,14 turnos de 6 horas. Hay turnos de 6 horas en 4 hoteles. En detalle, hay un hotel con 3 turnos distintos de 6 horas (2 de mañana y uno de tarde), 2 hoteles con 2 turnos de 6 horas (uno con 2 de mañana y el otro con uno de mañana y otro de tarde) y, por último, un hotel con un solo turno de 6 horas que es de tarde. En tres hoteles no hay turnos de 6 horas lo que baja sensiblemente el promedio. Los turnos de 5 horas se producen en 3 hoteles por lo que esta duración del turno es menos utilizada que la anterior. Un hotel tiene 3 turnos de 5 horas, dos de mañana y uno de tarde. Este hotel, de 5 estrellas es el mismo que tiene 3 turnos de 6 horas y 17 turnos distintos. Otro hotel tiene dos turnos de 5 horas, los dos de mañana y un hotel tiene un turno de 5 horas para el horario de tarde. Todos los hoteles tienen turnos de 4 horas con un promedio de 2,86 turnos de este tipo lo que lo hace la extensión de turno más utilizada después del turno de 8 horas. Hay, el mismo número de turnos de 4 horas por la tarde (1,43) que la mañana. Como ya hemos dicho, no existen turnos inferiores a 8 horas en el horario nocturno.

En conclusión, podemos decir que en el departamento de pisos se usa con cierta intensidad los turnos inferiores a 8 horas (2,77 turnos en promedio) aunque son más habituales los turnos completos de 8 horas (4,85 turnos de media). También se pone de manifiesto que en este departamento hay empleados con un gran número de horarios diferentes que sirven de refuerzo y para atender necesidades puntuales del

hotel. También es cierto que es un departamento con una carga de trabajo más ineludible, variable y física que la del departamento de recepción. Sin embargo, el propio hecho de que existan muchos horarios diferentes y de extensión variable expresa que las condiciones de trabajo son peores, más duras, que las que tienen los departamentos de recepción. Numerosos trabajos ya han puesto de manifiesto los problemas y discriminación asociados al trabajo de las empleadas del Departamento de Pisos (generalmente son mujeres en los países occidentales). Sobre este tema ver, por ejemplo, Hsieh, Apostolopoulos & Sönmez (2013). La organización de los turnos, como vemos, no es una excepción.

En cuanto al número de personas que cubre cada turno, la Tabla 4.3 muestra el número de trabajadores en el departamento de recepción por jornada y turno en cada uno de los hoteles encuestados. De los hoteles sólo se indica su número para garantizar el anonimato.

Nº hotel	Categoría	Horas diarias cubiertas	Horas por cada turno	Nº de personas por día	Turno de Mañana	Turno de Tarde	Turno de Noche
1	4	24	8 horas	7	3	3	1
2	5	24	8 horas	8	3	3	2
3	4	24	8 horas	10	4	4	2
4	5	24	8 horas	8	3	3	2
5	5	24	8 horas	8	3	3	2
6	5	24	8 horas	8	3	3	2
7	4	24	8 horas	6	2	2	2

**Tabla 4.3.** Promedio de trabajadores en el departamento de Recepción por jornada y turno

**Fuente:** *Elaboración propia*

Un somero análisis de esta Tabla 4.3 indica que el número de trabajadores que cubren un turno, en Recepción, no varía en función de la ocupación hotelera ni de las diferencias en el tamaño del hotel, sino que se mantiene estable, con ciertas excepciones. La pauta media es tener 3 recepcionistas por la mañana y otros tres por la tarde. También que los hoteles de 5 estrellas, en general tienen un recepcionista más que los de 4 en el turno de noche. Un hotel de 4 estrellas es el que más trabajadores tiene debido a su gran tamaño. En algunos casos, los hoteles suelen reforzarse los fines de semana o en momentos de gran ocupación con algún trabajador que entra más tarde y su jornada ocupa horas de mañana y de tarde.

Respecto al Departamento de Pisos, que es un departamento con mayor número de empleados, el número de trabajadores que cubre un turno puede variar según el número de habitaciones ocupadas en el hotel. La Tabla 4.4. muestra el número medio de personas por día y su división por tipo de jornada.

La Tabla 4.4. refleja que, aunque la mayoría de los trabajadores tiene una jornada completa, existe un número apreciable de trabajadores con jornadas parciales debido a diferentes circunstancias del trabajador (maternidad, reducción de jornada) o a necesidades de la empresa (contratos a tiempo parcial para cubrir determinadas necesidades).

Nº hotel	Categoría	Horas diarias cubiertas	Nº de personas por día	Jornada completa (8h)	Jornada Parcial (7h)	Jornada Parcial (6h)	Jornada Parcial (5h)	Jornada Parcial (4h)
1	4	24	35	23	0	4	0	8
2	5	24	51	42	0	7	1	1
3	4	24	49	37	1	2	0	9
4	5	24	50	32	0	0	0	18
5	5	24	49	39	0	0	7	3
6	5	24	30	27	0	2	0	1
7	4	24	58	42	0	4	0	12

**Tabla 4.5.** Promedio de trabajadores en el departamento de Pisos por día y turno

**Fuente:** *Elaboración propia*

#### 4.2.2. Bloque II. Reglas de elaboración de los turnos

Siguiendo el análisis por bloques, el Bloque II indaga en las pautas que se siguen para elaborar los turnos de trabajo. Los turnos que se encajan en los cuadrantes los realiza, en el caso de Recepción, el jefe/jefa de Recepción y los de Pisos, la Gobernanta, aunque en ambos casos, si por motivos de ausencia no pudiesen, los realizarían el segundo/a jefe de Recepción y las Subgobernantas.

