

**PLAN DE MEJORA: OPTIMIZACIÓN DE LA SUPERVISIÓN OPERATIVA
NOCTURNA EN RYDGES: ESTÁNDARES, EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE
DEPENDENCIA DE LLAMADAS**

Juan Pablo Fontecha Vargas

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomás

Seccional Tunja

2025

Tabla de Contenido

RESUMEN	6
PALABRAS CLAVE:	6
ABSTRACT.	7
KEY WORDS:	7
INTRODUCCIÓN.....	8
JUSTIFICACIÓN	11
PREGUNTA DE REFLEXIÓN.	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	14
ESTUDIO DE LA EMPRESA.....	14
Misión:	14
Visión:.....	15
Valores corporativos.....	15
Ventaja competitiva.....	16
Posición en el mercado	18
Experiencia	19
Antecedentes.....	19
Operación Nocturna en Rydges Hotels & Resorts	20
DIAGNOSTICO.....	24

PLAN DE MEJORA.	45
Objetivo	46
Objetivos específicos.....	46
Iniciativas estratégicas.....	47
Metas del plan de mejora.....	48
Indicadores para medir los resultados del plan de mejora.....	48
Estrategias para implementar el plan de mejora.....	49
Cronograma	54
Recomendaciones	57
Conclusiones.....	58
Referencias	60

Índice de Gráficas

Figura. 1. Respuesta a la pregunta 1.....	26
Figura. 2. Respuesta a la pregunta 2.....	28
Figura. 3. Respuesta a la pregunta 3.....	29
Figura. 4 Respuesta a la pregunta 3.....	30
Figura. 5. Matriz DOFA	39

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis competitivo.....	16
Tabla 2. Análisis situacional.....	24
Tabla 3. Flujo del Servicio - Duty Manager.....	33
Tabla 4. Comparación de Flujos - Duty Manager Día vs. Noche	34
Tabla 5. Estudio de servicios y operaciones de los turnos.	35
Tabla 6. Comportamiento de la demanda estacional del hotel	37
Tabla 7. Matriz MEFE.....	40
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	43
Tabla 9. Oportunidades de mejora.....	44
Tabla 10. Cronograma del plan de mejora	54

RESUMEN

El presente proyecto aborda la optimización de la operación nocturna en la cadena hotelera Rydges, ubicada en Australia. El análisis revela que el turno nocturno enfrenta múltiples desafíos: alta carga laboral para los managers fuera de su horario, falta de personal y supervisión directa, riesgos de seguridad y errores operativos frecuentes. Estas condiciones generan agotamiento del personal, alta rotación laboral y una disminución en la calidad del servicio. Durante la pasantía en Rydges, se realizó un diagnóstico detallado del flujo operativo nocturno, evidenciando una estructura débil y escasa integración tecnológica. Ante ello, se diseñó un plan integral de mejora basado en tres ejes: tecnología, capacitación y rediseño organizacional. Las estrategias incluyen la creación de un centro de monitoreo remoto, kioscos de autoservicio para check-in, un sistema digital de reportes en tiempo real y redistribución de tareas que reduzca la dependencia del “Manager on Duty”.

Además, se proponen programas de formación para el personal en áreas críticas como atención a emergencias, resolución de conflictos y servicio al cliente. Este enfoque busca equilibrar la eficiencia operativa con el bienestar del personal, reduciendo errores y mejorando la experiencia del huésped. El proyecto también incluye recomendaciones sobre pruebas piloto, revisión de protocolos y monitoreo de KPIs para asegurar la efectividad de las estrategias. En conjunto, estas acciones permitirán que la operación nocturna funcione con la misma precisión que el turno diurno, fortaleciendo la reputación de Rydges como líder en el sector.

PALABRAS CLAVE:

Procesos, Carga Laboral, Optimización, Operatividad, Desempeño.

ABSTRACT.

This project addresses the optimization of night operations at the Rydges hotel chain, located in Australia. The analysis reveals that the night shift faces multiple challenges: heavy workload for managers outside of regular hours, lack of staff and direct supervision, security risks, and frequent operational errors. These conditions lead to staff burnout, high turnover, and a decline in service quality. During the internship at Rydges, a detailed diagnosis of the night operations flow was conducted, revealing a weak structure and limited technological integration. Therefore, a comprehensive improvement plan was designed based on three pillars: technology, training, and organizational redesign. Strategies include the creation of a remote monitoring center, self-service check-in kiosks, a digital real-time reporting system, and task redistribution to reduce dependence on the "Manager on Duty." Additionally, staff training programs are proposed in critical areas such as emergency response, conflict resolution, and customer service. This approach seeks to balance operational efficiency with staff well-being, reducing errors, and improving the guest experience. The project also includes recommendations on pilot testing, protocol reviews, and KPI monitoring to ensure the strategies' effectiveness. Together, these actions will allow the nighttime operation to operate with the same precision as the day shift, strengthening Rydges' reputation as a leader in the sector.

KEY WORDS:

Processes, Workload, Optimization, Operation, Performance.

INTRODUCCIÓN.

El sector hotelero desde el aspecto internacional ha experimentado una recuperación significativa en los últimos años, impulsada por el aumento del turismo y la adopción de nuevas tecnologías. Según datos (Baron, 2025) las tasas de ocupación hotelera mundial oscilarán entre el 68% y el 70% para fines de 2024, casi alcanzando los niveles previos a la pandemia, impulsadas por la recuperación de los viajes internacionales y los viajes en grupo, y las reservas para el cuarto trimestre mostraron un incremento del 11% en comparación con el año anterior (Nuria, 2025).

En Australia ha mostrado una notable recuperación en 2024. En enero de 2025, el país registró 114.670 visitantes provenientes de China, superando a los 96.250 de Nueva Zelanda (Hotel news resource, 2025). Además, las llegadas internacionales aumentaron un 17,6% en comparación con el año anterior, acercándose a los niveles previos a la pandemia de 2019 (Australian Bureau of Statistics, 2025). Estas cifras reflejan una recuperación sólida del sector turístico en Australia, impulsada por el aumento de visitantes internacionales y la organización de eventos que fomentan el turismo en ciudades pequeñas.

En Darwin, el turismo es clave para la economía, con una ocupación hotelera que supera el 80% en la estación seca (mayo-octubre). La llegada de vuelos nocturnos aumenta la demanda de servicios fuera del horario convencional, impulsando mejoras en la eficiencia operativa y en la seguridad. Su proximidad a Asia y su atractivo natural siguen favoreciendo el turismo doméstico e internacional.

La cadena hotelera Rydges, una de las más grandes de Australasia con aproximadamente 60 hoteles en Australia y Nueva Zelanda y más de un millón de huéspedes al año, no es ajena a estos desafíos. A pesar de su enfoque "Refreshingly Local" en la

experiencia del cliente, enfrenta dificultades en la gestión del turno nocturno. En particular, se ha identificado que la llegada de vuelos domésticos en la madrugada genera una afluencia constante de huéspedes que requieren atención inmediata. Por otro lado, los vuelos internacionales y gubernamentales suelen arribar en la mañana o la tarde, lo que implica que las operaciones nocturnas deben prepararse para una transición fluida hacia el siguiente turno.

Uno de los principales problemas radica en la dependencia de llamadas a los manager nocturnos fuera de su horario de trabajo. Actualmente, el manager nocturno trabaja en promedio de 4:00 p. m. a 12:00 a. m.; quedando en disponibilidad telefónica desde la medianoche hasta las 8:00 a. m. Esto genera una carga laboral excesiva y una interrupción constante de su descanso, afectando su bienestar personal y el de sus familias, en al menos 12 ocasiones distintas se han reportado que durante los últimos tres meses, en el turno del manager nocturno tuvo que intervenir personalmente. Además, en ausencia de personal de seguridad, los gerentes nocturnos deben asumir situaciones de riesgo, como brechas en la seguridad del establecimiento o comportamientos hostiles de ciertos huéspedes. Estas responsabilidades aumentan el desgaste físico y emocional del personal, afectando su desempeño y generando una alta rotación laboral en este turno. Según un estudio de la Society for Human Resource Management (SHRM, 2022), los trabajos nocturnos con altas demandas y poca protección generan tasas de rotación laboral hasta un 30% más altas que los turnos diurnos (Sanchez, 2018).

Además, en la encuesta de todos los empleados, los 3 managers comentaron que se necesitaba más personal nocturno, la calificación de la encuesta de calidad fue en todos los puntos por debajo del 60%.

Otro aspecto crítico es la falta de supervisión directa en la madrugada, lo que puede derivar en errores operativos, como inconsistencias en el cierre del día contable (night audit)

o fallos en la gestión de incidencias. Ante estos desafíos, se plantea un plan de mejora para optimizar la operación nocturna en Rydges, con un enfoque integral que abarca tecnología, capacitación y rediseño organizacional. Se realiza un diagnóstico detallado de la situación actual, respaldado por datos del sector hotelero.

Durante la pasantía realizada en el hotel Rydges, se llevó a cabo un análisis detallado de la operación nocturna, identificando áreas de mejora clave para optimizar la eficiencia y calidad del servicio. A partir de esta evaluación, se diseñó un plan integral basado en tecnología, capacitación y rediseño operativo, con el objetivo de reducir la carga laboral del personal nocturno y mejorar la experiencia del huésped.

Las estrategias propuestas incluyen la implementación de un Centro de Monitoreo Nocturno con supervisores remotos, la automatización del check-in mediante kioscos digitales y la incorporación de un software de informes en tiempo real para documentar incidencias y optimizar la gestión operativa. Asimismo, se planteó un rediseño en la asignación de tareas, asegurando una distribución equitativa de la carga laboral y reduciendo la dependencia del Manager Nocturno fuera de turno.

Estas acciones permitirán modernizar los procesos internos, minimizar la resistencia al cambio del personal, según el autor (Hernández, 2022) mejorar la autonomía operativa y adaptarse a las tendencias tecnológicas del sector hotelero, asegurando un equilibrio entre eficiencia operativa y atención personalizada. El objetivo final es lograr que la operación nocturna en Rydges funcione con la misma eficiencia que el turno diurno, garantizando la satisfacción del huésped y el bienestar del personal, permitiendo así que "el hotel funcione como un reloj suizo, incluso en las horas más silenciosas".

JUSTIFICACIÓN

La optimización de la operación nocturna en Rydges es clave para garantizar la calidad del servicio y mejorar la eficiencia operativa en un contexto de alta demanda estacional. Durante la estación seca (mayo a octubre), la ocupación hotelera supera el 80%, impulsada por el turismo nacional e internacional. Sin embargo, el turno nocturno enfrenta desafíos significativos, como la gestión de reservas a altas horas de la madrugada, la falta de seguridad personal y la sobrecarga del gerente nocturno, quien debe estar disponible para llamadas incluso después de su turno.

La investigación del autor (Annemarie, 2022) sobre los horarios laborales en el sector hotelero del Reino Unido proporciona un marco relevante para analizar la situación en Rydges, especialmente en lo que respecta a la falta de control de los empleados sobre sus turnos y la influencia de la demanda estacional en la programación horaria.

