

1280

[Propuesta de mejoras para la gestión de los Servicios Técnicos en los Hoteles del grupo Cubanacán - Playa Santa Lucía](#)

Alberto Rodríguez Fernández



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1280/index.htm>
Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.



Universidad de Camagüey

"Ignacio Agramonte Loynaz"

Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo

TRABAJO PROFESIONAL EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN TURÍSTICA, MENCIÓN TURISMO

Título: Propuesta de mejoras para la gestión de los Servicios Técnicos en los Hoteles del grupo Cubanacán - Playa Santa Lucía.

Autor: Lic. Alberto Rodríguez Fernández

Tutor: Dr.C Eduardo Sierra Gil

Octubre 2012

“Año 54 de la Revolución”

RESUMEN

La actividad turística se desarrolla en condiciones socioeconómicas complejas, lo que implica un esfuerzo constante en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta. Nuestro país, se encuentra inmerso en este proceso, en particular, en el mantenimiento e incremento de la calidad de los atributos del producto hotelero; de ahí la importancia de desarrollar una investigación científica sobre la gestión de los servicios técnicos en hoteles de sol y playa, que constituyen uno de los pilares de la gestión hotelera para lograr esos resultados.

En correspondencia con lo anterior, la presente Tesis de Maestría resume los resultados de una investigación que abordó el problema científico, cuya solución se enmarca en la caracterización de los imprevistos más comunes que enfrentan los hoteles del grupo Cubanacán destino Playa Santa Lucía y las propuestas de mejoras para la gestión de los SS.TT, constituyendo los principales aportes de la investigación.

Se muestra la factibilidad de aplicación de las mejoras a partir del criterio de expertos, lo que permitió demostrar la hipótesis de investigación planteada.

ÍNDICE

	Pág
Introducción.....	1
....	
CAPITULO 1. ACTUALIDAD EN LOS SERVICIOS TÉCNICOS (SS.TT.) EN HOTELES DE SOL Y PLAYA.....	7
1.1 Los servicios técnicos (SS.TT.) en la gestión turística.....	7
1.1.1 Los SS.TT. en los hoteles de sol y playa.....	12
1.1.2 Características de las empresas hoteleras del grupo Cubanacán destino Playa Santa Lucía.....	18
1.2 Los imprevistos en los SS.TT.....	23
CAPITULO 2. LOS IMPREVISTOS EN LOS SERVICIOS TECNICOS DE LOS HOTELES DE SOL Y PLAYA DEL GRUPO HOTELERO CUBANACAN – DESTINO PLAYA SANTA LUCIA.....	36
2.1 Caracterización del Grupo Hotelero Cubanacán.	36
2.2 Características de los imprevistos en los servicios técnicos de los hoteles de sol y playa del grupo Cubanacán destino Playa Santa Lucía.....	39
2.3 Momento metodológico de la investigación.....	40
2.4 Fundamentos metodológicos necesarios.....	41
2.5 Análisis de los resultados.....	47
2.6 Propuesta de mejora para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos.....	51
2.7 Valoración de las propuestas de mejora para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos por el criterio de expertos.	61
CONCLUSIONES.....	64

RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS	

INTRODUCCION

El desarrollo del turismo en Cuba reclama de una continua, dinámica y eficiente preparación de sus recursos humanos, para que sean portadores de una alta profesionalidad en su desempeño, capacidad de adaptación a los cambios de la actividad, creatividad para encontrar soluciones y sentido de pertenencia al sector y a la patria.

El desarrollo del turismo ha constituido uno de los factores fundamentales para la reanimación y modernización de la producción nacional, la introducción de nuevas tecnologías y la transformación de la cultura empresarial mediante la aplicación de nuevos conceptos sobre la valoración de la calidad y la atención al cliente ha jugado un papel importante, además se prevé que se podrán alcanzar nuevos niveles de desarrollo en el turismo cubano, las proyecciones conducen a que en el año 2012 se estarán recibiendo cerca de 3 millones de visitantes, cifras que nos coloca entre los mercados más aceptados en nuestra área geográfica.

“ El turismo se ha convertido en uno de los motores fundamentales de la economía cubana por sus contribuciones al Producto Interno Bruto (PIB) y está considerado como el sector más dinámico, con ingresos superiores a los dos mil millones de dólares, influyendo de modo sustancial en la metamorfosis social, económica, cultural y tecnológica que se ha producido en la sociedad cubana. (Quintana Rodríguez y otros, 2005)”⁽¹⁾

La anterior afirmación se consolida en la aprobación del Lineamiento No. 256 dirigido a la Política para el Turismo donde, *“la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un desarrollo eficiente”⁽²⁾*

Para alcanzar esta cifra, la capacidad de alojamiento ha crecido considerablemente hasta llegar a más de 42 000 habitaciones en el 2007, cifra que se ha visto incrementada con la construcción de cerca de 10 000 capacidades habitacionales hasta el 2011. La modalidad turística de mayores

flujos en el mundo la constituye la de sol y playa; en Cuba, su comportamiento es similar, estando destinadas a ésta, el 69% de las capacidades actuales.

Como parte del producto de sol y playa, el destino playa Santa Lucia ubicada en la provincia Camagüey, está integrado por: 6 hoteles con 1077 habitaciones, el 38 % y 58 % de cuatro y tres estrellas, respectivamente. Dos grupos hoteleros operan en el destino: Cubanacán e Islazul; tres cadenas extrahoteleras: Palmares, Náutica Marlin y Tiendas Caracol; así como varias de apoyo: Transtur, Servisa, Empratur, GET e ITH, además de atractivos turísticos como: varios kilómetros de playa y puntos de buceo, es por ello que sus aportes han sido decisivos para la economía de la provincia y el país.

Los problemas que afectan a los hoteles son singulares si se comparan con otras construcciones, las dedicadas a la hospitalidad tienden a tener usos múltiples: restaurantes, habitaciones, instalaciones deportivas, etc.; cada una con su propio horario de operaciones, tasas de consumo y exigencias variables para sistemas de servicios técnicos (SS.TT.) también diferentes. (Nyang'oro, 2003), entonces su alcance es diferente y por consiguiente su tratamiento también lo debe ser.

Si además consideramos que para lograr estos servicios turísticos se consumen grandes cantidades de energía, agua y otros portadores energéticos, produciendo cantidades considerables de desechos sólidos y líquidos, la necesidad de mantener los atractivos que motivan al viaje: playa, imagen, etc. y el ambiente generalmente agresivo (hoteles de sol y playa), convierten a los SS.TT. en un centro de atención para garantizar eficiencia en la gestión del hotel y minimizar los impactos negativos al medio ambiente. Esta influencia de los SS.TT. en los resultados de la organización, se ha demostrado en el transcurso del tiempo despertando el interés de los empresarios y especialistas, pero aún poco estudiada (Torres Rodríguez, 2009).

Las empresas hoteleras, a decir de Mati Jiménez y otros (2001), deben ser capaces de adaptarse a las transformaciones del entorno, definiendo estrategias que le permitan mejorar su competitividad y alcanzar niveles de ocupación cualitativa y cuantitativamente óptimos. Estas estrategias deben estar encaminadas a alcanzar, en palabra de varios autores de los más relevantes en

materia de investigación turística (Fayas-Solá, 1994; Vázquez y Díaz, 1995; Ruiz y Díaz, 1997; Camisón y Manfort, 1999), una ventaja competitiva sostenible, sobre la base de la cooperación y la integración empresarial. Criterio también expresado por Quintana Rodríguez y otros, (2005). Estos criterios se reafirman, si se considera que para prestar los servicios turísticos se consumen grandes cantidades de energía y agua, generando volúmenes considerables de desechos sólidos y líquidos, lo que revela su alto impacto en la sostenibilidad, por ejemplo, un hotel de más de 300 habitaciones consume unos 4 000 MWh y 115 000 m³ de agua al año, generando alrededor de 5 000 m³ de desechos sólidos.

Para su gestión, el hotel se apoya fundamentalmente en los Servicios Técnicos (SS.TT.), los cuales incluyen a los efectos de este trabajo: *la gestión de la dimensión tecnológica (ciclo de vida del activo fijo), dimensión ambiental (energía, agua, desechos y otros), y la dimensión social (relaciones interpersonales). Esto, los convierte en un centro de atención para mantener los atractivos que motivan al viaje: playa, imagen y la satisfacción del cliente, logrando esta satisfacción a partir de la gestión de atributos tales como el confort; así como su contribución en la realización de otros servicios y actividades.* (Torres Rodríguez y otros, 2007).⁽³⁾

El deterioro significativo de las instalaciones hoteleras se evidencia entre otros factores por la ocurrencia de incidentes imprevistos que llegan a alcanzar la cifra de 9672 en el 2011 en los hoteles estudiados, el gran volumen de este indicador impone la necesidad impostergable de introducción de mejoras para mantener o incrementar los niveles de competitividad de los hoteles, desde una perspectiva sostenible.

El indicador de incidentes imprevistos dentro de la gestión de los SS.TT. puede incluir actividades de planificación, control, aseguramiento y mejoramiento del mismo a partir de que es medible con rapidez, proporciona información relevante y puede ser graficado.

Los incidentes imprevistos se sustentan en el mantenimiento correctivo que se ocupa de solucionar todos los defectos que se van presentando en los distintos equipos e instalaciones. Estos defectos pueden ser detectados por los clientes,

por los empleados de los distintos departamentos o como consecuencia de la ejecución del mantenimiento preventivo por el personal técnico.

El mantenimiento correctivo es la parte no deseable en los objetivos de competitividad exponencialmente crecientes de la empresa moderna, pues su aparición es un claro síntoma de la falta de planificación y métodos de mantenimiento, debemos dejar claro que las roturas puntuales o aleatorias son admisibles y tenidas en cuenta en una buena planificación de mantenimiento.

De lo anteriormente expuesto, se concluye que en su desempeño, los SS.TT. no han alcanzado los niveles esperados, manifestándose fundamentalmente en: los niveles de deterioro de la planta hotelera que impactan en la cantidad de averías o incidentes imprevistos que existen en un año.

La incorrecta gestión de este indicador en las empresas hoteleras del grupo Cubanacán del destino Playa Santa Lucia permite definir el **problema científico** a resolver: ¿Qué acciones se deben proponer para la gestión de los servicios técnicos en hoteles del grupo Cubanacán - Playa Santa Lucia?

Sobre la base del problema científico se plantea la siguiente **hipótesis**: Si se caracterizan los imprevistos, se podrán proponer mejoras para la gestión de los servicios técnicos en hoteles del grupo Cubanacán - Playa Santa Lucía.

Variable dependiente:

- Mejoras en la gestión de los servicios técnicos.

Variable independiente:

- Caracterización de los imprevistos.

El **objetivo general** de la investigación consiste en proponer acciones de mejoras para la gestión de los servicios técnicos en hoteles del grupo Cubanacán – Playa Santa Lucía.

Objetivos específicos:

- 1.- Analizar los referentes teóricos de la investigación a partir de las dimensiones esenciales en la gestión de los SS.TT. en hoteles de sol y playa.
- 2.- Caracterizar los imprevistos a través de su comportamiento en los hoteles en estudio.
- 3.- Validar con expertos las propuestas de mejoras que permitan una gestión en SS.TT del indicador de imprevistos.

Métodos teóricos:

- Análisis – Síntesis para el procesamiento de la información teórica y empírica obtenida, la caracterización del problema, el objeto y elaborar el fundamento teórico y las conclusiones de la investigación.
- Histórico lógico se utilizó para revelar la evolución histórica de los imprevistos y la lógica de su desarrollo.
- Análisis documental permitió profundizar en los elementos normativos y las diferentes posturas de los autores respecto al objeto de la investigación.

Métodos empíricos:

- La entrevista para la obtención de información directa acerca del desarrollo de los procesos de los SS.TT.
- La encuesta se aplicaron a dirigentes y trabajadores con experiencia en el desempeño para explorar los elementos que consideran son necesarios para tener éxito.
- Criterios de expertos para la validación de la propuesta.

Tareas de investigación:

- 1- Valorar la gestión de los SS.TT en hoteles de sol y playa.
- 2- Analizar los imprevistos de los hoteles en estudio.
- 3- Validar las propuestas de mejoras para la gestión de los SS.TT, a través del criterio de expertos.

La novedad e importancia práctica de la investigación:

- Se incorpora a la gestión de los SS.TT. la caracterización de los imprevistos que en los últimos años aumenta a partir de la dimensión tecnológica, ambiental y social en donde se desarrolla, además se proponen mejoras para la gestión de los SS.TT de este indicador.

Para su presentación, este Trabajo Profesional se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde en lo esencial, se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el diseño de la investigación; un Capítulo I, que contiene el marco teórico - referencial que sustentó la investigación; un Capítulo II, en el cual se expone una caracterización de los imprevistos a partir de su comportamiento en los hoteles de sol y playa del grupo Cubanacán destino Playa Santa Lucía, además se valora por expertos propuestas de mejoras para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos, con el objetivo de demostrar su aplicabilidad; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPITULO 1

ACTUALIDAD EN LOS SERVICIOS TÉCNICOS (SS.TT.) EN HOTELES DE SOL Y PLAYA

En el capítulo, se integran la literatura especializada y otras fuentes consultadas, de forma tal que permitan valorar las concepciones del estado de la temática objeto de estudio, lo que posibilita sentar las bases para la investigación.

Los objetivos del capítulo son:

- Definir las bases de los servicios técnicos en la gestión turística.
- Analizar los imprevistos en la gestión de los SS.TT.

1.1 Los servicios técnicos (SS.TT.) en la gestión turística.

Los clientes durante sus viajes y estancias en lugares distintos al entorno habitual disfrutan de productos turísticos que lo hacen participe de las características y particularidades de la región visitada, la conservación y mantenimiento de estos se convierte en tarea importante porque del mismo se deriva la satisfacción de los visitantes.

A los servicios técnicos dentro de las operaciones turísticas le corresponde garantizar una alta disponibilidad y conservación de las instalaciones, calidad del producto turístico, permanente seguridad del servicio al cliente, un elevado rendimiento energético y la protección del medio ambiente, además de añadir valor al producto y contribuir a la calidad y satisfacción del cliente.

La actividad de mantenimiento como proceso evolutivo ha transitado por etapas de desarrollo como industrias poco mecanizadas, equipamientos simples y sobredimensionados hasta el aumento de la mecanización, la complejidad de las instalaciones, la visión de las fallas y las nuevas técnicas de análisis.

El mantenimiento a instalaciones y equipos se concreta en *"un conjunto de actividades destinadas a mantener, restablecer y conservar un activo en un estado o unas condiciones dadas de seguridad en el funcionamiento. Estas actividades suponen una combinación de prácticas técnicas, administrativas y de gestión"*⁽⁴⁾

Es importante destacar que el cliente pide calidad en cada oferta realizada, además ellos desean instalaciones en condiciones excelentes en términos de limpieza y conservación, desde el día que se inaugura cada instalación comienza su paulatino deterioro por factores que conspiran de forma permanente contra la imagen de bienestar y seguridad que debe reflejar, estos factores son: el paso del tiempo con sus efectos naturales de sol, lluvia, variedad de clientes y la explotación continuada durante el año.

Los profesionales de mantenimiento pasan a ser más exigidos en la atención adecuada de sus clientes, o sea, los equipos, obras o instalaciones, quedando claro que las tareas que desempeñan se manifiestan como impacto directo o indirecto en el servicio que la instalación ofrece al cliente.

En la actualización del modelo económico cubano se aprobó el Lineamiento No: 267 – Política para el turismo que plantea: *“priorizar el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicar políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo, implementando medidas para disminuir el índice de consumo de agua y portadores energéticos e incrementar la utilización de fuentes de energía renovable y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos”*.⁽⁵⁾

La máxima dirección del Estado orienta hacia políticas que permitan una sostenibilidad del producto turístico que se oferta, a partir que se necesita importar o usar recursos no renovables en los que hay que erogar cuantiosas sumas de moneda convertible.

El mantenimiento sistemático será la vía fundamental para conservar la instalación en el mejor estado físico, llegando hasta la corrección del detalle, lográndose no solo mantener la capacidad funcional, sino también, la imagen de forma permanente.

La responsabilidad de los que gestionan el mantenimiento está dirigida hacia a la reducción del tiempo de paralización de los equipos que afectan la operación, reparación en tiempo oportuno de los daños que reducen el potencial de ejecución de los servicios y la garantía de funcionamiento de la instalación, de manera que los servicios satisfagan criterios establecidos por el control de la calidad y estándares preestablecidos.

En la gestión del mantenimiento se debe consolidar el mantenimiento preventivo planificado y minimizar el correctivo (averías y fallas), logrando combinaciones balanceadas que

permitan una gestión óptima del mantenimiento, esto permite disminuir los costos de la actividad a través de la eliminación de desperdicios, del establecimiento de estrategias por equipo y del aumento de la capacidad, disponibilidad y confiabilidad de los equipos.

Para alcanzar un óptimo mantenimiento se deben desarrollar elementos como: enfocar el mantenimiento en la planificación y control y no en la reparación de rupturas y mejoras de equipos, realizar trabajos de mantenimiento de acuerdo con planes, tareas programadas y solicitudes de trabajo y analizar el historial de mantenimiento, buscando que los índices de fallas sean optimizados y los costos minimizados.

En la gestión de los SS.TT. en hoteles, Torres Rodríguez (2009) distinguen tres dimensiones esenciales: la dimensión **tecnológica**, la dimensión **ambiental** y la dimensión **social** dada esta última en las relaciones que se establecen durante su proceso.

Las dimensiones no pretenden desunir las complejas relaciones que se dan entre los SS.TT., sino más bien distinguirlas, están asociada al empleo de las tecnologías, y solo se podrá incidir en la sostenibilidad total del hotel, cuando mediante las relaciones interpersonales se logre un uso eficaz de la energía, el agua y el medio ambiente con las tecnologías instaladas (Torres Rodríguez, 2009).

La **dimensión tecnológica** (figura 1) de los SS.TT. se sustenta en el concepto de tecnología, definido por Sáenz (1999): *“la tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir y utilizar bienes de consumo. Incluye, por tanto, conocimientos teóricos y prácticos, know-how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros; identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, dispositivos físicos y equipos.* ⁽⁶⁾

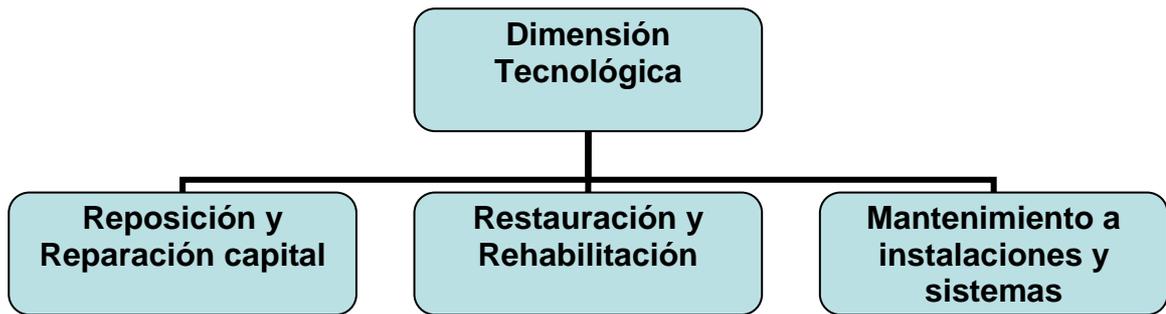


Figura 1. Dimensión tecnológica

Fuente: Elaboración propia a partir de Torres Rodríguez (2009)

La globalización y los pasos agigantados de la tecnología exigen que las empresas penetren en niveles de SS.TT. más sofisticados, haciendo uso de tecnologías y sistemas de información especiales. Los artefactos modernos son más rápidos y concentran mayor cantidad de información y funciones, por lo que los SS.TT. se vuelven primordiales.