Como primer resultado, se puede obtener que en Recepción los turnos sean rotatorios sin que haya lugar para trabajadores con turnos fijos por lo que todos los empleados de este departamento realizan todo tipo de turnos, excepto contadas excepciones en algunos hoteles por maternidad o reducciones de jornadas. En cuanto al departamento de Pisos, encontramos dos tipos de turnos: rotatorios y fijos.

Los turnos fijos en Pisos se producen solo en el caso de empleados que tienen reducción de jornada por cualquier motivo justificado y su número es escaso. Con estos empleados se refuerzan los picos de la jornada donde existe más carga de trabajo.

Como siguiente cuestión se preguntó cuál era el sentido de la rotación que se realiza, en el caso que los turnos sean rotativos, y las respuestas se centraron en la rotación de turnos de mañana, turnos de tarde y turnos de noche acompañados de los descansos, siguiendo con turnos de tarde, turnos de mañana y turnos de noche, también complementado con los descansos, que obligatoriamente tiene que ser de 2 días de descanso por 5 días trabajados.

Los empleados que trabajan bajo el régimen de turno rotativo, no son elegidos, sino que es el sistema habitual de trabajo que afecta por igual a todos los que compongan el departamento. A la misma vez que se les impone esta forma de trabajar, se les da flexibilidad para intervenir en sus turnos, siempre y cuando la operativa de ambos departamentos lo permita y ese cambio sea factible, sin dañar voluntariamente a otros empleados afectados.

El encuadre de las vacaciones en los turnos de trabajo, cierra este bloque, dando lugar a unos resultados unánimes. Ambos departamentos de los 7 hoteles entrevistados respondieron que las vacaciones se planifican a principios de año y se les presenta tanto a RRHH como al comité de empresa para su aprobación y para una previa planificación. Con esto, se conoce semana a semana los días de vacaciones de cada empleado lo que facilita la realización de los cuadrantes de turnos de trabajo.

### 4.2.3. Bloque III: Excepcionalidad en los turnos

De las cuestiones del Bloque III se pueden extraer los resultados en cuanto a la excepcionalidad en los turnos. En este bloque se profundiza en cómo se elaboran y se planifican los turnos. En cuanto a los turnos de retén, se puede encontrar que en ambos departamentos de los hoteles entrevistados existe personal de refuerzo para cubrir las horas de más afluencia a lo largo del día. Dichos empleados realizan turnos de 8 horas en las que el hotel experimenta el mayor número de *Check-in* y *Check-out*.

Los colaboradores pueden cambiar sus turnos de trabajo, pues la persona responsable del departamento la única restricción que pone es que sea avisado con suficiente tiempo de antelación y que el cambio no sea perjudicial para la conciliación entre los trabajadores, incluyendo la operativa del departamento. En cuanto al procedimiento se puede observar que con una comunicación verbal algunos días antes del cambio es suficiente y una vez realizado el cambio es imprescindible informar al departamento de RRHH y al enlace sindical o al comité en el caso que hubiere. Al hablar de una ampliación o disminución del personal, como respuesta unánime se ha contestado la poca necesidad de estos conceptos, pues semana a semana se revisa las condiciones del hotel (ocupación, tareas, turnos...) y se hacen los horarios con respecto a esas condiciones y no tener que alargar ni reducir la jornada de ningún trabajador. Si en algún momento hay una falta imprevista de cualquier trabajador en su turno, estos hoteles nos cuentan dos posibilidades: la primera sería reorganizar las tareas para que sean cubran todas, o en contraposición se avisa a un trabajador que se encuentre contratado para que acuda en su día de descanso, y a la semana siguiente se le compensaría dicho día de descanso, pudiendo disfrutar de 3 días de descanso seguidos en lugar de 2.

### 4.2.4. Bloque IV: Sistema de elaboración de los turnos

En este Bloque IV se hablará del sistema de elaboración de turnos que realizan los hoteles. Todos los hoteles, sin excepción, realizan los cuadrantes de turnos en una hoja de cálculo Excel. Por lo tanto, ninguno utiliza los programas de realización de cuadrantes que existen en el mercado, sino que prefieren controlar y autogestionar la confección de los cuadrantes.

En cuanto a la frecuencia que tienen de realizar los cuadrantes, estas respuestas son variadas, ya que la mayoría de los entrevistados contestan que los elaboran con un mes de antelación, pues así tienen un mayor margen de cambio si es necesario, o si es solicitado por el trabajador. Se podría comentar que hay discrepancias en cuanto a la frecuencia de realización pues cada departamento de cada hotel se rige por una forma distinta de hacerlo, según convenga a la persona responsable de realizarlo.

Es tanto así, que la gran mayoría, 11 respuestas frente a las 14 en total, se decantan por comunicar los horarios de trabajo a los colaboradores del departamento con una semana de antelación, con algún caso aislado de información de los cuadrantes cada dos semanas, 3 respuestas frente a las 14. Estos tres casos son siempre de departamentos de Recepción.

Como última cuestión se puede concluir que, sin excepciones, dichos cuadrantes se publican en el tablón del departamento, pues es un espacio que se usa para informar de novedades, además de hacer comunicados relevantes al puesto de trabajo. Existen otras formas complementarias de comunicación, además del tablón, como puede ser vía email, o por un grupo de whatsapp siendo este último más frecuente en el departamento de Recepción, pues la plantilla es más reducida y según comentan algunos entrevistados, es más práctico.



#### **4.2.5. Bloque V: Control de turnos**

El bloque V, se centra en un tema importante como es el control de turnos, ya que el absentismo laboral afecta al buen funcionamiento del hotel.

