



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

Muestreo del Trabajo en Hoteles: una aplicación al departamento de recepción.

Trabajo Fin de Grado presentado por Carlos de la Salud Calzado Ramírez, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. Víctor G. Aguilar Escobar.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno:

Dr. D. Víctor G. Aguilar Escobar

D. Carlos de la Salud Calzado Ramírez

Sevilla 20 de junio de 2017



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

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]**

TÍTULO:

MUESTREO DEL TRABAJO EN HOTELES: UNA APLICACIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

AUTOR:

CARLOS DE LA SALUD CALZADO RAMÍREZ

TUTOR:

DR. D. VÍCTOR G. AGUILAR ESCOBAR

DEPARTAMENTO:

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ÁREA DE OPERACIONES

RESUMEN:

Se ha realizado un muestreo de trabajo en el departamento de recepción de un hotel de 4 estrellas localizado en Sevilla, con el objetivo de determinar cómo reparten el tiempo entre las distintas tareas a realizar. Para ello se ha cumplimentado una hoja de recogida de observaciones, por día, realizando posteriormente un tratamiento estadístico de los datos que ha incluido un análisis descriptivo. Los resultados ponen de manifiesto que las tareas se reparten en mayor o menor cantidad entre tareas administrativas y tareas de cara al cliente dependiendo del turno y del tramo horario en el que ejecuten sus tareas los distintos recepcionistas. Respecto al proceso en sí, se recomienda disponer de unos amplios conocimientos del sistema informático y de las tareas a realizar, para mejorar la eficiencia de las actividades.

PALABRAS CLAVE:

Turismo; Hotel; Recepción; Diseño del Trabajo; Medición del trabajo; Muestreo del Trabajo.

ÍNDICE

Contenido

1.	CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1.	CONTENIDO DEL CAPÍTULO.....	1
1.2.	EL TRABAJO EN EL CONTEXTO DEL TURISMO: IMPORTANCIA DEL TURISMO Y DEL SECTOR HOTELERO EN LA ECONOMÍA	1
1.3.	LA MEDICIÓN DEL TRABAJO Y EL MUESTREO DEL TRABAJO Y SU IMPLICACIÓN EN TURISMO.....	5
1.4.	EL TRABAJO DEL RECEPCIONISTA DE HOTEL.....	7
1.4.1.	Regulación del trabajo de recepcionista de hotel.....	7
1.4.2.	Importancia de la actividad del recepcionista de hotel.....	7
1.4.3.	Actividades propias del recepcionista de hotel	8
2.	CAPÍTULO 2: OBJETIVOS Y ÁMBITO DEL TRABAJO	11
2.1.	OBJETIVOS	11
2.2.	ÁMBITO	11
3.	CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	15
3.1.	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE MUESTREO DE TRABAJO EN TURISMO 15	15
3.2.	ESTUDIO DEL MUESTREO	15
3.2.1.	Definición de tareas	16
3.2.2.	Determinación del número de observaciones a realizar.....	18
3.2.3.	Planificación de las observaciones	19
3.2.4.	Realización de las anotaciones y mediciones.....	19
3.3.	ENTREVISTAS CON EL JEFE DE RECEPCIÓN	19
3.4.	ANÁLISIS REALIZADOS.....	20
4.	CAPÍTULO 4: RESULTADOS	21
4.1.	VALORES OBTENIDOS EN LAS VARIABLES OBSERVADAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS RECEPCIONISTAS.....	21
4.1.1.	Distribución de las tareas realizadas por el conjunto de los recepcionistas del hotel en el tramo horario estudiado	21
4.1.2.	Actividades realizadas por los recepcionistas dependiendo del subtramo horario 23	23
4.1.3.	Distribución de las tareas realizadas para cada recepcionista	25
4.1.4.	La actividad y la espera	30
4.2.	CONTRASTE CON EL JEFE DE RECEPCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y POSIBLES MEJORAS.....	32
5.	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES, FUTURAS INVESTIGACIONES, VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS	35
5.1.	CONCLUSIONES	35
5.2.	LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	36

5.3.	VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS.....	37
6.	Bibliografía	39
7.	Anexos	41

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. CONTENIDO DEL CAPÍTULO

Este trabajo pretende realizar un análisis de las actividades que se realizan en la recepción de un hotel empleando la técnica del muestreo de trabajo (work sampling). Con este fin, se ha realizado un muestreo de trabajo del departamento de recepción en un hotel de categoría de cuatro estrellas de Sevilla. Este trabajo pretende llenar un hueco en la investigación, ya que, como se verá en la revisión bibliográfica, los estudios de muestreo son muy escasos en el sector turístico, y prácticamente inexistentes en el análisis del departamento de recepción hotelero.

En los siguientes apartados de este capítulo se intentará justificar en profundidad las razones por las cuales se ha realizado este trabajo y cuál es la aportación que el mismo representa. Para ello, primero se pondrá de manifiesto la importancia del turismo, del sector hotelero dentro del mismo y del departamento de recepción dentro de los hoteles. Seguidamente, se explicará en que consiste la medición del trabajo y, dentro de ella, la técnica del muestreo de trabajo, y se hará una revisión bibliográfica sobre posibles trabajos en el sector turístico que hayan empleado técnicas de medición del trabajo. El objetivo de describir esta técnica es doble. Por un lado, como es lógico, es necesario dar una explicación de la metodología escogida. Por otro lado, es muy importante utilizar en el sector terciario o servicios, en general, y en el sector turístico, en particular, técnicas que permitan medir la productividad y el rendimiento de los procesos de una forma científica con vistas a mejorar su funcionamiento. En nuestra opinión, es complicado tratar de mejorar aquello que es difícil de medir de manera objetiva.

1.2. EL TRABAJO EN EL CONTEXTO DEL TURISMO: IMPORTANCIA DEL TURISMO Y DEL SECTOR HOTELERO EN LA ECONOMÍA

Según Sancho (2008), actualmente, el turismo es una de las actividades económicas más importantes a nivel mundial aportando grandes beneficios para una determinada zona en sentido económico. El turismo tiene un impacto positivo en la economía de cualquier país, ya que genera incremento del PIB, un gran número de puestos de trabajo y actúa como promotor de la marca del propio país.

Según Delgado (2017), España sigue manteniendo el liderato del ranking mundial en la competitividad del sector turístico. El trabajo citado se basa en datos del Foro Económico Mundial. España, según esos datos, supera a países tan importantes en el sector como Francia, EEUU y Alemania.

Según Moral Rincón (2006), en un escenario muy competitivo, el sector hotelero español muestra una evolución muy dinámica, especialmente, en comparación con sus vecinos europeos. Por un lado, existe un proceso de concentración en las empresas del sector y, por otro, se da un fuerte incremento en los hoteles de mayor categoría (4 y 5 estrellas). Además, se observa que los hoteles de menor categoría han sabido reajustarse para poder solucionar sus problemas de sobreoferta.

El sector hotelero es uno de los más importantes dentro del sector turístico, ya que los hoteles y hostales suelen ser los establecimientos que alojan a la mayoría de los turistas. En la tabla 1.1, se muestra el número de establecimientos y de plazas por tipo de alojamiento.

Tipo de Alojamiento	Nº Establecimientos estimados	Plazas estimadas	Personal empleado
Hoteles y hostales	14.995	1.459.228	201.340
Campings	852	569.465	6.266
Apartamentos Turísticos	121.255(a)	510.024	26.951
Turismo rural	16.716	159.832	24.300
TOTAL	153.818	2.698.549	258.857

Tabla 1.1 Número de establecimientos y plazas por tipo de alojamiento a abril de 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2017)

(a) Datos de 2014

Como se observa en la Tabla 1.1, en abril de 2017 el sector de los alojamientos turísticos estaba conformado por un total de 153.818 establecimientos con una oferta de 2698.549 plazas. Estas instalaciones se subdividen en hoteles, apartamentos turísticos, campings y otros tipos de hospedaje de corta duración (turismo rural). Los hoteles y hostales (14.995) suponen un porcentaje de tan sólo el 9,7% sobre el total de establecimientos, pero reúnen más del 54% de la oferta de plazas. En cuanto al empleo, también son los hoteles y hostales el tipo de establecimiento más destacado porque concentran el 77,8% de los trabajadores. De los datos de la Tabla 1.1, también se puede destacar el hecho de que teniendo los campings una cantidad de establecimientos notablemente menor a la de los apartamentos turísticos (852 campings frente a 121.255 apartamentos turísticos), tienen un mayor número de plazas estimadas (569.465 plazas estimadas en campings, frente a las 510.024 plazas estimadas en apartamentos turísticos).

La importancia de los hoteles se pone de manifiesto con más detalle observando la Tabla 1.2., que recoge el número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según la categoría del establecimiento en el año 2016, recogidos por el Instituto Nacional de Estadística de España, INE.

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
TOTAL	99.502.990	49.462.182	50.040.808	330.034.015	113.701.332	216.332.683	3,32
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	5.513.604	1.687.033	3.826.571	19.656.996	3.618.389	16.038.607	3,57
Cuatro	46.503.276	21.704.083	24.799.193	166.087.508	50.967.930	115.119.578	3,57
Tres	27.234.024	13.768.637	13.465.387	98.433.023	34.066.391	64.366.632	3,61
Dos	7.465.146	4.657.065	2.808.081	18.647.905	9.700.870	8.947.035	2,50
Una	3.250.375	2.027.159	1.223.216	6.916.683	3.857.458	3.059.225	2,13
HOSTALES : Estrellas plata							
Tres y dos	5.217.516	3.365.531	1.851.985	10.800.625	6.476.214	4.324.411	2,07
Una	4.319.052	2.252.677	2.066.375	9.491.271	5.014.075	4.477.196	2,20
Tasa interanual	6,74	4,08	9,51	7,07	3,13	9,27	0,31

Tabla 1.2 Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento

Fuente: INE (2016)

De acuerdo a los datos recogidos en la Tabla 1.2, los hoteles españoles albergaron a casi 100 MM de personas prestando más de 330 MM de pernoctaciones. La estancia media con estos datos superó los 3 días.

En la Tabla 1.2, se observa cómo tanto para el caso del turista nacional como del extranjero, la categoría que atrae un número mayor de viajeros es la de 4 estrellas, seguida a cierta distancia por la de 3. El hotel de 4 estrellas destaca claramente por encima del resto, y coincide con la categoría de hotel que se ha seleccionado como objeto de estudio. Esta categoría, albergó un total de 46,5 MM de personas en 2016 (un 46,73% del total), divididos casi equitativamente entre huéspedes nacionales y extranjeros, aunque priman estos últimos. Por otro lado, supuso un total de 166 MM de pernoctaciones (50,32% del total), donde los huéspedes nacionales (51 MM de pernoctaciones) perdieron fuerza con respecto a los huéspedes extranjeros (155 MM de pernoctaciones). Los hoteles de 3 estrellas sumaron más de 27 MM de viajeros (27,37% del total) y más de 98 MM de pernoctaciones (29,83% del total). Conjuntamente, las categorías de 3 y 4 estrellas suman casi 74 MM de viajeros (74,11% del total) y casi 265 MM de pernoctaciones (80,15% del total). Estas cifras demuestran el gran dominio en el sector hotelero español de estas dos categorías. La categoría con mejores datos de estancia es la de 3 estrellas (3,61 días de media por viajero) seguida por la de 4 y 5 estrellas (3,57 días).

Se observa, dentro de la Tabla 1.2, que los hoteles de 1 y 2 estrellas siguen teniendo importancia relativa, ya que conjuntamente, el número de viajeros que los utilizan doblan a los viajeros que se alojan en hoteles de 5 estrellas. Por un lado, las sumas de estas categorías de hotel proporcionan un total de 10,5 MM de viajeros, mientras que los hostales tan sólo se encuentran 1 MM por detrás, haciendo un total de 9,5 MM de viajeros como total anual. Con respecto al número de pernoctaciones, los hoteles mencionados anteriormente suman una cantidad total de 22 MM de pernoctaciones aproximadamente, mientras que en los hostales la diferencia es de 2 MM de viajeros menos, sumando un total de 20 MM.

Para seguir dimensionando adecuadamente este sector, en la Tabla 1.3, se recogen los datos provisionales de 2016, correspondientes a hoteles y hostales con indicación del número de establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal ocupado.

Categoría	Número esta- blecimientos abiertos esti- mados según la encuesta*	Número de habitaciones estimadas según la encuesta*	Número de plazas estima- das según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de semana **	Grado de ocupación por habitaciones ***	Personal ocupado *
TOTAL	14.661	706.461	1.458.028	59,91	65,10	65,76	200.579
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	269	40.850	84.461	61,86	66,98	69,70	27.788
Cuatro	2.176	306.632	654.552	66,98	71,79	75,09	98.601
Tres	2.488	188.770	396.465	65,38	69,59	70,35	47.553
Dos	1.861	56.082	108.841	45,97	54,06	50,79	9.684
Una	1.171	25.189	48.689	38,36	46,38	43,39	4.352
HOSTALE S: Estrellas plata							
Tres y dos	2.951	45.272	85.445	34,18	41,54	38,48	6.781
Una	3.746	43.668	79.575	32,32	37,56	37,09	5.819
Tasa interanual	0,24	0,88	1,25	5,26	4,27	6,12	5,59

* Media anual.