Los hallazgos refuerzan la necesidad de optimizar la operación nocturna en Rydges, ya que la presión por minimizar costos laborales y adaptarse a los patrones de demanda limita la capacidad del personal para gestionar su tiempo de trabajo de manera equitativa; el plan de mejora busca equilibrar la eficiencia operativa con condiciones laborales más sostenibles, asegurando que los empleados nocturnos no se enfrenten a cargas excesivas ni interrupciones constantes que afecten su descanso y bienestar.

Para el autor (Plyushteva, 2021) señala el papel de las relaciones laborales en la negociación de los desplazamientos, lo que sugiere que una mejor coordinación entre la gerencia y los empleados podría mitigar algunas de estas dificultades. El estudio de (Bigert, y otros, 2021) sobre los efectos del trabajo nocturno y por turnos en la incidencia de enfermedades cerebrovasculares (ECV) aporta información crucial para analizar la situación del personal nocturno en Rydges. La evidencia indica que trabajar frecuentemente en turnos

nocturnos, especialmente con poca recuperación entre turnos y durante largos períodos, incrementa significativamente el riesgo de ECV.

Para (Astudillo, 2023) sobre la mejora de procesos agregadores de valor y protocolos de operación en el Hotel; propone un plan de mejora estructurado en tres fases: planificación, análisis e integración y acción, con el objetivo de optimizar los procesos operativos y mejorar la experiencia del huésped. Su enfoque puede ser relevante para el proyecto de Rydges al aplicar estrategias similares en la optimización de los procesos de alojamiento y en la mejora del servicio hotelero.

La calidad de las operaciones del hotel dependen significativamente del personal como lo mencionan (Flores, Carbonell, Concha, & Alva, 2024) es relevante comprender cómo los estándares de calidad pueden influir en el bienestar del personal, destacando la necesidad de estrategias.

Desde una perspectiva laboral, la constante disponibilidad del manager nocturno afecta su calidad de vida y bienestar, generando desgaste físico y emocional. Las interrupciones nocturnas no solo afectan su descanso, sino que también impactan su entorno personal, como la convivencia con sus parejas o familiares. La falta de incentivos y condiciones laborales adecuadas hace que muchos trabajadores opten por buscar oportunidades en otras ciudades u hoteles.

El estudio sobre el negocio hotelero en el contexto de las tendencias globales destaca su papel fundamental en la economía, generando empleo, impulsando el turismo y promoviendo el intercambio cultural (Morhulets, Hryhorchuk, & Nyshenko, 2024) el estudio proporciona recomendaciones prácticas para la adaptación a nuevas condiciones del sector hotelero.

En ese mismo orden para (Abdel Moneim Khalifa, Al Sayed Abdel Maboud, Hassan, & Moawd Saed, 2024) proponen que las estrategias de mejora propuestas se encuentran la capacitación del personal, la modernización de la infraestructura, el fortalecimiento del marketing, la eliminación de barreras burocráticas.

Implementar un plan de mejora permitirá optimizar la operación nocturna a través de estrategias como la organización de procesos repetitivos, la redistribución de tareas y la incorporación de seguridad. Esto no solo mejorará la eficiencia del servicio, sino que también contribuirá a la satisfacción del personal, reduciendo la rotación y fortaleciendo el compromiso con la marca.

Desde una perspectiva económica, mejorar la gestión nocturna evitará pérdidas por errores administrativos y compensaciones a huéspedes insatisfechos. Un sistema optimizado permitirá al hotel operar con mayor confianza en su modalidad 24/7, brindando una experiencia consistente a los clientes sin importar la hora del día. En un mercado altamente competitivo, garantizar un servicio nocturno eficiente representa una ventaja estratégica que refuerza la reputación y posicionamiento de Rydges.

PREGUNTA DE REFLEXIÓN.

¿ Por qué es imperativo ajustar la operación nocturna en Rydges mediante la optimización de la supervisión, y cómo pueden los estándares mejorados y la reducción de la dependencia de llamadas impactar la eficiencia del hotel y la satisfacción de los huéspedes?

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora integral para optimizar la supervisión operativa nocturna en Rydges.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso de supervisión operativa nocturna en Rydges, identificando tareas críticas, tiempos de respuesta, responsabilidades asignadas y recursos disponibles.
- Diseñar un conjunto de estrategias de mejora específicas operativas aliviando la carga laboral del personal para minimizar errores en procesos.
- Plantear un plan de mejora integral que incorpore las estrategias en su implementación.

ESTUDIO DE LA EMPRESA.

Rydges Hotels & Resorts es una cadena hotelera australiana con presencia en Australia, Nueva Zelanda y otros destinos. Se especializa en ofrecer alojamiento moderno y confortable para viajeros de negocios y turistas, con ubicaciones estratégicas, tecnología avanzada y servicios para eventos. Su enfoque en la hospitalidad incluye instalaciones para conferencias, gastronomía destacada y una experiencia optimizada para los huéspedes.

Misión:

Rydges Hotels & Resorts se dedica a brindar hospitalidad de calidad, con un enfoque en la comodidad, la conectividad y experiencias auténticas para sus huéspedes. Como parte del grupo EVT, su visión es “liderar creando experiencias que escapen de lo ordinario” , lo que en el contexto Rydges se traduce en su promesa de ser “Refreshingly Local” – ofrecer un servicio cercano que celebre la cultura y comunidad locales en cada uno de sus hoteles.

La misión de Rydges combina la calidez del servicio al cliente, estándares operativos elevados y la incorporación de elementos locales únicos en la estancia de cada huésped.

Visión:

Ser la cadena hotelera líder en Australasia en ofrecer experiencias memorables las 24 horas del día, apoyándose en la innovación, la excelencia en el servicio y un equipo humano comprometido. Rydges aspira a mantener su reputación como la empresa hotelera local más grande de Australia y Nueva Zelanda , distinguiéndose por su capacidad de brindar un servicio de clase mundial con un sello local inconfundible, sin importar la hora o el lugar.

Valores corporativos

Rydges sustenta su operación en valores como la integridad en el servicio, la pasión por la hospitalidad, la autenticidad local, el trabajo en equipo y la innovación.

- La cultura organizacional enfatiza poner al huésped en el centro de todo (customer-centric), empoderando a los empleados para tomar decisiones que mejoren la experiencia del cliente.
- Un valor destacado en la revitalización de la marca Rydges es “celebrar lo local”: cada hotel Rydges se esfuerza por conectarse con su comunidad, recomendando a los huéspedes actividades y lugares auténticos y adaptando pequeños detalles del servicio a la identidad local.
- Rydges valora el espíritu de equipo —reconociendo que su personal es clave para dar vida al espíritu de la marca en cada interacción— y la excelencia operativa, buscando que cada día (y cada noche) el hotel “funcione como un reloj suizo” en todas sus áreas.

Ventaja competitiva

La cadena Rydges se distingue por ser de propiedad y operación local, lo cual le otorga agilidad y cercanía en sus mercados. Es la mayor cadena hotelera de capital local en Australia y NZ , lo que le permite entender profundamente las expectativas de los viajeros regionales y adaptar su oferta rápidamente a las tendencias locales. Su propuesta “Refreshingly Local” ofrece a los huéspedes experiencias más auténticas que las cadenas multinacionales estandarizadas, sin sacrificar la calidad de un hotel 4-5 estrellas. Rydges cuenta con un programa de fidelización y ofrece beneficios como Wi-Fi gratuito y desayuno buffet de alta calidad (RISE breakfast) en todos sus hoteles, lo que mejora la satisfacción y lealtad de sus clientes. Adicionalmente, al pertenecer al grupo EVT, Rydges se beneficia de sinergias con otras divisiones de entretenimiento (cines, resorts), pudiendo ofrecer paquetes combinados y una sólida estructura corporativa de soporte.

La combinación de enfoque local, infraestructura corporativa, personal capacitado y ubicaciones estratégicas posiciona a Rydges con una ventaja competitiva sólida en su segmento de mercado.

Análisis comparativo de Rydges Melbourne frente a otras cadenas del sector (Holiday Inn, Novotel, Oaks) tabla 1.

Tabla 1.

Análisis competitivo.

Aspecto	Rydges Melbourne	Holiday Inn (IHG)	Novotel (Accor)	Hoteles Oaks
Propiedad y operación	Local, propiedad de EVT	Multinacional (IHG)	Multinacional (Accor)	Hoteles Parte de Menor

				(grupo internacional)
Conexión con el mercado local.	Alta: enfoque "Refreshingly Local", adaptación a preferencias regionales	Medios: estandarización global, pero con adaptación parcial al contexto local.	Media-Alta: adapta algunas experiencias según región	Baja-Media: más enfocado en operación estandarizada
Experiencia del huésped	Wi-Fi y desayuno buffet incluidos (RISE breakfast), enfoque en autenticidad	Programas de fidelización y desayuno pago en algunos casos	Desayuno buffet, programas para familias.	Opciones más enfocadas en estadías largas, cocinas en habitación
Segmento de mercado	Gama media-alta (4 a 4.5 estrellas), turistas y corporativos	Gama media-alta (3.5 a 4 estrellas), viajeros de negocios	Gama media-alta, viajero moderno y familiar	Gama media-alta, énfasis en estadías prolongadas
Innovación y renovación	Renovación de propiedades emblemáticas, recuperación post-COVID activa	Renovación constante por pertenecer a IHG	Inversión en sostenibilidad y experiencias digitales	Crecimiento sostenido y enfoque funcional.
Diferenciadores clave	Enfoque local, sinergias con entretenimiento EVT, fidelización con valor real	Red internacional, reputación de marca	Marca reconocida, enfoque familiar.	Espacios amplios para estadías largas

Nota: Aspectos claves sobre la competencia. Fuente: Autor.

- Adaptación rápida al mercado local gracias a su propiedad nacional, lo que le permite ofrecer una experiencia auténtica sin perder estándares de calidad.
- Valor añadido real para el cliente (desayuno incluido, Wi-Fi gratuito), lo que aumenta la percepción de relación calidad-precio.
- Sinergias únicas con EVT Group , permitiendo ofrecer paquetes combinados de ocio y alojamiento (cine, resorts).

- Posicionamiento fuerte en el segmento urbano corporativo y turístico local , con buena cobertura en ciudades y destinos clave vacacionales.
- Desafíos particulares
- Competencia con marcas multinacionales con presupuestos de marketing global y programas de fidelización más amplios.
- Necesidad constante de renovación para mantener la percepción de modernidad ante cadenas como Novotel.
- Capacidad operativa nocturna limitada , como se ha identificado, lo cual puede afectar su consistencia en la experiencia del huésped fuera del horario pico.

Posición en el mercado

Rydges opera en el segmento de hoteles de gama media a alta (4 a 4.5 estrellas), atendiendo tanto a viajeros corporativos en ciudades como a turistas en destinos vacacionales . Con aproximadamente 7,400 habitaciones en 60 propiedades , Rydges tiene presencia en las principales ciudades australianas (Sydney, Melbourne, Brisbane, etc.), en capitales regionales y destinos turísticos (como resorts en playas y esquí). Su cuota de mercado en Australasia es significativa en el segmento urbano corporativo, compitiendo con otras cadenas locales e internacionales (p.ej., Holiday Inn, Novotel, Oaks).