El absentismo laboral se ha convertido en un aspecto preocupante para las empresas, pero se ha podido comprobar, mediante estas entrevistas, que es complicado que suceda en los hoteles pues siguen unas pautas muy estrictas para erradicar este tema. Para tener un control de cumplimiento de jornada existe un sistema de huella, que conlleva, primero, el registro de la huella de todo el personal creando una base de datos de forma que sea posible identificar al trabajador. La forma de utilización es colocar la huella en el momento en que la actividad laboral comienza y finaliza, quedando registrada la hora de entrada y salida verificando que ha cumplido con su turno. Además, en cada turno de trabajo hay un responsable de departamento, en la que una de sus funciones consiste en comprobar que todo el personal cumple con sus tareas en su turno. Esto da lugar a que el absentismo laboral no sea un tema de preocupación en hoteles, pues está todo controlado y justificado con el apoyo de las cámaras de seguridad, las cuales dan evidencia de que el trabajador cumple con su jornada, en el turno determinado y realizando las tareas establecidas.



## **CAPÍTULO 5**

### **ELABORACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO EN HOTELES**

Este capítulo expone como se elaboran los turnos de trabajo en los hoteles. Para elaborarlo se han tenido en cuenta las respuestas de los cuestionarios del capítulo 4 y la revisión bibliográfica efectuada.

Se puede definir o describir como hotel al establecimiento en el cual se hospeda o se acoge a los viajeros o huéspedes, que pagan una retribución monetaria por el alojamiento, comida y otra serie de servicios que ofertan dichos establecimientos. El número de estrellas no refleja necesariamente todas las comodidades o servicios que están disponibles en un hotel o en cada una de las habitaciones en un hotel con determinada clasificación.

Los hoteles son creados con el fin y objetivo de ofrecer alojamiento con el mayor confort a sus huéspedes, que por diversos motivos tienen que pernoctar fuera de su entorno habitual. Independientemente del número de estrellas de un hotel, estos deben ofrecer una experiencia de calidad inolvidable, donde se incluye los servicios básicos como pueden ser una habitación limpia y confortable, servicio de limpieza, instalaciones en buenas condiciones y un correcto funcionamiento.

En España se utilizan las estrellas para poder catalogar o clasificar un hotel de acuerdo a los servicios, posicionamientos y comodidades que prestan al huésped, de esta forma, un hotel de cinco estrellas es el que ofrece el máximo nivel de confort mientras que los hoteles de una estrella sólo brindan un servicio básico, aunque puede ser plenamente satisfactorio. Dependiendo del país, lugar o región en la cual se encuentre, existe varias clasificaciones que no son estrellas, puede ser por letras, clases o diamantes.

Estos establecimientos ofrecen sus servicios las 24 horas del día, por lo que es necesaria la obtención de recursos humanos (empleados) durante todo el día para ofrecer una mayor calidad en todos los servicios de los que disponga el hotel. Por todo ello, al igual que hay una planificación y organización del trabajo a realizar en todos los departamentos que componen, también cabe destacar el proceso de programación de los empleados para realizar las tareas, ya que es fundamental cubrir todas las horas del día para poder ofrecer el servicio. Por todo ello, es fundamental una buena programación de horarios para que no haya deficiencias ni excesos de personal en un mismo puesto de trabajo y, al mismo tiempo, sea posible la conciliación de la vida laboral y familiar. En general, la forma de trabajar de los hoteles es mediante los turnos rotativos, tal como se ha explicado en los apartados anteriores.

#### **5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS TURNOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCIÓN Y PISOS DE HOTELES**

Según Álvarez Fernández (2014), las características de cada organización y las contingencias con las que juega, condicionarán el tipo de sistema de turnos más apropiado para la realización de sus actividades. Ciertas organizaciones precisarán trabajar sólo algunos días de la semana, incluso sólo a las mañanas, otras deberán incorporar al calendario laboral los fines de semana o las noches; algunas necesitarán cubrir una mayor carga de trabajo a la tarde que a la mañana, o ciertos días de la semana, y otras no podrán paralizar su actividad.

Partiendo de esto, en los departamentos que se requiera un calendario laboral con turnos, es importante conocer en cuantos turnos se van a dividir la actividad diaria a realizar y conocer la situación de la organización para poder organizar a los empleados de forma que todos y cada uno de ellos cubra las franjas horarias de trabajo. En cuanto a los empleados, es necesario conocer qué tipo de jornada obtiene,

ya que no es lo mismo encajar a un personal que trabaja a jornada completa con otros empleados que trabajan a tiempo parcial. Además, es importante que los empleados estén preparados y capacitados para cubrir todos los turnos en los que se divida.

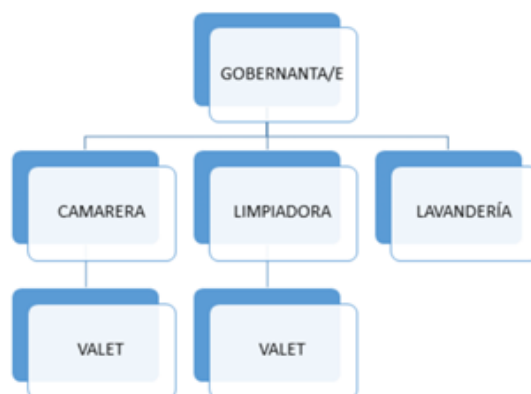
En general, el Departamento de Recepción de huéspedes, al tener que ofrecer servicios durante las 24 horas del día, la estrategia que se utiliza es dividir en 3 turnos, de forma que cada turno se realiza a jornada completa, es decir, 8 horas y dependiendo de la categoría hotelera y de la capacidad del establecimiento se determinan los empleados necesarios. Los recepcionistas necesitan ser cualificados para el puesto, ser resolutivos para cualquier problema, facilidad de comunicación pues podrían hospedarse clientes extranjeros y es fundamental que el empleado sepa el trato al público y sobre todo una buena fluidez con idiomas extranjeros, y a todo esto se le añade una titulación de estudios donde haya constancia que es el adecuado para el puesto, como puede ser Grado o Máster.