** Grado de ocupación ponderado por plazas.

*** Grado de ocupación ponderado por habitaciones.

Tabla 1.3 Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal ocupado.

Fuente: INE (2016)

Los datos de la Tabla 1.3, muestran que la categoría más importante en el sector hotelero español corresponde a hoteles de 4 estrellas. Esta categoría es, también, la que tiene un mayor personal ocupado, suponiendo un 49,2% del empleo en establecimientos hoteleros. Igualmente, es la que ofrece mejores cifras de ocupación, un 75,09% en global.

Según lo que se observa en la Tabla 1.3, las categorías de hotel de 4 y 3 estrellas, son las que tienen mayor ocupación del sector turístico. Por otro lado, el mayor número de plazas de estas dos categorías, conlleva que tengan el mayor número de personal ocupado.

De la Tabla 1.3, se desprende, también, que los establecimientos hoteleros de mayor categoría (3, 4 y 5 estrellas), tienen unos números, en relación a establecimientos abiertos, habitaciones y plazas estimadas, muy superiores y por encima a los de aquellos establecimientos hoteleros y hostales que tienen una menor categoría. Hay que hacer mención especial a la categoría de hoteles de 4 estrellas que tienen unos números, en referencia a establecimientos, habitaciones y plazas estimadas, bastante superiores al resto de las categorías y establecimientos, observándose así, y en términos relativos, que requiere el 14,8% de los establecimientos totales abiertos, el 43,4% de las habitaciones totales estimadas y el 44,9% de las plazas totales estimadas, según la encuesta.

Se deduce de la Tabla 1.3, que los hoteles que tienen una menor categoría tienen un menor número de establecimientos y, debido a ello, un menor número de plazas estimadas. Esto conlleva un número absoluto de empleados menor, ya que éste está relacionado con el número de establecimientos y de plazas.

1.3. LA MEDICIÓN DEL TRABAJO Y EL MUESTREO DEL TRABAJO Y SU IMPLICACIÓN EN TURISMO

Como se ha comentado al principio de este capítulo, este trabajo consiste en una aplicación del muestreo del trabajo que, a su vez, es una de las técnicas de lo que se conoce como medición del trabajo (*Work Measurement* en inglés: Niebel y Freivalds 2009). La medición del trabajo es una parte de un tema más general denominado “Diseño, medición y compensación del trabajo” con los que se intenta estudiar el trabajo para aumentar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del trabajador. (Domínguez Machuca et al., 1995). El “Diseño, medición y compensación del trabajo es parte de la disciplina denominada Dirección de Operaciones que forma parte del currículo del grado de Turismo en la Universidad de Sevilla con dos asignaturas obligatorias. De hecho, tanto la técnica elegida en este trabajo, el Muestreo del Trabajo como el Estudio de Tiempos se explicaban hasta hace poco dentro de la asignatura Dirección de Operaciones en Organizaciones Turísticas II.

El diseño del trabajo se realiza mediante el concurso de métodos humanos y métodos técnicos. Los primeros tratan de hacer el trabajo más interesante y motivador. Entre los técnicos han cobrado especial protagonismo dos métodos destinados a estudiar el trabajo: el “Estudio de métodos” y la “Medición del Trabajo” los cuales se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos investigando los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras. Ambos métodos son aplicables tanto a la industria como a los servicios (Aguilar Escobar et al., 2015).

El Estudio de Métodos consiste en el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y reducir los costes. Por el contrario, la Medición del Trabajo consiste en establecer el tiempo que tarda un trabajador cualificado en desempeñar una tarea definida que efectúa siguiendo una norma pre-establecida. Para medir ese tiempo se pueden emplear técnicas directas o indirectas. De las primeras, las principales son el estudio de tiempos y el muestreo del trabajo. Las segundas incluyen los datos normalizados, el sistema de tiempos predeterminados de los movimientos y la estimación (Aguilar Escobar et al., 2015). De esta forma, se puede concluir que los estudios de tiempos se utilizan para determinar cuánto tiempo se tarda en completar una tarea mientras que el muestreo de trabajo se utiliza para determinar cómo distribuyen su tiempo las personas entre varios tipos de actividades.

El estudio de tiempos se utiliza para identificar y medir los elementos individuales en los trabajos repetitivos. Estos trabajos repetitivos son también denominados ciclos de trabajo o Trabajos Controlables (Thompson, 1998a y 1998b). Reciben esta última denominación por cuanto sobre este tipo de trabajos existe un cierto control temporal por parte de los directivos y empleados. Ejemplos de esto en turismo son la confección de un paquete turístico en una agencia de viajes, o el arreglo de un salón para un banquete o, la limpieza en un hotel.

Por el contrario, el Trabajo No Controlable es aquél sobre el que los directivos y empleados no tienen un control temporal. El trabajo depende por completo de la llegada del cliente y exige una respuesta inmediata. Ejemplos de este tipo de trabajos es la atención de un cliente en una agencia de viajes o una gran parte del trabajo del departamento de recepción de un hotel.

Los estudios de tiempos son especialmente útiles en el sector turístico para los trabajos controlables, por su propia naturaleza de trabajos repetitivos. En hostelería, el

trabajo de la limpieza de habitaciones es uno de los trabajos controlables por naturaleza. Por el contrario, otro tipo de trabajos típicos de la hostelería como el *check-in* que se realiza a los clientes en la recepción serían No Controlables, puesto que sólo se pueden realizar, al menos en su mayor parte, en presencia del cliente, lo que introduce un factor de alta variabilidad. En estos casos se suele realizar otro tipo de estudio, el denominado Muestreo del Trabajo cuyo objetivo es determinar las proporciones del tiempo total que se dedican a las diferentes actividades que constituyen una tarea o una situación de trabajo (Niebel y Freivalds, 2009). El Muestreo del Trabajo también es útil, por ejemplo, para ver como distribuye su tiempo de trabajo un camarero de un restaurante o un monitor de un parque de atracciones.

Se puede definir el Muestreo del Trabajo como una técnica para determinar mediante muestreo estadístico y observaciones aleatorias el porcentaje de aparición de cada actividad dentro del conjunto del trabajo (Caso Neira, 2006). Se conoce también por “muestreo de trabajo”, “método de observaciones instantáneas”, “método de observaciones aleatorias” y “control estadístico de actividades” (Caso Neira, 2006).

Las ventajas de este método respecto al Estudio de Tiempo son (Caso Neira, 2006):

- No requiere una observación continua por parte de un analista o cronometrador.
- El tiempo de trabajo en la oficina técnica es menor.
- Un solo analista puede estudiar fácilmente los trabajos de grupos de operarios.
- El trabajador no está sometido a largos períodos de observaciones con cronómetro.
- Es menor el número de horas-analista.

El muestreo de trabajo se utiliza para un gran número de propósitos como por ejemplo (Caso Neira, 2006):

- Determinación de áreas de actividad susceptibles de ser mejoradas.
- Evaluación de períodos de productividad e improductividad a fin de establecer suplementos por motivos personales y retrasos inevitables.
- Establecimiento de estándares de producción y de mano de obra.
- Determinación de utilización de maquinaria o tecnología.
- Asignaciones de trabajo.
- Determinación del contenido del trabajo.
- Ayuda a la Dirección Corporativa y a la Dirección de Operaciones a utilizar mejor el tiempo de trabajo.
- Estimación de las necesidades de equipo y del coste de las distintas actividades.

Las actividades que comprende la realización del muestreo del trabajo son (Kimes y Mutkoski, 1991; Caso Neira, 2006; Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2011):

- 1) Fijar el objetivo del muestreo de trabajo: esto se refiere a definir la meta a la que queremos llegar al hacer la investigación. Que es lo que se quiere hacer o lo que se quiere mejorar. Cuál es el objetivo al que queremos llegar antes de iniciar el proceso de investigación.
- 2) Definir las actividades: dividir el trabajo en el menor número posible de categorías que no se superpongan. (Kimes y Mutkoski, 1991)
- 3) Diseñar el formulario de observación: consiste en idear la plantilla o formulario

que servirá de ayuda para el registro de las observaciones y anotar de la mejor manera posible los datos recopilados. Esta plantilla facilitará el trabajo del observador y conllevará a la esquematización del proceso de anotaciones del sujeto investigador.

- 4) Determinar el número de observaciones consiste en determinar el número real o tamaño de la muestra que vamos a realizar para la realización de nuestro proceso de investigación. Para indicar si la muestra que se ha tomado representa a la realidad, se utiliza el nivel de confianza. Esto explica que cuanto mayor sea el número de observaciones que se realicen, mayor será el acercamiento a la realidad. El nivel de confianza está, también, relacionado con el nivel de error. El error es la probabilidad que existe de que la investigación realizada no se asemeje a la realidad del trabajo analizado (Caso Neira, 2006).
- 5) Determinar la duración del estudio lo que permitirá calcular el número de observaciones diarias que se deben realizar y, en función de estas y del tiempo del que se disponga diariamente, calcular también los minutos entre dos observaciones consecutivas.
- 6) Elegir un número aleatorio diario que determinará la primera observación del día. En función del tiempo calculado anteriormente entre dos tomas de datos, permitirá saber el momento exacto de realizar cada una de las observaciones.
- 7) Realizar las observaciones en los momentos previamente determinados y tomar nota de la misma en el lugar que corresponda de la plantilla, dependiendo de la tarea que el recepcionista esté realizando en ese justo momento.
- 8) Analizar los resultados: consiste en hacer juicio de los datos obtenidos y ponerlos en relación para llegar al objetivo que se había planteado desde un inicio.

1.4. EL TRABAJO DEL RECEPCIONISTA DE HOTEL

1.4.1. Regulación del trabajo de recepcionista de hotel

En la Resolución de 20 de septiembre de 2010, de la Dirección General de Trabajo aparece una clasificación para el puesto de recepción y una definición del recepcionista de hotel que veremos a continuación.

Con respecto a la relación enunciativa de categorías profesionales dentro de cada área funcional, el recepcionista se encuentra dentro de este apartado:

- A) Área funcional primera: Recepción-Conserjería.
 - Grupo Profesional 1: Jefe de recepción, Jefe de turno.
 - Grupo Profesional 2: Recepcionista.

Según la citada resolución del 20 de septiembre de 2010 de la Dirección General de Trabajo, las funciones del puesto de recepcionista serían: “Realizar de manera cualificada, con iniciativa y responsabilidad la recepción de los clientes y todas las tareas relacionadas con ello. Ejecutar las labores de atención al cliente en la recepción. Realizar las gestiones relacionadas con la ocupación y venta de las habitaciones. Custodiar los objetos de valor y el dinero depositados. Realizar labores propias de la facturación y cobro, así como, el cambio de moneda extranjera. Recibir, tramitar y dirigir las reclamaciones de los clientes a los servicios correspondientes”.

1.4.2 Importancia de la actividad del recepcionista de hotel

Según Adillón (2012), la recepción cumple con distintas funciones, que pueden ser diferentes dependiendo de su categoría, pertenencia o no a una cadena, de si tiene una central de reservas externa, de la localización/ubicación del hotel, etc. Además,

hay una serie de funciones que no difieren.

Decimos que la recepción es el corazón del hotel por las siguientes razones:

- Es el departamento que sustenta y abastece de clientes el establecimiento y su objetivo es garantizar una buena ocupación.
- Es la primera impresión que se lleva el cliente de la empresa, ya sea antes de llegar al hotel hablando por teléfono o a través del correo electrónico, o bien en su llegada al establecimiento hotelero.
- Se encarga de los trámites administrativos que conllevan el registro, la entrada y la salida de los distintos clientes.
- Es el foco de las relaciones con los clientes durante la estancia de los mismos. De esta manera, se encarga de recibir las quejas, sugerencias y, en su caso, las reclamaciones pertinentes.
- Se encarga de facilitar información de todo tipo al cliente. Esta puede ser de los servicios que dispone el cliente, del entorno, direcciones, etc.
- Distribuye información sobre entradas, salidas, previsiones de ocupación, características o peticiones especiales de los clientes al resto de los departamentos. Con ello, pueden adecuarse a las necesidades de actividad en cada momento.

Según Parrilla García (2010), la relevancia de las funciones que tiene el departamento de recepción, requiere de sus trabajadores una serie de competencias con respecto a la actitud (entre otros, predisposición a ayudar al cliente, orientación al servicio, cuidado de aspecto personal e higiene, orden y limpieza del departamento) y otros requerimientos 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)”.

Todo ello forma parte de las características básicas que ha de tener una persona que se encuentre al frente de la recepción de un hotel, sin importar el nombre del hotel, ni la cadena a la que pertenezca, ni la categoría en la que se englobe. Son características generales y no específicas de un hotel, que deben de tener todos y cada uno de los recepcionistas de cualquier establecimiento hotelero.

Según Muñoz Rengel (2014), hay que saber tener una serie de actitudes que resultan fundamentales para enfrentarse a situaciones difíciles. Estas actitudes de las que se hablan son el autocontrol, que consiste en la capacidad que tiene una persona para controlar los impulsos de manera voluntaria, con la intención de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional; otra de las actitudes de comportamiento sería la empatía, que se refiere a la capacidad que tiene una persona de ponerse en el lugar de otra persona y entender su situación; por último, pero no menos importante, hay que tener asertividad, que consiste en la capacidad que tiene una persona de expresar a otros lo que pensamos o sentimos, pero de una manera respetuosa y, además, siendo consecuente y responsables.