La **dimensión ambiental** (figura 2) de los SS.TT. está relacionada, entre otros aspectos con el consumo de grandes cantidades de energía y agua, de insumos agresivos al medio ambiente y la generación de altos volúmenes de desechos, tanto sólidos como residuales líquidos, por ello, tradicionalmente son vistas como agresoras al medio ambiente. En las últimas décadas esta situación se ha revertido y los hoteles (el turismo en general) han pasado a jugar un papel importante en la preservación y conservación del mismo y a la vez se convierte en factor para lograr y mantener su competitividad desde una perspectiva sostenible.

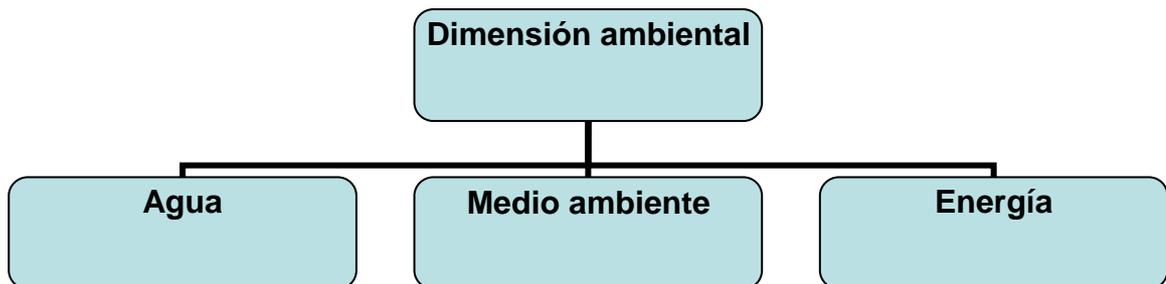


Figura 2. Dimensión ambiental

Fuente: Karel Mora Rodríguez (2009)

Para la gestión de los SS.TT. se toman decisiones que generalmente tienen repercusiones en el medio ambiente. Por esto se debe tratar de escoger, a la hora de introducir los procesos, aquellos cuyo impacto ambiental sea el menor. Un ejemplo es el de minimizar los residuos o las emisiones, generalmente se plantea

como primera acción el cambio técnico de los procesos: sustituciones de materiales, modificaciones en los equipos o diseño de nuevos productos, pero no siempre se reflexiona sobre la posibilidad de reducir el impacto ambiental negativo a través de cambios en la organización de los procesos y las actividades, es decir, a través de la implantación de buenas prácticas medioambientales.

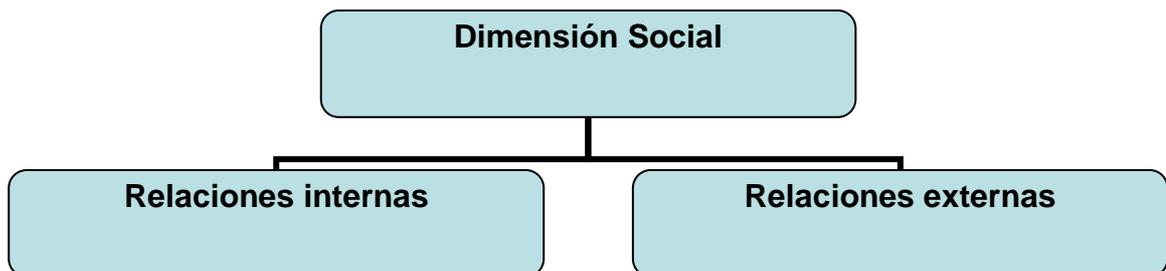


Figura 3. Dimensión Social.
Fuente: Karel Mora Rodríguez (2009)

La **dimensión social** (figura 3) de los SS.TT. se manifiesta, esencialmente en las relaciones que se establecen en el cumplimiento de sus funciones y que constituyen uno de los componentes que hacen posible el logro de sus objetivos, tanto en su ámbito interno como externo. Las relaciones internas, representativo de las condiciones, normas, principios, decisiones y actuaciones que se adoptan y plantean desde el seno de las empresas, con objeto del cumplimiento de los fines empresariales, las relaciones externas, distintivo de las repercusiones, precios, disposiciones legales, condiciones de mercado, etc., a las que se ve sometida la empresa, o también, las que establece la empresa como respuesta al marco exterior. (Figuerola Palomo, 2003)

El ambiente por donde transitan en la actualidad los SS.TT se manifiestan en la emergencia de sucesos no previstos en el hotel, pero este se ve obligado a reaccionar y adaptarse a la nueva situación o se afectaría su razón de ser y el alcance de su visión estratégica.

1.1.1 Los SS.TT. en los hoteles de sol y playa.

Las opiniones de expertos e informaciones profesionales parten de que el recreo y las vacaciones abarcan un entorno de más del 70% del movimiento turístico

mundial y dentro de éste la primacía absoluta la tiene el turismo de sol y playa, el que para algunos representa el 80% del turismo vacacional mundial.

Los estudios de la Organización Mundial del Turismo (OMT), coinciden en señalar que el producto de sol y playa es absolutamente mayoritario en los motivos de viajes turísticos y aunque no mantenga los mismos niveles de crecimiento, alcanzará un volumen importante en los próximos años y seguirá siendo de enorme trascendencia.

En otros estudios de la OMT, aparecen las diversificaciones que asociadas al producto de sol y playa se desarrollarán, como bodas y lunas de miel, deportes acuáticos, SPA (salud a través del agua) y todas bajo el sello de todo incluido. Esta diversificación de los servicios que se ofertan exige de servicios técnicos explotar al máximo posible sus capacidades de respuesta para satisfacer estas necesidades, manteniendo altos niveles de disponibilidad y satisfacción de los clientes.

La modalidad todo incluido (all inclusive) representa un porcentaje cada vez mayor en el alojamiento a nivel mundial, en el Caribe, se considera el segmento de la planta hotelera de mayor crecimiento y popularidad. Aunque no se puede hablar de un concepto terminado, los hoteles, que se comercializan en esta modalidad, son aquellos en los que virtualmente todo está incluido en un solo precio: traslado de equipajes, habitación, comidas, bebidas y otras facilidades. La mayoría apuesta por una amplia gama de actividades de recreación, restauración, etc. en dependencia del destino y las cadenas que lo operen.

Por lo general, el tamaño de los hoteles todo incluido suele ser medianos y grandes, presenta entre sus ventajas la de minimizar los gastos de gestión, simplificación de la administración, mayor control y programación de las necesidades del servicio; sus desventajas fundamentales son la necesidad de grandes extensiones de terreno, mayor desgaste físico de las instalaciones del hotel y su entorno por la explotación intensiva a que son sometidas, y por tanto deben considerarse en la gestión de los SS.TT.

Con un desarrollo de la actividad turística donde el sol y playa sigue siendo el motivo fundamental de vacaciones, las empresas hoteleras, son las de mayor peso y crecimiento entre las posibles variantes de alojamiento turístico. En Cuba, el producto de sol y playa representa el 69% de la capacidad habitacional hotelera, relación que se mantiene en las perspectivas de desarrollo de capacidades adicionales, por lo cual el desarrollo de la gestión de los SS.TT. deberá responder a las necesidades de este contexto.

La hotelería, como parte de la esfera de los servicios, tiene requerimientos de capital relativamente altos si se compara con otras actividades de ese sector. Del capital invertido en un establecimiento hotelero, se puede considerar como promedio que el inmueble (edificio, las instalaciones y plantas especiales, el mobiliario) representa un 70% del volumen total y que los materiales y demás insumos necesarios para su gestión alcanzan el por ciento restante. Es responsabilidad de los SS.TT. su disponibilidad y longevidad.

Además, debido a la naturaleza que tiene el hotel de ser esencialmente un servicio, en el momento de su prestación, los SS.TT. tienen que garantizar la máxima disponibilidad de la instalación (habitaciones, equipamiento y sistemas tecnológicos), así como que los servicios turísticos son prestados por personas y el factor humano es fundamental para satisfacer las necesidades del cliente. En opinión del autor, la gran cantidad de capital necesario para garantizar los servicios hoteleros y su disponibilidad, convierten a los SS.TT. en un sistema de gestión de gran complejidad, donde el factor humano, su competencia y compromiso juegan un papel predominante.

El criterio anterior podemos analizarlo a partir de los gustos y expectativas de los clientes, como en la mayoría de los sectores, el turismo se ve afectado por los cambios en los gustos y costumbres de los consumidores, pero debido a su carácter de ocio y tiempo libre, que permite mucho más la elección atendiendo a los gustos particulares, las preferencias del cliente y sus cambios se convierten en algo fundamental, siendo las expectativas de los clientes referidas a la calidad del servicio en el sector uno de los factores más importantes para la gestión y organización de todas las empresas turísticas.

En nuestra opinión, estos cambios de gustos y costumbres de los clientes se reflejan en la necesidad constante de los gestores hoteleros de proponer y proporcionar la imagen de un producto turístico mejorado, renovado. Esta necesidad exige que exista un nivel de creación de facilidades temporales, que se crean esencialmente por los SS.TT. y pone a prueba continuamente su capacidad de respuesta a estos pedidos.

La visión tradicional de los SS.TT. en los hoteles está enfocada en el mantenimiento, éstos en su desarrollo han sobrepasado los límites de éste y los convierte en uno de los procesos hoteleros de gran complejidad en su gestión. Su comportamiento práctico parece haber marcado su desarrollo, no siendo así en el orden teórico donde aún no se evidencia un tratamiento sistemático de los SS.TT. en hoteles de sol y playa, particularmente en Cuba.

Además del mantenimiento, durante la gestión del ciclo de vida de un activo fijo, se toman otras decisiones para garantizar que continúen cumpliendo con sus funciones como son la modernización del activo buscando mejores resultados en su explotación y la ampliación para obtener mayor capacidad productiva (De la Paz Martínez, 2006).

Estas decisiones conducen al proceso de inversiones. En la gestión de hoteles, el proceso de inversiones se realiza frecuentemente, por la necesidad de renovar y adaptar constantemente los atributos de calidad del producto hotelero (Torres Rodríguez y otros, 2007). También Falcón Finaléz (2003) hace referencia a la reposición o renovación de los activos fijos como una de las vías para mantener y elevar los estándares de los hoteles para la satisfacción de las expectativas de los clientes a costos razonables. Esto implica, que no solo el mantenimiento forma parte de las funciones de los servicios técnicos, sino también las inversiones consecuencia de la modernización, la ampliación y la reposición.

La importancia de los SS.TT. para garantizar los estándares de servicio en los hoteles, es referido por Stewart (2001), así como la necesidad de gestionar no solo el mantenimiento sino también las relaciones que se establecen en su proceso para el logro de sus objetivos, tanto internas como externas, éstas

últimas manifestadas en el gran número de servicios contratados. De manera similar Nyang'oro (2003) hace referencia, además del mantenimiento, a la gestión de la energía, de los desechos y a la gestión de las necesidades del personal para lograr mejores resultados.

Otra de las funciones de los SS.TT., se especifica en la Resolución 117 del MINTUR (2004 b) donde se definen las acciones fundamentales para el uso racional de los portadores energéticos. En la resolución 150 del MINTUR (2010), se incluye en la definición de los SS.TT., además del mantenimiento, la gestión energética, entendida como la parte del sistema general de gestión que considera la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, la reglamentación y los recursos para conseguir la máxima eficiencia en la utilización de los portadores energéticos y el agua, que según Colectivo de autores (2002), es el subsistema de gestión que le confieren a la entidad la aptitud para satisfacer eficientemente sus necesidades energéticas.

Del mismo modo en la Resolución 150 MINTUR (2010), se refieren su contribución a la política de protección del medio ambiente al garantizar la aplicación de las soluciones ambientales, el cumplimiento de las regulaciones inherentes a la actividad y las buenas prácticas tales como: la reutilización, el reciclaje, el manejo de los residuales y sustancias peligrosas.

También en los manuales de procedimientos de SS.TT. de los grupos hoteleros Cubanacan S.A., Gran Caribe S.A., Islazul y Gaviota S.A., se refieren a la gestión de los recursos materiales, las inversiones y los portadores energéticos. En el manual de hoteles verdes del Grupo Cubanacan S.A., estrategia ambiental fundamental del grupo, se definen las áreas de actuación de los SS.TT. en su contribución a la gestión ambiental: energía, desechos sólidos, agua, efluentes y emisores, y la relación con los proveedores.

Como se pudo apreciar en este análisis, en los objetivos de los SS.TT. en hoteles de sol y playa cubanos incluyen lo relacionado con la gestión del ciclo de vida de los activos fijos, la gestión medioambiental (energía, agua, desechos, residuales, etc.) y de las relaciones que se establecen durante el proceso de realización.

Esta influencia de los SS.TT. en los resultados de la organización, se ha demostrado en el transcurso del tiempo despertando el interés de los empresarios y especialistas, pero aún poco estudiada. (Torres Rodríguez, 2006 a).

En resumen, los SS.TT. no solo gestionan el mantenimiento, sino también otras decisiones del ciclo de vida de los activos fijos y además los desechos, el agua, la energía, la imagen los atractivos, etc., excediendo los límites del mantenimiento.

En los diagnósticos desarrollado por grupo de investigación comercial del MINTUR y grupo de trabajo que aplicó la metodología de entidades que presentan pérdidas en sus balances financieros en el destino Playa Santa Lucía, permitió corroborar la presencia de deficiencias, entre las que se encuentran un estado actual de la calidad y la imagen de productos turísticos inferior a lo deseado, que se evidencia en un deterioro de los atributos de la infraestructura hotelera; resultados negativos en las encuestas de los turoperadores en cuanto a la evaluación de atributos de calidad relacionado con las habitaciones, la comida y otros, afectadas por la baja capacidad de los suministradores de servicio (terceros) en el territorio y fuera del mismo, fundamentalmente en la oferta y ejecución de servicios de mantenimiento.

Asimismo, se destaca el grado de deterioro de la infraestructura técnica y el mal estado del equipamiento reflejado en la baja disponibilidad técnica del mismo. Persisten deficiencias en el trabajo en las áreas verdes, la falta de mantenimiento especializado a las playas y la necesidad de incrementar la eficiencia económica a través de la eficiencia productiva y energética. También se expresa la necesidad del estableciendo de índices rigurosos de control de gestión que contribuyan a obtener mejores resultados.

Entre las deficiencias fundamentales de la gestión de los SS. TT., se encuentran las relacionadas con el mantenimiento que se consideran en más de un 50% motivado a que se trabajan con mayor frecuencia en las acciones correctivas y no se prioriza el cumplimiento de las preventivas. Las deficiencias en la oportunidad, cantidad y calidad en el aprovisionamiento de materiales y servicios provocan incumplimientos en la ejecución de las acciones planificadas, de igual manera

contribuyen las deficiencias en la planificación de éstas actividades y la asignación de presupuestos inadecuados.

Estas insuficiencias producen insatisfacciones por deficiencias en el funcionamiento del hotel, uno de los atributos que más valor le concede el cliente: que el hotel funcione y funcione bien, según refiere García Buades (2001).

Un resumen de la problemática actual en el destino Playa Santa Lucía, se presenta a continuación:

- 1- Deterioro de atributos de calidad de la infraestructura tecnológica.
- 2- Deficiencia en la gestión de las relaciones con los proveedores de insumos y materiales.
- 3- Falta de coordinación en las acciones de los SS.TT. para ahorrar recursos.
- 4- Incapacidad de respuesta de los terceros (en ocasiones) como prestatarios de servicios al turismo.
- 5- Presencia y competencia de los recursos humanos vinculados SS.TT.
- 6- Carencia de procedimientos actualizados para la planificación y control de las actividades de los SS.TT.

1.1.2 Las empresas hoteleras del grupo Cubanacan destino Playa Santa Lucía.

Los intereses de los viajeros son variados y por ello los hoteles se especializan, dando prioridad a aquellas actividades que mejor se ajustan a estos. Así por ejemplo, los servicios complementarios de un hotel de playa se diferencian de otros en horarios, ofertas de alimentación, bebidas y recreativas. Las diferencias en el producto hotel, provocan también variaciones constructivas y de imagen que influyen considerablemente en la gestión de los SS.TT. Una clasificación de las empresas hoteleras que sirve de guía para la presente investigación es la planteada por Rodríguez Torres (2003), Rodríguez Fariñas (2000) y Martín Fernández (2003), donde los hoteles por encima de 75 y hasta 299 habitaciones son medianos como es el caso del hotel Club Amigo Mayanabo (225 – 3 estrellas), Club Amigo Caracol (150 - 3 estrellas) y Club Santa Lucía (252 - 3 estrellas), el hotel Brisas Santa Lucía (408 - 4 estrellas) en la clasificación se considera un hotel grande.

El auge del turismo, según criterio de Rodríguez Fariñas (2000), fomentó el hotel de grandes dimensiones predominante en la hotelería de muchos países, principalmente los hoteles vacacionales de playa. En Cuba, sigue siendo esta la preferencia predominante en los últimos tiempos, por ejemplo: hotel Playa Pesquero en Holguín con 944 habitaciones y el hotel Meliá Las Dunas en el cayo Santa María del norte de Villa Clara con 925 habitaciones. En el crecimiento de habitaciones propuesto para los próximos años en un alto por ciento son hoteles grandes, fundamentalmente los destinados a la modalidad de sol y playa.

El tamaño del hotel y su clasificación, según el segmento de mercado constituyen factores determinantes para una gestión de los SS.TT. enfocada al cliente. Los hoteles vacacionales donde el mayor número de ellos operan en la modalidad de sol y playa, lo hacen en ambientes altamente corrosivos por su proximidad al mar, lo que los diferencia no solo en el ajuste de las políticas de mantenimiento sino también en cuanto a la calidad del equipamiento y los insumos. Como tendencia, son construcciones horizontales lo que aumenta considerablemente las dimensiones extensivas de las redes técnicas y los espacios libres (gran parte ocupado por áreas verdes) exigiendo mayores esfuerzos en la utilización de los recursos para mantener altos niveles de disponibilidad.

Otro factor a considerar es la categoría del hotel, que según la Organización Mundial de Turismo (OMT) es un sistema de cinco categorías, representadas por estrellas como simbología fundamental, que definen condiciones mínimas para cada una de ellas.

Los requisitos son de dos tipos:

- a) Referentes a normas de sanidad y seguridad mínimas, común a todos los establecimientos hoteleros, cualquiera sea su categoría.
- b) Referentes a la construcción, habitaciones, áreas públicas, instalaciones y tipo de servicio. Mínimos, específicos para cada una de las cinco categorías.

Además, existe una escala de evaluación creada y utilizada por los Turoperadores y Agencias de Viajes que permite categorizar a los hoteles desde un punto de vista competitivo. Esta escala da uniformidad a las características que deben

reunir los hoteles en sus diferentes categorías. Los aspectos comprendidos conciernen a lo siguiente:

- Tamaño de habitaciones: según el número de estrellas tiene un tamaño mínimo.
- Diversidad y calidad de ellas, incluido el equipamiento.
- Diversidad y calidad de las instalaciones del hotel.
- Calidad del servicio.

En opinión del autor, el estándar que impone la categoría del hotel incide directamente en la gestión de los SS.TT. dado fundamentalmente en el incremento del número de servicios, la cantidad y complejidad del equipamiento y las exigencias del cliente a medida que el número de estrellas crece, implicando al personal destinado a dar respuesta a las necesidades directas del cliente en cuanto a cantidad y competencia.

Los hoteles construidos para la modalidad de sol y playa, corroborando una de las características particulares de los hoteles de construirse cercanos a los atractivos, adquieren particularidades que lo diferencian de los hoteles denominados de ciudad.