El responsable de realizar los turnos, estipula el número de empleados para cubrir las mañanas, tardes y noche. No obstante, siempre puede existir la posibilidad de crear un turno de refuerzo o retén, con el objetivo de reforzar la hora punta de llegadas y salidas para un servicio eficaz y eficiente. Los trabajadores de este turno suelen tener una modalidad de contrato temporal o por obra y servicio determinado. En cuanto a este turno de refuerzo, como se le ha llamado con anterioridad, se puede decir que puede variar de jornada, en el sentido de que pueden ser jornadas parciales, jornadas partidas o jornadas completas, según lo que el responsable estime oportuno.

Respecto al Departamento de Pisos, su operativa de trabajo hace más compleja la realización de turnos debido a la variedad de jornadas laborales que existen y a la existencia de varias categorías profesionales (ver Figura 4.1.). De esta forma, conviven personas con una jornada laboral completa de 8 horas con otras con jornadas de 6, 5 y hasta 4 horas (Aguilar Escobar, V.G., Majado Márquez, J., Camuñez Ruiz, J.A. Garrido Vega, P., 2015). En algunos casos, la existencia de jornadas parciales responde a motivos de salud por el considerable esfuerzo que requiere este trabajo. En otros casos, se trata de razones de conciliación de la vida familiar con la profesional. De esta forma, las jornadas completas se completan con las jornadas parciales comenzando la actividad laboral en horas en la que la carga de trabajo es mayor, por lo que son un apoyo más para agilizar las tareas.

Otro tema a tratar, con respecto a las jornadas parciales en este departamento, y es que dichos turnos de menos de 8 horas suelen ser turnos fijos, es decir, al no ser un número excesivo de personas con esas condiciones, se les asocia a tener siempre el mismo horario con los mismos días de descansos y así favorecer esa reducción de jornada justificada para el hotel y así brindar al empleado la conciliación laboral y personal. Al igual que en Recepción, durante todas las horas del día esos turnos deben de ser cubiertos, aunque no con el mismo puesto de trabajo, pues las camareras de piso, lavanderas y lenceras realizan las tareas durante las horas del día, y los valet o mozos de habitaciones, realizan la mayor parte de sus tareas en el turno nocturno, por ser los encargados de reponer de material necesario para el día siguiente.

La Figura 5.1. muestra las categorías profesionales implicadas en las tareas del departamento de pisos.



**Figura 5.1.** Organización lineal del departamento de pisos  
**Fuente:** López García (2003)

Con respecto al número de personas que constituyen la plantilla de la empresa este es variable ya que las necesidades de trabajadores dependen de la ocupación del establecimiento y de la realización de eventos. También influye la necesidad de sustituciones por bajas por Incapacidad Temporal, vacaciones, permisos etc. Lógicamente, en temporada alta se necesitará más personal de limpieza que en temporada baja. Los refuerzos se suelen hacer con personal eventual o fijo discontinuo mientras que en temporada baja la empresa realiza las tareas con personal fijo.

## 5.2. ELABORACIÓN DE LOS CUADRANTES DE TURNOS DE TRABAJO EN HOTELES EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECEPCION Y PISOS

### 5.2.1. Base para realizar los cuadrantes de turnos de trabajo

Este apartado se va a centrar en el punto de partida de organizar y planificar a los empleados en un horario para poder ejecutar con éxito el funcionamiento del hotel. Se podría empezar por la persona responsable de realizar los cuadrantes de turnos que, según las encuestas realizadas, son el Jefe/a o el Segundo Jefe/a del departamento-. Estas son las personas que tienen la máxima autoridad dentro del departamento y de las cuales dependen el éxito de su trabajo y el de sus empleados. Según Noheda (2016), *“el objetivo principal de la optimización de turnos es encontrar asignaciones eficientes que permitan cumplir con la demanda existente a un costo aceptable, y al mismo tiempo evitando violar contratos laborales o restricciones legales”*, aunque, por otro lado, UGT-Andalucía (2004) afirma que, trabajar a turnos supone siempre una condición laboral forzada, que exige un proceso de sobre-adaptación del ciclo vital del trabajador/a al turno. En cualquier caso, esta forma de organizar el equipo humano se ha convertido en la modalidad de trabajo actual y la que más caracteriza a las empresas hoteleras.

Otro punto a destacar dentro de los cuadrantes de turnos, sería el sentido de la rotación ya que en el artículo 34.3 del Estatuto de los trabajadores recoge que, entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente mediarán, como mínimo, doce horas, por lo que la rotación de dichos turnos se debe cumplir sobre todo por la salud de los trabajadores y no exponerlos a horarios donde no se puede conciliar una vida personal saludable. Es por ello que, según Jiménez (2011) *“es posible establecer la rotación en dos sentidos: uno “natural” (mañana– tarde – noche) y uno “inverso” (noche – tarde – mañana).”* Sobre este punto, no parece haber acuerdo, pues mientras unos autores defienden que con la rotación inversa se favorece el descanso, otros autores defienden que una rotación natural es mejor para la recuperación de la fatiga.

Como conclusión a lo comentado, el trabajo de realizar turnos que encuadren perfectamente con la necesidad del hotel y la vida personal del empleado es laborioso y con unas variables a tener en cuenta para garantizar buenos resultados en la operativa.