1.4.3. Actividades propias del recepcionista de hotel

En este apartado se ha realizado un listado de las actividades más destacables del departamento de recepción y, en concreto, de los recepcionistas de hotel. Este listado se ha basado en los textos de Parrilla García (2010) y Simón (2006) que destacan las siguientes tareas:

- a) Check in: se refiere al proceso que se sigue a la entrada de un cliente en el hotel.
- b) Gestión de grupos: encargarse los distintos grupos que lleguen al hotel. Para ello, suele usarse una *rooming list*, que es la relación de los clientes de

- un grupo en la que además se incluyen los nombres de los componentes agrupados por habitaciones (individual, doble, etc.), la fecha de entrada, la fecha de salida y los servicios que se han contratado.
- c) Libro de recepción: es uno de los documentos más antiguos utilizados en la gestión de los establecimientos hoteleros. Proporciona información sobre la producción existente por habitación de cada día, sobre la cantidad de habitaciones ocupadas y sobre el número de personas hospedadas. Los recepcionistas son los encargados de mantenerlos actualizados.
 - d) Check out: se refiere al proceso que se sigue a la salida de un cliente del hotel. Tiene una serie de pasos previos a la salida como pueden ser el control de cargos pendientes, el listado de salidas pendientes, la facturación, etc.
 - e) Auditoría de noche: revisa diariamente todas las transacciones que se producen en la recepción, lo que permite asegurar y garantizar la fiabilidad de los trabajos realizados por la recepción. Estas tareas de control se efectúan durante la noche debido a la escasa afluencia de clientes y a la coincidencia del cierre de un día con el inicio del día siguiente.
 - f) Gestión de impuestos: un hotel, de la misma forma que cualquier otra empresa, junto con sus facturas, gestiona el IVA. Hay que aclarar que, actualmente en el sector turístico el IVA se corresponde a un 10% sobre la cantidad total, y no a un 21% como en el resto de sectores.
 - g) Facturación: es el proceso que indica el importe que se debe cobrar al cliente por los conceptos que ha consumido dentro del establecimiento hotelero.
 - h) Caja de recepción: la caja de recepción, dependiendo del tamaño del hotel, suele estar en subdepartamentos o asume el papel de caja central. En la caja es dónde se producen las salidas de los clientes, donde termina el ciclo del huésped en la mayoría de los casos.
 - i) Divisas: las divisas es el dinero procedente de otros países. En España la moneda oficial es el euro, por lo tanto, los dólares, libras, etc., en España serían divisas. Habitualmente sólo se compran divisas en formato billete o papel, pero no en formato moneda.
 - j) Documentación: el departamento de recepción es el encargado de gestionar la documentación de los clientes que llegan al hotel. Existen una serie de documentos que son imprescindibles, estos son: control de equipajes, registro de equipajes, registro de correspondencia, libro de policía, ficha de policía, libro de giros y telegramas, libro de servicio de despertador (compartida con teléfonos).
 - k) Servicio telefónico: normalmente los recepcionistas son los encargados de atender el teléfono para solucionar cualquier consulta que requieran los clientes.
 - l) Bloqueo de habitaciones: se denomina bloqueo al acto de retirar, temporalmente, una o más habitaciones del circuito de venta. Para realizar el bloqueo en el sistema, el departamento de recepción deberá saber cuáles son las habitaciones seleccionadas a tal efecto, el motivo que ocasiona dicho bloqueo y el período de duración del mismo.
 - m) Control de llaves: los recepcionistas, en ausencia de conserje, son los encargados de la custodia de las llaves de las habitaciones cuando sus huéspedes se encuentran fuera del hotel. Ante el pedido de la llave de una habitación, se debe verificar el apellido del huésped antes de efectuar la entrega de la misma. Los recepcionistas, también serán encargados de llaves de salas, gimnasio, o cualquier otro servicio del que disponga el hotel.

- n) Correspondencia, mensajes, paquetes, etc: los recepcionistas, a falta de conserje, son quienes reciben la correspondencia, mensajes, paquetes, bultos, etc., destinados al huésped y de ocuparse de la remisión de los mismos a las habitaciones o salones respectivos.
- o) Cancelaciones: también llamadas anulaciones, pueden ser solicitadas por quienes efectuaron la reserva oportunamente o bien por el hotel por incumplimiento de las condiciones previamente acordadas. Generalmente los hoteles fijan políticas distintas de cancelación para reservas individuales y de grupos.
- p) Reembolsos: una vez que se ha realizado la cancelación de una reserva con depósito, seña o prepagó, debe procederse a arbitrar las medidas para efectuar su reembolso, es decir, la devolución del dinero que el huésped o agencia abonó al momento de hacer la reserva.
- q) Cambio de habitación: son debidos a pedidos de los huéspedes no respetados al *check in*, a expectativas insatisfechas o bien a quejas ocasionadas por diversos motivos. El pedido de cambio debe ser efectuado por el huésped en recepción, que ordenará se efectúe el mismo siempre que haya disponibilidad de habitaciones.

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS Y ÁMBITO DEL TRABAJO

2.1. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es determinar cómo reparten los recepcionistas su tiempo de trabajo, para tratar de mejorar la calidad de la atención al cliente y la productividad del hotel.

También se va a estudiar la eficacia que tienen los recepcionistas a la hora de trabajar y de qué manera aprovechan el tiempo en su puesto de trabajo, tratando de causar menos horas ociosas o de poco provecho en los turnos de trabajo. Igualmente, se hará un estudio de los clientes que permanecen en espera en cada momento comparándolos con la actividad de los recepcionistas para, en su caso, adoptar medidas de mejora.

2.2. ÁMBITO

Se ha realizado el estudio basándose en los resultados de un hotel de Sevilla. Se trata de un hotel de cuatro estrellas perteneciente a una gran cadena hotelera española con presencia internacional. Está más enfocado al turismo de eventos y congresos y al turista de negocios, pero, aun así, es muy demandado por turistas que visitan la ciudad de Sevilla por motivos de ocio.

A nivel de instalaciones, el hotel cuenta con:

- Planta baja: cafetería/restaurante, hall/recibidor, vestíbulo donde encontramos siete salones dirigidos a las reuniones creadas por y para distintas empresas.
- Primera planta: 4 salones más pequeños para reuniones empresariales pequeñas o íntimas y/o eventos de menor aforo, una cafetería, el buffet donde se da el desayuno cada mañana.
- Segunda planta: dos salones más, también de categoría menor a los de la planta baja, para reuniones empresariales de menor tamaño (por este hecho es la única planta que no cuenta con habitación Jr Suite), también encontramos en esta planta una terraza con vistas donde se puede disfrutar tanto del gimnasio, como de la piscina (a partir de junio). A parte de 9 habitaciones Premium (11 menos que en las demás plantas debido a que en esta planta también dispone de salas) y 12 de categoría Superior (habitación standard).
- Tercera a novena planta: 1 Jr Suite, 20 habitaciones de categoría Premium y 12 de categoría Superior o Standard.

En total el hotel cuenta con 252 habitaciones. Todas las habitaciones tienen aire acondicionado, disponibilidad de cunas, bañera, selección de almohadas, minibar, área de estar, caja fuerte digital, artículos de café y té, artículos de baño, zapatillas y albornoz, secador de pelo profesional, duchas con efecto lluvia, wifi gratis desde las habitaciones y otra versión de wifi premium de pago, televisión vía satélite, canales internacionales y televisores de pantalla plana superior.

Como se puede apreciar, el hotel cuenta con tres categorías de habitaciones:

- 1) Jr suite: Es la habitación de mayor categoría del hotel. Dispone de una cama o bien *King Size* (mayor tamaño) o doble también de gran tamaño. Admite una ocupación de 3 personas y su tamaño es de 53 m². Tiene determinados

elementos de lujo como pueden ser el spa que se encuentra en el baño de la habitación. En esta categoría de habitaciones es posible añadir una cama adicional a la reserva. Además, la propia habitación cuenta con un pequeño hall donde se encuentran dos sofás que se pueden convertir en uso de sofá-cama.

- 2) Premium: habitación de categoría más baja a la Jr Suite. Dispone de una cama *Queen Size* (matrimonial) o doble de gran tamaño. Admite también una ocupación de tres personas y su tamaño es de 26,66 m². Sus dimensiones también permiten ofrecer un servicio de cama supletoria.
- 3) Superior o Standard: habitación de menor categoría. Dispone de una cama *Queen Size* (matrimonial) o doble de un tamaño inferior. Sólo tiene capacidad para dos personas y su tamaño es de 21,45 m². Sus dimensiones no permiten añadir una cama adicional, por lo que si el cliente quisiera el servicio de cama adicional tendría que hacerlo subiendo la categoría de habitación de su reserva.

Hay que decir que todas las habitaciones cuentan con un detalle de cortesía propio del hotel compuesto por una bandeja con agua, café e infusiones como tarjeta de presentación y bienvenida al hotel.

Años atrás este hotel, actual, se dividía en dos hoteles, uno de 3 estrellas y otro de 4 estrellas. El de 3 estrellas hace referencia a la parte donde se encuentran las habitaciones superiores. Todo lo demás pertenece al de 4 estrellas.

Concretando un poco más en el área de investigación, se va a comentar como se trabaja en este hotel en lo que se refiere al departamento de recepción:

Con respecto a los horarios de trabajo, éstos están claramente divididos en 3 turnos:

- Mañana: 7:00 – 15:00
- Tarde: 15:00 – 23:00
- Noche: 23:00 – 7:00

Normalmente por cada turno suele haber dos recepcionistas que llevan a cabo el trabajo administrativo y de cara al cliente de todo el turno. Eso suele pasar en un turno normal que suele conllevar una alta afluencia de clientes y que son los más usuales en este establecimiento. Hay días de temporada baja o de menor afluencia en el que solamente un recepcionista se encarga de todo el turno, ya que la demanda es menor y con un recepcionista es suficiente para atender a todos los huéspedes esperados para ese día concreto.

Hay que añadir que este hotel tiene convenio con varios institutos de enseñanza secundaria y con la propia Universidad de Sevilla para poder realizar el aprendizaje de uno o varios alumnos en prácticas al mismo tiempo, que acompañarán, compartirán y ayudarán a los recepcionistas a realizar las distintas tareas que se les atribuyen.

La jerarquía posicional de un hotel, como de muchas otras empresas, puede verse reflejada en el organigrama empresarial. En este caso, se ha realizado un organigrama para hacer referencia, concretamente, al departamento de recepción del hotel que ha sido objeto del estudio. En la figura 2.1., se observa como está compuesto desde la figura del jefe de departamento (jefe de recepción), que conllevaría el escalón más alto del departamento, hasta los recepcionistas o mozos del hotel que serían el escalón más bajo dentro del departamento de recepción. Hay que añadir que este organigrama ha sido realizado con la ayuda de un experto en la materia. En este caso concreto, el jefe de recepción ha proporcionado la información de cómo está establecido el organigrama de su propio departamento dentro del sistema empresarial. A continuación, se adjunta el organigrama:

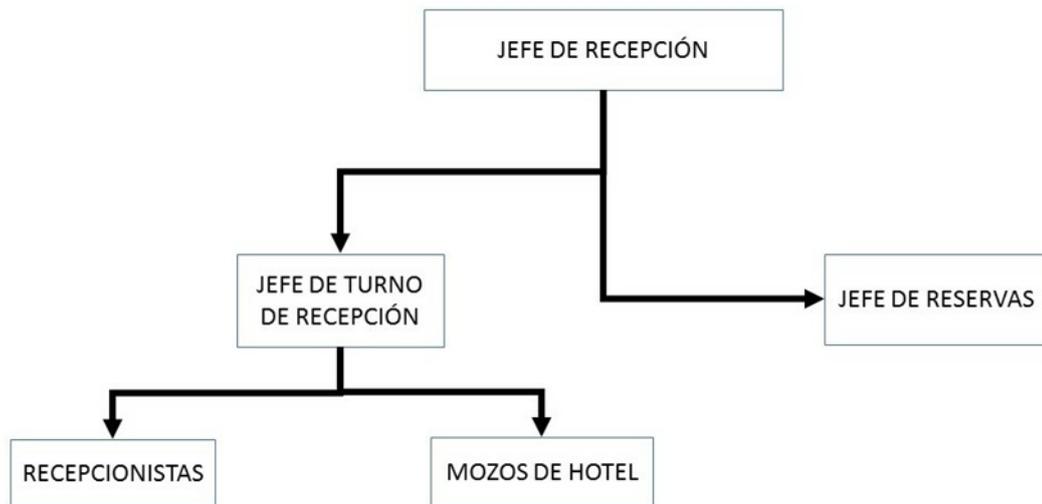


Figura 2.1. Organigrama del departamento de recepción y reservas del hotel analizado

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 2.1., el jefe de recepción es la persona de mayor nivel jerárquico del departamento de recepción dentro de la estructura del hotel. Depende directamente del director del hotel y tiene mando sobre el jefe de reservas, que deberá consultarle cada uno de sus movimientos dentro del sistema de reservas del hotel y que puedan condicionar al departamento de recepción. En cuanto al personal de recepción, en cada turno suele haber un jefe de turno del que a su vez dependen un recepcionista, con el que comparte turno, y un mozo.