La marca ha logrado reconocimiento por ofrecer una buena relación calidad-precio, al incluir extras valorados por los huéspedes (Wi-Fi, estacionamiento en algunos casos, programas para familias). En los últimos años, Rydges ha buscado mantenerse vigente renovando propiedades emblemáticas (Rydges Melbourne) y expandiéndose selectivamente.

Aunque el mercado hotelero es competitivo, la sólida presencia local y la pertenencia a EVT le han permitido resistir desafíos como la pandemia de COVID-19, tras la cual la marca está enfocada en recuperar ocupación y continuar su evolución de marca para atraer a viajeros nacionales e internacionales en el nuevo contexto .

Experiencia

Fundada en 1988, Rydges tiene más de 35 años de experiencia operando hoteles . Creció rápidamente en sus primeros años (de 8 a 26 hoteles en 1995) y desde entonces ha consolidado una reputación de servicio amigable y confiable. La cadena ha explorado mercados fuera de Australasia en el pasado (llegando a operar en Dubai, Doha, Londres e incluso Fiji) , lo que le brindó una perspectiva internacional. Sin embargo, su foco principal ha permanecido en Australia y Nueva Zelanda, con una estrategia en años recientes de reforzar su identidad local.

Antecedentes

Rydges es parte de la historia de la hotelería australiana, gestionando hoteles icónicos en distintos destinos. La experiencia acumulada le ha enseñado la importancia de adaptarse: en cada Rydges, los procedimientos operativos se ajustan al tamaño y tipo de establecimiento (no es lo mismo un hotel de aeropuerto, que requiere check-in ágil a cualquier hora, que un resort vacacional donde la noche es más tranquila). Esta adaptabilidad y conocimiento profundo de la operación hotelera son fortalezas que Rydges puede aprovechar al implementar mejoras en su turno nocturno.

Operación Nocturna en Rydges Hotels & Resorts

Actualmente, la operación nocturna en Rydges Hotels & Resorts es gestionada por un equipo conformado por tres Duty Managers y un Manager de Operaciones, distribuidos en diferentes turnos para garantizar la continuidad del servicio. Dos de los Duty Managers trabajan en horario nocturno, mientras que el tercero cubre el turno de la mañana, asegurando supervisión en distintos momentos del día.

El estudio realizado sobre la industria hotelera por (Bardis, 2012), destaca la importancia de la estructura organizacional y su impacto en el desempeño del personal, un aspecto que también se refleja en la operación nocturna de Rydges Hotels & Resorts, la gestión y distribución de funciones influyen directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los empleados. En Rydges se evidencia una sobrecarga laboral en el turno nocturno, con Managers que enfrentan múltiples responsabilidades operativas y administrativas sin suficiente apoyo, lo que afecta su bienestar y eficiencia.

Recientemente se cuenta con apoyo de recepcionistas, quienes han comenzado a desempeñar sus funciones desde las 7:00 am. Durante la noche, la recepción es atendida por el auditor nocturno, quien asume múltiples responsabilidades, incluyendo el registro de huéspedes que llegan tarde, la gestión de solicitudes y la ejecución del cierre contable

Estos recepcionistas tienen un **turno swing** e un apoyo clave para garantizar la continuidad del servicio entre el turno diurno y el nocturno. Este turno intermedio, generalmente de **7:00 am a 7:00** sus principales funciones, el personal en turno swing se encarga de manejar **check-ins y check-outs** durante el día, atender solicitudes de huéspedes en horas intermedias y realizar **auditorías preliminares** antes del turno nocturno. Su

presencia es esencial para evitar acumulaciones de trabajo en los turnos extremos y asegurar que la información relevante se transfiera correctamente, facilitando una operación fluida y organizada en el hotel.

El manager nocturno finaliza oficialmente su turno a medianoche, permanece disponible para atender llamadas hasta las 8:00 am, lo que implica que puede ser contactado en cualquier momento durante la madrugada. Esta modalidad de trabajo, sumada a la exigencia física y mental del turno, representa un reto significativo para el equipo, especialmente en temporadas de alta demanda, como la estación seca, cuando la ocupación hotelera aumenta y las operaciones requieren mayor atención y eficiencia.

Para el autor (Dora, Amaro, & Silva, 2021) sobre la importancia del trabajo por turnos en el sector hotelero resalta los desafíos asociados, especialmente en términos de bienestar físico, mental y social de los empleados. En Rydges Hotels & Resorts, el rol del Duty Manager Nocturno y del Auditor Nocturno es fundamental para garantizar la continuidad del servicio y la seguridad del hotel. Sin embargo, como lo señala la investigación, la exigencia de trabajar en horarios nocturnos puede generar un impacto negativo en la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional. A pesar de la relevancia de estas posiciones para la operatividad del hotel, los trabajadores nocturnos suelen enfrentar mayores niveles de estrés y menor reconocimiento organizacional (Wang, Hu, Park, Yuan, & Chen, 2023).

El Duty Manager Nocturno desempeña un rol clave en la operación del hotel durante la noche, asegurando la continuidad del servicio y la seguridad de las instalaciones. Sus labores incluyen la supervisión del Recepcionista Nocturno / Auditor

Nocturno, quien se encarga de realizar los check-ins y check-outs de los huéspedes que llegan o salen durante la madrugada. Además, el auditor nocturno gestiona diversas solicitudes de los huéspedes, asegurando su comodidad y satisfacción.

Otra tarea fundamental es la ejecución del cierre contable y la generación de informes, proceso que garantiza la correcta conciliación de ingresos y registros del día. Asimismo, el Duty Manager Nocturno es responsable del monitoreo de la seguridad, realizando rondas periódicas dentro del hotel para verificar que no haya incidentes y garantizar el bienestar de los huéspedes y el personal. También debes gestionar reservas de último minuto. En conjunto, estas funciones permiten mantener la calidad operativa del hotel durante la noche, facilitando una transición fluida entre los turnos y asegurando que todas las áreas del hotel operen correctamente hasta el inicio de la jornada matutina.

Estos hallazgos son clave para la gestión de recursos humanos (Silva & Martins, 2022), ya que sugieren la necesidad de estrategias para mitigar el impacto del trabajo nocturno, como el desarrollo de incentivos, la mejora de las condiciones laborales y la implementación de políticas que promuevan el bienestar de los empleados.

A pesar de estos refuerzos, el Manager Nocturno sigue estando disponible para recibir llamadas incluso después de finalizar su turno, lo que interfiere con su descanso y afecta su calidad de vida (Perrucci, Macdermid, & Tang, 2017). Durante la noche, el equipo enfrenta diversas situaciones que requieren atención inmediata, como la llegada de huéspedes en la madrugada para realizar check-in, solicitudes de servicio de habitación, atención a clientes que han consumido alcohol y desean hacer reservas de último minuto, y la ausencia de

personal de seguridad que obliga al Manager Nocturno a lidiar con situaciones de riesgo, como huéspedes agresivos o incidentes de seguridad.

Esto refuerza la necesidad de implementar estrategias que mitiguen la fatiga laboral, como la optimización de los turnos, la asignación de recursos adecuada y la incorporación de medidas de apoyo para el bienestar del personal nocturno en la industria hotelera (Alvionita & Serli, 2015).

La carga de trabajo es alta, combinando tareas administrativas como el cierre contable y la auditoría nocturna con responsabilidades operativas como monitorear la seguridad del hotel y atender cualquier eventualidad. Esta sobrecarga ha derivado en alteraciones del sueño y fatiga acumulada entre el personal, afectando su desempeño y bienestar (Hyun, Hyun, Lee, & Kyung, 2015). Además, el hecho de que el hotel se promoció como un servicio 24/7 genera expectativas entre los clientes, quienes esperan una atención inmediata sin considerar las limitaciones del personal nocturno.

La dependencia de los Managers de guardia para tomar decisiones también ha evidenciado fallos en la operatividad, con demoras en la resolución de problemas y errores en el cierre del sistema de gestión hotelera. Todo esto ha puesto en evidencia la necesidad de mejorar la estructura de trabajo nocturno, optimizar la distribución de tareas y establecer protocolos claros que permitan una operación más eficiente y menos desgastante para el equipo.

DIAGNOSTICO

Durante las acciones de revisión realizadas en los meses comprendidos entre octubre, noviembre y diciembre de 2024, así como en enero de 2025, se identificaron claves hallazgos tabla 2; que evidencian las problemáticas en el servicio nocturno. A través de entrevistas con el Manager Nocturno, el Auditor Nocturno y otros trabajadores del turno de día y otros trabajadores del turno de noche, se detectan dificultades como la sobrecarga.

El Análisis Situacional (Gonzalez & Ortiz, 2019) es un estudio detallado de la realidad actual de una empresa u organización con el fin de comprender su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos.

Tabla 2.

Análisis situacional.

Situación Identificada	Causas	Efectos en el Servicio
Largas esperas en la recepción	Falta de personal en el turno nocturno. Sobrecarga de funciones del Auditor Nocturno. Acumulación de tareas al final de la noche.	• Retrasos en check-in y check-out, generando molestias en los huéspedes. • Mayor carga de trabajo para el personal de recepción, afectando la eficiencia. • Posible confusión o errores en el registro de huéspedes debido a la presión de tiempos.
Deficiencias en la atención al cliente	Fatiga del personal debido a la carga horaria nocturna. Menor cantidad de empleados en turno.	• Interacciones con huéspedes menos cordiales y personal con menor disposición a resolver problemas. • Posibles errores en reservas, facturación y cobros por cansancio y falta de concentración. • Percepción de un servicio poco atento o menos personalizado.
Seguridad y control de accesos insuficientes	Falta de personal de seguridad en el turno nocturno. Control deficiente de accesos en la madrugada. Presencia de huéspedes en estado de embriaguez.	• Sensación de inseguridad en los huéspedes, afectando su experiencia y confianza en el hotel. • Mayor riesgo de incidentes como peleas o altercados con huéspedes alterados.

		Falta de control sobre visitantes no autorizados en las instalaciones.
Disponibilidad limitada de servicios	Recursos limitados en el turno nocturno. Poca oferta gastronómica en la noche. Falta de personal de mantenimiento disponible.	- Tiempos de espera prolongados en el servicio a la habitación, causando frustración en los huéspedes. - Insatisfacción por la falta de opciones de comida y bebidas nocturnas. - Inconformidad por la falta de solución inmediata a problemas técnicos en las habitaciones (fallas en aire acondicionado, cerraduras, agua caliente).
Problemas con el descanso y la comodidad	Falta de control sobre ruidos nocturnos. Iluminación deficiente en pasillos o áreas comunes. Servicio de limpieza nocturno insuficiente.	Dificultad para dormir debido a ruidos internos o de otros huéspedes sin regulación.

Nota: justificación clara de los problemas encontrados en el servicio nocturno, destacando sus causas y los efectos negativos que impactan la satisfacción de los huéspedes y la operación del hotel. Fuente: Autor.