No obstante, hay que tener en cuenta las jornadas laborales de cada empleado en su puesto de trabajo, ya que, al existir contratos con jornadas reducidas, sería conveniente evaluar la decisión de adjudicar un turno fijo o si, por el contrario, es más útil la rotación de todos ellos. En el departamento de Recepción, y según las encuestas realizadas, los turnos de mañana y tarde son rotativos habiendo una persona encargada de los turnos nocturnos, cuyos descansos los relevan los empleados con la rotatoria para que así todo el equipo humano que lo compone sea capaz de realizar todas las funciones que componen este departamento porque, como ya se sabe, las tareas a realizar en cada turno son distintas y se tiene que estar preparado para realizar cualesquiera de ellas. También según Jiménez (2011), las rotaciones deben ser cada 2-3 días o cada 3-4 semanas; de lo contrario se adoptará un sistema de turnos rotativos hacia adelante. Para el departamento de Pisos, al ser de gran amplitud y con diferentes jornadas laborales, se precisa de la necesidad de tener una combinación de turnos rotativos y fijos con el propósito de ayudar en las horas claves.

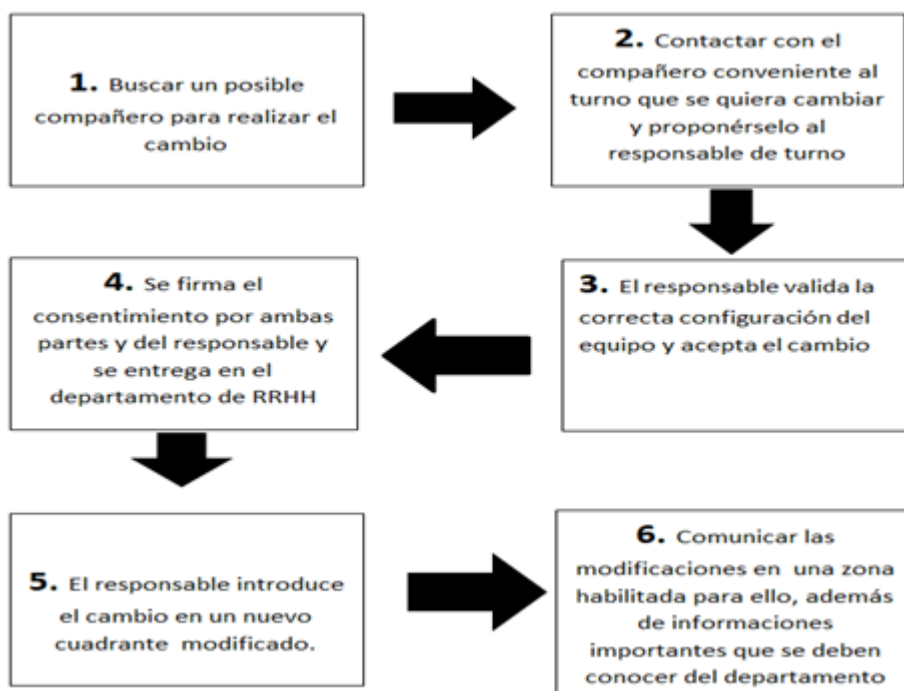
Por último, destacar que, a la realización de estos turnos de trabajo en un cuadrante, hay que añadir la realización de cobertura de vacaciones de los empleados, bajas IT, recuperación de días o incluso absentismo laboral. Este tipo de ausencia en el trabajo por motivos justificados exige la realización de reprogramaciones puesto que son los propios empleados con los que cuentan los departamentos los que suelen cubrir esas faltas. Sin embargo, hay casos en que se precisa contratar a una persona y así poder tener los turnos completos. En el caso de las vacaciones, ha habido unanimidad en la respuesta de las encuestas, por lo que se puede sacar la conclusión de que éstas son previamente organizadas a principios de año, con posibles modificaciones si es necesario, con la misión de anticiparse a la elaboración de los cuadrantes y prevenir la falta de personal, lo que conlleva a la contratación de trabajadores eventuales para cubrir ese puesto y donde normalmente el responsable tiene una cartera de posibles candidatos de los que puede disponer.

### **5.2.2. Excepcionalidad en la realización de turnos de trabajo**

La legislación laboral española ha vivido importantes cambios y uno de ellos, se trata del derecho a pedir la adaptación de la jornada laboral y flexibilidad horaria, que está vigente desde el pasado marzo de 2019. La medida viene recogida en el real decreto-ley 6/2019, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, el cual modificó un apartado del Estatuto de los Trabajadores, el artículo 34.8, haciendo que a partir del pasado 8 de marzo de 2019 cualquier empleado en España tenga derecho a la adaptación de su jornada laboral y a solicitar flexibilidad horaria, cambio de turno o incluso teletrabajo sin tener que de reducir sus horas de trabajo ni salario.

Con todo esto se quiere decir, que existe la posibilidad del cambio de turno entre compañeros siempre y cuando las tareas a realizar dentro del departamento sean compatibles con el cambio de emplead. Con la información obtenida tras la realización de las encuestas, se ha podido comprobar que los hoteles consideran que los cambios de turnos son compatibles si se realizan entre trabajadores de la misma categoría profesional y jornada laboral. Dichos cambios no presentan ningún problema ante la operativa. Aun así, se debe informar al responsable de turno, que lo autorizará siempre y cuando, tanto la persona que va a modificar su turno, como la persona afectada con ese cambio, estén de acuerdo y el cambio no provoque grandes modificaciones en el cuadrante de la semana.

La Figura 5.2 explica el proceso de cambio de turno habitual en los hoteles analizados.