Como indica el organigrama de la empresa, en lo que se refiere al departamento de recepción, el jefe de turno se encarga de dividir las tareas entre el mismo y el otro recepcionista de la plantilla que se encuentre de turno. Por otra parte, asigna y ordena las tareas del mozo como, por ejemplo, llevar el equipaje de algún cliente a su respectiva habitación o llevar materiales de alguna empresa que en un futuro va a realizar algún evento o congreso en alguno de los salones de los que dispone el hotel.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE MUESTREO DE TRABAJO EN TURISMO

Se ha realizado una búsqueda bibliográfica sobre muestreo de trabajo en turismo. Para ello se ha utilizado “ABI/INFORM Complete”, una base de datos especializada en el área de economía y empresa. Esta base de datos consta de miles de revistas académicas, tesis doctorales, publicaciones de trabajo, periódicos y revistas de negocios, etc. El hecho de que esta base de datos contenga miles de revistas de economía y negocios a texto completo fue clave en su elección. La casi totalidad de estas revistas usan el idioma inglés.

La realización de la búsqueda se realizó mediante las palabras claves “*Work Sampling*” y, alternativamente, “*Hotel*”, “*Restaurant*”, “*Travel Agency*” y “*Tourism*”. Se exigió que las revistas fueran científicas, con revisión por pares y se pudiera disponer del texto completo. Los resultados obtenidos fueron analizados para descartar falsos positivos. Hasta donde se ha podido comprobar, el único artículo que hasta la fecha ha utilizado el muestreo de trabajo es Kimes y Mutkoski (1991) en el que se describe una aplicación de esta técnica en restaurantes. Los autores realizan un estudio de las tareas desempeñadas por los camareros de dos tipos de restaurantes: familiar y de mediano tamaño. La principal diferencia entre estos dos tipos de restaurantes a los efectos de su estudio se encuentra en la naturaleza y la interacción entre el cliente y el camarero: los investigadores plantearon la hipótesis de que el énfasis en los restaurantes familiares estaría situado en la eficiencia con la mirada puesta en incrementar la rotación de mesas, mientras que en un restaurante de mediano tamaño, el énfasis se pondría más en el servicio al cliente con la idea de aumentar las ventas y la satisfacción del cliente.

La referida falta de investigación en Muestreo del Trabajo dentro del sector turístico contrasta con la que si se ha dado en otras actividades de servicios como los servicios sanitarios o financieros. La falta de antecedentes vuelve más oportuna y útil la modesta aportación que representa este trabajo.

3.2. ESTUDIO DEL MUESTREO

El hotel de este trabajo se seleccionó por su interés ya que es un hotel de tamaño grande (más de 250 habitaciones) y porque el autor ha tenido la oportunidad de realizar sus prácticas en el mismo, lo que le facilitó el acceso a la información.

En primer lugar, se contactó con el jefe de recepción del hotel seleccionado, al cual se le comentó como se iba a realizar el contenido de la investigación, como se iba a llevar a cabo y cuál era la finalidad principal del estudio. Así mismo, se le mostró la plantilla de observaciones con la que se iba a realizar la investigación (Anexo I), donde se hacía una propuesta preliminar de las tareas que realiza el recepcionista. Se le explicó de qué manera se iba a recoger la información y como se iban a realizar las anotaciones. Se le pidió que comprobara que la división de tareas era adecuada según su experiencia recogiendo las sugerencias ofrecidas.

Tras dar su aprobación de las tareas en las que se habían dividido los turnos, el jefe de recepción dio su aceptación para que la investigación diera comienzo y se pudiera llevar a cabo la realización de la misma.

El propio jefe de recepción informó a todos los recepcionistas de la investigación a

la que iban a estar sometidos para que todos estuvieran totalmente informados de la situación. Se les comentó a todos que las observaciones eran anónimas y que de ninguna manera iban a dar lugar a una actuación particular por parte de la empresa.

Una vez informado todo el personal que formaba parte de la recepción del hotel y, por lo tanto, de la investigación, se puso en marcha el proceso de investigación, comenzando con las observaciones y anotaciones de las tareas que realiza cada recepcionista (tareas que serán explicadas a medida que vaya avanzando la metodología).

3.2.1. Definición de tareas

Como se decía en el capítulo 1, se ha seguido un proceso parecido al que se propone en Caso Neira (2006) y Kimes y Mutkoski (1991). Por lo tanto, el primer paso ha sido fijar el objetivo del muestreo de trabajo, es decir, definir la meta a la que queremos llegar al hacer la investigación.

En el presente trabajo, el objetivo es determinar cómo reparten los recepcionistas, en el tramo horario de observación, su tiempo de trabajo entre las diferentes tareas que tienen que realizar.

En segundo lugar, siguiendo el modelo expuesto, se debe definir las tareas observables para a continuación, preparar la hoja de registro de observaciones. En este trabajo se ha confeccionado una tabla en formato Excel que reúne los horarios a analizar, la fecha en la que se está realizando el análisis (en vertical), y cada una de las actividades que realizan los recepcionistas (en horizontal). También se registra el número de personas esperando a ser atendidas por los recepcionistas en cada momento. Esta hoja ha permitido la recopilación de los datos. (Anexo I). Esta tabla representada en el anexo I, permite que sea mucho más fácil y rápida la realización de las anotaciones por parte del observador.

A continuación, vamos a describir las tareas propias del departamento de recepción, Para ello, hemos utilizado la propia experiencia de prácticas del grado de Turismo, los conocimientos profesionales del jefe de recepción del hotel analizado en el trabajo y alguna referencia bibliográfica. Hay que aclarar que estas tareas difieren en su forma de ser expresadas de las comentadas en el capítulo 1 por cuanto se necesita una definición de tareas que sean observables. Por ejemplo, en el capítulo 1 hablamos de la tarea de gestión de impuestos que aquí estaría englobada en las tareas realizadas en el ordenador. En general, podemos observar que el recepcionista está en el ordenador, pero no podemos saber exactamente que está haciendo en él excepto que alguna circunstancia nos diera un conocimiento más preciso. Por ejemplo, podíamos saber en nuestro caso que el recepcionista estaba atendiendo el correo electrónico por cuanto existía un ordenador específico para ello.

En la relación de tareas se incluirán tanto aquellas que se desarrollan de cara al cliente y que todo el mundo puede ver (*front-office*), y otras de carácter administrativo y que no necesitan para ser realizadas la presencia del cliente (*back-office*). Las primeras son las que se han definido como no controlables por depender de la llegada del cliente y las segundas son Tareas Controlables, en las que hay un cierto control temporal de su realización.

En este caso, se observa, en el listado de actividades, que el grupo de tareas correspondientes de la 1 a la 5, se corresponden con aquellas actividades que se realizan de cara al cliente y que son más difíciles de controlar. Mientras que el resto de tareas, que irían desde la 6 hasta la 11, se corresponden con las tareas administrativas y que resultan medibles y controlables. A continuación, se hace mención a cada una de las diferentes tareas con una breve descripción de cada una:

- 1.- Check in: en el *check-in* se registra al cliente en el sistema informático del hotel y se confirman los datos de reserva, así como el número de habitación pre-

asignado (Rodríguez Sánchez-Escalonilla, 2016)

2.- Check out: método mediante el cual, el huésped debe retirarse de su estancia en el hotel, pero previamente debe saldar sus deudas con el establecimiento, así como hacer entrega de la llave.

3.- Dar información turística o del hotel: los recepcionistas normalmente son los encargados de ofrecer orientación a los turistas tanto de los equipamientos de los que dispone el hotel, como de hacerle una pequeña orientación de la ciudad en la que se ubican, normalmente con ayuda de un plano de esta misma.

4.- Resolver problemas con los clientes: esta tarea consiste en tratar de solventar las deficiencias encontradas por el cliente o intentar compensar el error que se haya podido cometer, o cualquier otro tipo de conflicto que se haya creado por motivos de estancia, haciendo que el cliente vea que no es uno más y sienta así un trato totalmente personalizado.

5.- Atender el teléfono: atender el teléfono para hablar directamente con posibles clientes que llamen de fuera del hotel, con clientes que se encuentren en las habitaciones o incluso con compañeros de otros departamentos. Mediante el teléfono se intentará dar todo tipo de soluciones para que el cliente quede satisfecho con la atención recibida en la misma y prosiga su reserva o esté cómodo en su estancia.

6.- No hace nada: Esto suele ocurrir en los tiempos ociosos que tienen los trabajadores una vez han acabado sus trabajos administrativos y los clientes no llegan.

7.- Hablar con los compañeros: normalmente esto tiene dos razones principales: 1) por motivos de comunicación sobre cosas del propio día de trabajo. 2) a causa del tiempo libre y la falta de llegada por parte de los huéspedes. A priori, no es posible distinguir cuál de estas dos acciones, que obviamente tienen una naturaleza muy distinta, está desarrollando el recepcionista.

8.- Cuadre de tarjetas o de créditos: con respecto al cuadro de tarjetas, consiste en comprobar que la cantidad dineraria por cobros hechos con tarjetas coinciden en el sistema del hotel y en los propios datafonos en los que se realizó el cobro. Por otro lado, el cuadro de créditos, consiste en comprobar qué dentro de una misma reserva, tanto en sistema como en el propio bono, coincidan el número de reserva, el nombre del cliente, la factura, etc.

9.- Atender el correo electrónico: es una tarea que se encuentra dentro del grupo de "estas en el ordenador", pero la mencionamos aparte ya que normalmente sirve también como forma para mantenerse en contacto con los clientes para cualquier tipo de duda o sugerencia.

10.- Estar en el ordenador: consiste en un conjunto variado de actividades que se realizan a través del ordenador que usan los recepcionistas para desempeñar sus funciones laborales. Se pueden considerar subtareas dentro del mismo:

1. Asignar habitaciones: ubicar a cada cliente en una habitación del hotel, normalmente de la misma categoría o superior a la contratada (nunca inferior).
2. Introducir cargos a las distintas habitaciones: como las funciones de lavandería o los productos consumidos del minibar.
3. Anular cargos: clientes a los que por equivocación se les haya realizado cargos de manera errónea.
4. Anular *check in*: huéspedes que con antelación nos avisen de que no van a poder pernoctar con la reserva que tenía realizada.
5. Modificar datos de una reserva o cliente: introducir datos que falten a los propios clientes o incluso modificar el número de noches o el régimen de alojamiento de la estancia de un cliente que ya tenía realizada la reserva.

6. Cambiar el estado de una habitación: hacer que una habitación pase de estar sucia a estar limpia o de estar limpia a estar en pendiente de revisar. (en el primer caso siempre con previa autorización de las camareras de piso).
7. Hacer la caja: se imprime en el sistema los saldos totales del hotel y, aparte en una hoja de cálculo, se cuenta el dinero que se encuentra en efectivo en la caja del hotel.
8. Realizar prepagos: normalmente cuando un cliente llega al hotel mediante una agencia se le realiza el pago de la estancia antes de que el propio cliente llegue al hotel y ya tener asegurado el pago de la reserva.
9. Comprobar bonos: comprobar que los bonos y la información que conllevan se encuentra totalmente acorde con los que están introducidos en la reserva.
10. Buscar los objetos perdidos: Mirar dentro del sistema que se usa en la empresa si existe el objeto perdido que el cliente reclama.
11. Cambio de habitación: realizar un cambio de habitación al cliente por dar un trato mejor, por una equivocación a la hora de asignar las habitaciones o por alguna queja que haya realizado el propio cliente.
12. Hacer reservas: se pueden hacer reservas a los clientes desde el ordenador. Si es para otro día que no sea el propio que se demanda la reserva se realizaría como una reserva normal. En caso contrario se realizaría como si fuera un *walk in* (cliente de paso) y se le aplicaría la tarifa a la que ese día de llegada se estuviera vendiendo en el hotel.
13. Mirar los portales de internet: mirar, comprobar y asegurar que los portales funcionan correctamente y que se encuentran las reservas que están en sistema, así como las que no se encuentren dentro de este.

11.- No se ve al empleado: esta tarea, aunque parezca tener connotaciones de carácter negativo, es algo que puede darse de manera totalmente normal en este y en cualquier otro tipo de trabajo por necesidades fisiológicas, reuniones con el jefe de recepción o contactos con cualquier otro departamento, etc.

3.2.2. Determinación del número de observaciones a realizar

Una vez realizado lo anterior, se debe determinar el número de observaciones a realizar. Para ello se ha definido un nivel de confianza del 95% y un error máximo admitido del 5%. Además, se ha determinado que la proporción asumida es del 0,6 o 60% que indicaría el tiempo que, como mínimo, el trabajador es observable por el observador por estar realizando actividades en la recepción. Este es un porcentaje considerado conservador como se demostrará y va a proporcionar muestras de mayor tamaño.

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

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

Donde:

- N = tamaño de la muestra
- Z= la probabilidad de una distribución normal tipificada para el nivel de confianza deseado. En este caso, sería 1,645 para un nivel de confianza del 95%.
- P= la proporción asumida, expresada como un porcentaje en tanto por uno (decimal). Se ha utilizado 0,6 como se ha dicho.
- E= el error máximo absoluto admitido, expresado como un porcentaje en

tanto por uno. En este caso, el 5%.