Los hoteles de sol y playa presentan un mayor número de servicios, asociado fundamentalmente a la lejanía relativa de infraestructuras de tipo ciudad y al hecho de que su comercialización se desarrolla mayoritariamente en la modalidad todo incluido, como son los que sustentan la presente investigación.

Una comparación que distingue a los hoteles de sol y playa de los hoteles denominados de ciudad se muestra en la siguiente tabla, según criterios del Dr.C Roberto Manuel Torres Rodríguez:

En cuanto a	Hoteles de ciudad	Hoteles de sol y playa
Demanda	Demanda menos fluctuante, con mayor estabilidad en la ocupación.	Presenta periodos bien definidos de baja turística.
Estancia promedio	Estancia media de los clientes reducida (menos de siete días).	Mayor estancia media de los clientes, de 7-15 días

		en dependencia del segmento de mercado.
Servicios que oferta	Se concentra en los servicios básicos (aunque hay una tendencia en nuestro país al menos a acercar los servicios al Turista).	Mayor variedad y cantidad en los servicios hoteleros que brinda. Además, relacionado con la lejanía de otros servicios: tiendas, cafeterías, etc.
Facilidades de eventos	Mayores facilidades para salas de congresos y eventos.	Facilidades para deportes y salones privados.
Acceso a los proveedores	Por lo general en las ciudades se concentran los proveedores de servicios.	Lejanía de los proveedores y zonas poco urbanizadas.
Características constructivas	Construcciones generalmente verticales.	Construcciones generalmente horizontales.
Distribución espacial	Menor perímetro, mayor área efectiva para los servicios y actividades.	Mayor perímetro y área total no efectiva o fundamental (Espacios para la jardinería, decoraciones y recreación).
Atractivos	Los atractivos se relacionan con la ciudad (patrimonio) u hoteles de tránsito.	El atractivo fundamental: la playa que se incluye en sus deberes de manutención y protección.
Medio ambiente de operación	Ambiente menos agresivo (exceptuando ciudades portuarias)	Ambiente agresivo por el contenido del aerosol marino, entre otros factores.
Solución a los residuales	Se insertan en el sistema de residuales de la infraestructura de la ciudad	Creación de las soluciones a residuales

Forma de comercialización	Comercialización con servicios tradicionales	Comercialización en la modalidad todo incluido
---------------------------	--	--

Como se observa en ésta tabla, entre las características que distinguen a los hoteles de sol y playa y en la que nos insertamos porque impactan en la gestión de los SS.TT., se destacan las dimensiones perimetrales que alcanzan, por ser generalmente construcciones horizontales con alto número de habitaciones, incrementando así las distancias de las redes técnicas, los espacios libres ocupados en su mayoría por áreas verdes y el recorrido a realizar por los operarios de SS.TT. para la ejecución de las actividades.

Otra distinción se observa por un ambiente que influenciado por el aerosol marino, se convierte en agresivo para explotación de la tecnología por su nivel corrosivo, exigiendo en primer orden materiales resistentes a estas condiciones y políticas de mantenimiento más ajustadas al contexto. De igual manera se destacan las soluciones en la evacuación de los desechos, en particular por la cercanía y el posible impacto en el atractivo principal: la playa.

Como elemento importante abordado en la actualidad por el compromiso que tiene con el futuro tenemos, el desarrollo turístico sostenible, en consecuencia la OMT (1996) lo define como el que satisface las necesidades de los turistas en el presente, y de las zonas que los acogen, al tiempo que protege e incrementa las oportunidades para el futuro. Se define como un proyecto que gestionará los recursos, de tal forma que respete los requerimientos económicos, sociales y estéticos, y al mismo tiempo conserve la integridad cultural, el proceso ecológico esencial, la biodiversidad y los sistemas que permiten la vida.

En Cuba, la Ley 81/97 de Medioambiente en el artículo 139 señala: *“el desarrollo sostenible del turismo se fundamenta en que éste se efectúe de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras. Se basa, además, en el respeto a la cultura nacional y sus expresiones*

territoriales y en la integración de las poblaciones locales al desarrollo de sus actividades, contribuyendo así a la elevación de la calidad de vida de los seres humanos". (7)

El desarrollo sostenible se manifiesta en tres dimensiones básicas: la sostenibilidad ambiental, encargada de analizar el impacto del turismo en los recursos naturales, su valor de uso, cuidado y conservación; la social y cultural, que alude las estrategias que incluyen la utilización del turismo para el desarrollo efectivo de los habitantes de un país o localidad; y la económica, que debe garantizar que el desarrollo sea económicamente eficiente, siempre bajo la premisa de que el desarrollo sostenible es la guía fundamental de las actividades turísticas. (Donaire, 1998; Font y Bendell, 2002; Brocos Fernández y otros, 2003; Pardellas y Padín, 2004; Varisco, 2004; Ayala Castro y otros, 2004)

Las empresas hoteleras según Mati Jiménez y otros (2001), deben ser capaces de adaptarse a las transformaciones del entorno, definiendo estrategias que le permitan mejorar su competitividad, alcanzando unos niveles de ocupación cualitativa y cuantitativamente óptimos. Para ello se deben tomar acciones estratégicas encaminadas a alcanzar una ventaja competitiva sólida. El objetivo consiste en obtener, a través de los recursos generados por la actividad, una posición duradera en el mercado.

De lo analizado en este epígrafe, se puede concluir que la capacidad de adaptación de las empresas hoteleras por ser una parte importante del producto turístico, a las exigencias de un mercado cambiante, competitivo, influenciado por las nuevas tecnologías y los gustos refinados de los turistas, depende en gran medida de los paradigmas de gestión que éstas adopten, en consecuencia al sistema de gestión y por ende el de SS.TT. que se asuma debe estar enfocado a la sostenibilidad, la participación, la mejora y la integración para lograr mejores resultados en su desempeño.

1.2 Los imprevistos en los SS.TT.

Los investigadores valoran los sucesos imprevistos como algo que está allí, es inevitable y es una parte de la incertidumbre de la gestión que siempre existirá y con la cual hay que convivir.

Según el MSc. Jorge Frías Adán, para abordar estos elementos conviene respetar la perspectiva de la sostenibilidad a largo plazo del sistema empresarial. Ello incluye su integridad como sistema, pero fundamentalmente su rumbo estratégico: aquel que dicta la misión y la visión empresarial, como categorías del proceso estratégico generalmente aceptadas.

El grado de previsibilidad del suceso sólo lo sitúa en una de las dos vertientes siguientes: o es posible considerarlo como parte de las variables a incluir en la planeación estratégica o es imposible hacerlo por su imprevisibilidad. La primera vertiente ya ha sido estudiada, goza de amplia aceptabilidad, cuenta con numerosos instrumentos que permiten seleccionar, reducir y priorizar variables. Bajo las condiciones de una planeación estratégica orgánica y efectiva siempre están presentes aspectos no incluidos. Sin menoscabar la importancia y utilidad del proceso estratégico, y paralelamente a su implementación, incumbe en este caso estudiar la segunda vertiente: los imprevistos.

“Los sucesos imprevistos pueden abordarse desde varias dimensiones:

a) de su naturaleza propia.

b) de la forma en que influyen sobre el sistema empresarial: subsistema que afecta, escala de intensidad, amplitud y temporal en que lo hace en relación con el proceso de cambios empresariales.

c) del impacto que puedan provocar en la sostenibilidad (la esencia, el rumbo, la Misión y la Visión) de la empresa. ⁽⁸⁾

Aún cuando pueda asumirse que cada una de las dimensiones mencionadas encierra una cierta porción de previsibilidad, corresponde valorar cuán factible es el pronóstico de estos sucesos. Es posible hacerlo partiendo de dos puntos de vista: desde el propio proceso de pronóstico y desde el efecto que ello pueda ejercer en la empresa.

Pero es conveniente acordar que la supervivencia de la empresa en este caso no radica en prever estos sucesos, sino en reaccionar ante ellos de forma adecuada según la esencia de la propia empresa, de su rumbo estratégico y del suceso que emerge.

Es en los niveles más operativos donde más directamente influyen los sucesos imprevistos, donde la dinámica de la producción y los servicios convoca a una mayor flexibilidad de los elementos que conforman la estrategia y la estructura empresarial: las relaciones entre trabajadores, tecnologías, información y los ambientes interno y externo.

Por tanto no hay que despreciar las potencialidades de cada uno de los elementos del sistema como fuentes de acción ante un hecho imprevisto. La empresa en pleno, con su arsenal de interrelaciones, deberá acudir a la formación de una actitud ante la ocurrencia de un imprevisto. Cada uno de sus elementos deberá adoptar la acción correspondiente con el tipo de hecho y con su papel en el mantenimiento de las relaciones necesarias a la sostenibilidad de la empresa.

El departamento de SS.TT. en una entidad turística esta responsabilizado con el buen funcionamiento de la instalación, su obra civil, equipos, mobiliarios, garantizando la operación del hotel y la satisfacción de los clientes, además tiene objetivos bien definidos como son:

- Garantizar el mantenimiento preventivo a instalaciones equipos y mobiliarios para evitar averías y lograr su buen funcionamiento y vida útil.
- Realizar acciones correctivas, para solucionar averías.
- Participar en el proceso de bajas técnicas de equipos e instalaciones.

A partir de lo anterior podemos resumir aspectos y metas por donde transita la actividad de SS.TT, como son:

- Óptimo estado técnico de los equipos e instalaciones.
- Cuidado del medio ambiente y la salud.
- Ahorro de los portadores energéticos.

- Sostenibilidad. Implica tanto financiera como del crecimiento del conocimiento (capital intangible).
- Servicio de alta calidad.
- Disminución de los costos de operación.

La actividad del mantenimiento en el hotel, tendrá bajo su atención los siguientes objetos de trabajo, siempre sobre la base de mantenimiento preventivo en su mayor parte o correctivo si es necesario:

Sistema hidráulico.- Cisternas, tanques elevados, válvulas, tuberías en general, sistema contra incendios, equipamiento para el abastecimiento general de agua fría y caliente, piscinas y equipos de tratamiento de agua.

Sistema eléctrico.- Sub- estaciones eléctricas, plantas de emergencia, cableado de instalaciones, iluminación, televisión, audio, música ambiental, todo equipamiento eléctrico.

Sistema mecánico. - Equipos individuales o centrales de aire acondicionado, refrigeración, ventiladores y extractores, calderas, intercambiadores de calor, recuperadores de calor, colectores solares, elevadores y equipos de lavandería.

Equipos de cocinas y servicios gastronómicos. - Estufas de gas, cocinas, cámaras frías, refrigeradores, máquinas de hielo, neveras, lavavajillas, trituradoras, campanas, cafeteras, freidoras, hornos, batidoras, peladoras y exprimidores.

Sistemas almacenamiento de combustible.- Fuel oil y gas licuado.

Edificaciones.- Azoteas, acabados, pinturas, pisos y áreas de recreación.

Áreas verdes.- Jardines, plantas interiores y fuentes de agua.

Sistemas de tratamiento de residuales.

Sistemas de seguridad integral.- Alarmas, tierras y pararrayos, sistema contra incendios.

Equipos de garaje y automotor.

Otros.- Sistemas de comunicación y mobiliarios.

Mantenimiento igualmente participa en los trabajos de planificación y ejecución de inversiones por medios propios o terceros, logrando unir los intereses constructivos a la explotación de la instalación.

Para enfrentar estas tareas el departamento de SS.TT. cuenta con la siguiente estructura (figura 4):

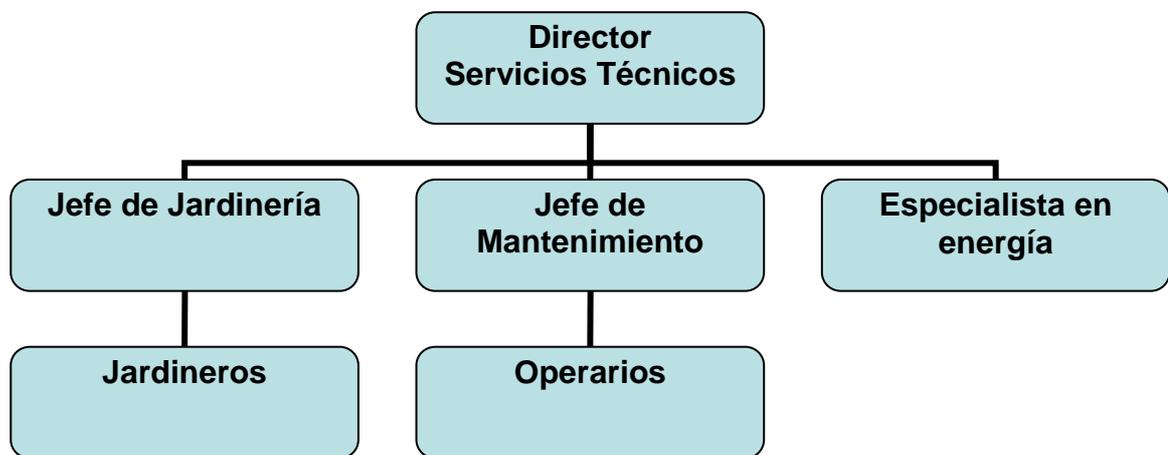


Figura 4. Organigrama tipo del departamento de servicios técnicos.

Fuente: Manual de SS.TT. grupo hotelero Cubanacán.

La actividad de mantenimiento transita por dos procesos importantes que serán descritos a continuación: el mantenimiento preventivo planificado y el mantenimiento correctivo, que es donde aparecen los imprevistos, temática investigada por el autor de la presente tesis.

Se entiende por mantenimiento preventivo el proceso mediante el cual se mantiene a través de controles, supervisiones y mantenimientos programados el buen funcionamiento de instalaciones, equipos y mobiliarios. El mismo supone un conocimiento actualizado de todos los equipos y dependencias del hotel, así como programar las correcciones de sus puntos vulnerables en el momento más oportuno, lográndose: disminuir las frecuencias de paros por averías, disponer del personal adecuado en el momento oportuno, conocer las necesidades de repuestos y programar los trabajos sin afectar a los clientes.

En el manual de SS.TT. del grupo hotelero Cubanacán aparecen documentos que deben ser directivas para este y otros mantenimientos como son:

- *“La ficha técnica que permite reflejar todas las recomendaciones deseables, así como un historial de mantenimientos, roturas o averías y cambio de piezas.*
- *Listas de chequeo para el mantenimiento preventivo, por cada objeto de trabajo y periodicidad.*
- *Libro de control técnico con la sección de consumos energéticos, plantilla de personal, reparaciones, habitaciones fuera de orden, averías de instalaciones, llamadas a empresas de servicios, mantenimiento preventivo a instalaciones”.* ⁽⁹⁾

Como hemos comentado en análisis anteriores el mantenimiento correctivo se ocupa de corregir todos los imprevistos que se van presentando en los distintos equipos e instalaciones durante la oferta de productos turísticos.

Aplicar un excesivo mantenimiento correctivo conlleva a los siguientes inconvenientes:

- Los defectos suelen ser denunciados por personas poco capacitadas para valorar la importancia del fallo.
- El fallo o la avería se denuncia cuando los equipos no funcionan. En ocasiones motiva que el equipo haya sufrido un deterioro importante, en gran parte evitable, con una intervención oportuna del mantenimiento preventivo.
- El servicio o la producción se vean afectados en el momento de su utilización por el no funcionamiento de la instalación o la maquinaria. Precisamente, se ve que no funciona la instalación o maquinaria cuando se deseaba que estuviera en marcha, luego ese fallo incide muy directamente en el servicio o en la producción.
- El personal no sea suficiente y se produzcan retrasos en la reparación de la avería, al no estar dicho fallo previsto.

En la práctica de las empresas turísticas una vez que son definidas e implementadas las estrategias, se manifiestan un grupo de indicios, caracterizados por el surgimiento de sucesos, no previstos en la planeación, que tienden a desestabilizar el ritmo de la gestión y en ocasiones ponen en peligro el éxito del proceso.

En opinión del autor, los imprevistos son problemas provenientes del entorno y del ambiente interno del equipo e instalación, no tenido en cuenta en ocasiones en el proceso estratégico, que tiene naturaleza propia, influye con determinada rapidez, intensidad y amplitud sobre el sistema empresarial en particular en la calidad de los productos y servicios ofertados.

Los imprevistos pueden abordarse desde las dimensiones de su naturaleza propia, de la forma en que influyen sobre el sistema empresarial y del impacto que puedan provocar en la sostenibilidad de la empresa. Es importante aprender a reaccionar ante ellos, de forma adecuada según la esencia de la propia empresa, de su rumbo estratégico y del suceso que emerge.

Para enfrentar situaciones en las que se presentan sucesos no previstos en el proceso de planeación estratégica se necesitan nuevas perspectivas del mismo: una perspectiva que asuma como una de sus partes indisolubles la inevitabilidad del surgimiento de variaciones, a veces sustanciales, de las previsiones contenidas tanto en los planes, prospectivas y escenarios, como en la estructuración y coordinación de acciones directivas, garantes del rumbo estratégico seleccionado. La falta de este tipo de perspectiva menoscaba la capacidad del directivo para conducir la empresa de forma adecuada a dicho rumbo estratégico ante un suceso imprevisto (Frías, 2008).

La forma en que influyen los sucesos imprevistos en la empresa puede ser directa o indirecta. Lo hacen directamente cuando entran en contacto inmediato con alguno de sus subsistemas. Son de influencia indirecta, cuando entran en contacto con otros sistemas que se interrelacionan con la empresa, es decir, afectan a sus competidores, proveedores o clientes y éstos al reaccionar

transmiten su influencia a la empresa. La influencia también se caracteriza por su intensidad, amplitud y temporalidad.

La determinación de cuáles son los imprevistos más importantes permite una mejor visión del problema, dicha definición debe basarse en una correcta comprensión del sistema de gestión tecnológica, los intereses de los usuarios, así como de la probabilidad, tiempo y extensión de los mismos.

Para garantizar la vida útil de las instalaciones y de los equipos se hace necesaria la confección de un plan anual de mantenimiento que garantice el ciclo adecuado de mantenimiento, la programación de la fuerza de trabajo y el aseguramiento material necesario. También permite compatibilizar la necesidad de las reparaciones con la necesidad de los servicios. Es necesario un método ágil que permita distribuir los trabajos a realizar, la fuerza de trabajo y los recursos materiales a través del año.

La conservación de un hotel es muy importante e implica una serie de actuaciones que hay que hacer a medida que pasa el tiempo, de forma programada, pues con él se logra un buen funcionamiento de todas las instalaciones evitando que estas se rompan y con ello perder tiempo de trabajo.

La comodidad es la base de la satisfacción de las necesidades de bienestar que busca el cliente, así como un aliciente para el trabajador del hotel que implica orden y mantenimiento de las instalaciones.

El mantenimiento debe lograr la reducción de las averías imprevistas y del tiempo de reparación, procurar la prolongación de la vida útil de los componentes, lograr los efectos del ahorro de recursos y con ello, reducir el costo del mantenimiento de las instalaciones y contribuir a mejorar la calidad del servicio.

El desarrollo alcanzado en las entidades turísticas requiere elevar la calidad en la aplicación de la política de mantenimiento y conservación de las instalaciones, con el objetivo de evitar deterioros y pérdidas de atributos, así como mejorar la calidad del producto y el servicio que prestan, la instrucción 1 del 2010 del MINTUR "Alcances y periodicidad de mantenimiento de los equipos, sistemas

tecnológicos y mantenimiento constructivo para las entidades del Turismo”, se convierte en un instrumento para alcanzar estos fines.