**Figura 5.2.** Proceso de cambio de turno entre compañeros en los hoteles analizados

Fuente: *Elaboración propia*

### 5.2.3. Comunicación de turnos

Una de las cosas más importantes de la realización de turnos, es hacerlo saber con la suficiente antelación, para que los empleados tengan constancia y planeen su vida teniendo en cuenta los turnos de su trabajo. Por ello, se plantean cuestiones al respecto y se llega a la conclusión de que la frecuencia con la que se realizan los turnos oscila entre los 15 y 30 días. En general, los hoteles prefieren comunicar los turnos con 15 días de antelación, por si hubiese posibles modificaciones que obligaran a modificar los cuadrantes. En los departamentos existen unas zonas habilitadas, los tablones de anuncios, donde se hacen visibles informaciones relevantes y públicas con respecto al departamento y, siendo los cuadrantes de turnos de trabajo un elemento visible para información relevante del empleado y lo que se observa es un horario dividido en cuadrículas ordenados de lunes a viernes y correlativamente el nombre de cada empleado. La elaboración de este cuadrante puede hacerse por diferentes vías, bien utilizando un Excel o software externos de pago, aunque en las entrevistas realizadas, sin excepción, todos utilizaban Excel.

La persona que realiza los cuadrantes en Recepción, que en la mayoría de los casos es el Jefe/a de Recepción, es el encargado de hacer saber con claridad dichos turnos, por ello no solo utiliza el tablón de anuncios, también pone en juego otros métodos como el correo electrónico o aplicaciones como Whatssap, ya que hay empleados que, por petición al responsable, lo prefieren tener disponible en todo momento para poderlo consultar.

### 5.2.4. Absentismo laboral

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1991), define el absentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas mientras que el

absentismo laboral por causa médica es el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión.

El absentismo tiene consecuencias negativas para el establecimiento hotelero, ya que la ausencia de un empleado incurre en costes ocasionados por el tiempo de trabajo perdido, y supone costes organizativos ya que hay que coordinar la sustitución del empleado. Hay medidas legales contra el absentismo en España que están destinadas a tomar medidas sobre empleados que no acuden a trabajar injustificadamente, así en la reforma de 2012 del Estatuto de los Trabajadores, incluye el artículo 52.d) como motivo para la extinción del contrato por causas objetivas.

El absentismo laboral tiene mucha relación entre el trabajador, su puesto de trabajo y el contexto laboral y su satisfacción o insatisfacción profesional y es por ello que la persona encargada de un equipo debe diseñar e implantar estrategias de motivación para sus trabajadores para aumentar su interés. No obstante, después de la realización de las encuestas, es un tema que, aunque preocupa a los mandos intermedios, es algo poco frecuente dentro de los establecimientos hoteleros. Esto puede deberse a la existencia de un buen clima de trabajo sumando buenas condiciones laborales que hace que cualquier ausencia sea justificada a priori. De todos modos, el absentismo actualmente está bastante controlado ya que existen cada vez más sistemas de control informático de la presencialidad. Además, los responsables de turno verifican la realización de jornadas de los empleados además de las ausencias del puesto de trabajo más tiempo de lo debido pues, en la medida de lo posible, hay que ser equitativo en los tiempos de trabajo del personal.



## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

A partir de la información obtenida de la revisión bibliográfica, de la información recogida de internet y de las entrevistas realizadas se ha llegado a una serie de conclusiones que serán desarrolladas a continuación.

La principal conclusión obtenida es la gran importancia del buen diseño y organización del sistema de turnos para la correcta gestión del personal en los departamentos de un hotel y para poder cubrir con eficacia y eficiencia todos los turnos de trabajo que existan, además de la satisfacción del trabajador con motivo de una buena conciliación laboral junto con la personal. Cabe destacar que los turnos de trabajo, mayormente rotatorios o rotativos, pueden crear alteraciones en la salud de vida de los trabajadores y por ello se necesita tener al personal motivado y correctamente tratado para un adecuado funcionamiento del establecimiento y para que no dé lugar a un tema que preocupa mucho a los empresarios, el absentismo laboral. Siguiendo en esta línea, la poca información con respecto a la elaboración de la turnicidad de los empleados como tal, ha hecho que la materia de investigación siguiera una línea mediante la realización de un cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas a 7 hoteles españoles. No obstante, si se encuentran estudios de cómo pueden afectar a la salud y a la vida personal de un trabajador el trabajar bajo un sistema de turnos.

Los resultados de las encuestas muestran gran disparidad entre los sistemas de turnos de recepción y pisos, en correspondencia con la naturaleza diferente de los trabajos realizados por uno y otro departamento. Sin embargo, muestran homogeneidad entre las prácticas desarrolladas por los hoteles para un mismo departamento. A continuación, se desarrollan estas ideas.

Por un lado, como se ha comentado, el trabajo se encuentra centrado en los departamentos de Recepción y Pisos, pues son departamentos operativos fundamentales para el buen funcionamiento del establecimiento hotelero, encontrándonos con grandes diferencias entre ellos. En ellos es fundamental una adecuada organización del trabajo ya que son los departamentos que más influyen en la satisfacción del cliente, tanto porque son el personal con el que el cliente más se relaciona como por la labor que se hace de orden y limpieza. Estas discrepancias de las que se ha hablado con anterioridad, hace referencia a complejidad de la elaboración de turnos, sobre todo en el departamento de Pisos pues el volumen de trabajadores es mucho mayor al de Recepción. En este departamento existen multitud de horarios y diferentes tipos de jornadas en cuanto a número de horas. Así, se ha puesto de manifiesto en los hoteles analizados existen jornadas completas, jornadas reducidas, y jornadas parciales, mientras que, en Recepción y en general, la jornada mayoritaria es la completa y los horarios son más similares dentro de un mismo turno (mañana, tarde, noche), lo que disminuye la dificultad a la hora de la elaboración de los cuadrantes de turno.