Con estos datos el tamaño muestral asciende a 260 observaciones. Teniendo en cuenta que el observador disponía de 4 horas diarias y que se eligió que el trabajo de campo durara 15 días, se determinó realizar una observación cada 14 minutos lo que se tradujo en realizar 17 observaciones diarias.

Sin embargo, en este hotel hay ocasiones en que hay dos recepcionistas en un mismo turno y otras en los que hay uno solo, como se ha explicado en capítulos anteriores. Como quiera, que cuando ocurría el primer caso se han tomado datos de los dos, el número global de observaciones ha ascendido a 472.

Si sustituimos este dato en la fórmula anterior y mantenemos constantes los valores de P y E, proporciona un valor de Z de 2,4583 que equivale a un nivel de confianza del 99'302%, valor extremadamente alto que confiere una alta fiabilidad a los resultados obtenidos y una mayor aproximación a la realidad del contenido.

Como se ha explicado, las 17 observaciones en el turno de tarde se han hecho para cada uno de los 2 recepcionistas, siempre que se diera la situación pertinente (normalmente lo más habitual) o por un recepcionista, si este hacía un turno en solitario (días concretos de baja ocupación).

3.2.3. Planificación de las observaciones

Para que el momento en el que se realizan las observaciones sea seleccionado de forma aleatoria, se ha elegido para cada día de registro un número aleatorio entre 0 y 14 indicativo del primer minuto por el que había que empezar ese día. Adicionando a ese valor 14 minutos nos proporcionaba el momento de la segunda observación, y así sucesivamente hasta completar los 17 momentos diarios de observación. El valor aleatorio ha sido obtenido con la función "ALEATORIO.ENTRE" del programa informático Excel Versión 2013.

3.2.4. Realización de las anotaciones y mediciones

En este apartado se va a pasar a explicar de qué manera determinada se llevaron a cabo la toma de las anotaciones en cada momento y para cada recepcionista.

Las observaciones se realizaron durante un periodo de 15 días laborables de los meses de febrero y marzo de 2017. Cada día el alumno, encargado de las anotaciones, llevaba, al hotel objeto de investigación, una plantilla con dos tablas iguales (una para cada recepcionista que estuviera de turno).

Esta plantilla tenía predefinido, como primera observación, un número totalmente aleatorio como se ha explicado en capítulos anteriores, y acompañado de 16 números más que tenían una frecuencia diferencial de 14 minutos entre cada uno de ellos (tiempo de realización que existía entre cada anotación).

El alumno que observa las actividades que realizan los recepcionistas tenía un cronómetro en el bolsillo del pantalón que vibraba cada 14 minutos dándole la señal al de cuando debía realizar la anotación, para así no falsear la muestra.

El alumno realiza las anotaciones de una manera discreta para no llamar la atención de los recepcionistas, evitando así, que estos puedan sentirse observados y/o que condicione el comportamiento del recepcionista.

3.3. ENTREVISTAS CON EL JEFE DE RECEPCIÓN

Para realizar de una manera más precisa el estudio se realizaron dos entrevistas con el jefe de recepción. Una de ellas, se realizó antes de empezar el estudio, y otra

entrevista al final del mismo para contrastar con el jefe de recepción los resultados obtenidos y realizarle un par de preguntas sobre el funcionamiento del hotel, como es el organigrama del departamento de recepción (Figura 2.1.), y otra acerca del reparto de tareas en los turnos de mañana y de noche ya que son los tramos no estudiados (Tabla 4.4.).

En la primera entrevista se contrastó, con el jefe de recepción, las actividades que se iban a tener en cuenta en la plantilla que facilitaría la observación, confirmando si las actividades que se iban a analizar eran correctas e incluso si tenían una gran importancia, pudiendo tener un valor de análisis similares entre ellas. Esto es referido a que esta serie de actividades quedaron confirmadas por el propio jefe de recepción, ya que sí que son actividades que se realizan cada día y cada turno distinto, en este hotel objeto de estudio de la investigación.

La segunda entrevista se realizó una vez finalizado el período de la propia investigación y, esta entrevista, tenía dos objetivos principales:

1. El primer objetivo fue mostrar de qué manera se habían repartido los porcentajes, dependiendo de cada actividad realizada en el turno de tarde, según la información que ha proporcionado el nuevo estudio realizado. Con respecto a este apartado, hay que decir que el propio jefe de recepción quedó muy sorprendido y satisfecho de cómo se habían realizado y de los propios resultados que muestran el rendimiento de los recepcionistas en este turno.
2. El segundo objetivo era realizar una serie de preguntas que podrían aportar datos e información fiable, ya que en este caso se estaría usando la opinión de un experto, como sería en este caso el jefe de recepción. Las preguntas claves que se le realizaron en este momento fueron tres: 1) Según su experiencia en el departamento de recepción, hiciera una división de las mismas tareas adjudicándole a cada una de ellas un porcentaje que pudiera representar, según su opinión experta, como se reparte el tiempo de las tareas en los turnos no estudiados, como son el turno de mañana y el turno de noche. 2) Se le pidió que facilitara un organigrama empresarial, en concreto del departamento de recepción, para incluirlo en la información del trabajo (Figura 2.1.). 3) Por último, se le preguntó cómo cree, el propio jefe de recepción, desde su conocimiento y experiencia, que se podría mejorar el rendimiento del recepcionista, o como tratar de eliminar esos tiempos ociosos que se crean en ciertos momentos de los turnos.

3.4. ANÁLISIS REALIZADOS

Tras el estudio como objeto de investigación, y tras completar el número acordado de observaciones que se habían planteado al principio de la investigación, se realizó en el programa Microsoft Office Excel, una tabla resumen donde se anotó, en el siguiente orden, cada observación con su número del cómputo global de observaciones (1-472), el número de un día para la observación (1-17), día en el que se realiza la observación, recepcionista (A-H), minuto de observación, hora de la observación, actividad que está realizando el recepcionista en ese momento, y el código representativo de la propia actividad realizada por el recepcionista concreto y, por último, la existencia, o no, de clientes en espera en ese momento.

Una vez realizada la tabla resumen, se han analizado los resultados usando tablas dinámicas facilitadas por el programa Microsoft Office Excel. Con este programa, se realizaron varias gráficas y tablas que ayudaron y facilitaron el estudio y análisis de los resultados, como se verá posteriormente en el capítulo de resultados.

Estos datos pasarán a ser información útil para realizar los análisis convenientes sobre el muestreo del trabajo en el departamento de recepción de un establecimiento hotelero. Esta información, más tarde, será conocimiento que se obtendrá, sobre un estudio sobre el que no existía ningún análisis previo.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

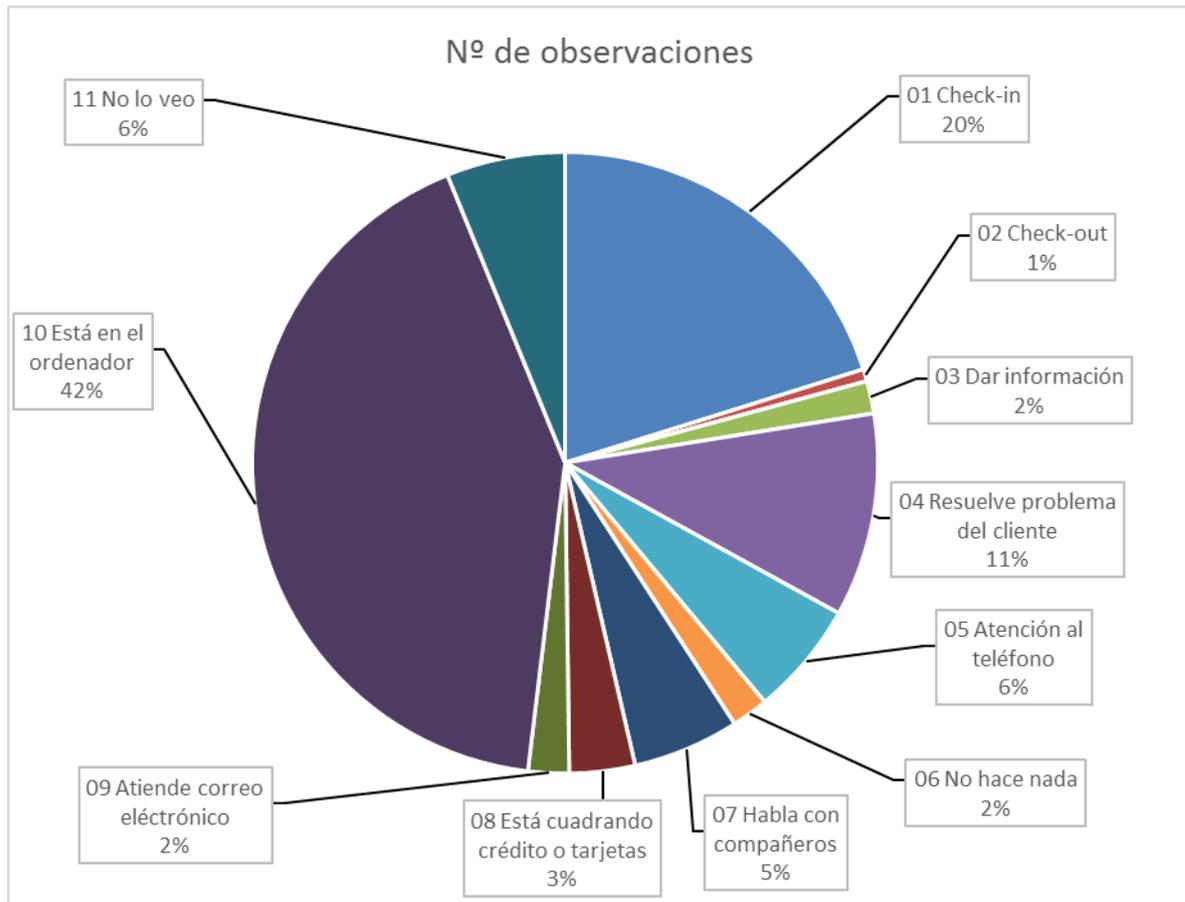
4.1. VALORES OBTENIDOS EN LAS VARIABLES OBSERVADAS RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS RECEPCIONISTAS

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

Tras el estudio realizado y con las anotaciones tomadas para hacer el estudio de un tramo horario de 14 horas a 21 horas del día, se han realizado varias tablas dinámicas mediante el programa Excel que ha facilitado la obtención de los distintos porcentajes que representan la manera en que los recepcionistas, de este tramo horario, reparten las tareas a realizar durante el turno.

Hay que mencionar que el tramo horario que se ha estudiado recoge una hora correspondiente al turno de mañana (14 – 15h) y no incorpora dos horas del turno de la tarde (21-23h). Sin embargo, a pesar de ello, el estudio muestra una gran representatividad sobre el reparto de tareas de los recepcionistas en este turno mencionado. Continuando con la idea de que el tramo horario estudiado coincide, casi en su totalidad, con el turno de la tarde en este hotel que ha sido objeto de estudio, vamos a hablar del tramo como si del propio turno de tarde se tratara.

A continuación, se representa, en la Gráfica 4.1., en términos relativos, el reparto de tareas o actividades con respecto al tiempo de trabajo que dedican los recepcionistas del hotel en el tramo horario estudiado.



Gráfica 4.1. Reparto porcentual en las actividades de recepción.

Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica 4.1 permite conocer la importancia relativa de cada una de las tareas del recepcionista de hotel, es decir, como se divide entre las diferentes actividades el tiempo del que disponen en el turno.

Para realizar el análisis comentado se separarán las actividades en tareas que se realizan de cara al cliente (1 a 5), y tareas administrativas (6 a 11). También se pueden denominar, respectivamente, tareas no controlables y tareas controlables o tareas de *front-office* y tareas de *back-office*.

Las tareas que van desde la 1 hasta la 5, son aquellas tareas de cara al cliente y que se corresponden con las tareas no controlables. La suma de estas cifras hace un total del 40%, que sería el porcentaje de tiempo que los recepcionistas del turno de tarde dedican a realizar este tipo de actividades.

Dentro del tipo de actividades de este grupo, la que cobra un mayor protagonismo es el *check in*, ya que en el turno de tarde llegan una cantidad de turistas notablemente superior a la cifra de turistas que se marchan y realizan el *check out*. Esta situación se ve totalmente contrariada en el caso del turno de mañana, donde cobra un mayor protagonismo la actividad del *check out*, frente a la actividad del *check in* que reduce casi a cero su cifra porcentual, como se verá más adelante.

Como se ve, en la Gráfica 4.1., las tareas administrativas para un recepcionista ocupan el 60% del tiempo que se encuentran trabajando. De hecho, la mayoría del tiempo de trabajo, el recepcionista lo pasa trabajando en el ordenador ya que es donde realizan la mayor parte de las tareas administrativas que le corresponden. Hay otras actividades que también se realizan en el ordenador como, son el *check in* o el *check out*, pero son diferentes porque se hacen con la presencia del cliente. También se observa que una parte considerable del tiempo los recepcionistas esperan a que los clientes vayan llegando al hotel no haciendo nada en concreto o hablando con

compañeros, normalmente, de aspectos ligados al trabajo. El estudio ha demostrado que se crean unos tiempos ociosos de los trabajadores, ya que una vez que terminan su trabajo administrativo lo único que pueden realizar los empleados es estar a la espera de que lleguen los clientes.