En la revisión bibliográfica realizada encontramos autores que evalúan la calidad de los servicios hoteleros, a partir de requisitos que exigen los clientes del producto ofertado, donde el papel de los SS.TT es fundamental como en: habitaciones y baños funcionales y confortables, mobiliario en buen estado, buena iluminación de la habitación y el baño, chorro de la ducha regulable y apropiado, seguridad de la habitación, funcionamiento de TV, secador de pelo y sistema de telefonía, así como la buena imagen del hotel a partir de una adecuada gestión ambiental en temas como la jardinería y ausencia de ruidos.

Resulta necesario actualizar la política de mantenimiento y establecer un grupo de indicaciones a los efectos de garantizar el óptimo estado físico de las instalaciones pertenecientes a las entidades que integran el sistema turístico cubano, así como asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad y conservación necesarios para la prestación de los servicios. Resulta imprescindible, a fin de lograr una adecuada prioridad y atención al mantenimiento, jerarquizarlo a todos los niveles de dirección para alcanzar una mayor eficacia en las entidades.

El procedimiento para atender todos los defectos detectados por los clientes, empleados y técnicos se basa para su ejecución en un sistema organizativo a implantar en la instalación, donde todo defecto se reporte al departamento de servicios técnicos en un impreso establecido como partes de averías a mantenimiento, el cual es recepcionado en el departamento de mantenimiento, el tratamiento organizativo de constancia de su recepción, seguimiento de su ejecución e información de su cumplimiento al área emisora, de forma, que en cualquier momento se puedan hacer las conciliaciones con cualquier departamento del estado en que están los partes de averías por ellos emitidos.

Los imprevistos se informan verbal o telefónicamente y deben llevar los siguientes pasos para su solución y seguimiento (figura 5):





Figura 5. Procedimiento para el tratamiento de imprevistos.
Fuente: Manual de SS.TT. grupo hotelero Cubanacán.

El cumplimiento de los procedimientos internos de una instalación turística que logre que todos los departamentos y directivos cumplan con la organización de los partes de averías dependerá en gran medida del éxito de este sistema. El control riguroso por el departamento de SS.TT. de los partes recibidos, de los ejecutados y los pendientes, diariamente, mensual y anual significa el seguimiento a los diferentes fallos que pueda sufrir la instalación a la credibilidad que le da el cliente que su queja fue atendida o solucionada y a todos los empleados y directivos que lo reportado se atiende y se le da alguna solución.

Si el sistema no lleva una organización y disciplina preestablecida los clientes externos e internos no se sentirán satisfechos por las acciones de los Servicios Técnicos. Las estadísticas de imprevistos por áreas y tipos es una herramienta importante para la valoración técnica de las medidas a tomar para evitar que sean repetitivas o darle soluciones integrales a problemas permanentes y/o reorientar el mantenimiento preventivo.

La solución de imprevistos a partir del comportamiento de la ocupación hotelera

tiende a crecer, estos deben ser solucionado en su mayoría por los operarios de mantenimiento que conforman las brigadas de mantenimiento del hotel, las mismas tienen el siguiente calificador de cargo aprobado en la Resolución 66/2009 del Ministerio de trabajo y seguridad social:

1- Ejecuta labores de mantenimiento y de reparaciones según su magnitud a equipos mecánico - manuales, eléctricos y electromecánicos e instalaciones.

2- Defecta, desarma, repara, arma e instala equipos y efectúa todo tipo de operaciones de mecánica de banco en equipamiento, medios y enseres tales como: refrigeración, climatización, equipos especiales de baja temperatura, instalaciones eléctricas para el sistema de alumbrado, fuerza y control y otras; repara todo tipo de cocinas de gas, eléctricas, de petróleo, fogones, hornos eléctricos o de gas, parrillas, salamandras, tachos o marmitas, cafeteras, máquinas fregadoras de vajillas, pulidoras de metales, mezcladoras, sobadores, licuadoras y batidoras de todo tipo, equipos trituradores, limpiadores, exprimidores y molidoras de alimentos crudos, divisores de masa, boleadoras o troqueladoras, sierras eléctricas, equipos rebanadores, ventiladores de todo tipo, equipos y enseres del lunch y otros equipos gastronómicos.

3- Repara equipos de bombeo en bombas de turbina de cualquier presión y de una o más etapas, de ajustes, de pistón, de paleta, centrífugas y otras.

4- Ejecuta mantenimiento y reparaciones a equipos de lavandería y tintorería, tales como: lavadoras horizontales y verticales del sistema simple o complejo automatizado, mediante aire comprimido o dispositivo eléctrico, todo tipo de centrífugas y sus dispositivos de control, secadoras de cualquier complejidad, prensas manuales o de pedales accionadas por aire comprimido o sistema hidráulico, equipo de lavado en seco y otros y, en su caso, el sistema de recirculación del agua.

5- Comprueba el funcionamiento de equipos de piscinas, tales como: bombas, clorificadores, filtros de agua, equipos de recirculación y tuberías.

6- Utiliza el analizador de cloro y PH del agua de las piscinas.

7- Aumenta o disminuye la dosis de los productos químicos que se emplean de acuerdo con el análisis efectuado.

8- Desmonta y revisa equipos de bombeo y clorificadores, les cambia la empaquetadura grafitada y les inyecta cloro.

9- Opera el aspirador al vacío y procede a la limpieza de las piscinas con cloro y ácido muriático.

10- Realiza el mantenimiento preventivo planificado, asignado a cada equipo y sistemas de la instalación; pinta motores, refrigeradores, y otros equipos y muebles metálicos.

11- Emplea en sus labores instrumentos de medición y medios manuales, mecánicos y eléctricos, cumple con lo establecido en los documentos técnicos – normativos que rigen la actividad.

12- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera".⁽¹⁰⁾

A partir de las funciones o tareas que debe realizar un operario de mantenimiento podemos resumir que debe tener conocimientos y habilidades en especialidades como: construcción civil, eléctrica, mecánica y carpintería que es donde ocurren mayormente los imprevistos.

Lo analizado con anterioridad nos permite afirmar que existe en general un reclamo para que la formación del profesional no se limite a los conocimientos específicos que brinda su área de estudio, sino que se amplíe a otros elementos que le permitan dar respuesta a la dinámica de la vida que caracteriza la contemporaneidad.

A partir de lo analizado podemos hacer conclusiones parciales del capítulo 1:

- La gestión de los SS.TT. es compleja a partir de la variedad y cantidad de servicios que ofertan los hoteles del grupo Cubanacán en el destino Playa Santa Lucía que generan cada día una mayor cifra de imprevistos, así como del factor humano para mantener la satisfacción del cliente en instalaciones entre 15 y 40 años de explotación.

CAPITULO 2

LOS IMPREVISTOS EN LOS SERVICIOS TECNICOS DE LOS HOTELES DE SOL Y PLAYA DEL GRUPO HOTELERO CUBANACAN – DESTINO PLAYA SANTA LUCIA.

En este segundo capítulo se presentan las bases para diseñar la comprobación del problema científico y objetivos planteados en la introducción. Se hace una correspondencia con los conceptos teórico - metodológicos específicos que fundamentan los análisis detallados de la muestra, sus criterios de selección; y también se reflejan los instrumentos para el análisis de campo.

2.1 Caracterización del Grupo Hotelero Cubanacán.

Se considera necesario en primer lugar realizar una descripción, de la organización objeto de estudio, referenciando aquellos aspectos generales que impactan en cualquier aspecto de la organización que se aborde y focalizando, con especial énfasis, en el proceso de mantenimiento.

Nombre de la organización: Grupo Cubanacán

Ministerio: Ministerio de Turismo (MINTUR)

Lugar de ubicación: Playa Santa Lucia, Nuevitas, Camagüey.

Está integrado por:

- Delegación Cubanacán - 336340, 365194 y 336324.
- Clínica Internacional - 365300 y 336370.
- Hotel Brisas Santa Lucía – 336317.
- Hotel Club Santa Lucía – 336109, 336148 y 365147.
- Hotel Club Amigo Caracol – 336302 y 336303.
- Hotel Club Amigo Mayanabo – 336184, 336185 y 336540.

La fuerza de trabajo está compuesta por:

Entidad	Cuadros	Trabajadores	Total
Delegación Cubanacán	1	9	10
Clínica Internacional	1	18	19
Hotel Brisas Santa Lucia	13	169	182
Hotel Club Santa Lucía	12	119	131
Hotel Club Amigo Caracol	12	84	96
Hotel Club Amigo Mayanabo	12	98	110
Total	51	497	548

Misión: Somos trabajadores del Grupo Hotelero más diversificado y el de mayor presencia en todo el país, comprometidos con la Revolución, nuestros clientes, nuestra empresa y con nuestros aportes a la sociedad.

Proporcionamos servicios hoteleros, asistencia al turismo de salud, dirigidos al turismo internacional, con eficiencia, calidad y seguridad, garantizando el disfrute de atractivas experiencias, contando con instalaciones y equipamiento en buen estado de funcionamiento, procesos eficaces y un personal profesional, colaborador y honesto.

Visión: Deseamos ser una empresa líder en el Caribe por la diversificación, sostenibilidad e informatización de sus servicios, muy competitiva en el ámbito internacional en la próxima década, que se diferencia por ofertas innovadoras eficientes y de calidad, que permitan disfrutar experiencias turísticas y/o recibir tratamientos de salud, contando con instalaciones y equipamientos que emplean una tecnología avanzada.

Áreas de resultados claves:

- 1- Desarrollo político ideológico.
- 2- Eficiencia de la gestión económica y comercial.
- 3- Preparación del capital humano.
- 4- Trabajo con los directivos.
- 5- calidad del producto y los servicios.

Familias de ocupaciones priorizadas:

- 1- Personal directo a los servicios.
- 2- Especialistas económicos y contadores.
- 3- Especialistas comerciales, relaciones públicas y áreas técnicas.
- 4- Directores de hoteles.
- 5- Especialistas en gestión de capital humano.

Objetivos estratégicos del grupo Cubanacán periodo 2012 - 2015:

- Fortalecimiento de la gestión de calidad y satisfacción de clientes.
- Incremento de las acciones de control en la lucha contra el delito y la corrupción.
- Incremento de las medidas de ahorro que aminoren gastos.
- Elevar los aportes y la utilidad, disminuyendo el índice de gasto en utilidad bruta.
- Disminuir el ciclo de cobros.
- Incrementar los ingresos turísticos y los pasajeros asistidos en todas las modalidades.
- Avanzar en la instrumentación de políticas y procedimientos en todas las esferas.
- Perfeccionar la preparación de la Fuerza de Trabajo para la defensa, la seguridad y la protección.
- Lograr el adecuado manejo de la Fuerza de Trabajo en las temporadas, su preparación y completamiento de los cargos deficitarios, mediante la promoción y el desarrollo interno.

Objetivo estratégico del grupo Cubanacán en los servicios técnicos:

Garantizar el buen funcionamiento de la instalación, su obra civil, equipos, mobiliarios, responsabilizándose con la operación del hotel y la satisfacción de los clientes.

2.2 Características de los imprevistos en los servicios técnicos de los hoteles de sol y playa del grupo Cubanacán destino Playa Santa Lucia.

Los imprevistos son averías que aparecen con frecuencias en la gestión de los SS.TT y deben ser solucionada en su mayoría por las brigadas de mantenimiento, las instalaciones donde se inserta la presente investigación no son ajenas a esta problemática, partiendo que los sistemas tecnológicos tienen varios años de explotación en productos de sol y playa, esta particularidad se convierte en una situación desfavorable para planificar el mantenimiento preventivo.

La aplicación de Resolución 150 del MINTUR (política de mantenimiento) recoge mensualmente los mantenimientos preventivos e imprevistos en treinta formas de realizar la actividad en instalaciones turísticas, además registra las contrataciones realizadas para solucionar los problemas, así como los gastos en ambas monedas a partir de la planificación del presupuesto del año.

Los imprevistos electromecánicos y en edificaciones, entiéndase en equipos de: refrigeración, gastronómicos, climatización, electrónicos, comunicaciones y sistema de iluminación son los de mayor volumen en afectaciones e inciden directamente en los servicios de alojamiento, restauración, cocina y comunicación.

Es importante mencionar que los imprevistos en equipos de climatización y refrigeración pueden clasificarse como de mayor complejidad que los de edificaciones que transitan por problemas hidrosanitarios (plomera), descoches de losas y paredes, entre otros, los mismos pueden ser solucionados de forma rápida y las competencias de los operarios no tienen que ser elevadas.

2.3 Momento metodológico de la investigación.

La investigación desarrollada impacta en la realidad concreta del grupo hotelero Cubanacán, en la misma se combinan informaciones directas e indirectas, primarias y secundarias a partir de la aplicación de instrumentos elaborados.

El problema de investigación se estudia en un tiempo o periodo dado, aplicándose métodos y técnicas para el procesamiento de la información con enfoque investigativo.

Muestra de la investigación:

Las técnicas fueron aplicadas a 48 trabajadores de los departamentos de SS.TT de los cuatro hoteles del Grupo Cubanacán – Playa Santa Lucía, representando un 88 % del total de la plantilla de esta área.

Por tanto, el muestreo se clasifica del tipo intencional ya que se seleccionaron las unidades de estudio de acuerdo a los intereses de la investigación, dado a que se necesita que la información que se recoge tenga un gran valor por su profundidad, se priorizaron las personas que mayor tiempo de permanencia llevan en la actividad.

Dadas las características de esta investigación, se trabaja con una alta representatividad muestral, quedando reflejado como sigue:

No.	Cargo	Tiempo de desempeño
1	1 jefe de SS.TT.	15 a 20 años
2	1 jefe de SS.TT.	10 a 15 años
3	1 especialistas en energía.	5 a 10 años
4	1 especialista en SS.TT.	10 a 15 años
5	1 jefe de brigada de SS.TT.	15 a 20 años
6	1 jefe de brigada de SS.TT.	5 a 10 años
7	4 operarios de mantenimiento	Más de 20 años
7	15 operarios de mantenimiento	15 a 20 años
8	10 operarios de mantenimiento	10 a 15 años
9	6 operarios de mantenimiento	5 a 10 años
10	6 operarios de mantenimiento	1 a 5 años

Criterios de selección de cuadros y funcionarios que representan el 12 % del total de trabajadores de los departamentos de SS.TT de los hoteles en estudio.

1. Ser plantilla del Grupo Cubanacan en el desempeño de funciones de dirección del departamento de Servicios Técnicos.
2. Tener entre más de 5 años de experiencia en el desempeño del cargo.
3. Voluntariedad para participar en la investigación.

Criterios de exclusión.

1. No estar presente en el momento de la investigación.

Criterios de selección de operarios integrales de mantenimiento que representa el 76 % del total de trabajadores de los departamentos de SS.TT.

1. Ser plantilla del Grupo Cubanacan en el desempeño de funciones de operario integral de Servicios Técnicos.
2. Voluntariedad para participar en la investigación

Criterios de exclusión

1. No estar presente en el momento de la investigación.

2.4 Fundamentos metodológicos necesarios.

La elección de los métodos a utilizar en una investigación va a depender de la naturaleza del problema que se está investigando y las estrategias diseñadas. En este particular, la necesidad de la investigación es un elevado impacto en la práctica y el rigor característico del empleo de contextos reales, por lo que se elige el estudio en contextos naturales.

Primeramente se hace necesario hacer referencia y al mismo tiempo diferenciar estos conceptos, dado que este estudio tiene una alta significación desde el ángulo metodológico.

Técnicas: Constituye una operación especial para recolectar, procesar o analizar los datos, que se realizan bajo una orientación definida; por tanto, la técnica está mucho más ligada a las etapas empíricas de la investigación. Es el medio auxiliar que concurre a la misma finalidad del método. Las técnicas son particulares, mientras que el método es general. Dentro de un método pueden utilizarse diversas técnicas, es decir el método es genérico mientras que la técnica es específica.

La selección de las técnicas concebidas en este estudio, se realizó de manera rigurosa, sobre la base de la revisión bibliografía necesaria, tanto en el campo teórico como investigativo, considerando las que se ajusten a las variables e indicadores de esta investigación.

Luego de referenciar estos elementos metodológicos, se estima necesario resaltar que en esta investigación, se consideran por una parte, los supuestos

metodológicos básicos correspondientes a las investigaciones sociales más clásicas, y por otra parte, los nuevos paradigmas de la investigación social, el enfoque cualitativo.

La encuesta como estrategia diagnóstica.

Cuando solicitamos información desde el punto de vista de otras personas a través de la formulación de preguntas, estamos haciendo uso de los métodos de encuesta

La peculiaridad que define a las técnicas de encuesta – bien se use el cuestionario o la entrevista – es que la información se obtiene mediante la formulación de preguntas. Preguntar es la estrategia útil cuando se quiere obtener información sobre qué sabe, cree, espera, siente o quiere, intenta hacer o ha hecho una persona, y acerca de sus explicaciones o razones para cualquiera de los puntos señalados.

En las técnicas de encuesta hay dos formas de interacción distintas entre encuestador- encuestado: la interacción personal en la que el investigador y el sujeto se encuentran cara a cara y el primero plantea las preguntas al segundo, y la interacción impersonal, en la que el investigador está “representado” en el cuestionario que ha hecho llegar al sujeto pero no está físicamente hablando.

La entrevista en el diagnóstico.

La entrevista es una estrategia que puede servir a múltiples fines. Puede usarse como medio para recabar información, para conseguir cambios en la conducta de un sujeto, para seleccionar a los mejores candidatos a un puesto de trabajo....

La entrevista no solo sirve al fin de recoger información en torno a una situación o problema, sino que constituye una estrategia de intervención.

Lo que caracteriza a la entrevista, frente a otros procedimientos de encuesta, es la interacción personal que en ella tiene lugar. Así, la entrevista es un tipo de conversación en la que dos personas o más de dos, interactúan de forma verbal y no verbal con el propósito de cumplir un objetivo previamente definido (Matarazzo, 1995, cit. por Garalgordobi 1998).

Rossell (1989) señala tres características en la entrevista:

- Es una relación, lo que implica que la entrevista tiene que ser la aplicación mecánica de una técnica.
- Es una técnica, por lo que en ella se operativizan contenidos teóricos con la finalidad de estudiar situaciones.
- Es un proceso con diferentes fases.

Aunque la entrevista se desarrolla en el marco de una relación entre dos o más personas y a través de la comunicación oral, conviene no confundirla con una simple conversación.

Entre los criterios de clasificación, el que más se utiliza es el referido al grado de estructuración, el cual puede estar referido a las preguntas, las respuestas, la secuencia de preguntas, el registro y la interpretación de la información.

Según su grado de estructuración las entrevistas pueden ser (Peñate, 1993):

- Entrevistas estructuradas: en las que el texto y secuencia de las preguntas están prefijados así como, en algunos casos, las respuestas a dar por el entrevistado y la situación de entrevista.
- Entrevistas semiestructuradas. Diferencia aquí dos opiniones: quienes consideran que este tipo de entrevistas, son las que no tienen prefijadas las preguntas pero sí poseen una pauta o esquema de entrevista y quienes consideran que las entrevistas semiestructuradas son aquellas que constan de preguntas abiertas y una secuencia prefijada.
- Entrevistas no estructuradas: en las que ni las preguntas están prefijadas ni existen esquemas o indicaciones que marquen el rumbo de la entrevista, aunque la entrevista puede estar guiada por “esquemas implícitos”.

El criterio de expertos a partir de su autovaloración.

El método de expertos como procedimiento empírico para la selección de indicadores, es depositar gran parte de la confiabilidad del proceso en los hombros de los expertos que se seleccionen. Esto significa que la calidad de nuestro trabajo depende en gran medida de la calificación de los expertos que seleccionemos. De aquí que la selección de los expertos sea un aspecto esencial del trabajo a realizar.

A pesar de lo dicho en el párrafo anterior, es usual que en las investigaciones se seleccionen expertos a partir del criterio subjetivo del investigador o guiándose por títulos adquiridos o por la imagen social. Es claro que estos criterios llenos de subjetividad no garantizan que los expertos reúnan las condiciones necesarias para contribuir a obtener la calidad requerida en la selección de los indicadores y es por eso que se necesita recurrir a procedimientos que permitan realizar la selección de una manera más objetiva.