Para analizar los factores más críticos que afectan el rendimiento nocturno de la operación, se aplicaron cuatro preguntas a un grupo de 10 empleados que trabajan en el turno nocturno. Estas preguntas permitieron identificar las principales dificultades operativas, el impacto de la carga de trabajo en la fatiga, la influencia de la falta de recursos en la eficiencia del servicio y la relación entre el descanso y la productividad del personal.

Se utilizó la encuesta de respuesta múltiple (Menses, 2016) como método de recolección de información. Esta técnica permite recopilar datos estructurados de manera eficiente, facilitando la identificación de patrones y tendencias en la percepción del personal sobre el funcionamiento actual y las posibles mejoras.

A través de este análisis, se buscó comprender cómo estos factores influyen en el desempeño laboral y en la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes durante la noche.

1. ¿Cuáles son las principales dificultades operativas que enfrenta el personal nocturno en la ejecución de sus funciones?

- Carga excesiva de trabajo y falta de personal
- Atención a huéspedes en estado de embriaguez o conflictivos
- Falta de seguridad y apoyo en situaciones de riesgo
- Procesos administrativos lentos y engorrosos
- Disponibilidad limitada de recursos (alimentación, mantenimiento, etc.)

Los resultados reflejan figura 1 las principales dificultades operativas del personal nocturno se centran en los procesos administrativos lentos y engorrosos (60%) y la carga excesiva de trabajo junto con la falta de personal (30%). Esto sugiere que el equipo enfrenta una alta demanda de tareas burocráticas que ralentizan su desempeño y generan acumulación de trabajo.

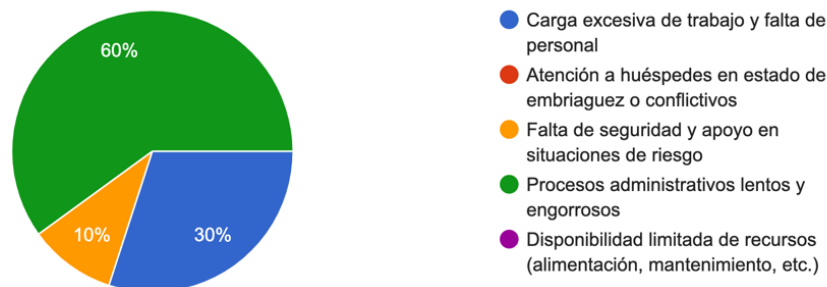
Además, aunque en menor medida, un 10% de los encuestados señala que la atención a huéspedes en estado de embriaguez o conflictivos es un desafío relevante. Esto indica que, si bien no es la principal preocupación, la gestión de situaciones difíciles con clientes puede afectar la operatividad y el ambiente laboral durante la noche.

Figura. 1.

Respuesta a la pregunta 1.

1. ¿Cuáles son las principales dificultades operativas que enfrenta el personal nocturno en la ejecución de sus funciones?

10 respuestas



Nota: Pregunta 1. Principales dificultades operativas del persona. Fuente: Autor.

2. ¿Cómo influye la carga de trabajo y la falta de personal en la fatiga y en la capacidad de respuesta del equipo durante el turno nocturno?

- Aumenta la fatiga y disminuye la concentración en tareas críticas
- Genera demoras en la atención a los huéspedes
- Reduce la motivación y el compromiso del personal
- No tiene un impacto significativo en el desempeño.

Según lo cuestionado sobre la carga de trabajo y la falta de personal tienen un impacto significativo en la fatiga y el desempeño del equipo nocturno figura 2 un 40% de los encuestados señala que esto aumenta la fatiga y disminuye la concentración en tareas críticas, lo que puede afectar la precisión en procesos administrativos y la calidad del servicio al huésped.

Otro 40% menciona que genera demoras en la atención, lo que confirma que la falta de personal impacta directamente en la rapidez con la que se pueden atender las solicitudes y resolver problemas, contribuyendo a la percepción de un servicio lento o ineficiente.

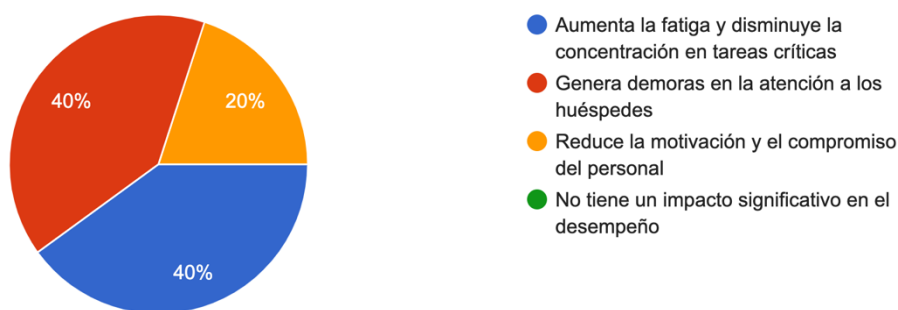
Por otro lado, un 20% de los empleados considera que esta situación reduce la motivación y el compromiso, lo que podría traducirse en menor proactividad y una actitud menos receptiva hacia los huéspedes.

Figura. 2.

Respuesta a la pregunta 2.

2. ¿Cómo influye la carga de trabajo y la falta de personal en la fatiga y en la capacidad de respuesta del equipo durante el turno nocturno?

10 respuestas



Nota: Resultado pregunta 2. la carga de trabajo y la falta de personal tienen un impacto significativo en la fatiga y el desempeño del equipo nocturno. Fuente: Autor.

3. ¿Qué impacto tiene la falta de recursos (seguridad, mantenimiento, alimentación) en la eficiencia del servicio nocturno y en la motivación del personal?

- Aumenta la sensación de inseguridad y estrés laboral
- Dificulta la resolución de problemas en tiempo real
- Genera quejas frecuentes de los huéspedes y afecta la reputación del hotel
- No influye en la motivación ni en el desempeño del personal

Para la pregunta 3 los resultados muestran figura 3 que la falta de recursos esenciales durante el turno nocturno tiene un impacto considerable en la eficiencia del servicio y en la motivación del personal.

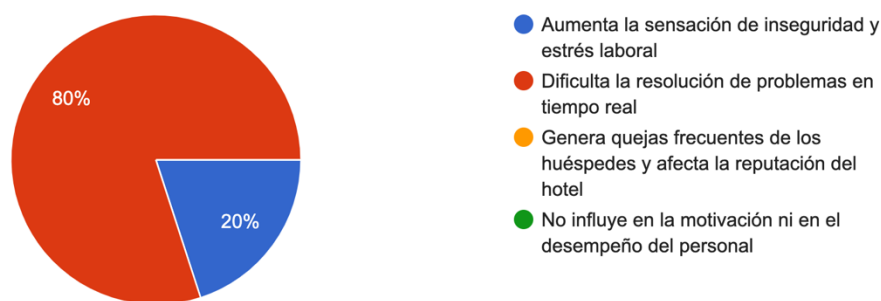
El 80% de los encuestados afirma que esta deficiencia dificulta la resolución de problemas en tiempo real, lo que sugiere que el equipo enfrenta obstáculos para atender imprevistos como fallas en mantenimiento, incidentes de seguridad o solicitudes de alimentación. Esto puede traducirse en tiempos de respuesta prolongados y un servicio menos efectivo. Por otro lado, un 20% menciona que la falta de recursos aumenta la sensación de inseguridad y estrés laboral, lo que puede afectar la tranquilidad del equipo al desempeñar sus funciones, especialmente en situaciones de riesgo o atención a huéspedes conflictivos.

Figura. 3.

Respuesta a la pregunta 3.

3. ¿Qué impacto tiene la falta de recursos (seguridad, mantenimiento, alimentación) en la eficiencia del servicio nocturno y en la motivación del personal?

10 respuestas



Nota: Resultados pregunta 3. falta de recursos esenciales durante el turno nocturno tiene un impacto. Fuente: Autor.

4. ¿De qué manera el nivel de descanso y la calidad de vida fuera del trabajo afectan la productividad y el estado anímico de los empleados nocturnos?

- Disminuye el rendimiento y la capacidad de atención al detalle
- Afecta la salud física y mental, generando más ausencias o rotación de personal
- No tiene un impacto directo en el desempeño laboral
- Reduce la satisfacción en el trabajo y la disposición para atender a los clientes

Se evidencia en los resultados de la pregunta 4 figura 4, que el nivel de descanso y la calidad de vida fuera del trabajo tienen un impacto significativo en la productividad y el estado anímico de los empleados nocturnos. El 50% de los encuestados indicó que la falta de descanso adecuado afecta la salud física y mental, lo que puede provocar mayores ausencias o una alta rotación de personal. Esto sugiere que las condiciones laborales actuales pueden estar contribuyendo a problemas de bienestar a largo plazo, reduciendo la estabilidad del equipo de trabajo.

Un 40% considera que la falta de descanso disminuye el rendimiento y la capacidad de atención al detalle, lo que implica un mayor riesgo de errores en tareas críticas como la gestión de reservas, procesos administrativos y la interacción con los huéspedes.

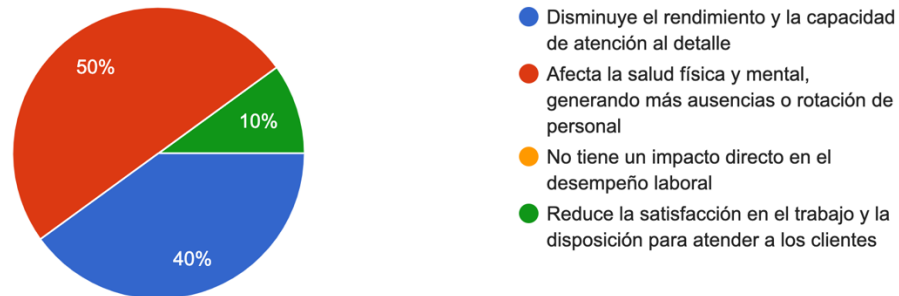
Por otro lado, un 10% señaló que esta situación reduce la satisfacción en el trabajo y la disposición para atender a los clientes, lo que podría afectar la percepción de la calidad del servicio nocturno por parte de los huéspedes.

Figura. 4

Respuesta a la pregunta 3.

4. ¿De qué manera el nivel de descanso y la calidad de vida fuera del trabajo afectan la productividad y el estado anímico de los empleados nocturnos?

10 respuestas



Nota: Resultados pregunta 4. nivel de descanso y la calidad de vida fuera del trabajo tienen un impacto significativo en la productividad y el estado anímico de los empleados nocturnos. Fuente: Autor.

A través de la metodología de observación participativa, (Rekalde, Vizcarra, & Macazaga, 2014) se realizó un análisis detallado del desempeño y la dinámica operativa en los turnos diurno y nocturno. La observación participativa es una técnica de recolección de información que implica la inmersión del investigador en el entorno de estudio, permitiéndole presenciar y registrar directamente las actividades, interacciones y problemáticas en tiempo real.