Se ha podido intuir a nivel preliminar que la multitud de horarios y jornadas en el departamento de Pisos puede suponer un importante hándicap para los trabajadores, mayoritariamente mujeres, pues estos quizás no consigan los ingresos deseados al tener jornadas parciales o les resulte más difícil la conciliación con su vida familiar. Esta es una línea de trabajo que habría que comprobar realizando otras encuestas a hoteles y entrevistando también a las camareras de pisos sobre su opinión acerca de los horarios y la extensión de las jornadas. El escaso número de establecimientos analizados, 7, impide extraer conclusiones sobre este aspecto y es, de hecho, una limitación de este trabajo. También constituye una limitación del trabajo las preguntas realizadas que quizás no han recogido toda la información extraíble con respecto a los

turnos. Es necesario, habida cuenta de las respuestas mejorar el cuestionario para futuras investigaciones.

Otra de las conclusiones que se puede establecer es que existen similitudes con respecto a la confección de los cuadrantes de turnos en los 7 hoteles ya que todos ellos los realizan mediante una hoja de cálculo Excel sin recurrir a los programas informáticos que existen en el mercado. La razón de ello probablemente es mantener el control en la realización de los turnos y permitir frecuentes modificaciones. Se ha puesto de manifiesto que todos los hoteles permiten los cambios de turno, que tanto a nivel legal como organizativo no provocan inquietudes en los responsables de los turnos. También es significativo que todos los establecimientos fijan las vacaciones de los trabajadores antes de hacer los turnos de una temporada, lo que les permite conocer de antemano los momentos en los que no van a poder contar con un determinado trabajador y tomar las medidas oportunas.

También se ha puesto de manifiesto la falta de estandarización en la elaboración de los cuadrantes producto de la falta de investigación, enseñanza académica y formación reglada sobre este tema. Expresando una impresión personal, me gustaría poner de manifiesto que, aunque este método de organización del personal en turnos sea algo ya implantado y normalizado por los establecimientos hoteleros, sería conveniente para los profesionales que realizan esta tarea que se incluyera en su formación académica y profesional el estudio de este tema, pues supone un coste de tiempo organizativo que se podría reducir con mayor formación y provocando mejores resultados. En mi opinión, los responsables no son suficientemente conscientes de la importancia que tiene la realización de cuadrantes de turnos y no le prestan la atención que merece, conformándose con invertir tiempo en algún momento de su día, a reorganizar el personal cada cierto tiempo para que haya armonía y orden con los turnos, y que se puedan ajustar los horarios, en la medida de lo posible, a las necesidades personales de cada trabajador.

## 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.
- Álvarez Fernández, C. J. (2014). *Turnos de trabajo ¿ Cómo organizarlos?*. Madrid. Bubok Publishing S.L.
- Almodóvar Molina, A., Galiana Blanco, M. L., Hervás Rivero, P., & Pinilla García, F. J. (2012). *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Madrid: Instituto-Nacional-de-Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Bernardos, G. (2018). *La importancia del turismo*. Recuperado de: [https://cronicaglobal.elespanol.com/pensamiento/importancia-turismo\\_113774\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/pensamiento/importancia-turismo_113774_102.html) (Consultado: 3/05/2020)
- Boon, B. (2007): Working within the front-of-house/back-of-house boundary: Room attendants in the hotel guest room space. *Journal of Management and Organization*, 13(2), 160–174. <https://doi.org/10.5172/jmo.2007.13.2.160>
- CESAE (2012). *La recepción como corazón del hotel*. Recuperado de: <https://www.cesae.es/blog/la-recepcion-como-corazon-del-hotel> (Consultado: 5/05/2020)
- Díaz, A. (2020). *El sector hotelero en España - Datos estadísticos*. Recuperado de: <https://es.statista.com/temas/3875/sector-hotelero-en-espana/> (Consultado: 06/07/2020)
- Hartline, M. D., Wooldridge, B. R., & Jones, K. C. (2003). Guest perceptions of hotel quality: determining which employee groups count most. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 43-52.
- Hsieh, Y. C. J., Apostolopoulos, Y., & Sönmez, S. (2013). The world at work: hotel cleaners. *Occupational and Environmental Medicine*, 70(5), 360-364.
- HOSTELTUR (2015). *Definición de visitante*. Glosario base. Recuperado de: [https://www.hosteltur.com/130826\\_record-de-plazas-hoteleras-y-de-empleo-en-julio.html](https://www.hosteltur.com/130826_record-de-plazas-hoteleras-y-de-empleo-en-julio.html) (Consultado: 23/03/2020)
- INVASSAT (2018). *Campaña " Camareras de Piso"*. Recuperado de: [http://www.invassat.gva.es/documents/161660384/165400186/Informe+campa%C3%B1a+camareras+de+piso\\_2017-2018\\_cs/a0b2fe2c-57a7-4de9-b0ff-ada760b14531](http://www.invassat.gva.es/documents/161660384/165400186/Informe+campa%C3%B1a+camareras+de+piso_2017-2018_cs/a0b2fe2c-57a7-4de9-b0ff-ada760b14531). (Consultado. 14/05/2020)
- López García, S. (2003). *Recepción y atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Medina López, C., Alfalla Luque, R., & Marín García, J. A. (2010). Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía. *Working Papers on Operations Management*, 1(2), 13-30.
- Molina, C. (2019). *El Turismo ya aporta al PIB español tres veces más que la automoción*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/29/companias/1567086634\\_731386.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/29/companias/1567086634_731386.html) (Consultado: 24/04/2020)
- Navarro Ureña, A. (2006). *Manual para la regiduría de pisos*. Madrid: Paraninfo
- Olmo Garre, M.J. (2014) *Operativa y Gestión del departamento de Pisos*. Madrid: Editorial Síntesis
- OMT (2016). *Definición de visitante*. Glosario base. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/content/definiciondevisitante-glosario-basico> (Consultado: 07/03/2020).
-