Existen tres tipos de procedimientos para objetivar la selección de expertos:

- Los que descansan en la autovaloración de los expertos.
- Los que descansan en la valoración realizada por un grupo.
- Los que descansan en alguna evaluación de las capacidades del experto.

Un procedimiento completo y sencillo del primer tipo es el que consiste en la determinación del llamado coeficiente k . En este procedimiento se toma en cuenta la autovaloración del experto acerca de su competencia y de las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. De esta forma este coeficiente se conforma a partir de otros dos:

- k_c : es el coeficiente de competencia del experto sobre el problema que se analiza, determinado a partir de su propia valoración.
- k_a : es el coeficiente de argumentación que trata de estimar a partir del análisis del propio experto, el grado de fundamento de sus criterios.

Además de la competencia, hay que tener en cuenta otras características del experto como son: creatividad, capacidad de análisis, ser una persona autocrítica y su disposición a participar en el trabajo, así como su posibilidad real de hacerlo, entre otras.

Naturalmente todo lo que hemos dicho hasta aquí representa solo una opción para la selección de los expertos a partir de su autovaloración (de la misma forma en que serán solo opciones lo de los restantes tipos de criterios) y puede ser modificado a partir de la bibliografía consultada, de la experiencia del investigador o de sus propios criterios. Lo que realmente resulta imprescindible es que se disponga de un criterio sistemático para la selección de los expertos. En particular, los criterios basados en la autovaloración son preferidos en muchos casos a partir de la creencia de que nadie mejor que el propio experto puede valorar su competencia.

Métodos y técnicas propuestos en la investigación.

En la presente investigación se emplean los métodos generales del conocimiento científico, entre ellos, el histórico - lógico, el análisis – síntesis y análisis documental, con el objetivo de considerar la experiencia teórica - metodológica existente, la historicidad y evolución de las definiciones, así como la interpretación y generalización de los resultados.

Además se proponen una serie de técnicas utilizadas en la investigación empírica, según las necesidades de contextualización con el objetivo de satisfacer las exigencias metodológicas de este estudio.

Fueron aplicadas un total de 5 técnicas.

1ra técnica – entrevista a Jefes de SS.TT.

Características: Se elaboraron tres preguntas con el propósito de relacionar el mantenimiento propio con las contrataciones y competencias laborales de los operarios (Ver anexo # 1)

Objetivo: Profundizar en la determinación de la toma de decisiones en cuanto a la tercerización del mantenimiento.

Forma de calificación: Criterios cualitativos.

2 y 3ra técnica - encuestas para determinar necesidades de aprendizajes a partir del desempeño 1ra y 2da parte.

Características: Se elaboraron 15 actividades de mantenimiento donde debían marcarse las que más se realizan e imprevistos aparecen, además de la especialidad de formación del encuestado, años de experiencia y la capacitación recibida en SS.TT (Ver anexo # 2), la segunda encuesta estuvo dirigida a los contenidos y habilidades que necesita dominar para elevar el desempeño a partir de los resultados de la 1ra encuesta (Ver anexo # 3).

Objetivo: Determinar las necesidades de aprendizaje en el marco de actuación de los SS.TT en hoteles de sol y playa.

Forma de calificación: Criterios cualitativos y cuantitativos.

4ta técnica - encuesta a los expertos para seleccionarlos y someter a su criterio las propuestas de mejoras para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos.

Características: Se diseña una escala valorativa para conocer el grado de conocimiento e información que se tiene sobre el tema de investigación a partir de la experiencia y estudios realizados (Ver anexo # 6).

Objetivo: Seleccionar los expertos en la materia a partir de la autovaloración en cuanto al tema de estudio.

Forma de calificación: Criterios cualitativos.

5ta técnica - encuesta a los expertos para someter a su criterio las propuestas de mejoras para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos.

Características: Se diseñan elementos para recibir evaluación y recomendaciones para su aplicación (Ver anexo # 7).

Objetivo: Valorar criterios sobre la aplicabilidad de las propuestas de mejoras para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos en el grupo hotelero Cubanacán destino Playa Santa Lucía.

Forma de calificación: Criterios cualitativos.

2.5 Análisis de los resultados.

Las valoraciones realizadas en el año 2011 nos permite llegar a la conclusión que ha mayor ocupación de los hoteles aparece una mayor cantidad de imprevistos (Ver anexo # 8).

Los criterios de los operarios y directivos de SS.TT referente a estos problemas que se incrementa a partir de la ocupación del hotel, es que los mismos pueden ser resueltos con rapidez, como por ejemplo un cambio de bombillo, pero puede extenderse si hay tupidiones en desagües de redes hidráulicas o equipos de refrigeración, además de averías eléctricas que se convierten riesgosas, en las opiniones de los clientes revisadas podemos encontrar que las quejas por dificultades en la climatización de habitaciones es la que más predomina influyendo la misma en el confort.

Los imprevistos electromecánicos y en edificaciones, entiéndase en equipos de: refrigeración, gastronómicos, climatización, electrónicos, comunicaciones, sistema de iluminación y de seguridad y protección, inciden directamente en los servicios de alojamiento, restauración, cocina y comunicación, los mismos tuvieron el mayor comportamiento en el 2011 (Ver anexo # 9).

Los imprevistos en equipos de climatización, refrigeración y edificaciones son los de mayor volumen a resolver con mantenimiento propio y contratado, esta última solución en ocasiones es demorada por la lejanía de los especialistas y la carencia de piezas de repuesto, además de tener un mayor gasto en estas tres partidas (Ver anexo # 10).

Las funciones o tareas que tiene que enfrentar un operario de mantenimiento transita por conocimientos electromecánicos en su mayoría, los imprevistos en componentes con estas características solamente son superados por los que

ocurren en edificaciones entiéndase: averías en plomería y trabajos de albañilería en mayores cantidades, donde los trabajos de mantenimiento no constituyen un alto riesgo por lo que las habilidades son adquiridas a través de habilitaciones o entrenamientos.

Al analizar el comportamiento de los imprevistos nos percatamos que el mantenimiento propio es protagonista en la solución de las averías, las mismas deben ser solucionadas con la mayor rapidez posible por lo que representa para los servicios hoteleros, pero el nivel educacional de las brigadas de mantenimiento demuestra que la formación del personal en estas áreas (eléctricas y mecánicas) está por debajo de las necesidades de mantenimiento de imprevistos, a través del anexo # 11 podemos ver la formación de los operarios por especialidades.

Los graduados de nivel medio superior predominan a partir que el calificador de cargo lo tiene como requisito para este puesto de trabajo, es importante declarar que por la cantidad y variedad de averías que aparecen en una entidad turística se necesita un personal de mantenimiento integral por encima de especialista como existieron en el pasado, por lo que la capacitación continua en esta área se convierte en un reto.

La calidad del sector turístico está fundamentada en la calificación y motivación del capital humano, en su capacidad creativa, en su habilidad y adaptación a los cambios tecnológicos, de nuevos procesos y formatos organizacionales.

La capacitación como vía para elevar las competencias laborales en esta área, requiere de un enfoque eminentemente práctico, que incluya de forma sistemática los problemas y situaciones reales que deben enfrentar en su actividad y su participación en el análisis y solución de estos problemas. Incluso, uno de los principios de la capacitación declarados por Rodríguez Barreiro, F. (1990) *“es que se aprende aplicando los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan evaluar su provecho cuando las utilice en su actividad laboral”*.⁽¹¹⁾

Precisamente, el trabajar sobre situaciones con las que se siente identificado eleva la motivación del trabajador durante el proceso de capacitación y lo prepara, además, para actuar más efectivamente en condiciones reales al lograr un entrenamiento en su rol profesional.

Los trabajadores de SS.TT son esenciales en la prestación de un servicio satisfactorio por lo que la profesionalidad, el conocimiento técnico y la disposición de solucionar problemas son aspectos a destacar. La capacitación y la motivación de los mismos son necesarias para la eficacia y eficiencia del desarrollo de la actividad turística.

La capacidad de respuesta de los directivos y operarios en la solución de imprevistos, los conocimientos, la confianza en la actuación y la profesionalidad serán los elementos diferenciadores entre un sistema turístico productivo exitoso y otro deficiente y fracasado.

El mantenimiento a imprevistos con terceros en lugar de ejecutarlo en el propio hotel, halla fundamento en el postulado de la inexistencia de organizaciones verdaderamente productivas en todas sus actividades, los gestores del servicio turístico buscan la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades mejor que el propio personal del hotel, a efectos de que esta última se pueda centrar en su misión básica, con el objeto de obtener así un mejor resultado integral.

Su influencia fundamental se basa en:

- Equipos de tecnología avanzada, que requieren personal muy especializado, herramientas y materiales específicos.
- Servicios con costos definidos (jardinería, pintura de edificios e instalaciones, entre otros)
- Liberación del operario de mantenimiento para cuidar su actividad fundamental.
- Mejora de la calidad de los servicios.
- Reducción de los costos de operaciones.

Al decidir traspasar ciertas actividades a especialistas, se piensa que dichos proveedores contribuirán a mejorar el resultado global del hotel que los contrata, fundamentalmente a través del logro de éxitos en dos aspectos básicos: la calidad y el costo. Los beneficios surgirán, teóricamente, del desarrollo más eficiente de las actividades efectuadas por los especialistas que conocen mucho mejor la forma de gestionarlas.

Esta ventaja diferencial les permitirá brindar un producto mejor (en términos de calidad) y a un precio menor al costo de hacerlo internamente, sin embargo, frecuentemente la decisión de tercerizar no es el resultado de un análisis profundo, sino que los directivos suelen tomarla a partir de la realidad que tienen (recursos materiales y humanos) para enfrentar un mantenimiento más complejo. La decisión de tercerizar implica evaluar y juzgar.

La información que se deriva del comportamiento de los imprevistos es una herramienta potencial para una adecuada planificación y toma de decisiones en la gestión de los SS.TT.

2.6 Propuesta de mejora para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos.

Como hemos analizado el mantenimiento tiene la misión de lograr la reducción de las averías imprevistas y del tiempo de reparación, procurar la prolongación de la vida útil de los componentes, lograr los efectos del ahorro de recursos y con ello, reducir el costo del mantenimiento de las instalaciones y contribuir a mejorar la calidad del servicio.

Un hotel no es un bien que se construye en un momento dado y que no se repare nada más cuando tenga una avería, hay que evitar llegar a esto porque si esperamos a que salga la primer avería puede que la inversión de reparación tenga un costo sumamente alto o que el hotel pierda categoría, en cambio todo esto lo podemos evitar con un mantenimiento preventivo planificado, un mantenimiento que se adelante a los problemas para evitar males tales como mal servicio al cliente, incomodidades para los trabajadores que al final van a incidir

negativamente en la imagen del hotel, perdiendo clientes y por consiguiente divisas.

Los hoteles tienen muchos componentes y la vida útil de cada uno de ellos es distinta. Si cuando un componente ha perdido su capacidad de prestación de un determinado servicio no lo sustituimos, provocará la continuación de la degradación de otros.

Debemos distinguir entre el mantenimiento y el servicio de mantenimiento, entendiendo por este último además del mantenimiento propiamente dicho una cierta planificación de la renovación de instalaciones a medio y largo plazo, que permita acometer las inversiones necesarias con la adecuada anticipación y con una gradual implantación, es un aspecto de fundamental importancia.

Los imprevistos constituyen un elemento esencial a considerar en el desarrollo del trabajo diario del departamento de SS.TT de un hotel, cuando nos referimos a una adecuada gestión de los mismos planteamos las actividades de planificación, control, aseguramiento y mejoramiento de un proceso o indicador que se revierte en resultados positivos de calidad y costos.

El afrontar imprevistos en la actividad de SS.TT transita por varios elementos que hemos desarrollado en la presente investigación como son:

- ser conscientes de que los imprevistos constituyen una realidad en la jornada diaria, esto es importante, pues hemos de saber distinguirlos de las actividades planificadas de mantenimiento.
- identificar los imprevistos, es decir conocerlo antes de que sea demasiado tarde. Aunque esto pueda parecer simple, no lo es, ya que para elaborar una solución frente a los imprevistos, estos tendrán que analizarse y estudiarse, de manera que si alcanzamos a identificar los más habituales que afectan nuestro trabajo, dispondremos de las herramientas necesarias para paliar su efecto.
- los imprevistos no atacan a todos los sistemas tecnológicos con la misma agresividad, sino cuando se producen las condiciones ambientales y de sobre explotación del equipamiento.

- disponer de herramientas para luchar contra los imprevistos, es decir estar preparado para gestionar la situación con el mantenimiento propio o contratado.

En la confección de alternativas de solución de imprevistos, se elaboró una lista de propuestas de mejoras que surgieron a partir de la caracterización del indicador, a continuación se describirán cada una para proceder a su validación en el próximo epígrafe.

Propuesta de mejora # 1: Evaluación del entorno.

La gestión de los SS.TT transita por funciones de dirección como: la planificación, la organización y el control, para alcanzar un buen resultado se tendrán en cuenta los alcances y periodicidad para el mantenimiento preventivo planificado, como consecuencia de ello, se confeccionarán las demandas de recursos materiales, humanos y financieros.

En el alcance y periodicidad del mantenimiento preventivo planificado deben evaluarse los sucesos del entorno (figura 6).



Figura 6. Sucesos del entorno.

Fuente: Elaboración propia.

En el ambiente externo, la empresa se ve afectada por cambios imprevistos en los precios de las materias primas y de los productos o servicios que ofrecen los proveedores. Es igualmente destacable la presencia de eventos naturales: meteorológicos, climáticos y similares.

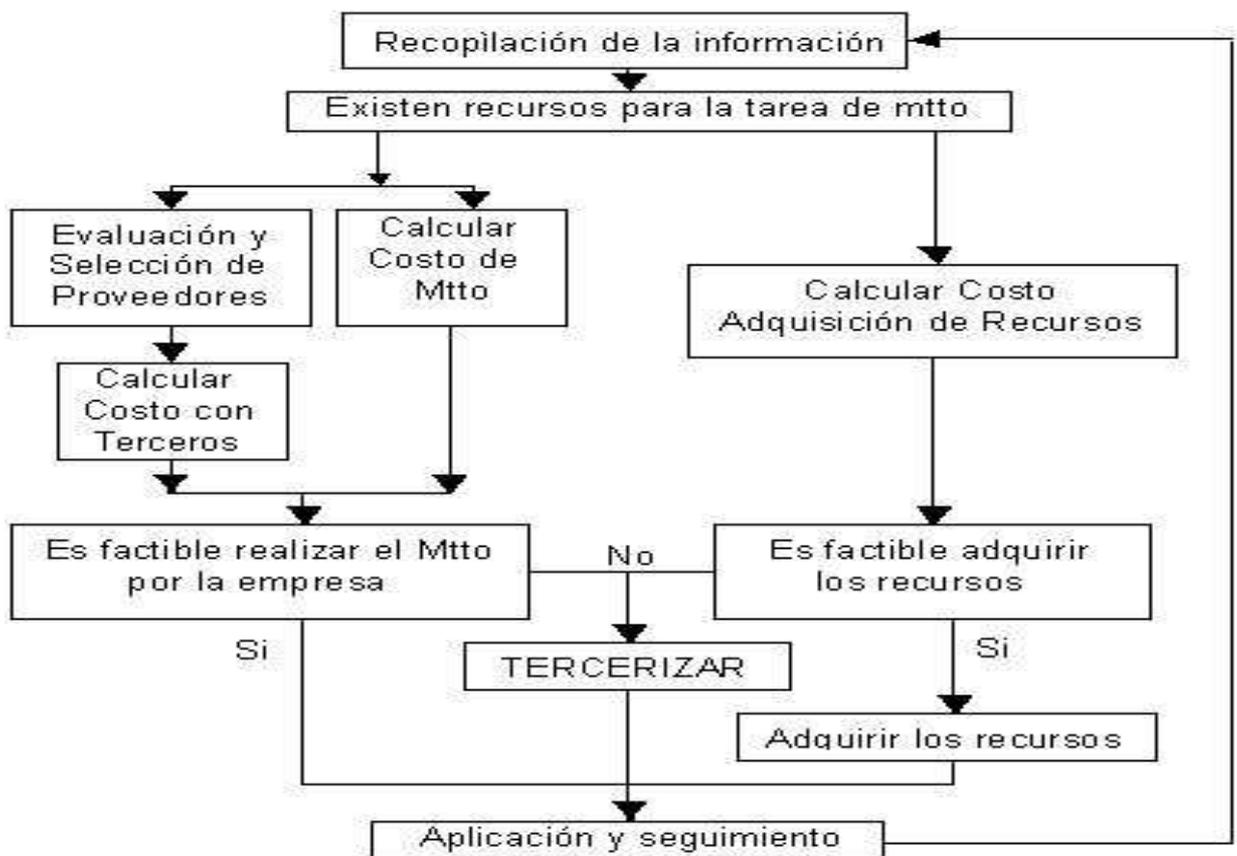
En el ambiente interno, aún cuando el ámbito de control en la gestión viabiliza un conocimiento más profundo de las posibles variaciones en las premisas de planeación, no se descarta el surgimiento de eventos no previstos, relacionados con el desempeño de las personas o el funcionamiento de las tecnologías, debido

a factores ignorados o descartados en el proceso estratégico por su probable poca influencia.

Lo anterior de no tenerse en cuenta incide directamente en el cumplimiento de la planificación y el incremento de los imprevistos.

Propuesta de mejora # 2: Toma de decisiones para solucionar los imprevistos.

La actividad de mantenimiento en los hoteles donde insertamos la investigación es realizada con recursos propios siempre y cuando se posean los recursos necesarios para ello y sea económicamente factible su realización; decidiendo contratar la realización de esta actividad en el caso de fallar alguna de estas dos condiciones. En la figura 7, se muestra una metodología propuesta por el MSc Ing Aramis Alfonso Llanes para desarrollar este proceso de toma de decisiones que debe ser aplicada a los imprevistos.



Al aplicar la metodología, una vez calculado el costo de realizar el mantenimiento por medios propios y de seleccionar la empresa que prestará el servicio en caso

que sea contratado se pasa a tomar la decisión, la cual puede arrojar los siguientes resultados:

- Realizar las actividades de mantenimiento programadas con medios propios cuando el costo total de mantenimiento es inferior al costo de contratación.
- Contratar los servicios cuando este resulta más factible para el hotel que realizarlas por medios propios. Se deben tener en cuenta los aspectos negativos que puede ocasionar la tercerización.

En caso de tomarse esta decisión se deben establecer las métricas a través de las cuales se medirá el trabajo de la empresa contratada. Se recomienda realizar el control a través de resultados, dados estos en términos de disponibilidad, eficiencia y confiabilidad, siempre estableciendo el nivel de servicio esperado de forma que el contratista se involucre como parte de la empresa para que exista un beneficio mutuo de esta mejora.

Antes de iniciar o ampliar la cantidad de servicios contratados se deben considerar las siguientes medidas:

- Establecer una clara definición de los servicios, tipos y programas de mantenimiento a cubrir, así como todos los aspectos referidos a repuestos, periodicidad de intervenciones, garantía de los servicios, calificación del personal y rapidez de solución.
- Elaborar un buen contrato para obligar al proveedor del estricto cumplimiento de los servicios.
- La participación y responsabilidad de los gestores del mantenimiento en la supervisión concreta de los servicios contratados.

Además proponemos etapas para desarrollar una adecuada tercerización del mantenimiento:

- 1ra etapa: comprometer a los directivos y eliminar la resistencia al cambio.
- 2da etapa: implantar la tercerización, a partir de la identificación de las áreas y de los criterios que serán exigido a los prestadores de servicio.