Normalmente el trabajo administrativo o de *back office* suele ser el mismo cada día para cada turno de trabajo que se da en el propio establecimiento, a excepción de alguna situación concreta que pueda darse en algunos días señalados.

También hay que mencionar que, en el turno de la tarde, suele ser el periodo en el que se realizan el mayor número de *check in* de todo el día, ya que es cuando llegan la mayoría de ellos y las habitaciones suelen estar limpias y desocupadas pudiendo ser asignadas a los clientes a medida que vayan accediendo al hotel.

En cambio, a no ser que sean clientes habituales o vips o tripulantes de iberia (que suelen salir a las 18:00h), normalmente no se suele realizar un elevado volumen de *check out*, Son pocos los clientes que realizan su facturación y despedida del hotel en algún momento de ese tramo horario. Hay, sin embargo, algunos clientes que contratan el "*late check out*" que tendrá que abonar tras el abandono de la habitación. Con respecto a este concepto, hay que explicar que es una opción que tiene el cliente, mediante su correspondiente pago, de poder abandonar la habitación, normalmente, una hora más tarde del horario establecido. La cantidad monetaria a abonar irá aumentando a medida que mayor sea el tramo horario que solicite el cliente.

4.1.2. Actividades realizadas por los recepcionistas dependiendo del subtramo horario

Se han distinguido dos subtramos horarios dentro del propio horario que se ha observado para la realización del estudio. En este caso teníamos un tramo horario de 14 a 21 horas; este tramo principal ha sido dividido en dos subtramos que irían de 14 a 18 horas y de 18 a 21 horas respectivamente. Esta división del tramo horario se ha realizado ya que se ha observado que las actividades que se realizan, en uno y otro subtramo, son normalmente distintas. Se observó que la actividad cambiaba dependiendo la hora en la que se hiciera la observación. En el primer subtramo se recogerían principalmente tareas de tipo administrativo; mientras que en el segundo subtramo se encuentra protagonizado por actividades que se realizan de cara al cliente.

En la Tabla 4.2., se recogen los datos que representan el grado de implicación que se dedica a cada tarea, por parte de los recepcionistas, dependiendo del subtramo horario en el que se encuentre.

Actividad	De 14 a 18 h.		De 18 a 21 h.		Total	
	Obs	% actividad total	Obs	% actividad total	Obs.	% actividad total
01. Check-in	33	15,2%	62	24,3%	95	20,1%
02. Check-out	2	0,9%	1	0,4%	3	0,6%
03. Dar información	4	1,8%	4	1,6%	8	1,7%
04. Resuelve problema del cliente	18	8,3%	32	12,5%	50	10,6%
05. Atención al teléfono	12	5,5%	16	6,3%	28	5,9%
06. No hace nada	6	2,8%	3	1,2%	9	1,9%
07. Habla con compañeros	16	7,4%	10	3,9%	26	5,5%
08. Está cuadrando crédito o tarjetas	14	6,5%	2	0,8%	16	3,4%
09. Atiende correo electrónico	4	1,8%	6	2,4%	10	2,1%
10. Está en el ordenador	94	43,3%	104	40,8%	198	41,9%
11. No lo veo	14	6,5%	15	5,9%	29	6,1%
Total general	217	100,0%	255	100,0%	472	100,0%

Tabla 4.2. Porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad por tramo horario

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 4.2, los datos confirman el hecho de que, dependiendo de la hora, el trabajador posiblemente vaya a realizar unas tareas u otras en mayor proporción. En concreto, en el tramo horario de 14 a 18 el trabajador dedica la mayor parte de su tiempo (68,3%) a tareas administrativas que no necesitan tener una relación directa con los clientes, como pueden ser el cuadro de tarjetas o de créditos, las tareas que se han de realizar mediante el ordenador, o buscar una solución con el compañero, consultándose dudas entre ellos o simplemente hablar. Esta posibilidad en sí de hablar unos con los otros hace ver que dentro del trabajo existen tiempos ociosos.

Las tareas administrativas, como se ha comentado, son las llamadas tareas de *back office* que, a su vez, son las actividades más fáciles de controlar. Este tipo de tareas las controla el jefe de recepción que debido a su experiencia en el sector sabe el tiempo que puede ocupar cada una de las tareas administrativas del recepcionista. En este horario más temprano de la tarde, las tareas de *front-office* suponen solo un 31,7% del trabajo a realizar, básicamente, por la menor presencia de clientes.

Por el contrario, el recepcionista ya sabe a partir de las 18 horas va a tener que atender a más clientes que en el subtramo horario anterior. Las anotaciones realizadas han demostrado las actividades que son de cara al cliente, o de *frontt office*, alcanzan el 45,1% del total en el periodo de 18 a 21h.

Las tareas con mayor importancia en este subtramo horario serían: el *check in* que abarca un 24,3%, del tiempo frente al 15,2% que tiene en el subtramo horario de 14 a 18 horas, ya que en este horario suelen llegar un gran número de clientes que se llegan a hospedar en el hotel; también es importante la tarea de resolver problemas con el cliente que conlleva el 12,5% de las anotaciones en el subtramo de 18 a 21 horas con respecto al 8,3% que se observa en el horario de 14 a 18 horas, ya que al haber más *check in* puede haber clientes que tengan alguna queja sobre su habitación o que requieran otro tipo de habitación o algún otro tipo de servicio de los que disponga el hotel y a los que los recepcionistas tengan que dar solución.

Es necesario mencionar también las tareas de atención al correo electrónico y la atención al teléfono que, con menor protagonismo que las mencionadas anteriormente, y con unos porcentajes más bajos, son más intensivas en el horario de 18 a 21 horas que en el otro subtramo, ya que, a partir de las 6 de la tarde suelen ponerse en contacto con el hotel muchos clientes con motivo de sus reservas, ya sea para avisar de su hora aproximada de llegada, o bien para ejecutar la cancelación de la reserva.

Con respecto al subtramo horario de 14 a 18 horas, queda reflejado que es el espacio horario donde se producen más tiempos ociosos, ya que los porcentajes de actividades como “no lo veo” (6,5%), “no hace nada” (2,8%) y “habla con los compañeros (7,4%), es mayor que en el subtramo horario de 18 a 21 horas.

Es interesante hacer hincapié en el hecho de que en el subtramo horario de 14 a 18 horas las actividades de cuadro de tarjetas o créditos son importantes ya que suele ser la primera tarea que realizan los recepcionistas de este hotel al entrar en su turno de trabajo (6,5%) frente al subtramos de 18 a 21 horas que refleja un porcentaje casi nulo (0,8%), debido a que solamente en días con muy intenso tráfico de clientes en el hotel, los recepcionistas tienen que dejar algunas tareas administrativas para más adelante.

La tarea “estar en el ordenador” marca unos resultados bastante similares en ambos subtramos horarios, aunque un poco superior en el primero de ellos, con una diferencia de 3 puntos porcentuales. Esto es debido a que los recepcionistas pasan mucho tiempo frente al ordenador, ya que es donde realizan la mayoría de las tareas como se explicó en los apartados anteriores. Por lo tanto, el ordenador ocupará gran parte del tiempo del recepcionista en su turno de trabajo.

4.1.3. Distribución de las tareas realizadas para cada recepcionista

En este apartado se va a hacer análisis de la eficiencia, por separado, de cada uno de los recepcionistas que han sido partícipes en el proceso de investigación. La Tabla 4.3 presenta el reparto de tareas que ha realizado durante el estudio cada uno de los trabajadores. Se indica en ella los recepcionistas que han sido observados, así como el número de anotaciones que se hicieron sobre ellos, además del porcentaje que representa cada una de las observaciones o toma de datos en relación a cada una de las actividades que tenían que realizar y de las que se ha hecho mención en capítulos anteriores. Hay que mencionar que no todos los recepcionistas tienen el mismo número de observaciones, sino que las observaciones se hicieron para un estudio general, independientemente de que recepcionista fuera a realizar el turno. Hay que aclarar que los recepcionistas A, F y C son recepcionistas fijos de turno de tarde mientras que B, D y G son personal extra a los que se les llama de forma discontinua en función de las necesidades del hotel. E normalmente está por la mañana y tiene también un contrato fijo en el hotel. Como se observará incluso dentro de cada subgrupo de recepcionistas (fijos y eventuales) hay diferencias ostensibles en el número de observaciones. Esto se debe a que los descansos de los recepcionistas pueden coincidir en días de observación con lo cual se le toman menos observaciones. En el caso de los eventuales, depende de a que recepcionista se llama con más frecuencia para hacer turnos. El caso de E es aparte, porque no está normalmente en este turno. De hecho, sus observaciones se han realizado en la última hora de su turno de mañana, de 14 a 15 y en dos días que trabajó por la tarde.

Este estudio concreto, hará ver la dificultad que conlleva controlar el trabajo del recepcionista, ya que no es una actividad sistemática y repetitiva, sino que es una actividad personal e individual de cada uno de ellos, y va a depender en gran parte de la experiencia en el puesto y en el sector, del conocimiento de los recursos y de la actitud que el empleado muestre en su puesto de trabajo.

A continuación, se adjunta la Tabla 4.3, en la que posteriormente se añadirán unos comentarios explicativos, considerando los datos de la misma.

Como se ve en la Tabla 4.3, a cada recepcionista se le ha adjudicado una letra para hacer que el estudio se realice de una forma anónima y no se haga mención al nombre del recepcionista en sí, dando anonimato a la toma de datos de los trabajadores.

Actividad	Recepcionista														Total	
	A		B		C		D		E		F		G			
01 <i>Check-in</i>	42	25%	2	7%	14	21%	9	20%	3	8%	24	23%	1	4%	95	20%
02 <i>Check-out</i>	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	3	1%
03 Dar información	3	2%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	3	3%	1	4%	8	2%
04 Resuelve problema del cliente	15	9%	2	7%	9	13%	3	7%	5	13%	11	11%	5	21%	50	11%
05 Atención al teléfono	12	7%	0	0%	5	7%	0	0%	3	8%	6	6%	2	8%	28	6%
06 No hace nada	2	1%	1	4%	1	1%	1	2%	2	5%	1	1%	1	4%	9	2%
07 Habla con compañeros	6	4%	5	19%	4	6%	1	2%	2	5%	6	6%	2	8%	26	6%
08 Está cuadrando crédito o tarjetas	5	3%	0	0%	4	6%	3	7%	1	3%	3	3%	0	0%	16	3%
09 Atiende correo electrónico	0	0%	0	0%	1	1%	2	4%	0	0%	7	7%	0	0%	10	2%
10 Está en el ordenador	74	45%	14	52%	23	34%	22	48%	16	41%	38	37%	1	46%	198	42%
11 No lo veo	4	2%	2	7%	6	9%	5	11%	7	18%	4	4%	1	4%	29	6%
Total general	165	100%	27	100%	67	100%	46	100%	39	100%	104	100%	24	100%	472	100%

Tabla 4.3. Número de tareas y porcentaje por recepcionista.

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis individual se confirma que los recepcionistas dedican la mayor parte de su tiempo en el turno laboral a realizar sus actividades administrativas que deben hacer dentro del ordenador y que para todos ellos esta es su actividad más importante en términos cuantitativos. Los porcentajes de esta actividad varían desde un 34% para el recepcionista que dedica menos tiempo a esta tarea a un 52% para el que más. Esto nos dice que, al menos en el turno de tarde, las tareas administrativas que se realizan desde el ordenador es una parte muy importante del trabajo de un recepcionista.

La siguiente tarea en importancia numérica es el *check in*. Los dos recepcionistas de los que se han tomado más observaciones, el A y el F con 165 y 104 tomas de datos respectivamente, son también los que más *check in* han realizado tanto en cifras absolutas como en relativa, ya que el porcentaje que ha supuesto esta tarea en el conjunto de su trabajo fue, respectivamente, del 25% y 23%. A los otros dos que le siguen en observaciones (C y D) les ocurre igual, la importancia del *check-in* en su trabajo supera el 20% (21% y 20%, respectivamente). Los tres recepcionistas a los que se le tomaron menos observaciones (E, B y G) también son los que menos *check-in* hicieron siendo sus respectivos porcentajes 8%, 7% y 4%, frente al porcentaje medio del 20%. Esta fuerte relación entre el número de observaciones y el número absoluto y porcentaje de *check in* señala que esta es una tarea esencial y diferente del turno de tarde, que se confía especialmente a las personas que más tiempo pasan en el turno. Es la tarea diferenciadora del turno. Se puede deducir de los datos que, aunque el *check in* no sea la tarea que más tiempo de recepcionista consume, si es la más importante en términos cualitativos puesto que se reserva especialmente a los principales recepcionistas del turno.

Siguiendo una clasificación de tareas por importancia relativa, la tercera tarea sería la "04. Resuelve problema del cliente". En números absolutos, son los recepcionistas A, F y C los que más veces se encontraban resolviendo problemas, pero en términos relativos fueron los recepcionistas G, C y E los que más porcentaje tuvieron. De esta valoración se puede deducir que esta tarea se reparte entre los distintos recepcionistas con tal de que efectivamente sepan dar una respuesta a los clientes, aunque en términos absolutos afecte más a los recepcionistas que trabajan más horas en turno de tarde. El hecho de resolver problemas con el cliente también está relacionado con el número absoluto de *check in* realizado, con excepciones en algunos casos concretos como la del recepcionista G. Así mientras mayor sea el número de clientes que realicen el *check in*, mayor será el número de problemas que tendrá que resolver el recepcionista, debido a que están directamente relacionados y que suele ser algo proporcional. Este es un dato curioso, pero normalmente, los clientes establecen una confianza personal con el recepcionista que les ha atendido en primera instancia, lo que dice mucho de la manera en que un recepcionista ha tratado al huésped.