En este caso, se llevó a cabo una observación estructurada en la que se documentaron tiempos de respuesta, volumen de trabajo, disponibilidad de recursos y capacidad de resolución de incidentes en ambos turnos. Esto permitió caracterizar las diferencias clave en la operación diaria y nocturna tabla 2, evidenciando los factores que contribuyen a la eficiencia del servicio durante el día y las limitaciones que afectan la respuesta en el turno nocturno.

El turno diurno se caracteriza por la alta interacción con clientes, la planificación de servicios y la disponibilidad de personal de apoyo. Durante el día, los diferentes

departamentos del hotel, como mantenimiento, housekeeping, recepción y seguridad, operan a plena capacidad, lo que permite una respuesta rápida y efectiva a cualquier inconveniente. Si un huésped presenta una queja, ya sea por el estado de su habitación, un problema con el aire acondicionado o una solicitud especial de alimentación, el Duty Manager tiene acceso inmediato a los equipos necesarios para resolverlo en el menor tiempo posible. Además, las reuniones de coordinación entre áreas facilitan la asignación de recursos y la planificación estratégica para evitar inconvenientes en las horas siguientes.

En contraste, el turno nocturno tabla 3 enfrenta desafíos adicionales debido a la reducción significativa del personal y la falta de disponibilidad inmediata de servicios clave. Si bien el Duty Manager sigue supervisando la operación, muchas de las soluciones dependen de equipos o empleados que no están disponibles en ese momento. Por ejemplo, si un huésped reporta una falla en el sistema de aire acondicionado o en las cerraduras de la habitación, la respuesta suele limitarse a medidas temporales, ya que el personal de mantenimiento trabaja con una capacidad reducida o incluso está ausente hasta el siguiente turno. Lo mismo ocurre con el servicio de limpieza, que opera con un equipo más pequeño, lo que puede generar retrasos en la solución de problemas de higiene en áreas comunes o habitaciones.

Otro aspecto crítico es la gestión de emergencias y seguridad nocturna. Mientras que en el día la seguridad está reforzada por el personal del hotel y la presencia constante de directivos, en la noche la respuesta a incidentes como huéspedes conflictivos, ruidos excesivos o accesos no autorizados puede ser más lenta y menos efectiva. Las rondas de vigilancia son necesarias, pero no siempre suficientes para cubrir todas las áreas del hotel de manera inmediata.

Tabla 3.

Flujo del Servicio - Duty Manager

Actividad	Turno Diurno (08:00 - 16:00)	Turno Nocturno (19:00 - 07:00)
Inicio de turno y revisión de pendientes	3 horas	2 horas
Tareas iniciales	- Revisión de informes del turno nocturno con datos sobre incidencias, ocupación y solicitudes pendientes. - Coordinación con jefes de recepción, mantenimiento y seguridad para planificar el día.	- Análisis de incidencias y pendientes del turno anterior. - Evaluación de ocupación del hotel y eventos nocturnos.
Tiempo de respuesta a solicitudes	Inmediato (0-15 min), debido a la presencia de más personal.	5-10 min por huésped (sin filas), pero hasta 30 min si hay retrasos en el sistema.
Número de huéspedes atendidos (primera hora del turno)	50-60 (check-outs masivos).	10-20 (check-ins tardíos dependiendo de la actividad nocturna).
Tareas principales en este bloque	Check-ins y check-outs: Se gestionan en masa durante las horas pico (7:00-11:00 AM y 2:00-5:00 PM). Atención a huéspedes VIP y solicitudes especiales (se resuelven en un promedio de 15-30 minutos). Resolución de quejas en tiempo real con apoyo de otros departamentos.	- Recepción de huéspedes que llegan en la madrugada. - Supervisión de auditoría nocturna y procesos administrativos.
Número de huéspedes atendidos en total	100-200 en total durante el turno.	20-50 dependiendo de la actividad nocturna.
Tareas de coordinación	- Validación de disponibilidad de habitaciones con housekeeping. - Coordinación con mantenimiento para resolver fallas detectadas en las habitaciones. - Supervisión de la preparación de eventos y servicios de alimentación.	- Validación de registros financieros y facturación. - Ajustes contables y verificación de tarifas.
Tiempo de respuesta a problemas de mantenimiento	30-60 min, ya que el equipo técnico está disponible.	No hay personal de mantenimiento disponible en el turno.
Gestión de seguridad y emergencias	- Coordinación con seguridad ante incidentes menores. - Revisión de registros de acceso de huéspedes y proveedores.	- Supervisión del equipo de seguridad y rondas nocturnas. - Manejo de incidentes con huéspedes (ruidos, conflictos, intoxicaciones).

Actividad	Turno Diurno (08:00 - 16:00)	Turno Nocturno (19:00 - 07:00)
Monitoreo de servicios y mantenimiento	- Revisión de servicios en funcionamiento. - Coordinación con equipos de mantenimiento activos.	
Tiempo de respuesta a problemas urgentes	30-60 min con disponibilidad del equipo de mantenimiento.	Puede superar las 2-3 horas si no hay personal disponible en el turno.
Cierre de turno y entrega de informes	30-45 min.	Puede superar las 3 horas en función de la auditoría nocturna.
Tareas finales	- Registro de incidencias y reporte al Duty Manager nocturno. - Coordinación de pendientes para seguimiento en la noche.	- Elaboración del informe nocturno con incidencias y observaciones. - Coordinación con el equipo diurno para seguimiento de pendientes.

Nota: Este formato estructurado incluye todos los detalles del flujo del servicio de ambos turnos. Fuente: Autor.

La principal diferencia en la resolución de problemas entre ambos turnos radica en la disponibilidad de recursos humanos y técnicos tabla 3. Durante el día, las anomalías se solucionan con rapidez gracias a la presencia de personal capacitado en cada área, mientras que en la noche muchas de estas situaciones deben esperar hasta el siguiente turno para ser atendidas en su totalidad. Esto genera una acumulación de tareas para la mañana siguiente y, en algunos casos, puede impactar la experiencia del huésped si sus problemas no se resuelven con la prontitud esperada tabla 4.

Tabla 4.

Comparación de Flujos - Duty Manager Día vs. Noche

Aspecto	Duty Manager Día	Duty Manager Noche
Carga de trabajo	Alta en volumen de huéspedes y servicios	Alta en imprevistos y gestión de emergencias
Supervisión operativa	Coordinación con múltiples departamentos activos	Más autónomo, con menos apoyo de otras áreas
Gestión de clientes	Manejo de check-ins, check-outs y eventos	Atención de check-ins tardíos y huéspedes con problemas

Seguridad	Enfoque en prevención y monitoreo general	Mayor atención a situaciones de riesgo y conflictos
Disponibilidad de personal	Mayor número de empleados para soporte	Personal reducido, lo que puede ralentizar la gestión

Nota: Análisis de comparación de turnos para identificar mejora. Fuente: Autor.

El análisis del flujo de servicios y operaciones en los turnos de día y noche permite tabla 4 identificar los factores que hacen que el trabajo diurno sea más eficiente que el nocturno. A partir de la observación directa, entrevistas con el personal y revisión de datos operativos, se han detectado diferencias clave en la distribución de tareas, disponibilidad de recursos y carga laboral que impactan el desempeño de ambos turnos tabla 5.

Tabla 5.

Estudio de servicios y operaciones de los turnos.

Métrica	Turno Diurno (02:00 - 16:00)	Turno Nocturno (16:00 - 07:00)	Comentario
Personal Disponible	10 empleados	4 empleados	El turno nocturno opera con la mitad del personal.
Cantidad de Tareas	100 tareas diarias	80 tareas nocturnas	Menos tareas en la noche, pero con mayor duración.
Tiempo Promedio por Tarea	5 minutos	8 minutos	Las tareas nocturnas requieren más tiempo.
Carga Total de Trabajo	500 min	640 min	Mayor carga en la noche debido a tiempos de tarea más largos.
Carga por Empleado	50 min	128 min	Cada empleado nocturno tiene más del doble de carga que uno diurno.
Eficiencia (tareas/empleado/hora)	0.83 tareas/hora	1.33 tareas/hora	Los empleados nocturnos realizan más tareas por hora, pero con una carga excesiva.
Tiempo de Respuesta Promedio	10 min	18 min	Mayor tiempo de espera en la noche, lo que puede generar quejas.

Nota: estudio de tiempos en turnos y operaciones. Fuente: Autor.

El turno nocturno enfrenta desafíos adicionales que reducen su eficiencia en comparación con el diurno. La combinación de menor personal, alta carga operativa, fatiga y menor disponibilidad de soporte externo impacta directamente en la calidad del servicio y en los tiempos de respuesta. Mientras que en el día las tareas están mejor distribuidas y respaldadas por otras áreas, en la noche los empleados deben asumir múltiples roles, lo que genera sobrecarga y posibles errores en la operación.

Esta comparación evidencia la necesidad de equilibrar la carga laboral y optimizar los recursos durante el turno nocturno para mejorar su rendimiento y garantizar una mejor experiencia para los huéspedes. El turno nocturno no tiene una carga de trabajo mayor en términos de volumen, pero sí enfrenta más desafíos operativos. La promoción del hotel como "24/7" aumenta la demanda nocturna, lo que puede generar insatisfacción si no hay suficiente personal para atender reservas y emergencias.

El análisis sugiere la necesidad de reforzar la cobertura nocturna con un recepcionista activo antes de las 7 AM o un plan de respuesta más eficiente. El turno nocturno está sobrecargado, ya que cada empleado maneja más carga de trabajo que en el turno diurno. Aunque la eficiencia de tareas por empleado en la noche es mayor, el mayor tiempo de respuesta podría afectar la experiencia del huésped. Se recomienda redistribuir tareas o aumentar el personal nocturno para mejorar la calidad del servicio.

En un hotel, (Ostelera, 2022) la demanda estacional se refiere a las fluctuaciones en la ocupación y reservas a lo largo del año debido a factores como temporadas turísticas, ferias, eventos locales o condiciones climáticas. Se analiza la demanda estacional del hotel en la ciudad de Darwin para evaluar la necesidad de mejoras en la gestión del personal y

optimizar la operación del hotel. Para ello, se revisan los flujos de huéspedes y el comportamiento de la demanda en diferentes periodos del año, identificando patrones que permitan detectar posibles excesos o deficiencias en la asignación de personal, especialmente en turnos nocturnos. Este análisis tabla 6 permite ajustar estrategias de redistribución de tareas y considerar la implementación de mejoras en la planificación operativa para garantizar un servicio eficiente y una mejor experiencia para los huéspedes.

Tabla 6.

Comportamiento de la demanda estacional del hotel

Temporada	Características de la Demanda	Impacto en el Personal Nocturno
Temporada Seca (Mayo - Octubre)	- Alta demanda turística debido a eventos y vacaciones. - Mayor ocupación hotelera - Necesidad de más personal en recepción y servicio al cliente. - Turnos nocturnos más activos por llegadas tardías y solicitudes de huéspedes.	- Mayor carga laboral en check-ins nocturnos. - Aumento de llamadas al Duty Manager fuera de turno. - Riesgo de fatiga en el personal nocturno si no hay refuerzos adecuados.
Temporada Húmeda (Noviembre - Abril)	- Menor ocupación - Reducción en la demanda de servicios nocturnos. - Recepción nocturna menos activa - Posibilidad de operar con menos personal.	- Menos presión en la carga de trabajo. - Oportunidad para mejorar protocolos de eficiencia.