- 3ra etapa: acompañar la ejecución del contrato y verificar el cumplimiento de los estándares de calidad exigido.

Por ser esta una vía para la solución de imprevistos en los hoteles objeto de estudio, aportamos elementos para una correcta ejecución del mantenimiento con terceros:

- Consultar al jurídico para la elaboración o modificación de los contratos.
- Definir métodos de control y capacitar a los funcionarios para seguirlos.
- Identificar y corregir puntos financieros.

En la entrevista realizada a directivos de SS. TT. (Anexo 1) se obtuvieron datos sobre una de las razones más comunes que justifican la tercerización del mantenimiento que es: la limitación de competencias laborales.

Propuesta de mejora # 3: Capacitación específica en mantenimiento.

En el epígrafe anterior, analizamos el nivel de formación de los operarios de mantenimiento donde se obtienen datos como, que el 51 % no tienen competencias en perfiles electromecánicos, que es donde ocurren el 47, 5 % de las averías imprevistas (Anexo 12).

Las encuestas aplicadas (Anexo 2 y 3) a los jefes, especialista y trabajadores de las brigadas de SS.TT, nos permitió determinar necesidades de aprendizajes a partir del desempeño en contenidos como:

- 1- Área eléctrica (iluminación, equipos gastronómicos, electrónicos, de bombeo y paneles eléctricos):** - Elementos y componentes del sistema eléctrico en una instalación turística. Mediciones eléctricas. Análisis de circuitos eléctricos y datos eléctricos. Conexiones eléctricas. Importancia del aterramiento. Determinación de averías en motores y líneas eléctricas y vías de solución. Normas de seguridad e higiene en las operaciones eléctricas.
- 2- Área de refrigeración y climatización:** - Análisis de ciclos de refrigeración y climatización. Principales esquemas de circuitos frigoríficos. Equipamiento de refrigeración y climatización, accesorios y su

funcionamiento. Correcta utilización de equipos: manifold, amperímetro de gancho, termómetro, detector de fugas. Detección de fallas en los sistemas y su solución. Normas de buenas prácticas. Principales normas de higiene y seguridad en el trabajo.

- 3- Evolución histórica del mantenimiento:** - Definición, sistemas y procedimientos, así como la relación del mismo con la calidad de los servicios turísticos.

El diagnóstico de las necesidades de los trabajadores en el área de SS.TT, de sus problemáticas reales, debilidades en el desarrollo profesional, y aspectos que debe potenciar para el cumplimiento exitoso de su rol, así como considerar los intereses, aspiraciones, motivaciones, conocimientos y experiencias del mismo, nos permite dirigir acertadamente la capacitación, además de atender de manera diferenciada a los operarios, a partir del diagnóstico inicial y el carácter diferenciado de las acciones que deben estar en correspondencia con los niveles de desarrollo alcanzado en su desempeño profesional.

Lograr la implicación emocional del operario, lo que se traduce en el significado y sentido personal que para él deben adquirir los objetivos, los contenidos y el proceso mismo de aprendizaje, a partir del cual proyecta los recursos personológicos en función de su auto perfeccionamiento.

Propiciar el carácter activo y el rol protagónico del sujeto, porque un trabajador que participa activamente en la determinación de las necesidades de la capacitación, así como también en la propia metodología de trabajo (la elaboración de los objetivos, los contenidos, los métodos, las normas grupales y la evaluación de su propia capacitación) despliega, potencia y desarrolla toda una serie de recursos personológicos que constituyen también objetivo de la misma.

Las demandas diagnosticadas nos permitieron diseñar modalidades de capacitación que potencien el desarrollo de competencias laborales, como son:

- 1-** Curso de superación semipresencial sobre la temática: Los SS.TT en Instalaciones Turísticas (Anexo 4), el mismo ocupa un lugar importante en el sistema de capacitación porque aborda la evolución del mantenimiento desde

su definición, desarrollo, sistemas y procedimientos, así como la relación del mismo con la calidad de los servicios turísticos.

La fuerza principal del curso reside en que enfrenta las carencias reales y su ventaja en que compromete a las personas involucradas en el enfrentamiento y solución de los problemas, esto ayuda a desarrollar una base sólida de trabajo fortaleciendo recursos personológicos asociados a su desempeño, la confianza en sí mismo, y una mejor visión de su funcionamiento. Todo ello propicia, además, un clima psicológico favorable, lo que facilita el trabajo cooperativo y las relaciones entre los miembros del grupo, elementos valiosos a retomar en la capacitación.

En la evaluación de esta modalidad se hace una valoración de la implementación del Manual de Operaciones de SS.TT basado en su concepción integradora - referidas en el capítulo I - a través de la política de mantenimiento del MINTUR, proyección de inversiones y evaluación de los portadores energéticos a partir de los consumos y medidas aplicadas.

2- Talleres sobre mantenimiento y reparación del sistema eléctrico y del sistema de refrigeración y climatización en una instalación turística (Anexo 5).

En esta modalidad se asume el enfoque de “Aprender haciendo”, que consiste en crear o utilizar una situación donde el operario tenga que actuar de forma similar a como lo hace en la vida real para que, con una retroalimentación adecuada, aprenda de su desempeño y lo conduzca a transitar por el proceso de cambio. Su valor reside en que propicia el entrenamiento en el rol profesional e incide directamente en el desarrollo de las habilidades, la motivación y el resto de los componentes de la competencia.

En estos talleres por la diversidad de averías que enfrentan diariamente en su desempeño, el protagonismo de los operarios es importante, porque construye las soluciones a partir de la relación que se establece con el resto de los operarios e instructores, las experiencias vividas contribuyen a un mejor desempeño.

Las consideraciones básicas de estos talleres se sustentan en que:

- Poseen un carácter productivo al utilizar la enseñanza problémica, el descubrimiento y solución creativa de problemas y el empleo de técnicas participativas vivenciales que propicien una implicación emocional del sujeto y, en sentido general, un clima afectivo de apertura.
- Tener un carácter múltiple, variado, con posibilidades de selección individual, complejidad creciente y dosificación coherente, derivadas de su perfil de actuación profesional y las necesidades detectadas en el diagnóstico.

El empleo de alternativas para una adecuada gestión de los imprevistos por los SS.TT debe alcanzar metas como:

- Reducir el tiempo de paralización de los equipos que afectan la operación en los servicios ofertados.
- Reparar en tiempo oportuno los daños que reducen el potencial en la ejecución de los servicios.
- Garantizar el funcionamiento de la instalación de manera que los servicios satisfagan criterios establecidos por el control de la calidad y estándares preestablecidos.

Además Lourival Augusto Tavares en su libro Administración Moderna de Mantenimiento plantea que las mejoras en los costos del mantenimiento y disponibilidad de los equipos se alcanza a través de la:

- *“Ejecución de algunas actividades por parte de los operarios de los equipos.*
- *Mejoramiento continuo del equipo.*
- *Educación y capacitación de los responsables de la actividad de mantenimiento.*
- *Recopilación de información, evaluación y satisfacción de las necesidades de los clientes.*
- *Establecimiento de prioridades adecuadas a los servicios.*
- *Evaluación de servicios necesarios e innecesarios.*
- *Planificación del mantenimiento con enfoque en la estrategia de mantenimiento específico por tipo de equipo.*⁽¹²⁾

A modo de resumen podemos abordar que los resultados en el mantenimiento

transitan por la trilogía (figura 8):

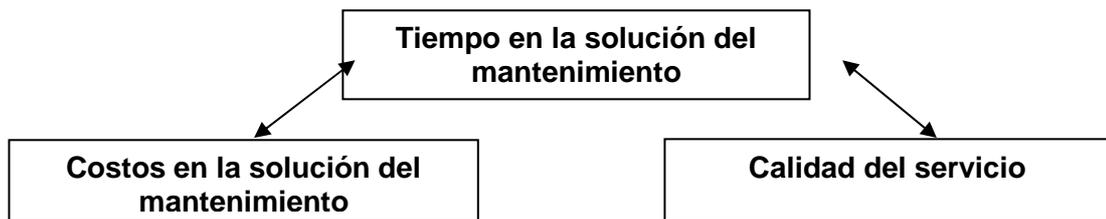


Figura 8. Eficiencia del mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior nos demuestra que a mayor o menor tiempo en la solución de un mantenimiento, el costo sufre variaciones y la calidad del servicio puede ser buena o deficiente.

Uno de los motivos que encarece el mantenimiento son las horas de espera debido a la falta de suministro o por razones administrativa, la existencia de un programa que emita los valores de espera, posibilita al directivo tomar providencias para reducir al máximo dichas horas, aumentando la disponibilidad del personal y de los equipos.

2.7 Valoración de las propuestas de mejora para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos por el criterio de expertos.

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación formulada, se concibió seleccionar expertos para recoger criterios en cuanto a la comprobación de la viabilidad y efectividad de las propuestas de mejoras en la solución de imprevistos durante la gestión de los SS.TT.

Selección y criterios de expertos para valorar las propuestas de mejoras.

Una vez concluida la propuesta, se somete a consideración de los especialistas, con vista a recibir valoraciones y sugerencias que propicien su perfeccionamiento.

La muestra se seleccionó al considerar como expertos aquellas personas con elevada experiencia en la temática, está conformada por seis profesionales de empresas turísticas del destino Playa Santa Lucia con más de diez años de experiencia en la actividad de SS.TT.

A los sujetos de la referida muestra se les aplicó una encuesta para determinar los coeficientes de competencia (kc) y argumentación (ka) para decidir si el experto debe ser incluido en la valoración de las propuestas de mejoras (Anexo 6), obteniéndose los siguientes resultados:

- Para la determinación del coeficiente de competencia de los expertos (kc) sobre el problema de investigación que se analiza, se tuvo en cuenta su propia valoración, la calificación obtenida estuvo entre 7 y 9 puntos en una escala de 0 a 10, promediándose 8 puntos ($K_c = 0,8$) permitiendo este resultado emitir una evaluación favorable en cuanto a la información sobre el tema.
- En la determinación del coeficiente de argumentación (ka) se le pidió a los expertos criterios referentes a las fuentes y la influencia de cada una en ellos: estudios realizados, 5 profesionales se califican de alto y uno de medio, su propia experiencia en la actividad 5 profesionales se califican de alto y uno de medio y la experiencia obtenida en el tema a partir del desempeño 4 profesionales se califican de alto y dos de medio, el resultado final es $K_a = 0,81$.
- El promedio de ambos coeficiente es $K = 0,8$ de acuerdo con el valor obtenido se tiene un criterio alto de los expertos seleccionados, además de las competencias autovaloradas, se tuvieron en cuenta otras características del experto como son: capacidad de análisis y su disposición a participar en el trabajo, así como su posibilidad real de hacerlo.

En cuanto a las propuestas de mejoras para la gestión SS.TT del indicador de imprevistos, se aplicó a los expertos una encuesta (Anexo 7) para conocer sus criterios sobre la efectividad del mismo, en la evaluación del entorno el 34 % de los encuestados considera que es muy adecuado, el resto 66 % lo evalúa como

adecuado, el 100% califica como muy adecuados la toma de decisiones para solucionar los imprevistos. El 100 % de los expertos considera que la solución de los problemas desde una capacitación específica en los perfiles electromecánicos, es una forma de elevar las competencias en donde ocurren una parte considerable de los imprevistos. El 100% plantea que las propuestas de mejoras resultan aplicables y operativas.

Lo analizado hasta aquí permitió valorar positivamente las propuestas de mejoras para la gestión SS.TT del indicador de imprevistos, porque se consideró el nivel de experiencia de los especialistas y sus opiniones como criterios, juicios y razones, que así lo avalan.

A partir de lo anterior podemos hacer conclusiones parciales del capítulo 2:

- Las características de los imprevistos en los servicios técnicos de los hoteles de sol y playa del grupo Cubanacán destino Playa Santa Lucia transitan por una cifra que se elevan a partir de la ocupación de los hoteles, teniendo las mayores incidencias y gastos las partidas de mantenimiento a: equipos de refrigeración, climatización y edificaciones, en estas el mantenimiento propio y contratado juegan un papel importante para mantener los estándares en los servicios turísticos.
- El nivel educacional de las brigadas de mantenimiento en los perfiles electromecánicos no sobrepasa el 50% del total de los trabajadores, propiciando la contratación de terceros con sus ventajas y desventajas en donde ocurren el 47, 5 % de las averías imprevistas.
- La propuesta de mejora para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos transita por una evaluación del entorno, la toma de decisiones para solucionar los problemas y la capacitación específica en mantenimiento, los expertos seleccionados evalúan de positivo el mismo.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

- 1- Las dimensiones esenciales en la gestión de los SS.TT. en hoteles de sol y playa transitan por lo tecnológico, medioambiental y social, su incidencia se demuestra en el volumen de imprevistos que deben solucionarse para mantener la satisfacción del cliente en instalaciones entre 15 y 40 años de explotación.
- 2- Los imprevistos son averías que aparecen con frecuencias en la gestión de los SS.TT, alcanzándose los mayores volúmenes cuando hay más alta ocupación, los equipos más afectados son los de clima y refrigeración, así como las edificaciones, teniendo que terciarizar el mantenimiento por no disponer de los recursos materiales y el personal calificado.
- 3- La validación de la propuesta de mejoras por criterios de expertos, permitió demostrar su aplicabilidad y conveniente utilización para la gestión de los SS.TT del indicador de imprevistos.

RECOMENDACIONES

- 1- Profundizar en el estudio de la dimensión social del proceso de gestión de los SS.TT. en hoteles de sol y playa cubanos, en su perspectiva interna para alcanzar mejores desempeños de los trabajadores y se revierta en la solución de imprevistos.
- 2- Mantener un seguimiento sobre las propuestas de mejoras para la gestión de los SS.TT. de imprevistos.

- 3- Divulgar las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación a través de publicaciones científicas en revistas y eventos científicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea Nacional Poder Popular. Ley 81 de Medio Ambiente en Gaceta oficial de la República de Cuba 11 de Julio de 1997, Año XCV No 7. p. 47. Ciudad de la Habana.
2. Ayala Castro, H. y otros. El turismo de sol y playa en el siglo XXI. Convención Internacional de Turismo. La Habana, 2003.35p.
3. Ayala Castro, H. Contradicciones entre turismo, economía y ecología. Revista Economía y desarrollo. Cuba (2003b). No 2. Vol. 133. Julio - diciembre.
4. Ayala Castro, H. y otros. Sostenibilidad económica en el turismo del caribe. Sexta Conferencia Anual sobre Desarrollo de Turismo Sostenible. La Habana, abril 2004. 27p.
5. Castro Ruz, Raúl. Discurso pronunciado en la clausura del balance de resultados del Ministerio de Turismo. La Habana, 2005.
6. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos en Educación. Mc Graw- Hill. México. 1990. Pág. 49.
7. Colectivo de Autores (2002). Gestión Energética Empresarial. Centro de Estudios de Energía y Medio Ambiente. Universidad de Cienfuegos. Bajo la redacción de Aníbal E. Borroto Nordelo. Editorial Universo SUR. Universidad de Cienfuegos. Cuba. 98 p. ISB 959-257-114-7.

8. Cubanacán Hoteles. Manual de procedimientos de Servicios Técnicos. 1994, 127 p.
9. De la Paz Martínez y otros. Tecnología para la implantación de un sistema alternativo de mantenimiento. Revista Ingeniería Industrial. 1996, No 1. p. 15-20.
10. De la Paz Martínez, Estrella M. Estrategia y sistemas en la función mantenimiento. Diplomado especializado de gestión de Servicios Técnicos en el turismo. Universidad Central de Villa Clara "Martha Abreu". 2006. 46 p.
11. Denis Fernández, Reynaldo; Sánchez Ávila, J.L. Evaluación y propuesta de solución del sistema de producción de agua caliente sanitaria de un hotel cubano. Revista Retos turísticos. No 2. Vol.3. Cuba, 2005. ISSN 1681-9713.
12. Donaire, José. La reconstrucción de los espacios turísticos. La geografía del turismo después del fordismo. Publicat Sociedade e Territorio. No.28 España.1998. p.25 - 37.
13. Gándara, José Manuel. Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad. Universidad Federal de Paraná. Brasil. 11p.
14. García Buades, Esther (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.125 p.
15. González Maura, V. ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones en la perspectiva psicológica. En Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXII. La Habana. 2002.

16. Instrucción No.1/2010 del MINTUR. Alcances y periodicidad de mantenimiento de los equipos, sistemas tecnológicos y mantenimiento constructivo para las entidades del Ministerio de Turismo
17. ISO 9000: 2000. Normas para la gestión de la calidad. Suiza.
18. Larousse. Gran diccionario de lengua española.
19. López Moreda, Laureano y otros. Minimización de residuos en las empresas hoteleras: una necesidad actual. Revista Retos Turísticos. No 3. Vol.6. p. 17-21. Cuba, 2007. ISSN 1681-9716.
20. Machín, Rodolfo (1998). Manual de hoteles verdes. Grupo Hoteles Cubanacan. Dirección de Ciencia y Tecnología. 78 p.
21. Martín Fernández, Ramón. Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana. 2003. 225 p.
22. Martín Fernández, Ramón. Principios, organización y práctica del Turismo. Tomo 1. Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana. 2006.140 p.
23. Martín Rojo, Inmaculada. Dirección y Gestión de Empresas del sector turístico. Selección de capítulos. Ediciones Pirámide. España. 2000. 213 p.
24. Márquez Ortiz, L. y otros. Modelo de gestión para el desarrollo sostenible en destinos turísticos. Caso Venezuela. Revista Retos Turísticos. No 2-3. Vol.5. p. 13-18. Cuba. 2006. ISSN 1681-9716.
25. Mati Jiménez, Carlos y otros. La satisfacción del cliente del hotel. Revista Estudios Turísticos. España. 2001. No 147. p. 23-55.

26. Masiques, Jorge. El turismo de sol y playa en el siglo XXI. Ponencia presentada en la Convención de Turismo de Cuba. 2003. 23 p.
27. MINTUR. Resolución 150/2010. Cuba. 18 p.
28. Mora Rodríguez, Karel. Determinación de los principales problemas que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en la gestión de los servicios técnicos en el hotel brisas guardalavaca Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". 2009. 56p.
29. NC 127:2001. Industria turística. Requisitos para la Clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
30. Negrín Sosa, E. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicio hoteleras, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". Ciudad de La Habana. Cuba. 2003.
31. Nyang'oro, Zacarías. Los retos del mantenimiento hotelero: un caso de estudio en el Caribe. Revista Mundo Turístico. Revista Mundo Turístico. No 3 p. 4-20. Cuba. 2003. ISSN 1727-1568.
32. Pardellas, X.; Padín, C. La planificación turística sostenible. Revista Galega de Economía. 2004. Vol. 13. No. 1-2. p. 1-18. ISSN 1132-2799.
33. Pérez Jaramillo, Carlos María. Gerencia de mantenimiento y sistemas de información. Colombia. Soporte y CIA, LTDA. 1992.

34. Portuondo Pichardo, F. y otros. Sistema alternativo de mantenimiento. Revista Ingeniería Industrial. Cuba. No 10. p. 113-120.1989.
35. Quintana Rodríguez, Rogelio y otros. Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Ed. Tradinco. Montevideo Uruguay. 2005. 335 p.
36. Resolución sobre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. IX Política para el Turismo. La Habana. 2011.
37. Resolución 66/2009 del Ministerio de trabajo y seguridad social. Calificador de cargo aprobado para el MINTUR. 19 y 20p.
38. Rey Sacristán, Francisco. Perspectiva y evaluación del mantenimiento contratado. Revista Mantenimiento. España. 1995. No. 82, p. 7-15.
39. Rey Sacristán, Francisco. Gestión de la mejora continua en el Mantenimiento. Revista Mantenimiento. España. 1999. No 122. p. 27-39.
40. Rodríguez Fariñas, Ricardo. Introducción al Turismo. CETUR. Universidad de la Habana. 2000. 67 p.
41. Rodríguez Torres, Oria. Notas sobre clasificación y categorización del alojamiento. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de La Habana. 2008. 8 p.
42. Sáenz, T. W. Tecnología y sociedad. Editorial "Félix Varela". La Habana. 1999. Citado por Francisco Martín (2006).