La actividad "11. No lo veo", necesita de una explicación más detenida. Esta actividad empezó siendo como una actividad en la que se observaba cuando el recepcionista iba al baño o hacer cualquier otra actividad que no fuera estrictamente de trabajo. Sin embargo, hay que decir, en defensa de los propios recepcionistas, que también se ha contado dentro de esta actividad cuando el jefe de recepción pedía la atención de alguno de sus recepcionistas (normalmente el jefe de turno), para que se dirigiera a su despacho. La observación propia del muestreo del trabajo no distingue entre unos y otros motivos de la ausencia del recepcionista en recepción porque el observador no tiene siempre los datos suficientes para diferenciarlo. Esta es una de las limitaciones de la técnica, aunque hay que decir que no le resta funcionalidad a la misma.

Las tareas de atención que se han denominado "09. Correo electrónico" y "05. Atención al teléfono", son actividades a las que los recepcionistas dedican menos tiempo ya que suelen darse con menos frecuencia que el resto de actividades. En el

caso del correo puede ser algo más importante en el caso de que tenga que ser el propio recepcionista el que tenga que dirigirse a un cliente, y no al revés.

En este caso particular, podríamos decir que los recepcionistas “A” y “F”, son los que proyectan una mayor efectividad y eficacia dentro de su jornada laboral, lo que también coincide con aquellos recepcionistas que tiene un mayor número de observaciones, y a los que, por lo tanto, su observación se pueda acercar un poco más a la realidad, que las del resto de los trabajadores.

Hay que pensar que, al ser un trabajo no controlable, el que se realiza de cara al cliente, es muy difícil, por no decir imposible, que todos los recepcionistas vayan a tener el mismo rendimiento o vayan a trabajar de una manera similar. En una empresa del sector terciario, como es un hotel, lo que los trabajadores ofrecen son servicios y por lo tanto se realizan una serie de trabajos que no van a ser homogéneos. Es por eso que cada recepcionista recibe unos resultados distintos en función de lo que el día o el momento de observación le conlleve al trabajador a realizar una tarea u otra.

Hay que hacer hincapié en el recepcionista “B” parece ofrecer unos niveles de rendimiento bastante bajos, ya que pasa más tiempo que sus compañeros realizando actividades de ordenador (52%), y la segunda actividad a la que más tiempo le dedica es “07. Hablar con los compañeros”. Por lo tanto, parece deducirse un nivel de eficiencia por debajo de la media, aunque esto habría que comprobarlo con un análisis más detallado de su trabajo.

Independientemente del número de observaciones, el trabajo de un recepcionista es algo que forma parte de un grupo de trabajos a los que llamamos trabajos no controlables y que el recepcionista tiene que saber manejar esas situaciones y adaptarse a las dificultades que les vayan viniendo durante el día. El recepcionista no sabe lo que un cliente le puede pedir un día o lo que le vaya a pasar con alguna reserva en cualquier otro, sino que tiene que estar preparado para resolver o al menos mantener satisfechos a los clientes de la forma más respetuosa y correcta posible.

Es necesario hacer mención y decir que, aunque hay resultados medios, en la Tabla 4.3, cada recepcionista tiene una manera de trabajar y una eficacia y eficiencia distinta. En conclusión, cabe decir que cada recepcionista actúa de una manera singular.

4.1.4. La actividad y la espera

Este apartado se va a enfocar a algo a lo que no se le suele prestar mucha atención, pero que puede variar entre la satisfacción y la no satisfacción de aquello que es percibido por el cliente a la hora de alojarse en el hotel. Esto hace referencia a la espera de un cliente, para ser atendido en el mostrador de recepción por motivos de colas en la propia recepción.

Esto será más fácil de analizar con la ayuda de la Tabla 4.4. que recoge la cual representa el número de veces que había al menos un cliente a la espera y lo relaciona con el tipo de actividad que se estaba ejecutando en ese momento por parte de los recepcionistas y que provocó colas en el mostrador de la recepción.

Actividades/Tareas	Nº de veces que hay clientes en espera
05. Atención al teléfono	0
09. Atiende correo electrónico	0
01. Check-in	5
02. Check-out	0
03. Dar información	0
08. Está cuadrando crédito o tarjetas	0
10. Está en el ordenador	1
07. Habla con compañeros	0
06. No hace nada	0
11. No lo veo	0
04. Resuelve problema del cliente	0
Total general	6

Tabla 4.4. La actividad y la espera en la recepción

Fuente: Elaboración propia.

Observando la Tabla 4.4 que trata sobre la actividad y la espera en la recepción, se puede deducir que sólo en 6 ocasiones, de los 260 momentos de toma de datos, se realizó con algún cliente a la espera, lo cual es un dato que habla de manera muy positiva de la actuación y manera de trabajar de los recepcionistas del hotel estudiado. Un total de 5 de estas esperas se dieron de 18 a 21h, mientras que solo una en el subtramo de 14 a 18h. Hay que hacer notar que siempre en esos momentos había dos recepcionistas además de los alumnos en prácticas. En algunas ocasiones podía llegar a haber hasta tres alumnos. Sin embargo, al no haber más que tres ordenadores, 2 se reservaban para los recepcionistas y el tercero para los alumnos en prácticas que se turnaban en su uso. Bajo supervisión, se permitió a los alumnos realizar todas las tareas de la recepción. En consecuencia, el hecho de que se dé una espera implica la coincidencia de al menos 4 clientes por atender de forma simultánea.

Separando la propia espera cabe decir que en un 16% de los momentos donde se vio clientes esperando (1 de 6), estos tuvieron que esperar mientras los recepcionistas acababan una actividad que estaban realizando en el ordenador y que un 84% de las esperas (5 de 6) tuvieron que esperar colas mientras los recepcionistas registraban o realizaban el *check in* a otros clientes. Esto quiere decir que los recepcionistas suelen anteponer la atención al cliente a sus propias tareas administrativas del turno, cómo por otra parte es lógico en una empresa que presta un servicio a sus clientes y que trata de dar la mayor satisfacción posible a sus huéspedes.

Es habitual que haya horas punta en las que llegan varios clientes a la vez, o incluso un grupo de huéspedes que estos tengan que esperar un poco para que se les pueda realizar a todos los clientes el registro de una manera individual. Por lo tanto, lo normal es que si un cliente está esperando para realizar el *check in* sea porque tenga otros clientes por delante suya y no haya recepcionistas suficientes (contando incluso con los alumnos en prácticas que se encuentran en este hotel objeto de estudio) que les puedan atender o bien falten ordenadores con los que se pueda realizar el registro.

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

Al final de la investigación, se acordó una entrevista con el jefe de recepción del hotel objeto de estudio, para que conociera los resultados generales de las actividades establecidas y cómo se repartió la dedicación a cada una de ellas y nos mostrará su opinión al respecto. Además, se le pidió que como opinión experta intentara realizar una división de las tareas para los turnos de mañana y de noche, ya que estos turnos no habían podido ser observados. Su opinión queda recogida en la Tabla 4.5 en la que se han puesto en negrita los porcentajes correspondientes a las tres tareas que consumen más tiempo en cada turno.

ACTIVIDADES	TRAMO ESTUDIADO (14-21h)	TURNO DE MAÑANA (7-15h.)	TURNO DE NOCHE (23-7h.)
1. <i>Check in</i>	20,1%	8%	5%
2. <i>Check out</i>	0,6%	35%	2%
3. Dar información.	1,7%	5%	3%
4. Resolver problemas.	10,6%	3%	10%
5. Atender el teléfono.	5,9%	5%	2%
6. No hace nada.	2%	1%	9%
7. Habla con compañeros.	5,5%	4%	4%
8. Cuadres.	3,4%	3%	3%
9. Atender el correo.	2,1%	5%	2%
10. Está en el ordenador.	42%	21%	55%
11. No lo veo.	6,1%	10%	5%
TOTAL.	100%	100%	100%

Tabla 4.5. Distribución de las tareas por turno en base a la opinión del Jefe de Recepción (turnos mañana y noche) y de las observaciones del estudio (tramo de 14 a 21h)

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 4.5, existen importantes diferencias entre la distribución de tareas entre los distintos turnos del departamento de recepción. Recordemos que el periodo estudiado no coincide totalmente con el turno de tarde que es de 15 a 23 horas, pero se le parece bastante, hecho confirmado por la opinión del jefe de recepción.

En relación a los porcentajes, correspondientes a los turnos de mañana y noche, aportados por el jefe de recepción y basados en su experiencia en el departamento, podemos destacar que el turno de mañana dedica a las actividades de *front office* (de la 01 a 05, como se recordará) más que el turno de tarde, ya que aquí suponen un 53% mientras que en la tarde (en propiedad, en el tramo estudiado) suponían un 40%. Esto ya confirma la diferente naturaleza de estos dos turnos, el de mañana más inclinado hacia las tareas de atención al cliente y el de tarde donde prima el trabajo administrativo. Mención aparte es el turno de noche en que la división entre tareas de *front office* y *back office* ya se desequilibra totalmente hacia estas últimas puesto que los porcentajes son de un 22% y un 78%, respectivamente.

En el turno de mañana la tarea a la que se dedica más tiempo es “02. *Check out*”, actividad relacionada directamente con la atención al cliente. Obsérvese que la suma de los porcentajes de esta tarea es superior a la de *check in* lo que puede estar motivado porque se tardé más tiempo en realizar el *check out*. Esto necesitaría confirmación lo que se podría hacer mediante un estudio de tiempos específicamente para estas dos tareas, tan rutinarias, pero, lamentablemente, tan poco estudiadas.

Continuando con el análisis, en opinión del jefe de recepción un 10% del tiempo de la mañana corresponde a la actividad “11 No lo veo”. La explicación de este alto porcentaje puede deberse a la existencia de reuniones, pero también puede indicar cierto ausentismo del trabajo en el turno. Los datos demuestran que solo un estudio similar a este para los otros turnos podría llevar a una conclusión cierta en este asunto.

En el turno de noche, y con respecto también a la opinión experta del propio jefe de recepción del hotel objeto de estudio, se debería remarcar tres actividades que hacen una suma notable en relación al porcentaje total de las actividades, pero cambian con respecto a los otros turnos.

El turno de noche, según el jefe de recepción, ha de tener una gran cantidad, y mayor que en los otros dos turnos, de trabajo administrativo. Este trabajo administrativo del que hablamos suele ser principalmente realizado en el ordenador.

Por otro lado, llama la atención que una gran parte del porcentaje del turno de noche se corresponda a la actividad “no hacer nada”. Esto muestra que los recepcionistas de noche tienden a tener muchos tiempos ociosos, que se crean porque no suele haber muchos clientes a los que atender en ese tramo horario, lo que quiere decir que una vez acabada su tarea administrativa, el recepcionista tendrá un tiempo libre ya que no tiene una actividad dentro del departamento a la que dedicárselo y, el jefe de recepción no se encuentra en ese momento para encomendarle alguna otra tarea administrativa que se pueda realizar en ese justo momento.

Otra actividad que se ha querido destacar, de nuevo con la ayuda del jefe de recepción, ha sido “04. Resolver problemas con los clientes”, debido a que a algunas horas de la noche los clientes pueden llamar para plantear una necesidad, dar parte de algún problema en la habitación, etc.

Adicionalmente, se aprovechó esta propia entrevista para preguntar al jefe de recepción, si sabría alguna forma de mejorar o hacer de una manera más óptima el rendimiento de los recepcionistas para evitar que se creen esos tiempos ociosos. Era una pregunta complicada para responder y, puede que incluso algo comprometida para él mismo. Finalmente, se consiguió una respuesta por su parte, en la que hizo mención a que los propios recepcionistas saben cuál es su trabajo y cuáles son las tareas que se deben y tienen que realizar. También expresó que en ese tipo de puesto de trabajo siempre hay tarea que realizar, pudiendo dedicar ese tiempo ocioso mencionado a realizar tareas futuras o alguna otra actividad que se pueda adelantar de cara al trabajo futuro, pero que se pueda ejecutar en ese mismo momento. Estas tareas a las que se hace referencia pueden ser los prepagos, la revisión de reservas en páginas web, y en el propio sistema del hotel, para los próximos días cercanos, etc.

Normalmente, las tareas administrativas suelen hacerse en un orden determinado. Esto quiere decir que los propios recepcionistas, debido a su experiencia en los distintos turnos de trabajo, saben el tiempo a determinar para la realización de cada tarea. Además, el jefe de recepción trata de proporcionar una cantidad mayor de tareas administrativas extras o que se produzcan durante el día, para evitar que se creen esos tiempos ociosos en los que los recepcionistas no optimizan su tiempo de empleo, o al menos, en gran medida, tratar de disminuirlos. Esta mención está directamente relacionada con la temporada en la que se encuentre el hotel y la ciudad. Normalmente, en temporada alta, los hoteles suelen tener una cantidad mayor de

tareas administrativas que cuando están en temporada baja. Parece una idea lógica ya que si es temporada baja habrá un número menor de clientes alojados o que tengan reserva en el hotel, lo que conlleva a un número menor de tareas administrativas, como, por ejemplo, en este caso, la documentación propia de los clientes que se van a alojar en el hotel.