Nota: visualización de los cambios en la demanda estacional y su impacto en el personal nocturno. Fuente: Autor.

La ocupación del hotel varía según la temporada, eventos especiales y días de la semana, con una demanda constante que mantiene en uso la mayoría de sus 128 habitaciones. Durante el turno diurno, la actividad es intensa debido a los check-outs masivos en la mañana

y los check-ins en la tarde, mientras que en el turno nocturno predominan los check-ins tardíos y la gestión de auditorías. La ocupación también está influenciada por la duración de las estancias, que pueden extenderse desde unos días hasta varias semanas, afectando la planificación del mantenimiento y la disponibilidad de habitaciones.

Analizando los datos de ocupación diaria, se observa que el número de habitaciones ocupadas fluctúa entre 35 y 64 por día, con un total acumulado de 1,256 habitaciones ocupadas en el período analizado del mes. Esto indica una ocupación promedio de aproximadamente 52 habitaciones por día, lo que representa un 39,8% de ocupación considerando las 128 habitaciones disponibles. Factores como la temporada, eventos locales y estancias prolongadas influyen en estos valores, afectando la rotación y disponibilidad de habitaciones a lo largo del mes.

Estos datos permiten identificar periodos en los que el personal nocturno enfrenta una mayor carga de trabajo, evidenciada por un aumento en check-ins tardíos, mayor número de llamadas al Duty Manager fuera de turno y posibles signos de fatiga en el equipo.

Por el contrario, en la temporada baja, la menor demanda ofrece oportunidades para optimizar protocolos y mejorar la eficiencia operativa. A partir de esta información, se pueden proponer ajustes en la distribución del personal, considerar la contratación de refuerzos en temporada alta y evaluar estrategias que reduzcan la sobrecarga laboral en los turnos nocturnos.

Para el desarrollo del plan de mejora orientado a la optimización de la supervisión operativa nocturna en Rydges, se utiliza la herramienta de diagnóstico estratégico Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). (Ponce, 2007) esta

metodología permite identificar y analizar los factores internos y externos que influyen en la operación nocturna del hotel, facilitando la formulación de estrategias que aprovechen las fortalezas, minimicen las debilidades, capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

A través de este enfoque estructurado, se establecen acciones concretas para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la asignación de personal y reducir la dependencia de llamadas al Duty Manager, asegurando un servicio más efectivo y sostenible a largo plazo.

El análisis de la Matriz DOFA figura 4, si bien el hotel cuenta con un equipo experimentado y estrategias en marcha para optimizar la operación nocturna, persisten desafíos como la alta dependencia de llamadas al Manager Nocturno y la falta de automatización en el check-in. Sin embargo, existen oportunidades clave, como la implementación de tecnología para reducir la carga operativa y la posibilidad de contratar un Manager Nocturno. Para enfrentar amenazas como la resistencia a cambios o la competencia con hoteles más automatizados, es fundamental agilizar la aprobación de mejoras y fortalecer protocolos que optimicen la atención sin comprometer la experiencia del huésped.

Figura. 5.

Matriz DOFA

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis interno	Debilidades • Dependencia de llamadas al Manager Nocturno fuera de turno, lo que impacta la eficiencia. • Falta de automatización en procesos de check-in nocturno, generando demoras y sobrecarga de trabajo. • Sobre dependencia del personal nocturno multifuncional. • Comunicación deficiente entre turnos • Falta de protocolos claros para reducir llamadas innecesarias y mejorar la autonomía del personal.	Fortalezas • Personal con experiencia en turnos nocturnos. • Implementación de listas de llegadas nocturnas para agilizar el check-in. • Cambio en la señalización de recepción para optimizar la comunicación con los huéspedes. • Todos los hoteles Rydges utilizan un PMS moderno y sistemas complementarios (puntos de venta integrados, CCTV, etc.) • Experiencia previa en ajuste de turnos según demanda.
Análisis externo	Amenazas • Resistencia del personal y directiva a la contratación de más empleados, limitando soluciones operativas. • Posibles quejas de huéspedes si la optimización del servicio reduce la atención personalizada. • Competencia con hoteles que han implementado tecnología avanzada en el servicio nocturno. • Cambios en la demanda turística que pueden afectar la planificación operativa y la asignación de recursos.	Oportunidades • Implementación de sistemas automatizados de asistencia nocturna para mejorar la eficiencia. • Uso de tecnología (chatbots, kioscos digitales) para minimizar llamadas innecesarias y optimizar la atención. • Posible aprobación de un Manager Nocturno que reduzca la carga operativa y mejore la supervisión.

Nota: Identificación de factora internos y externos. Fuente: Autor.

Para optimizar la gestión del servicio nocturno y mejorar la eficiencia operativa, se han identificado estrategias basadas en el análisis DAFO. Estas acciones buscan aprovechar las fortalezas y oportunidades disponibles, al tiempo que se minimizan las debilidades y amenazas que pueden afectar la operación.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) tabla 7 (Talancon, 2006) es una herramienta de análisis estratégico que permite a las organizaciones identificar y evaluar el impacto de factores externos en su entorno. Estos factores pueden representar oportunidades o amenazas, y la matriz ayuda a determinar qué tan bien la empresa está respondiendo a estos elementos.

Tabla 7.

Matriz MEFE

Matriz MEFE	Variable	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades	Implementación de sistemas automatizados de asistencia nocturna	0.15	4	0.60
	Uso de tecnología (chatbots, kioscos digitales) para reducir llamadas	0.15	3	0.45
	Temporadas de baja demanda permiten pruebas de mejora	0.10	4	0.40
	Posible aprobación de un Manager Nocturno para reducir carga operativa	0.10	3	0.30
Amenazas	Resistencia del personal y directiva a cambios en contratación	0.15	3	0.45
	Posibles quejas de huéspedes por reducción de atención personalizada	0.10	2	0.20
	Competencia con hoteles que han implementado mejoras tecnológicas	0.15	4	0.60
	Cambios en la demanda turística que afectan la planificación operativa	0.10	3	0.30
Resultado total ponderado		1.00	-	3.30

Nota: análisis de matriz MEFE estrategias externas. Fuente: Autor.

El puntaje total ponderado de 3.30 indica que la empresa tiene más oportunidades que amenazas en su entorno externo. Esto sugiere que, si bien existen desafíos como la resistencia del personal a cambios y la competencia con hoteles más avanzados tecnológicamente, las oportunidades, como la implementación de sistemas automatizados y la optimización de la gestión nocturna, ofrecen un camino viable para mejorar la eficiencia operativa.

La evaluación resalta oportunidades clave, como la implementación de sistemas automatizados, el uso de tecnología para reducir llamadas y la posible aprobación de un Manager Nocturno, lo que sugiere que la estrategia debe enfocarse en la innovación tecnológica y la mejora operativa. Sin embargo, existen amenazas como la resistencia del personal, la competencia con hoteles tecnológicamente avanzados y los cambios en la demanda turística, que requieren estrategias específicas para mitigar su impacto.

- Automatización del servicio nocturno: Implementar kioscos digitales y chatbots para reducir la carga operativa y mejorar la experiencia del huésped. Integrar un software de informes en tiempo real para mejorar la comunicación y gestión nocturna.
- Gestión del talento humano: Desarrollar un plan de capacitación en nuevas tecnologías para facilitar la transición y reducir la resistencia del personal. Ajustar la distribución de tareas y turnos para equilibrar la carga laboral.
- Estrategias de diferenciación frente a la competencia: Analizar las mejoras tecnológicas implementadas en otros hoteles y adaptar las mejores prácticas. Mantener un equilibrio entre tecnología y atención personalizada, asegurando que la automatización no afecte la calidad del servicio.
- Optimización de la planificación operativa: Realizar pruebas de mejora durante las temporadas de baja demanda, ajustando procesos sin afectar la operatividad. Implementar un Centro de Monitoreo Nocturno con supervisión remota para reducir llamadas innecesarias al Manager Nocturno.

El análisis MEFE evidencia que el hotel tiene una buena capacidad de respuesta ante factores externos, pero debe seguir fortaleciendo su adaptación tecnológica y la gestión del talento humano. La aplicación de estas estrategias permitirá optimizar la eficiencia operativa nocturna, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente, asegurando una ventaja competitiva en el sector hotelero.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) tabla 8 (Talancon, 2006) es una herramienta estratégica que permite analizar las fortalezas y debilidades internas de una

organización. Su objetivo es evaluar la capacidad interna de la empresa para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno.

Tabla 8.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz MEFI	Variable interna	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas	Personal con experiencia en turnos nocturnos	0.20	4	0.80
	Implementación de listas de llegadas nocturnas para agilizar el check-in	0.15	3	0.45
	Uso de sistemas modernos de gestión (PMS, CCTV, puntos de venta integrados)	0.15	4	0.60
	Experiencia en ajuste de turnos según demanda	0.10	3	0.30
Debilidades	Dependencia de llamadas al Manager Nocturno	0.15	2	0.30
	Falta de automatización en el check-in nocturno	0.10	2	0.20
	Sobredependencia del personal nocturno multifuncional	0.10	2	0.20
	Comunicación deficiente entre turnos	0.05	1	0.05
Resultado Total Ponderado		1.00		2.90

Nota: Resultado de ponderación matriz MEFI. Fuente: autores.

El resultado total ponderado es 2.90, lo que indica que la organización tiene más fortalezas que debilidades en sus operaciones nocturnas. Sin embargo, existen áreas de mejora clave, como la dependencia del Manager Nocturno y la falta de automatización en los procesos de check-in.

- Fortalecer la automatización del servicio nocturno: Implementar kioscos digitales y listas de check-in automatizadas para reducir tiempos de espera y dependencia del personal. Integrar software de informes en tiempo real para mejorar la comunicación entre turnos.
- Optimización de la gestión del personal nocturno: Redistribuir tareas para disminuir la sobredependencia del personal multifuncional. Capacitar en el

uso de sistemas modernos de gestión (PMS, CCTV, puntos de venta integrados) para mejorar la eficiencia operativa.

- Mejorar la comunicación interna: Implementar un sistema de reportes digitales que facilite la transición entre turnos. Realizar reuniones breves antes de cada turno para garantizar la alineación del equipo.
- Reducir la dependencia del Manager Nocturno: Establecer protocolos claros y detallados para que el equipo pueda gestionar situaciones comunes sin necesidad de llamadas al Manager. Reforzar el Centro de Monitoreo Nocturno para proporcionar asistencia remota cuando sea necesario.

El análisis MEFI revela que el hotel tiene bases sólidas en su operación nocturna, con un equipo experimentado y herramientas tecnológicas avanzadas. Sin embargo, para mejorar su eficiencia y reducir la carga operativa, es fundamental automatizar procesos clave, optimizar la comunicación interna y redistribuir funciones. Aplicando estas estrategias, el hotel podrá mejorar su desempeño operativo, aumentar la satisfacción de los huéspedes y fortalecer su posición competitiva en el sector hotelero.