43. Sánchez Ávila, José. Economía y mantenimiento en instalaciones turísticas. Revista Mantenimiento. Chile.1994. No 18. p. 15-19.
44. Stewart W, Susanm. Introducción a las actividades hoteleras. Editorial Thonson. España. 2001. 184 p. ISBN 0-7668-1214-6.
45. Tavares, L. Administración moderna de Mantenimiento. Editorial Novopolo. Brasil.1999.
46. Torres Rodríguez, Roberto. Informe de resultados de taller de gestión de los SS.TT. hoteleros. MINTUR Diciembre 2006. 12 p.
47. Torres Rodríguez, Roberto y otros. Los Servicios Técnicos en hoteles de Sol y Playa. CD Memorias III Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. 2007. ISBN- 978-959-16-0543-6.
48. Torres Rodríguez, Roberto Manuel. Tecnología para la gestión de los servicios técnicos en hoteles de sol y playa. Aplicación en hoteles del Polo Turístico de Guardalavaca. Tesis en opción al grado científico en Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 2008. 197 p.

SITIOS EN INTERNET CONSULTADOS

1. Alfonso Llanes Aramis. ¿Cuándo y con quién tercerizar el mantenimiento?
<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/terman.htm>
2. Consideraciones sobre el control del mantenimiento hotelero.
<http://www.monografias.com/trabajos14/mantenim-hotel/mantenim-hotel.shtml>
3. Espinoza, Heisbell. Teoría de la contingencia.

<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>

4. Frías Adán, Jorge Antonio. Reflexiones acerca de lo imprevisto en el proceso de gestión estratégica. Universidad de Camagüey. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2007. 15p.
5. Frías Adán, Jorge Antonio. Medición del impacto de los sucesos imprevistos en la estrategia empresarial. Universidad de Camagüey. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2007. 23p.
<http://www.cyta.com.ar/ta1103/v11n3a3.htm>.
6. Frías Adán, Jorge Antonio. Evaluación del grado de orientación a lo imprevisto del sistema de control estratégico en la empresa.
<http://www.cyta.com.ar/ta1102/v11n2a3.htm>
7. Imprevistos, ¿quién dijo miedo? <http://www.legaltoday.com/blogs/gestion-del-despacho/blog-manual-interno-de-gestion/imprevistos-quien-dijo-miedo>
8. Mantenimiento en hotelería.
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Mantenimiento-En-Hoteleria/2613897.html>
9. Plan de Contingencias. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Contingencias
10. Plan de contingencia. <http://definicion.de/plan-de-contingencia/>
11. Siebol Martin. Administración del servicio.
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/administracion-de-servicios.htm>
12. Teoría contingencial de la administración.
<http://www.slideshare.net/carlospinedaperu/teora-contingencial-de-la-admnistracin>

13. Tipos de planeación.

http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/diegotovar_planeacion/tipos_de_planes.html

14. Zabiski Duardo, Erol Isaac. Indicadores de Evaluación de la Gestión de los Servicios Técnicos en Instalaciones Turísticas.

<http://confiabilidad.net/articulos/indicadores-de-evaluacion-de-la-gestion-de-los-servicios-tecnicos-en-instal/>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

INTRODUCCIÓN

- 1- Quintana Rodríguez, Rogelio y otros (2005). Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Ed. Tradinco. Montevideo Uruguay. 335 p.
- 2- Resolución sobre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. IX Política para el Turismo: Lineamiento 256.
- 3- Torres Rodríguez y otros (2007). Los Servicios Técnicos en hoteles de Sol y Playa. CD Memorias III Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. ISBN- 978-959-16-0543-6

CAPITULO 1

- 4- Resolución 150 / 2010 del MINTUR. Política de mantenimiento. Capítulo 1, Artículo 1: definiciones. 2p.
- 5- Resolución sobre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. IX Política para el Turismo: Lineamiento 267.
- 6- Sáenz, T. W. (1999). Tecnología y sociedad. Editorial "Félix Varela". La Habana. Citado por Francisco Martín (2006).
- 7- Ley 81/97 de Medioambiente. Artículo 139: Desarrollo sostenible del turismo. 147p.
- 8- Frías Adán, Jorge. A. Reflexiones acerca de lo imprevisto en el proceso de gestión estratégica. 9p.
- 9- Manual de servicios técnicos del grupo hotelero Cubanacán. 10p.
- 10- Resolución 66/2009 del Ministerio de trabajo y seguridad social. Calificador

de

cargo aprobado para el MINTUR. 19 y 20p.

CAPITULO 2

11-Tavares, Lourival Augusto. Administración Moderna del Mantenimiento.
84p.

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Profundizar en la determinación de la toma de decisiones en cuanto a la tercerización del mantenimiento.

Realizada a Jefes de SS.TT.

- 1- ¿Por qué se contratan mantenimientos? Argumente.
- 2- La calidad se garantiza en la contratación de algunos mantenimientos hoteleros. Si ____ No____. Argumente.
- 3- La capacitación a los operarios de mantenimiento garantiza el desarrollo de competencias laborales. Si ____ No____. Argumente.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE APRENDIZAJES A PARTIR DEL DESEMPEÑO 1ra parte.

Estimado(a) colega:

Se le solicita su colaboración con el objetivo de determinar las necesidades de aprendizaje en el marco de actuación de los SS.TT en hoteles de sol y playa.

Lea primero el siguiente listado y luego seleccione, según su parecer, aquellas actividades de mantenimiento que se realizan en hoteles de Sol y Playa (marque con un 1 las de mayor realización y con un 2 las menos realizadas):

- Tratamiento y control de la calidad del agua (piscina, potable, corriente, etc.)
 - Control de ruido por reparaciones, equipos y otras causas.
 - Manipula y almacena sustancias peligrosas (tóxicas, inflamables, etc.)
 - Decoración de interiores con plantas ornamentales.
 - Mantiene las áreas libres.
 - Define y/o aplica políticas de mantenimiento, ampliación y reemplazo de equipos e instalaciones.
 - Ejecuta y controla el mantenimiento a redes técnicas (eléctricas, hidrosanitarias, etc.)
 - Ejecuta y controla el mantenimiento a instalaciones (construcciones civiles, habitaciones, etc.)
 - Ejecuta y controla el mantenimiento a sistemas tecnológicos (clima, refrigeración, etc.)
 - Ejecuta y controla el mantenimiento a equipos y dispositivos electromecánicos.
 - Ejecuta y controla el mantenimiento a mobiliario.
 - Ejecuta y controla el mantenimiento al transporte.
 - Supervisa calidad del aire (ventilación y extracción).
 - Limpieza de drenajes.
 - Gestiona incidencias (averías) relacionadas con la infraestructura tecnológica
- Refiera alguna otra actividad primordial que no se reflejó:

Sírvanos algunos datos profesionales:

Graduado de:

Cargo:

Años de Experiencia:

Capacitación recibida: operaciones de mantenimiento, medio ambiente, gestión de energía, gestión hotelera, energías renovables.

Años de Experiencia en SS.TT.

menos de 5 años entre 5 y 10 años entre 10 y 15 años entre 15 y 20 años más de 20 años.

ANEXO 3

ENCUESTA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE APRENDIZAJES A PARTIR DEL DESEMPEÑO 2da parte.

Estimado(a) colega:

Se le solicita su colaboración con el objetivo de determinar las necesidades de aprendizaje en el marco de actuación de los SS.TT en hoteles de sol y playa.

Lea primero la relación de actividades que ustedes consideran que se realizan con más frecuencia en la actividad de mantenimiento en hoteles de Sol y Playa y escriba los contenidos y habilidades que necesita dominar para elevar el desempeño:

- 1- Ejecuta y controla el mantenimiento a redes técnicas (eléctricas, hidrosanitarias, etc.)

- 2- Ejecuta y controla el mantenimiento a instalaciones (construcciones civiles, habitaciones, etc.)

- 3- Ejecuta y controla el mantenimiento a sistemas tecnológicos (clima, refrigeración, etc.)

- 4- Ejecuta y controla el mantenimiento a equipos y dispositivos electromecánicos.

- 5- Ejecuta y controla el mantenimiento a mobiliario.

ANEXO 4

CURSO DE SUPERACIÓN SEMIPRESENCIAL

Programa: Curso de Servicios Técnicos en Instalaciones Turísticas.

Dirigido a: Especialistas y operarios de mantenimiento.

Elaborado por: Lic. Alberto Rodríguez Fernández

Total de horas: 48

Fecha de comienzo:

Fecha de culminación:

Objetivo General: Elevar las competencias en el área de servicios técnicos para alcanzar mejores resultados en el servicio al cliente.

Plan Temático:

No	Tema	Presenciales	Trabajo independiente	Total
1	Actualidad del mantenimiento en los servicios.	4	12	16
2	Las inversiones en el turismo.	2	6	8
3	Gestión de energía y medio ambiente en el turismo.	4	12	16
	Evaluación	2	6	8
	Total	12	36	48

Plan Analítico:

Tema 1: Actualidad del mantenimiento en los servicios.

Objetivos: - Caracterizar la actividad de mantenimiento a partir de su desarrollo y las particularidades en los servicios turísticos.

Conocimientos:

- 1- Evolución histórica del mantenimiento. Definiciones.
- 2- El mantenimiento en la calidad de los servicios turísticos.
- 3- Procedimientos del mantenimiento.
- 4- Sistema ingenieros en las instalaciones turísticas.

Habilidades:

- Definir la actividad de mantenimiento y sus procedimientos.
- Explicar la influencia del mantenimiento en la calidad de los servicios.
- Caracterizar los sistemas ingenieros de las instalaciones turísticas.

Formas de organización:

Para desarrollar el tema se dispone de 6 horas presenciales para dos encuentros de 3 horas cada uno.

El 1er encuentro es para impartir los contenidos 1 y 2.

El 2do encuentro es para impartir los contenidos 3 y 4.

En cada encuentro debe orientarse el estudio independiente que tiene las siguientes líneas:

- Relación de las quejas de clientes con problemas de mantenimiento.
- Relación de los procedimientos de mantenimientos a partir de la planificación y presupuesto en la instalación donde pertenecen los alumnos.
- Política de mantenimiento actual en el MINTUR – Resolución 150/2010.

Sistema Evaluativo:

- Evaluaciones orales a partir de preguntas de control.
- Evaluación del trabajo independiente.

Bibliografía:

- Especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. Curso: Gestión de los Servicios Técnicos. Compilado por la Ing. Flora Elena Mesa Díaz.
- Resolución 150 / 2010 del MINTUR. Política de Mantenimiento.

Tema 2: Las inversiones en el turismo.

Objetivos: - Caracterizar la actividad de inversiones a partir de garantizar el nivel deseado de servicio a los clientes y al personal en las instalaciones turísticas.

Conocimientos:

- 1- Ciclo de vida de los activos.
- 2- Vinculación de las etapas del proceso inversionista con el mantenimiento de los servicios turísticos.
- 3- Importancia de las inversiones.

Habilidades:

- Definir ciclo de vida de los equipos.
- Explicar las etapas del proceso inversionista y su vinculación con el mantenimiento.
- Fundamentar la importancia de las inversiones.

Formas de organización:

Para desarrollar el tema se dispone de 2 horas presenciales para un encuentro donde se abordaran todos los contenidos.

En el encuentro debe orientarse el estudio independiente que tiene las siguientes líneas:

- Periodos estimados para renovar activos.
- Ejemplos de inversiones a partir del ciclo de vida.

Sistema Evaluativo:

- Evaluaciones orales a partir de preguntas de control.
- Evaluación del trabajo independiente.

Bibliografía:

- Especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. Curso: Gestión de los Servicios Técnicos. Compilado por la Ing. Flora Elena Mesa Díaz
- Resolución 150 / 2010 del MINTUR. Política de Mantenimiento.

Tema 3: Gestión de energía y medio ambiente en el turismo.

Objetivos: - Caracterizar la gestión energética a partir de garantizar un análisis sistemático de los portadores y su incidencia en el servicio a los clientes.

Conocimientos:

- 1- Gestión y conservación de la energía: electricidad y combustibles.
- 2- Gestión y conservación del agua.

Habilidades:

- Comparar los costos de los portadores energéticos.
- Interpretar el consumo de energía y agua en un hotel.
- Fundamentar la importancia de reducción de consumos de portadores energéticos y agua.

Formas de organización:

Para desarrollar el tema se dispone de 4 horas presenciales para dos encuentros de 2 horas cada uno.

El 1er encuentro es para impartir el contenido 1.

El 2do encuentro es para impartir el contenido 2.

En cada encuentro debe orientarse el estudio independiente que tiene las siguientes líneas:

- Medidas para aumentar la eficiencia en el consumo de portadores energéticos y agua de la entidad.

Sistema Evaluativo:

- Evaluaciones orales a partir de preguntas de control.
- Evaluación del trabajo independiente.

Evaluación final:

Para desarrollar la evaluación se dispone de 2 horas teóricas y 6 horas de trabajo independiente en la que se evaluará la implementación del Manual de Operaciones de Servicios Técnicos (una copia impresa a entregar al profesor) en una instalación hotelera donde se expondrá:

- Política de mantenimiento del MINTUR – Resolución 150/2010.
- Proyección de inversiones.
- Evaluación de los portadores energéticos a partir de los consumos y medidas aplicadas.

ANEXO 5

TALLERES SOBRE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO Y DEL SISTEMA DE REFRIGERACIÓN Y CLIMATIZACIÓN EN UNA INSTALACIÓN TURÍSTICA

Nombre de la Entidad: Hoteles del Grupo Cubanacán – Playa Santa Lucia

Nombre y Apellidos de los entrenadores: Ing. Alfredo Álvarez Villasusa, Ing. Mirelio Mora Samper y Lic. Alberto Rodríguez Fernández.

Área de la instalación donde se desarrollarán los talleres: Departamento de Servicios Técnicos.

Puesto de Trabajo: Operario de mantenimiento a equipos e instalaciones.

Fecha de inicio:

Fecha de terminación:

Fundamentación: Los talleres están dirigido a los operarios de mantenimiento, respondiendo a la problemática identificada en cuanto al volumen de averías presentadas en las áreas de refrigeración, climatización e iluminación, las mismas son resueltas en el 65 % de los casos por mantenimiento propio, es decir con operarios de la instalación.

Las brigadas de mantenimiento cuentan con personal que no dominan las habilidades técnicas para resolver las averías que pueden aparecer en un turno de trabajo en las áreas antes señaladas, por lo que en ocasiones el problema transita a otros turnos donde hay operarios con estas habilidades, no resolver la avería de forma inmediata ocasiona quejas e inconformidades que inciden en la calidad del producto ofertado.

Competencia a desarrollar: Ejecución de labores de mantenimiento y de reparaciones según su magnitud a equipos mecánico, eléctricos y electromecánicos.

Objetivo: Desarrollar habilidades para la ejecución de mantenimiento y reparaciones en las áreas de refrigeración, climatización e iluminación, a través de ejercicios teórico-práctico con operarios de las instalaciones turísticas para elevar la calidad del producto turístico.

Contenido de los talleres:

Actividades lectivas: 6 horas.

Actividades prácticas: 12 horas.

Evaluación final: 2 horas

No	Temas	Teoría	Práctica	TOTAL
1.	Mantenimiento y reparación del sistema eléctrico en una instalación turística.	2	4	6
2.	Mantenimiento y reparación del sistema de refrigeración en una instalación turística.	2	4	6
3.	Mantenimiento y reparación del sistema de climatización en una instalación turística.	2	4	6
	Evaluación.		2	2
TOTAL				20

Tema 1: Mantenimiento y reparación del sistema eléctrico en una instalación turística.

Objetivo: Caracterizar el mantenimiento y reparación del sistema eléctrico a través de ejercicios teórico-práctico para resolver las averías más frecuentes durante el desempeño laboral en el área de servicios técnicos.

Habilidades: Identificar, interpretar, analizar y determinar.

Conocimientos: - Elementos y componentes del sistema eléctrico en una instalación turística. Mediciones eléctricas. Análisis de circuitos eléctricos y datos eléctricos. Conexiones eléctricas. Importancia del aterramiento. Determinación de averías en motores y líneas eléctricas y vías de solución. Normas de seguridad e higiene en las operaciones eléctricas.

Tema 2: Mantenimiento y reparación del sistema de refrigeración en una instalación turística.

Objetivo: Caracterizar el mantenimiento y reparación del sistema de refrigeración a través de ejercicios teórico-práctico para resolver las averías más frecuentes durante el desempeño laboral en el área de servicios técnicos.

Habilidades: Identificar, interpretar, analizar y determinar.

Conocimientos: - Análisis de ciclos de refrigeración. Principales esquemas de circuitos frigoríficos. Equipamiento de refrigeración, accesorios y su

funcionamiento. Correcta utilización de equipos de refrigeración: manifold, amperímetro de gancho, termómetro, detector de fugas. Detección de fallas en los sistemas de refrigeración y su solución. Normas de buenas prácticas de refrigeración. Principales normas de higiene y seguridad en el trabajo.

Tema 3: Mantenimiento y reparación del sistema de climatización en una instalación turística.

Objetivo: Caracterizar el mantenimiento y reparación del sistema de climatización a través de ejercicios teórico-práctico para resolver las averías más frecuentes durante el desempeño laboral en el área de servicios técnicos.

Habilidades: Identificar, interpretar, analizar y determinar.

Conocimientos: - Correcta utilización de equipos de refrigeración y climatización: manifold, amperímetro de gancho, termómetro, detector de fugas. Detección de fallas en los sistemas de climatización y su solución. Normas de buenas prácticas en la climatización. Principales normas de higiene y seguridad en el trabajo.

Evaluación: Los talleres tienen una evaluación sistemática por la participación del alumno en los encuentros teórico- práctico, preguntas de control, así como por los ejercicios que realizará de forma independiente en su área de trabajo en función de la solución de averías.

Observaciones:

ANEXO 6

ENCUESTA A LOS EXPERTOS PARA SELECCIONARLOS Y SOMETER A SU CRITERIO LAS PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DE SS.TT DEL INDICADOR DE IMPREVISTOS.

Estimado(a) colega:

A través de este instrumento podemos seleccionarlo como experto en la materia y necesitamos conocer su autovaloración en cuanto al tema de estudio. Necesitamos responder con profundidad y sinceridad cada una de las preguntas que aparecen a continuación, pues será de un gran valor para nosotros.

I.- Marque con una cruz, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema de estudio.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

II.- Autovalore su conocimiento del tema en:

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Su experiencia en el tema en sentido general.			
La experiencia obtenida en el tema a partir del desempeño en el rol.			
Estudios realizados por usted respecto al tema.			

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

ANEXO 7

ENCUESTA A LOS EXPERTOS PARA SOMETER A SU CRITERIO LAS PROPUESTAS DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DE SS.TT DEL INDICADOR DE IMPREVISTOS.

Estimado colega:

Lo hemos seleccionado como experto en el tema que se investiga y necesitamos conocer sus criterios sobre la aplicabilidad de las propuestas de mejoras para la gestión de SS.TT del indicador de imprevistos en el grupo hotelero Cubanacán destino Playa Santa Lucía. Necesitamos respuesta con profundidad y sinceridad cada una de las preguntas que aparecen a continuación, pues será de un gran valor para nosotros.