- Organización Internacional del Trabajo. (1991). *Enciclopedia de Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo*. España. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Pinilla García, J., Almodóvar Molina, A., Galiana Blanco, M. J., Hervás Rivero, P., & Zimmermann Verdejo, M. (2017). *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2015 6ª EWCS-España*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Pongsiri, K. (2012) "Housekeeping, Human Resources: Competency Service Standard Management for Hotel Business in ASEAN", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 2, No. 5, pp. 343-347.
- Puente Fernández, E. (2011). *Martí y el crucero del mundo*. Madrid: Editorial Nuevos Horizontes.
- Revista Líderes, (2017). *El turno trae beneficios al empleado y a la empresa*. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/turno-trae-beneficios-empleado-empresa.html> (Consultado el 13/05/2020)
- Stieler, L., Hunger, B., Rudolf, M., Kreuzfeld, S., Stoll, R., & Seibt, R. (2019). Cardiovascular recovery after workload in German shift workers in the hotel and catering industry: results of 24-hour-ambulatory monitoring of heart rate and blood pressure. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(1), 81-91.
- Torres, M. (2010). *Valet o mozo de habitaciones*. Recuperado de: <https://gubernantas.wordpress.com/2010/12/13/valet-o-mozo-de-habitaciones/> (Consultado: 21/04/2020).
- World Travel & Tourism Council. (2019). *Los sectores que aportan más al PIB y al empleo de España*. Recuperado de: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> (Consultado: 24/04/2020)
-

**Anexos****CUESTIONARIO SOBRE TURNOS DE TRABAJO EN HOTELES EN LOS DEPARTAMENTOS DE PISOS Y DE RECEPCIÓN**

Introducción explicativa:

Como usted conoce, la obtención del Grado de Turismo en la Universidad de Sevilla exige la realización de un Trabajo Fin de Grado por parte de cada estudiante. En este sentido y de acuerdo con mi tutor de TFG, el profesor Dr. Víctor G. Aguilar Escobar, hemos convenido realizar el trabajo de Fin de Grado sobre el empleo de los sistemas de turnos en hoteles y, en concreto, en los dos departamentos principales de los mismos: Recepción y Pisos o Servicio Doméstico. Por tanto, agradecidos por su colaboración le vamos a realizar una serie de preguntas sobre este tema para el caso concreto de su hotel. Queremos garantizarle que el tratamiento de los resultados será anónimo y le ofrecemos la posibilidad, si usted quiere, de conocer las conclusiones del estudio. Antes que nada, aclararemos que usaremos la palabra turno en sentido amplio, es decir, desde el punto de vista de este estudio, los sistemas de trabajo a turnos son una modalidad particular de trabajo que precisa de varios trabajadores para ocupar un mismo puesto. Esto ocurre habitualmente en los departamentos de pisos y de recepción de los hoteles puesto que los hoteles están abiertos todos los días de la semana durante 24 horas.

Hotel:
Departamento en el que trabaja: <input type="checkbox"/> Pisos o similar  <input type="checkbox"/> Recepción o similar  <input type="checkbox"/> Otro (Indicar)
Su categoría laboral es:  _____

**BLOQUE I: Características generales de los turnos: Periodos, jornadas de trabajo y trabajadores por jornada**

1. ¿Cuál es el número de turnos diarios a cubrir?

2. ¿Cuáles son los periodos de trabajo?

3. ¿Qué tipos de jornadas de trabajo hay en el hotel dentro de su área?

4. ¿Cuántas personas trabajan de forma habitual en cada horario?

**BLOQUE II: Reglas de elaboración de los turnos**

5. ¿Quién hace turnos? Es decir ¿qué categoría de trabajadores hace turnos y cuáles no?

6. ¿Cuál es el sentido de la rotación?

7. Respecto a la clasificación de los sistemas de turnos de trabajo, en su departamento ¿los turnos son fijos o son rotatorios. ¿se dan los dos casos, es decir, trabajadores a turno fijo y otros rotatorios?

8. ¿En qué se basa para elegir que trabajador debe realizar cada turno? ¿Puede el empleado intervenir de alguna forma en el turno de trabajo que realiza?
9. ¿De qué forma encuadra las vacaciones? ¿Puede ser un motivo de ampliación de turno de un trabajador?
<b>BLOQUE III: Excepcionalidad en los turnos</b>
10. ¿Existen turnos de refuerzo, retén o reserva? ¿Cuándo se utilizan? ¿Cuántas personas se suelen llamar para el refuerzo? ¿son siempre eventuales los trabajadores que hacen los turnos de refuerzo?
11. Si alguien desea puntualmente cambiar su turno ¿lo puede hacer? ¿Con cuántos días de antelación tienen que avisar? ¿El cambio de turnos entre compañeros es algo usual en el hotel?
12. Cuando hay una modificación del horario, ¿Cuál es el procedimiento?
13. ¿Cómo se justifica una ampliación/ disminución de jornadas y como se encuadra en los cuadrantes de turnos de trabajo?
14. ¿Cómo cubre las faltas imprevistas de algún trabajador?
<b>BLOQUE IV: Sistema de elaboración de los turnos</b>
15. ¿Con que frecuencia elabora usted los cuadrantes de trabajo?
16. ¿Se utiliza algún software para confeccionar los turnos?
17. ¿Con cuánto tiempo de antelación comunica los turnos a los trabajadores?
18. ¿Cómo lo comunica?
<b>BLOQUE V: Control de turnos</b>
19. ¿Tienen algún sistema para corroborar que se cumplen los turnos?
20. ¿Cómo afecta el absentismo laboral en los turnos de trabajo del hotel?
21. ¿Cómo controla el absentismo laboral?