A continuación, tabla 9 se presentan las estrategias clave para abordar los desafíos identificados y potenciar el desempeño del equipo nocturno.

Tabla 9.

Oportunidades de mejora

Estrategia	Acción de Mejora
FO (Fortalezas + Oportunidades)	
Automatizar el Check-in	Implementar kioscos digitales y listas automatizadas para reducir tiempos.
Centro de Monitoreo Nocturno Temporada Alta	Supervisores remotos de 12:00 am a 8:00 am para asistencia y reducción de llamadas.

Optimizar la distribución de personal	Ajustar turnos según demanda para mejorar eficiencia.
DO (Debilidades + Oportunidades)	
Implementar software de informes en tiempo real	Registro de incidencias para mejorar la gestión nocturna.
Capacitar en tecnología hotelera	Entrenar personal en herramientas digitales.
Estandarizar protocolos nocturnos	Reducir llamadas innecesarias con guías claras.
FA (Fortalezas + Amenazas)	
Equilibrar tecnología y atención personalizada	Evitar quejas de huéspedes.
Análisis de la competencia	Adaptar mejores prácticas de hoteles con tecnología avanzada.
Redistribución equitativa de tareas	Rediseñar asignaciones para reducir sobrecarga.
DA (Debilidades + Amenazas)	
Optimizar procesos de aprobación de personal	Agilizar contratación en temporadas críticas.
Ajustar turnos dentro del marco legal	Minimizar impacto de regulaciones laborales.

Nota: Comprensión y aplicación de cada estrategia dentro del plan de mejora. Fuente: Autor.

PLAN DE MEJORA.

El presente plan busca mejorar la gestión y eficiencia del turno nocturno en Rydges, garantizando una operación más fluida y reduciendo errores críticos. Se implementarán medidas para optimizar la atención a los huéspedes, agilizar los procesos administrativos y fortalecer la supervisión durante la noche. Además, se fomentará el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones en tiempo real. La capacitación del personal será clave para garantizar un servicio de calidad, mientras que la redistribución de tareas permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Con estas acciones, se pretende ofrecer una experiencia más eficiente y segura para los huéspedes, manteniendo los estándares de excelencia del hotel.

Las estrategias planteadas en el plan de mejora surgen de un análisis detallado de las necesidades operativas y de la experiencia del cliente, especialmente durante el turno nocturno y la temporada alta. Estas estrategias están fundamentadas en una fase inicial de investigación (meses 1 a 3) donde se identifican los principales desafíos: tiempos

prolongados en procesos de check-in/out, baja autonomía del personal, alta dependencia del Manager on Duty, falta de trazabilidad en incidencias nocturnas y una inadecuada distribución del personal según la demanda horaria.

A partir de estos hallazgos, se definieron concretas orientadas a la automatización, digitalización, estandarización y redistribución de funciones. Así, se plantea la instalación de kioscos para agilizar el ingreso y salida de huéspedes, la creación de un centro de monitoreo remoto para asegurar una supervisión continua sin incrementar significativamente los costos digitales, y el desarrollo de un software de informes nocturnos que permita el registro sistemático y en tiempo real de eventos.

Del mismo modo, se promueve la estandarización de protocolos mediante manuales digitales y capacitaciones, así como la reconfiguración de turnos para mejorar la eficiencia operativa, destacando el rol multifuncional del "Night All-Rounder" y la implementación de un turno parcial de transición entre la tarde y la noche.

Objetivo

Optimizar la gestión operativa del turno nocturno en Rydges mediante la implementación de estrategias para reducir la carga operativa y garantizar un servicio más eficiente y competitivo.

Objetivos específicos

Implementar soluciones tecnológicas que automaticen procesos clave, como el check-in y la gestión de incidencias nocturnas, para mejorar la eficiencia operativa.

Optimizar la distribución de tareas en el turno noche, reduciendo la carga individual

Capacitar al personal en herramientas digitales y gestión hotelera para garantizar un uso eficiente de los sistemas tecnológicos implementados.

Iniciativas estratégicas

Para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del huésped durante el turno nocturno, se implementarán iniciativas clave en cuatro áreas:

- **Transformación Digital:** Se optimizarán procesos mediante la instalación de kioscos digitales para el check-in, la integración de un software de informes en tiempo real y un modelo híbrido de atención que combine tecnología con un servicio personalizado.
- **Optimización Operativa:** Se ajustarán los turnos y la distribución del personal para equilibrar la carga laboral, agilizar la aprobación de contrataciones en temporadas críticas y garantizar el cumplimiento normativo sin afectar el servicio.
- **Supervisión y Control:** Se establecerá un Centro de Monitoreo Nocturno para mejorar la supervisión remota y el control de incidencias, además de estandarizar los protocolos nocturnos con guías claras para el personal.
- **Desarrollo de Talento:** Se capacitará al equipo en herramientas digitales para fortalecer su desempeño y se analizarán las mejores prácticas de la industria hotelera para su implementación.

Metas del plan de mejora

- Centro de monitoreo nocturno remoto: establecer un Hub de Monitoreo Nocturno operativo en un plazo de seis meses, con infraestructura adecuada y personal capacitado, para reducir en un 50% el tiempo de respuesta a incidentes nocturnos mediante supervisión remota y comunicación directa con el personal de turno.
- Digitalización y automatización del proceso de auditoría nocturno, Automatizar el 80% del proceso de cierre contable nocturno en un periodo de cinco meses, para reducir en un 30% el tiempo total de auditoría nocturna mediante herramientas digitales y checklists electrónicos.
- Programa de capacitación y empoderamiento del personal nocturno, diseñar e implementar un programa de inducción nocturna estructurado en un plazo de tres meses. Capacitar al 100% del personal nocturno en procedimientos de emergencia, manejo del PMS avanzado y servicio al cliente en un año.
- Protocolos estandarizados y herramientas de control. Desarrollar y distribuir un Manual Operativo Nocturno en un plazo de cuatro meses. Implementar checklists digitales obligatorios en el 100% de los hoteles en un plazo de seis meses.

Indicadores para medir los resultados del plan de mejora

- Tener operativa una unidad de monitoreo nocturno en un periodo de 6 meses, iniciando con un grupo piloto de establecimientos y extendiendo su cobertura a toda la operación en 12 meses. Se espera reducir en un 80% el tiempo de

respuesta ante incidencias nocturnas, garantizando una atención inmediata sin depender de la presencia física de un gerente.

- Lograr que el 100% de los reportes nocturnos sean procesados sin pendientes para el siguiente turno dentro de 9 meses, asegurando que cualquier incidencia sea resuelta antes del cierre del turno.
- Eliminar la necesidad de horas extra regulares en los turnos nocturnos dentro de 12 meses, asegurando una mejor distribución de tareas y apoyo operativo. Aumentar la retención del personal clave del turno noche, alcanzando al menos un 90% de estabilidad en los puestos críticos.
- Formar al 100% del personal nocturno en herramientas tecnológicas y protocolos de operación en un plazo de 3 meses desde el inicio del programa, y garantizar que el 100% de las nuevas contrataciones reciban la capacitación dentro de su primer mes de ingreso.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios en horario nocturno en al menos un 15%, medido a través de encuestas post-servicio y análisis de comentarios en plataformas digitales.

Estrategias para implementar el plan de mejora

Para optimizar la experiencia de los huéspedes y mejorar la eficiencia operativa, se implementará la automatización del proceso de check-in y check-out mediante kioscos digitales y listas automatizadas. Estos dispositivos permitirán a los clientes registrarse y salir de manera ágil, reduciendo significativamente los tiempos de espera en la recepción.

Implementación:

- Instalación de kioscos de auto check-in con pantalla táctil, escaneo de identificación y validación de pagos.
- Integración con el sistema de reservas para permitir pre-check-in online.
- Implementación de llaves digitales para acceso directo a habitaciones.
- Enviar correos y mensajes con instrucciones sobre el uso del check-in digital.
- Analizar el uso del sistema y realizar mejoras según retroalimentación.

Resultados Esperados:

- Reducción de filas y tiempos de espera.
- Mayor autonomía para los huéspedes.
- Menos carga operativa para el personal nocturno.

Para garantizar una supervisión eficiente durante la temporada alta y optimizar la gestión nocturna, se implementará un centro de monitoreo remoto operado por supervisores en el horario de 00:00 a 08:00 hrs. Este sistema permitirá una vigilancia centralizada de múltiples propiedades mediante cámaras CCTV y dashboards del PMS, asegurando una respuesta inmediata ante incidencias. Además, se establecerá una línea de soporte 24/7 para atender consultas y gestionar imprevistos sin necesidad de recurrir constantemente al Manager on Duty.

Implementación:

- Creación de un hub centralizado para monitoreo de múltiples propiedades.
- Supervisores con acceso a cámaras CCTV y dashboards del PMS.
- Línea de soporte 24/7 atendida por el equipo remoto.

Resultados Esperados:

- Respuesta inmediata a incidencias.
- Reducción de llamadas al Manager on Duty.
- Supervisión efectiva sin costos elevados.

Para mejorar el control y la trazabilidad de los eventos durante la noche, se implementará un software de informes en tiempo real que permitirá el registro digital de incidencias nocturnas. Esta herramienta centralizará la documentación de problemas y soluciones, facilitando el acceso inmediato a la información por parte de gerentes y supervisores. Además, se generarán reportes automáticos diarios, lo que permitirá identificar patrones recurrentes y agilizar la toma de decisiones. Con esta mejora, se espera optimizar la gestión operativa, reducir errores y mejorar la planificación de acciones correctivas, garantizando así un servicio más eficiente y organizado.

Implementación:

- Plataforma centralizada para registrar problemas y soluciones.
- Acceso inmediato a informes por parte de gerentes y supervisores.
- Generación de reportes diarios automáticos.

Resultados Esperados:

- Mayor control y trazabilidad de incidentes.
- Identificación rápida de problemas recurrentes.
- Mejor planificación y reducción de errores críticos.

Para optimizar la gestión operativa durante el turno nocturno, se implementará la estandarización de protocolos mediante guías claras y estructuradas. Estas guías detallarán los procedimientos esenciales, desde la atención a huéspedes hasta la resolución de emergencias, permitiendo que el personal actúe de manera eficiente y uniforme. Además, se capacitará al equipo en la aplicación de estos protocolos y se dispondrá de un manual digital de fácil acceso. Con esta acción, se espera reducir la dependencia del Manager on Duty, mejorar la autonomía del personal y ofrecer una experiencia más fluida y segura para los huéspedes.

Implementación:

- Creación de un manual digital de procedimientos nocturnos.
- Capacitación en protocolos de emergencia y atención a huéspedes.
- Implementación de FAQ en la recepción digital.

Resultados Esperados:

- Disminución de llamadas al Manager on Duty.
- Mayor autonomía del personal.
- Experiencia más fluida para los huéspedes.