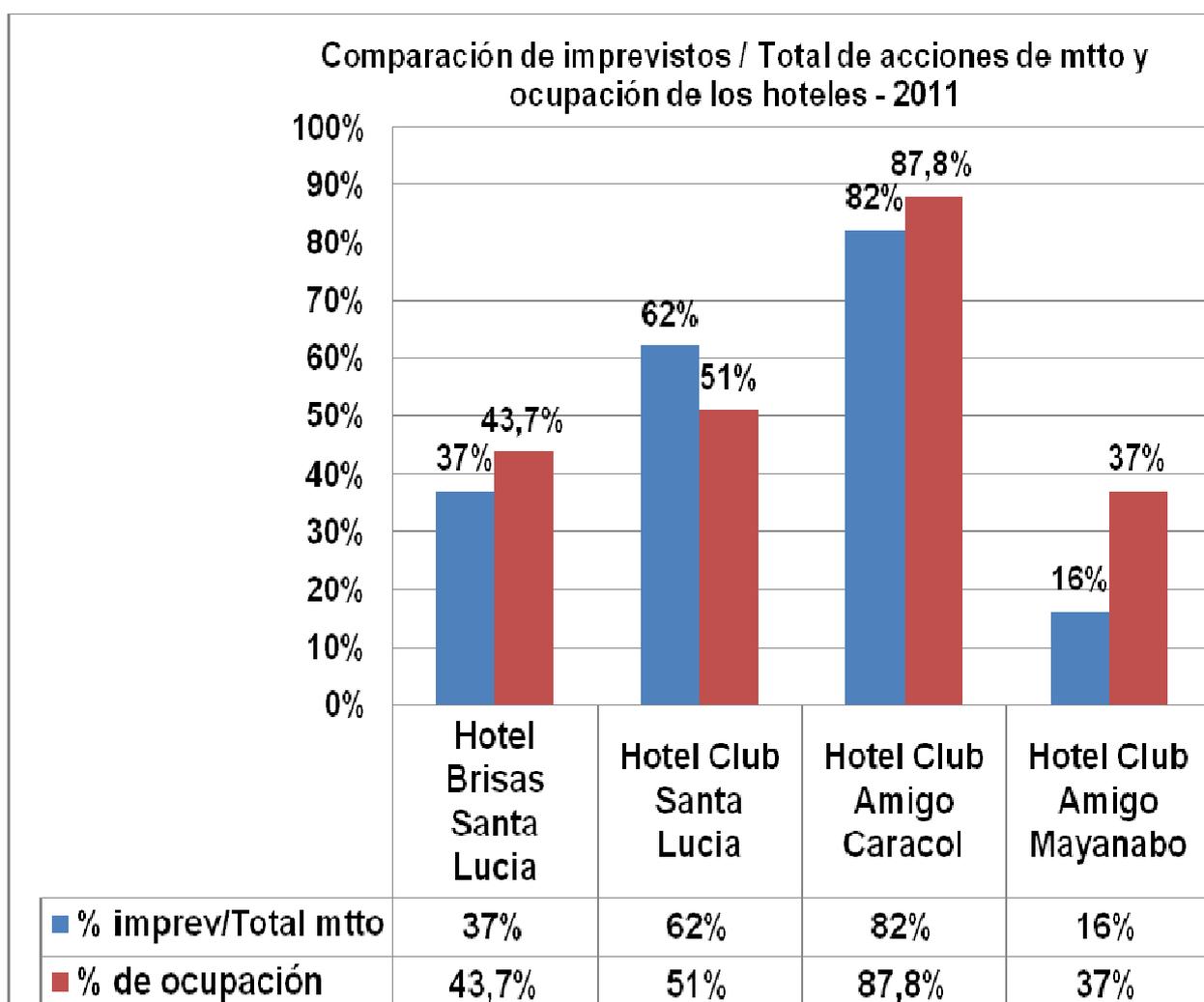
- I- Marque con una X, la alternativa que considere pertinente en cada uno de los siguientes elementos:

Elementos	C1 Muy Adecuado	C2 Adecuado	C3 Poco Adecuado	C4 No Adecuado
1. En cuanto a las propuestas de mejoras:				
1.1- Evaluación del entorno.				
1.2- Toma de decisiones para solucionar los imprevistos.				
1.3- Capacitación específica en mantenimiento.				
1.4- Aplicabilidad de las mejoras.				

II - Solicitamos de usted cualquier sugerencia o recomendación sobre las propuestas de mejoras:

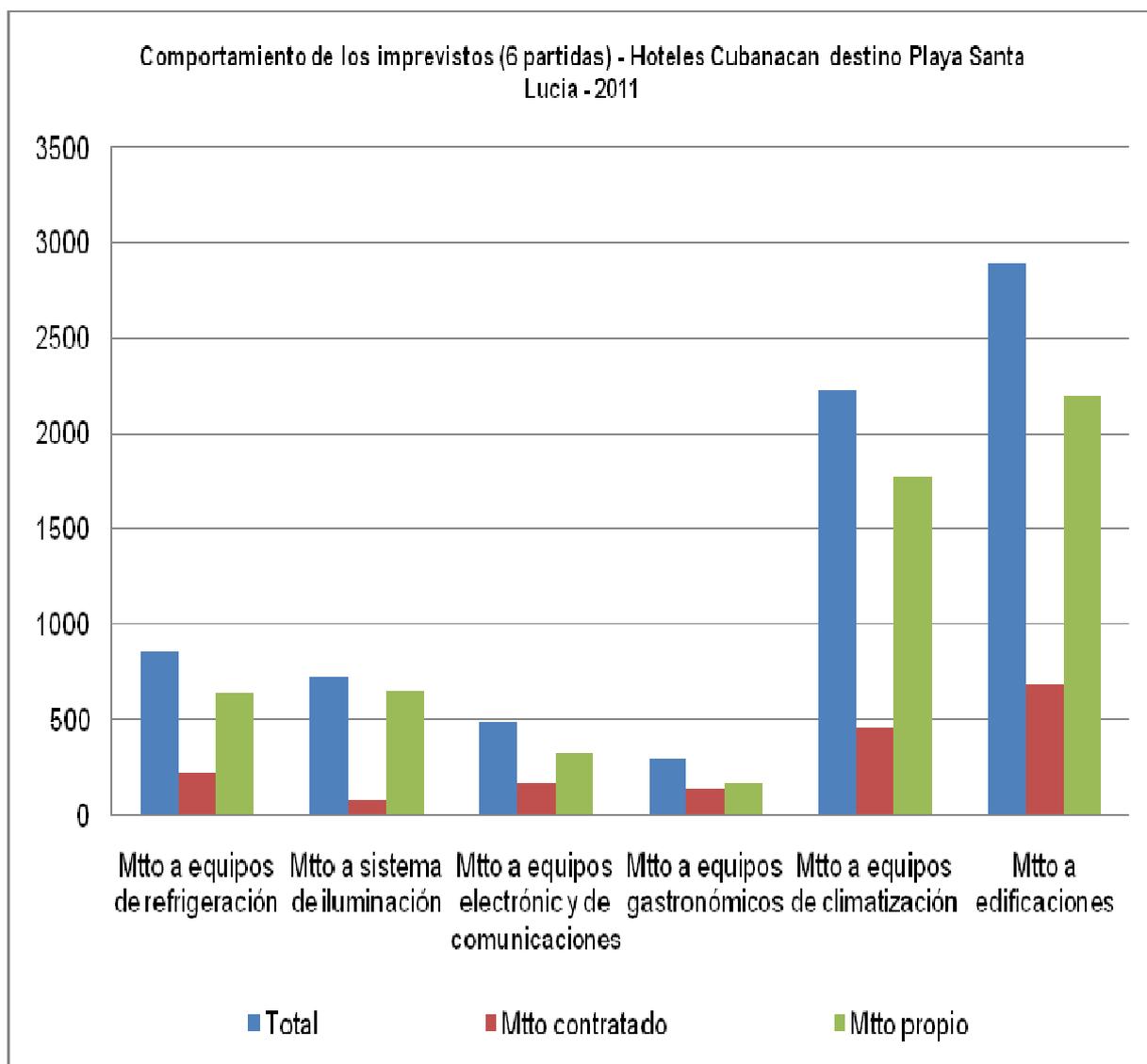
Muchas gracias por su valiosa colaboración.

ANEXO 8



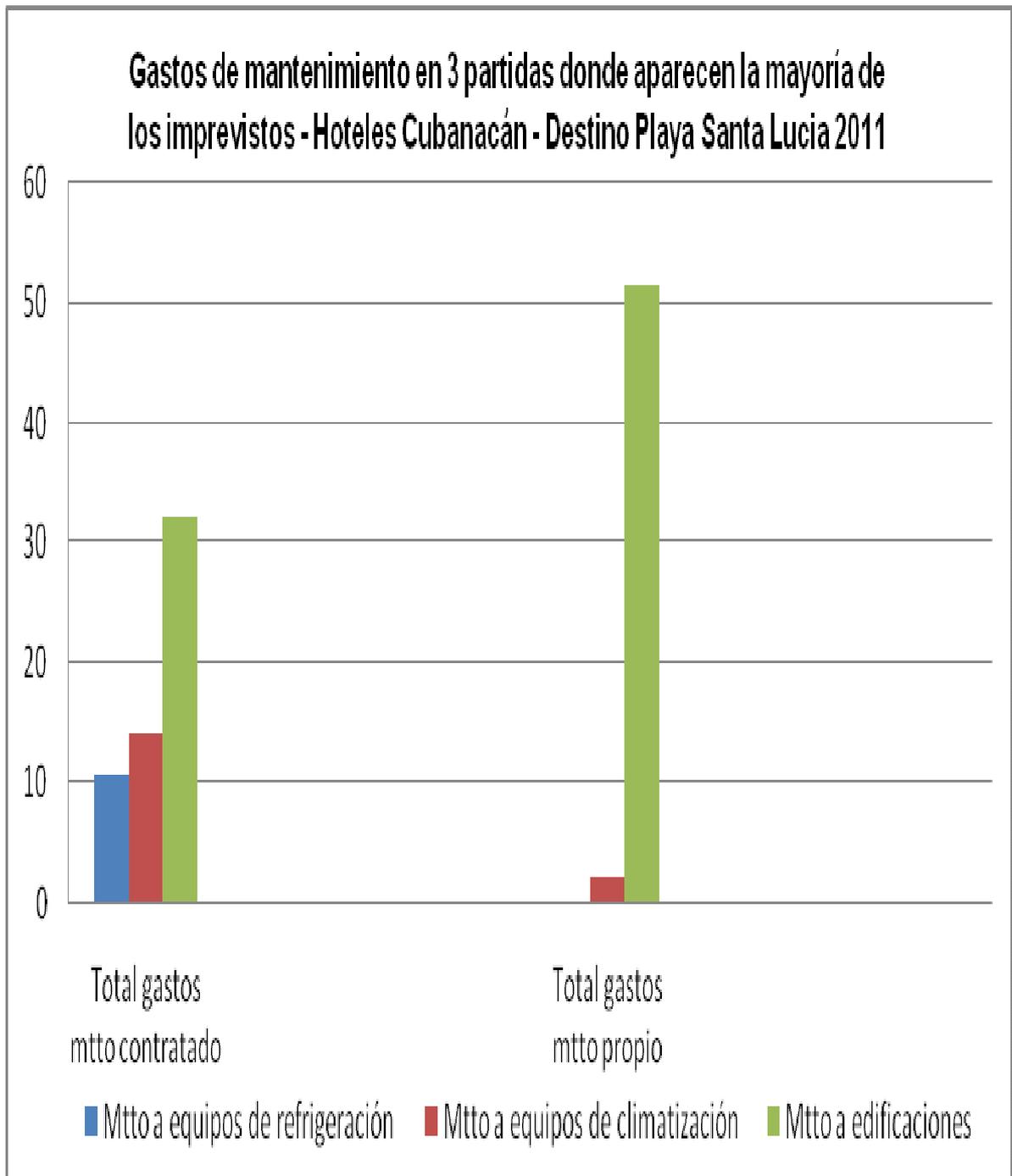
Fuente: elaboración propia

ANEXO 9



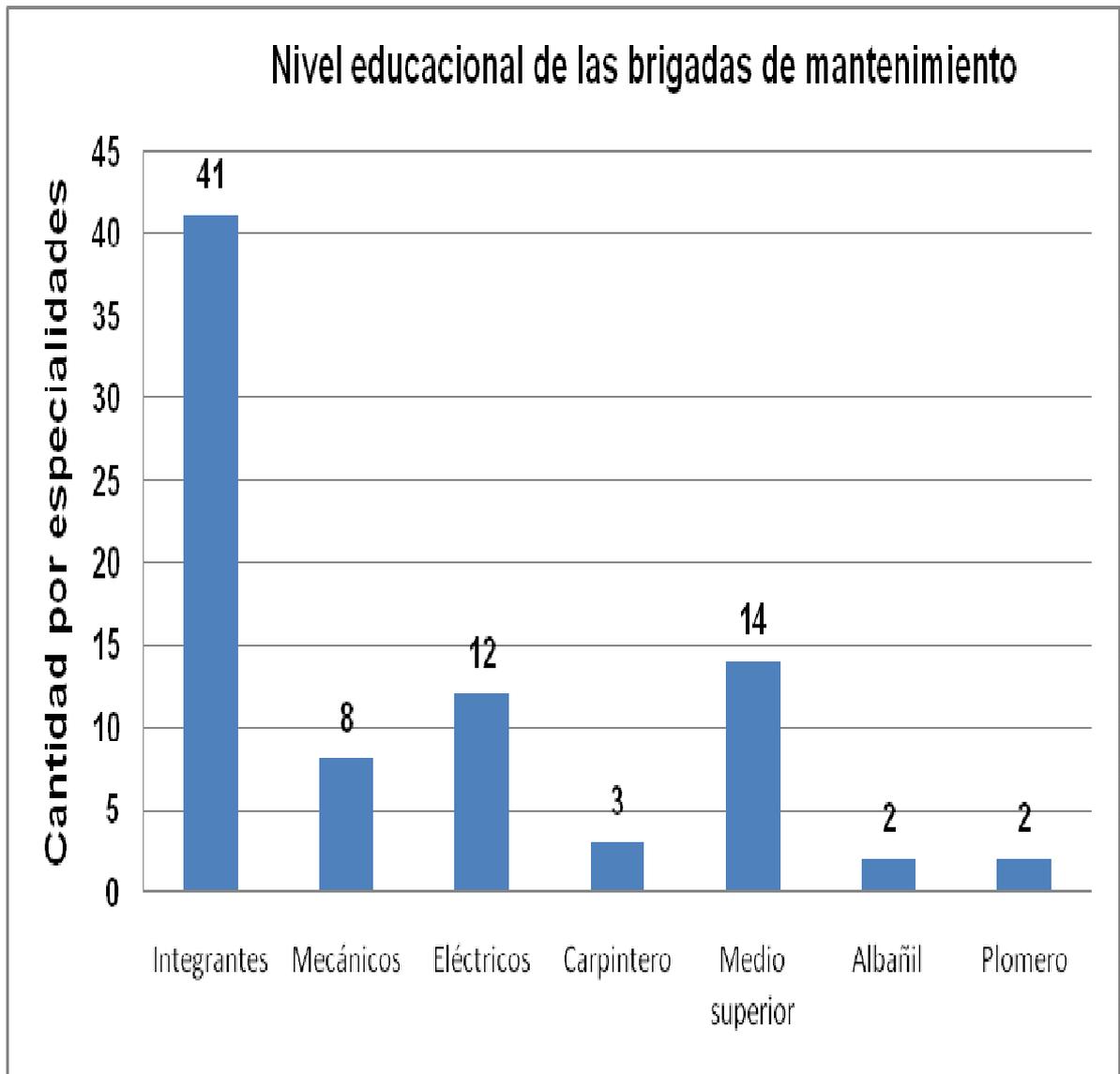
Fuente: elaboración propia

ANEXO 10



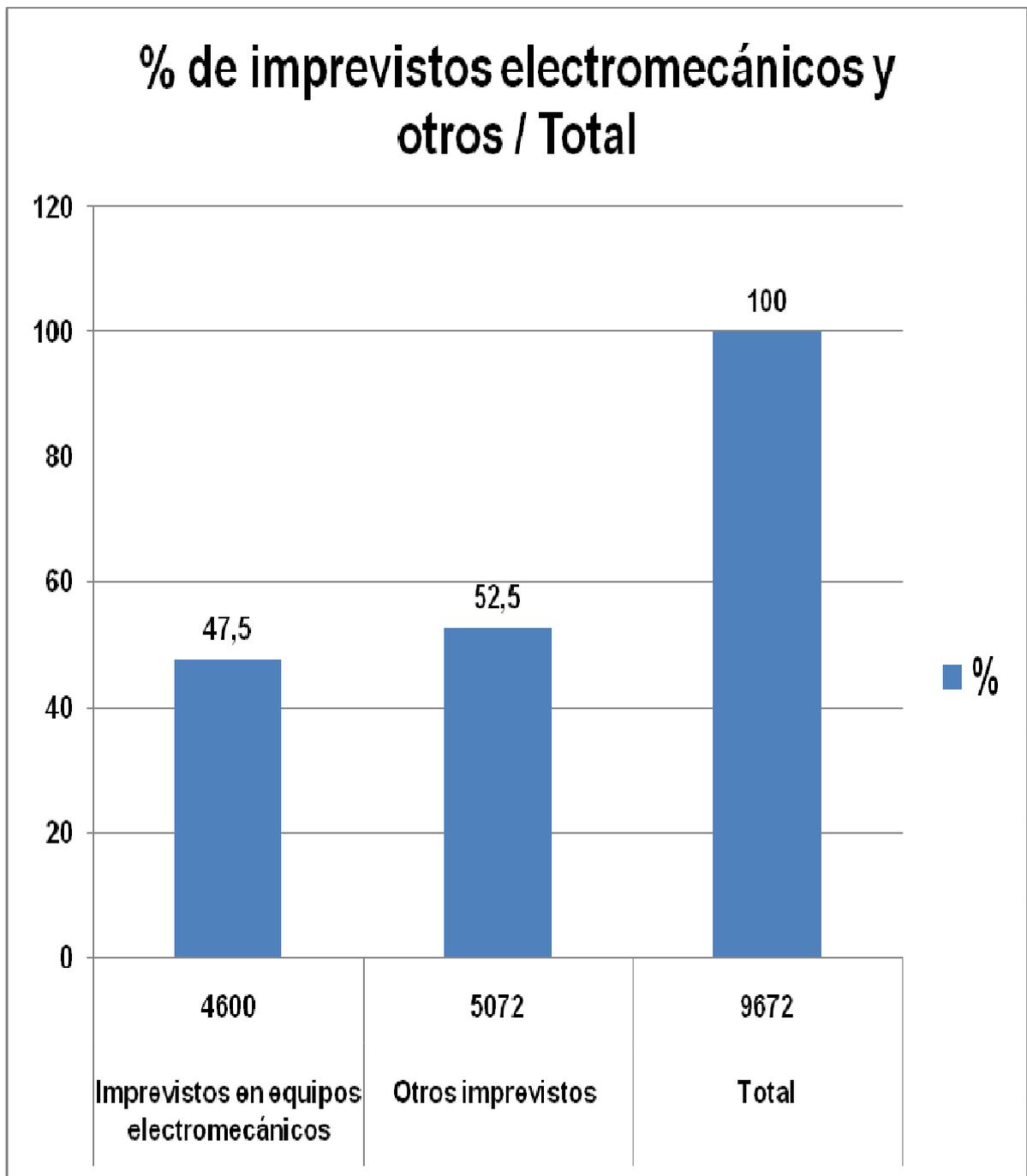
Fuente: elaboración propia

ANEXO 11



Fuente: elaboración propia

ANEXO 12



Fuente: elaboración propia