Por último y con respecto al análisis realizado en el turno de tarde de este hotel concreto, el jefe de recepción quedó gratamente satisfecho y sorprendido tanto con el trabajo realizado en el análisis, como con los resultados que se habían dado de cara a sus trabajadores y a su propio departamento. El jefe de recepción expresó que realmente los resultados que se habían dado en el turno de tarde eran muy buenos y que, en su opinión, se acercaban mucho a la realidad y a lo que posiblemente pudiera ser un nivel casi óptimo de eficiencia por parte de los empleados de su departamento.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES, LIMITACIONES, FUTURAS INVESTIGACIONES, VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS

5.1. CONCLUSIONES

Como se ha comentado, en turismo existen muy pocos artículos científicos que hayan utilizado la técnica del “work sampling” o muestreo de trabajo. Hasta donde se conoce, existe un solo precedente similar en el ámbito de la restauración (Kimes y Mutkoski, 1991). Por tanto, la primera dificultad ha estribado en adaptar esta técnica a los hoteles y en concreto al estudio de las tareas realizadas en el Departamento de Recepción. Esto ha obligado a partir de cero en algunas de las fases del muestreo del trabajo como puede ser la confección de la lista de tareas observables del recepcionista. Estas no exactamente iguales a la lista de tareas que realiza un recepcionista pues tienen que ser pensadas para permitir su observación y registro sin interferir en el trabajo.

La principal aportación del trabajo es que, por primera vez, hasta donde conocemos, se ha obtenido de una forma rigurosa una distribución del tiempo de trabajo que se dedica en la recepción a cada tarea. Esto no quiere decir que los directores de hotel, jefes de recepción o recepcionista no tuvieran ya una idea aproximada del reparto de tareas de su hotel, pero por primera vez este procede de datos tomados de forma generalmente aceptada por la investigación científica.

Una primera conclusión relevante de esta investigación es que ha quedado demostrado que la técnica del muestreo de trabajo es una metodología aplicable y válida para poder estudiar, analizar y adoptar mejoras en los trabajos de naturaleza “no controlable” en el sector turístico, trabajos que por otra parte constituyen un porcentaje significativo de la actividad turística. La mayoría de los trabajos “No Controlables” se realizan de cara al cliente, son tareas de front office. Sin esta técnica no se habría podido determinar la distribución del tiempo de los recepcionistas con una mínima seguridad. Por supuesto, también se han observado tareas que, si se pueden controlar, es decir, se puede elegir con ciertas restricciones, cuando realizarlas. Sin embargo, no son suficientemente repetitivas para que se puedan realizar en serie. Los recepcionistas hacen en su jornada laboral un mix de ambas tareas, aunque prima siempre las relativas a la atención del cliente puesto que no admiten esperas. En las otras, a las que hemos llamado tareas administrativas, existe cierta posibilidad de elegir el momento de realización.

El uso conjunto del muestreo del trabajo y las entrevistas a expertos ha permitido demostrar que la distribución de las tareas varía dependiendo del turno: mañana, tarde o noche. Al menos, esto ha quedado demostrado en este hotel objeto de estudio, lo que nos lleva a pensar que muy posiblemente se dé una situación bastante similar en el resto de establecimientos del sector hotelero.

Los resultados muestran el considerable tiempo que dedican los recepcionistas a realizar tareas de cara al cliente en las horas de tarde en que se realizó la investigación. De acuerdo a la opinión del experto consultado, esta situación aún se incrementa en el turno de mañana, pero desciende mucho en el de noche.

El análisis ha permitido demostrar fehacientemente la importancia del *check in* en el turno de tarde. Por el contrario, normalmente en el turno de mañana destaca sobre todo la actividad del *check out*. Por otro lado, en el turno de noche son principales las

actividades administrativas, en la que priorizan sobre todo aquellas que se realizan en el propio ordenador.

También es reseñable la preponderancia que tiene hoy en día al tiempo dedicado a tareas en ordenador que se convierte en la primera o segunda tarea en todos los turnos.

Otro factor importante y que se ha comprobado tras la investigación, es que al no ser un trabajo que se pueda hacer en serie, o en el que siempre se den las mismas situaciones, influye la manera en la que trabaja cada recepcionista, su conocimiento, su experiencia y actitud en el puesto de trabajo. Cada trabajador tiene una manera de trabajar que puede ser más o menos eficiente, dependiendo de cómo usen sus propias capacidades. Es un tipo de trabajo en el que cada día te encuentras unos clientes distintos y unas tareas diferentes, por lo tanto, es complicado que todos los trabajadores trabajen de la misma manera o puedan tener la misma eficacia y eficiencia a la hora de realizar su trabajo. Esto queda reflejado en el estudio individual de los recepcionistas, donde cada uno tiene una distribución de tareas distinta ya que el tiempo que un recepcionista dedique a una tarea o actividad encomendada puede que no sea el mismo que necesite otro recepcionista. Los recepcionistas, de este hotel concreto, suelen repartirse las distintas tareas administrativas, por lo que deberían tener una proporción de las actividades proporcional al número total de anotaciones de cada recepcionista, cosa que realmente no se da, porque los porcentajes difieren ostensiblemente.

Se ha observado también la presencia de distintas fuentes de tiempos ociosos que deberían ser estudiados para conseguir incrementar la productividad del departamento.

Es un trabajo en el que es fundamental, y prioritario, la dirección, gestión, control y supervisión del jefe de recepción, ya que, de su supervisión directa sobre los recepcionistas, en referencia a la forma de realizar sus actividades, depende que el cliente pueda tener estar satisfecho con su estancia en el hotel. Este puesto conlleva una gran responsabilidad, ya que ha de controlar o, al menos, saber cómo realizan las tareas sus trabajadores y de qué manera tratan e interactúan con el cliente. Además, debe corregir tanto las tareas administrativas del recepcionista, y supervisarlas, como la actitud frente a los distintos clientes y compañeros.

Ha quedado reflejado en el análisis que, concretamente en este hotel, la espera de los clientes se da, en la gran mayoría de las ocasiones, cuando se está dando la actividad de *check in* a realizar en el mostrador de recepción. Aun así, el estudio ha dejado claro que, en este caso concreto, del hotel objeto de estudio, las esperas son casi nulas, y casi no hay momentos de espera de los clientes que acuden al hotel.

5.2. LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La mayor limitación tiene el trabajo es que las observaciones solo se han realizado durante siete horas de la tarde y solamente en un hotel concreto. Por lo tanto, no se ha podido hacer comparaciones entre hoteles, ni entre otro turno como el de mañana o la noche. Esta última limitación ha sido en parte superada con la opinión de un experto.

Otra limitación es que las observaciones se realizaron en un periodo muy concreto del año, con lo que no sabemos si existiría una distribución de tareas diferente en otros meses o en épocas de mayor o menor afluencia. Igualmente, se hicieron en días laborables lo que excluye de los resultados la influencia de sábados, domingos y festivos.

También, cabe mencionar como limitación de la investigación, que al haber tantos alumnos de prácticas trabajando en el lugar de estudio, no se pudo realmente estimar como sería la eficiencia exacta de los propios recepcionistas del hotel, ya que estos alumnos en prácticas realizaban o ayudaban en muchas de las tareas de los

receptionistas, puesto que estaban capacitados para ello.

Por último, no hay que descartar la influencia que en los resultados puedan tener otras características como la categoría del hotel, su pertenencia a una importante cadena internacional, el país y cultura empresarial de los propietarios, su ubicación en una ciudad concreta etc.

Todas las limitaciones anteriores, podrían ser superadas si se abordaran más investigaciones como esta para distintos turnos, ciudades, categorías etc. Aunque es una técnica que requiere disciplina y esfuerzo no es demasiado difícil para ser abordada por estudiantes en la realización de sus trabajos de curso, final de grado o master etc. Curiosamente, el precedente comentado del sector de la restauración (Kimes y Mutkski, 1991) también fue realizado en su parte de observación, por alumnos de Universidad.

Otras investigaciones podrían ir en el sentido apuntado de analizar mediante técnicas de medición del trabajo tareas que, siendo de *front office*, pueden tener procedimientos y tiempos similares entre dos clientes distintos. Entre ellas están las esenciales actividades de *check in* y *check out*, a nuestro juicio poco estudiadas con técnicas científicas de Diseño y Medición del Trabajo.

Igualmente, merecería la pena analizar todos los procesos del departamento de recepción en busca de una mejor estandarización de los mismos.

5.3. VALORACIÓN PERSONAL Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha pretendido aportar un cierto conocimiento de cómo reparten su tiempo los trabajadores de la recepción de hotel entre sus distintas tareas mediante el empleo del muestreo de trabajo en un hotel típico de 4 estrellas de una cadena ampliamente extendida por España.

Se confirman de forma empírica cosas que antes se conocían por la experiencia y el buen hacer de los profesionales implicados y se detectan determinadas áreas de mejora que aporta este estudio gracias al empleo de las técnicas de Dirección de Operaciones.

Me gustaría resaltar la importancia de mantener una relación correcta, profesional y educada, para hacer que los receptionistas se sientan importantes a la hora de desempeñar su papel dentro de la empresa. Con ello me refiero a que, si el receptionista se encuentra cómodo con su trabajo, va a transmitir esa sensación a los huéspedes que se encontrarán en una atmósfera agradable donde realizar su estancia e incluso puede que eso le incite a repetirla en un futuro o a aconsejarla a terceros.

Personalmente me siento muy satisfecho por el trabajo realizado, por el trato recibido por parte de los trabajadores del departamento de recepción y sobre todo es obligado dar las gracias al experto y jefe de recepción que me dio acceso a su hotel y que dedicó muchas horas de su trabajo a ayudarme en el mío y a discutir las mejoras a aplicar. Me refiero al jefe de recepción del hotel que ha sido nuestro objeto de estudio.

Bibliografía

- Adillón, R (2012): “La recepción como corazón del hotel”, Cesae business & Tourism School, <http://www.cesae.es/blog/la-recepcion-como-corazon-del-hotel> (Consultado: 04/04/2017).
- 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.
- Alcelay, S (2014): “El sector hotelero español en el punto de mira: los grupos españoles, altamente endeudados por la crisis, se han convertido en un negocio redondo para los inversores extranjeros”, ABC, 21 de julio, <http://www.abc.es/economia/20140721/abci-sector-hotelero-punto-mira-201407182046.html> (Consultado: 26/04/2017).
- Caso Neira Alfredo. (2006): *Técnicas de medición del trabajo*. FC Editorial.
- Delgado, C. (2017): “España lidera el ranking mundial de la competitividad del turismo”, *El País*, 6 de abril, http://economia.elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491412519_346853.html (Consultado: 26/04/17).
- Domínguez Machuca J.A., Álvarez M.J., Domínguez Machuca M.A., García González S. y Ruiz Jiménez A. (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. McGraw Hill, Madrid.
- Fitzsimmons; J.A.; Fitzsimmons, M.A. (2011): *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology (7ª Edition)*. Mc Graw Hill. Singapur.
- Instituto Nacional de Estadística (2017) (2014a): “Datos provisionales hostelería y turismo de 2014”, www.ine.es (Consultado: 15/05/2017).
- Instituto Nacional de Estadística (2016): “Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos (establecimientos hoteleros)”, www.ine.es (Consultado: 15/05/2017).
- Instituto Nacional de Estadística (2017): “Establecimientos estimados, plazas estimadas y personal empleado por tipo de alojamiento y por comunidades y ciudades autónomas”, <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=3151> (consultado 11/06/2017)
- Kimes, S. E., & Mutkoski, S. A. (1991). “Assessing customer contact: Work sampling in restaurants” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(1), 82-88.
- Moral Rincón, MJ. (2006): “El sector hotelero español: ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración”, http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2884_11-24_4A92CFA32A6316B73963A02FC009ABA9.pdf (Consultado: 03/06/2017).
- Muñoz Rengel, Irene. (2014): *Comunicación y atención al cliente en hostelería y turismo. Nuevos negocios en la red S.L.*, Madrid.
- Niebel, B.W. y Freivalds, A. (2009). “Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo”. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Parrilla García, Patricia. (2010): *Operaciones de recepción: gestione las tareas de recepción de forma eficaz*. Ideaspropias Editorial, Santiago de Compostela.
- Resolución de 20 de septiembre de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería (B.O.E. núm. 237, de 30 de septiembre).
- Rodríguez Sánchez-Escalonilla Nazaret. (2016): *Organización y prestación del servicio de recepción en alojamientos*. Paraninfo, Madrid.
- Sancho, A (2008): “Introducción al turismo”, http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/445050/mod_resource/content/1/introduccion%20al%20turismo%2C%20sancho%2C%20OMT.pdf (Consultado: 03/06/2017).

Simón, M.A. (2006): Recepción: Front office. Fundación Proturismo, Buenos Aires.

Thompson, G. (1998a): "Labor scheduling, part 1". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, nº 5, Octubre, 22-31.

Thompson, G. (1998b): "Labor scheduling, part 2". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, nº 6, Diciembre, 26-37.