Para mejorar la eficiencia operativa durante el turno nocturno, se implementará una reconfiguración de turnos y funciones basada en la demanda real del servicio. En primer lugar, se realizará un análisis detallado para determinar la cantidad de personal necesario en cada franja horaria, evitando tanto la sobrecarga como la infrautilización de recursos. Además, se establecerá el rol de "Night All-Rounder", un empleado multifuncional

capacitado para atender diversas tareas, desde recepción y atención al huésped hasta soporte en seguridad y mantenimiento básico. Con esta optimización, se busca mejorar la respuesta ante incidentes, reducir costos operativos y garantizar un servicio de calidad sin afectar la experiencia del cliente.

Para optimizar la operatividad nocturna y garantizar un servicio eficiente sin sobredimensionar la plantilla, se implementará un turno específico de 9 PM a 2 AM. Este turno cubrirá la transición de la tarde a la noche, abordando tareas críticas como el cierre de operaciones del día, la atención a huéspedes tardíos y la supervisión inicial del turno nocturno.

Antes de la implementación, se realizará un estudio para identificar las necesidades del hotel en esta franja horaria. Se analizarán aspectos como:

- Cantidad de check-ins y check-outs tardíos.
- Volumen de solicitudes de servicio de habitaciones.
- Requerimientos de atención en recepción.
- Seguridad y rondas de inspección en áreas clave
- Organización de Tareas por Horario

Para estructurar la operatividad del turno, se definirá una secuencia de actividades:

- **9:00 PM – 10:30 PM:** Apoyo en recepción para check-ins tardíos y atención de huéspedes.
- **10:30 PM – 11:30 PM:** Revisión y actualización de registros en el sistema, coordinación con limpieza y servicio de habitaciones.

- **11:30 PM – 12:30 AM:** Inspección de áreas clave del hotel, control de accesos y monitoreo de seguridad.
- **12:30 AM – 1:30 AM:** Soporte en auditoría nocturna, cierre de caja y resolución de incidencias pendientes.
- **1:30 AM – 2:00 AM:** Revisión final de pendientes y entrega de informe al personal del turno completo de la noche.

Implementación:

- Analizar la cantidad de personal nocturno necesario.
- Definir el rol de "Night All-Rounder" (empleado multifuncional).
- Redistribuir responsabilidades para mejorar respuesta ante incidentes.
- Implementar turnos parciales en hoteles de baja ocupación nocturna.

Una vez implementado, se realizará un seguimiento del desempeño del turno con métricas como:

- Tiempo de atención a huéspedes.
- Reducción de incidencias nocturnas.
- Eficiencia en auditoría y cierres operativos.

Con base en estos resultados, se harán ajustes para optimizar la efectividad del turno.

Cronograma

Tabla 10.

Cronograma del plan de mejora

[illegible]

[illegible]

Recomendaciones

Involucrar al personal desde el inicio del proceso Incluir a los empleados en las etapas de diseño e implementación fortalece el compromiso , facilita la adopción de nuevas herramientas y permite identificar obstáculos operativos desde una perspectiva práctica . Incluir a los empleados en las etapas de diseño e implementación fortalece el compromiso, facilita la adopción de nuevas herramientas y permite identificar obstáculos operativos desde una perspectiva práctica.

Realizar pruebas piloto antes del despliegue total Antes de aplicar, antes de aplicar cada estrategia de forma masiva (como los kioscos de check-in o el software de informes), se recomienda implementar pruebas piloto en una o dos propiedades para evaluar la efectividad, hacer ajustes y anticipar problemas técnicos o de usabilidad.

Actualizar permanentemente los protocolos operativos, los manuales y procedimientos deben revisarse de forma periódica con base en la retroalimentación del personal y los cambios en el entorno operativo, asegurando que siempre estén alineados con las mejores prácticas.

Monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) hacer seguimiento a KPIs como tiempos de check-in, reducción de incidencias nocturnas, número de llamadas al Manager on Duty, y satisfacción del huésped, permitirá medir el impacto real de las mejoras e identificar áreas que requieren ajustes.

Conclusiones

En el desarrollo del diagnóstico del proceso de supervisión operativa nocturna en Rydges, se logró identificar de manera clara las principales limitaciones y debilidades del sistema actual. El análisis del flujo operativo permitió evidenciar que, durante los turnos nocturnos, existe una falta de estructura definida que afecta directamente la eficiencia del servicio. Las tareas críticas no están plenamente estandarizadas, lo que conlleva a una duplicidad de funciones en algunos casos y, en otros, a una omisión de responsabilidades esenciales. Asimismo, se observará una respuesta tardía ante eventos imprevistos debido a la sobrecarga de trabajo sobre un número reducido de colaboradores, quienes deben responder simultáneamente por múltiples áreas funcionales del hotel, incluyendo recepción, seguridad, servicio al cliente y atención a emergencias.

Los tiempos de respuesta, especialmente durante eventos críticos, resultan inconsistentes y dependen en gran medida de la experiencia individual del personal disponible, lo que representa un riesgo operativo significativo. Igualmente, se detectó una escasa integración tecnológica y una limitada disponibilidad de recursos para facilitar las tareas nocturnas. En algunos casos, los colaboradores carecen de herramientas digitales de soporte, lo que genera procesos lentos y propensos al error. Finalmente, el diagnóstico puso en evidencia que la supervisión directa durante la noche es mínima o nula, lo cual debilita el control de calidad del servicio y genera una dependencia excesiva del canal de emergencias “Manager On Duty”, comprometiendo su eficacia y oportunidad de respuesta.

Se diseñó un plan de mejora integral orientado a optimizar la supervisión operativa nocturna en Rydges, enfocado en aliviar la carga laboral del personal, reducir los errores operativos y garantizar la continuidad y calidad del servicio durante las horas de menor

actividad. Este plan incluye un conjunto de estrategias específicas como la implementación de herramientas digitales (por ejemplo, kioscos de autoservicio para check-in/check-out, sistemas de monitoreo automatizado y reportes digitalizados), así como la redistribución de funciones mediante protocolos más eficientes y apoyados en tecnología. Además, se plantea fortalecer el perfil del personal nocturno a través de un programa estructurado de formación, enfocado en resolución de conflictos, primeros auxilios, gestión de emergencias, y habilidades de servicio al cliente en condiciones de baja supervisión.

El plan propuesto también contempla una revisión organizacional que incluye la redefinición de roles y responsabilidades en los turnos nocturnos, permitiendo una asignación más equilibrada de tareas y una mayor autonomía en la toma de decisiones. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye al bienestar laboral del personal, al reducir la sensación de aislamiento y sobrecarga. Asimismo, se destacan mecanismos de evaluación continua para monitorear la efectividad de las estrategias implementadas, con el fin de generar retroalimentación constante que permita ajustes dinámicos a las necesidades reales del servicio.

Referencias

- Baron, C. (2025). *Tasa de ocupación mensual de hoteles a nivel mundial 2020-2024*.
Obtenido de MindShare: <https://www.statista.com/statistics/1339064/worldwide-hotels-occupancy-rate-by-month/>
- Nuria, E. (Febrero de 2025). *The Hotel Industry 2024 - 2025 in 10 Insights*. Obtenido de Bismart: <https://blog.bismart.com/en/10-insights-hotel-industry>
- Hotel news resource. (01 de 2025). *El sector hotelero australiano se recuperará en 2025, impulsado por las llegadas internacionales y la demanda interna*. Obtenido de Hotel news resource: <https://www.hotelnewsresource.com/article135421.html>
- Australian Bureau of Statistics. (01 de 2025). *Llegadas y salidas del extranjero, Australia*.
Obtenido de <https://www.abs.gov.au/statistics/industry/tourism-and-transport/overseas-arrivals-and-departures-australia/latest-release>
- Annemarie, P. (2022). Controlando el reloj: Horario laboral en el sector hotelero del Reino Unido. *Revista de Investigación en Gestión Hotelera*.
- Plyushteva, A. (2021). Desplazamientos y noche urbana: movilidades nocturnas en el sector turístico y hotelero. *El turismo y la noche*.
- Bigert, C., Kader, M., Tomas, A., Selander, J., Bolin, T., & Per, G. (2021). Trabajo nocturno y por turnos e incidencia de enfermedades cerebrovasculares: un estudio de cohorte prospectivo de empleados sanitarios en Estocolmo. *Scand J Trabajo Medio Ambiente Salud*.

- Astudillo, Á. G. (2023). *Plan de mejora de procesos agregadores de valor y protocolos de operación del área de alojamiento del Hotel Selina de Cuenca*. Universidad de Cuenca.
- Flores, S., Carbonell, E., Concha, A., & Alva, A. (2024). *Gestión de la calidad y estrés laboral en personal hotelero*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía.
- Morhulets, O., Hryhorchuk, D., & Nyshenko, O. (2024). Hotel business in the context of global trends. *Economics & Business Management*, 2024, Vol 15, Issue 3, p72.
- Abdel Moneim Khalifa, A. H., Al Sayed Abdel Maboud, A., Hassan, M. S., & Moawd Saed, A. H. (2024). The Impact of Accommodation Development on the Occupancy Rate in BeniSuef Governorate Hotels (Guest Serv – Qual Perspective). *International Journal for Tourism, Archeology & Hospitality (IJTAH)*, Vol 4, Issue 2, p109.
- Bardis, P. (2012). *Strategic Management in a Hotel*. Saimaa University of Applied Sciences.
- Dora, M., Amaro, S., & Silva, s. (2021). The importance of shift work: The hospitality sector. *Journal of Tourism & Development*.
- Wang, Y., Hu, W., Park, K., Yuan, Q., & Chen, N. (2023). Examining residents' support for night tourism: An application of the social exchange theory and emotional solidarity. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Silva, S., & Martins, D. (2022). Trabajo por turnos y calidad de vida en la industria del turismo, la hostelería y la restauración: el contexto portugués. *Conferencia Internacional sobre Investigación Turística*.
- Perrucci, R., Macdermid, S., & Tang, C. (2017). La importancia del trabajo por turnos: estado actual y direcciones futuras. *Revista de Asuntos Familiares y Económicos*.

- Alvionita, P., & Serli, W. (2015). WORKING SHIFT DIFFERENCES AND THEIR EFFECTS ON EMPLOYEES' JOB FATIGUE LEVELS: AN EMPIRICAL EVIDENCE FROM HOTEL INDUSTRY IN SURABAYA. *Universitas Kristen Petra Surabaya*.
- Hyun, J. M., Hyun, S., Lee, H. S., & Kyung, J. (2015). The association between shift work and depression in hotel workers. *Moon et al. Annals of Occupational and Environmental Medicine*.
- Gonzalez, J., & Ortiz, R. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.
- Menses, J. (2016). *El cuestionario*. Universidad Abierta de Catalunya.
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2014). *La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos Participativos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España.
- Ostelera. (05 de 03 de 2022). *¿Qué es la estacionalidad turística y cómo combatirla?*
Obtenido de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/que-es-la-estacionalidad-turistica-y-como-combatirla>
- Ponce, T. H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, enero-junio, pp. 113-130.
- Talancon. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.