

# **TIEMPO EFECTIVO DE LOS TRABAJADORES DE MANTENIMIENTO DE UN COMPLEJO DEPORTIVO**

**Aznar Ballesta, Antonio y Sáez Sánchez, Juan Manuel**

## **1. RESUMEN**

Trabajo de campo realizado por alumnos de la facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, dentro de la asignatura Prácticum de Gestión Deportiva, en el que se analiza el tiempo real de trabajo y se toman datos acerca de la satisfacción y opiniones acerca de los compañeros y superior directo, por parte de los/as trabajadores/as encargados/as del mantenimiento de una instalación deportiva.

## **2. PALABRAS CLAVE**

Mantenimiento, instalaciones deportivas, trabajador, tiempo útil, trabajo.

## **3. INTRODUCCIÓN**

Conocer las inquietudes y el grado de satisfacción con respecto al puesto laboral que ocupa un/a trabajador/a de mantenimiento de nuestras instalaciones deportivas, debe ser algo fundamental para que un correcto servicio de calidad sea ofrecido a los/as usuarios/as de dichas instalaciones. Entendiendo que el mantenimiento de las mismas será uno de los pilares básicos para una mejor y mayor percepción de la calidad por parte del usuario/a, preguntamos a nuestros/as trabajadores/as acerca de su trabajo y el entorno en el que trabajan y asimismo intentamos buscar una relación entre satisfacción-trabajo efectivo, analizando los tiempos reales de trabajo con el fin de mejorar la calidad en el servicio de las instalaciones deportivas.

## 4. CONTENIDO

### 4.1. Revisión Bibliográfica.

El proyecto de Tiempo efectivo de los trabajadores de la instalación, se ha llevado a cabo, partiendo de unas premisas, por las cuales resulta difícil y en algunas ocasiones imposible, el determinar el tiempo real que el trabajador emplea en la consecución del objetivo en cuestión. Por ello es por lo que nos hemos basado en estudios ya realizados, provenientes del campo de la enseñanza de la actividad física y deporte, en los cuales se lleva de una forma pormenorizada la delimitación de las horas que se emplean en cada momento de la clase.

Así pues Pierón (1988) propone una clasificación idónea para estudiar el aprovechamiento del tiempo desde el punto de vista del alumno.

Podemos diferenciar en el estudio:

Tiempo de programa: Es el tiempo que establece la administración.

Tiempo Útil: Desde que el profesor comienza la sesión hasta que da por concluida la misma.

Tiempo disponible para la práctica: El tiempo que el profesor invierte en explicar y organizar el tiempo que queda de práctica.

Tiempo de compromiso Motor: El tiempo que el alumno se encuentra en movimiento.

Tiempo de empleo en la tarea. Tiempo que se emplea en la ejecución de la actividad física destinada hacia el objetivo.

Miguel Ángel Delgado (1989) propone otra clasificación idónea para estudiar el aprovechamiento del tiempo desde el punto de vista del profesor.

Tiempo Útil de práctica: el cual es el tiempo que dedica el profesor para que el alumno realice la tarea motriz.

Tiempo de organización-Atención. Tiempo que dedica el profesor a preparar las condiciones para que se lleve a cabo la sesión para su registro.

- Tiempo de organización: Cuando el alumno se está organizando, colocando el material, cuando espera que el profesor lo coloque o cuando está escuchando las indicaciones sobre cómo tiene que colocar .
- Tiempo de Atención: Cuando el alumno está atendiendo a las instrucciones del profesor.

## **4.2. Aspectos relevantes del trabajo a realizar.**

### **1. Determinación de la puntualidad en el trabajo.**

Uno de los objetivos finales del trabajo que hemos llevado a cabo, es determinar el número de horas totales en que los trabajadores llevan a cabo el trabajo encomendado, utilizando el tiempo de trabajo de la manera más eficiente posible.

A través de observación sistemática, prestando especial atención al tiempo real que estos le han dedicado a su labor específicamente, tratando de averiguar, los motivos, por los que estos pierden más tiempo, o que causas son las que le impiden dedicarse de forma más específica a la labor que deben llevar a cabo de manera preestablecida.

Mención especial a la puntualidad, se ha observado hora de llegada de los trabajadores, hora de descanso, hora de finalización de la jornada.

### **2. Tiempo real de trabajo. (extrapolando lo observado)**

El tiempo real de trabajo como tal, se ha observado con una técnica de observación, registrando al final de la jornada, el tiempo que estimamos de trabajo real, y el tiempo, que hemos considerado, como pérdida de tiempo o de no optimización de tiempo de trabajo debido a variables motivos que se han ido dando a lo largo de las jornadas, quedando registrado, también, los motivos de la no optimización del tiempo de trabajo.

Con el registro de las causas de la no optimización del trabajo, lo que pretendemos, es llevar a cabo estrategias, por las cuales se puedan aplicar a los trabajadores, iniciativas, que vayan reduciendo de manera considerable, la pérdida de tiempo en el trabajo, y se llegue a una optimización total del tiempo de trabajo.

Una observación que no se ha llevado a cabo, por la generalidad de las variables, ha sido, cuando, el trabajador, no llevaba a cabo el trabajo encomendado, pero los motivos, son los de apoyo a otro compañero, o la búsqueda del material o la organización, para llevar a cabo la labor que tiene encomendada.

Para ello también, se hará especial mención a estrategias que se pueden llevar a para optimizar esta causa de pérdida de optimización en la labor.

### **3. Dificultades de los usuarios en encontrar al personal de servicio.**

A lo que respecta la búsqueda y comunicación con el personal, resulta una observación burda y poco detallada, debido a que la observación del personal a quien afecta esta variable, que es el personal de por la tarde y fines de semana, ha sido una observación sistemática como a la del resto de los compañeros, sin detectar ninguna carencia de comunicación entre los usuarios de las instalaciones y los operarios de las mismas.

### **4. Encuesta al personal, para determinar su nivel de satisfacción y lo que cambiarían.**

Se ha llevado a cabo una encuesta de forma individual entre los trabajadores de la instalación, tratando una serie de ítems, que determinados importantes para mejorar la capacidad de trabajo del grupo, a fin de mejorar la organización, y formar un grupo fuerte y consistente que permita solventar cualquier deficiencia que pudiera aparecer.

**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					X
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)					X
- Nivel de satisfacción con los compañeros.					X
- Sientes que tu trabajo es valorado.					X

**Conteste a la siguiente entrevista.**

**¿Como mejorarías tu situación laboral?**  
La mejoraría con una mayor duración del contrato.

**¿Cómo mejorarías tu trabajo?**  
No se me ocurre nada.

**¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**  
Me llevo con todos bien.

**¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**  
Tener mejor organizado el material, ya que se pierde tiempo en encontrarlo y también tener una organizado en el trabajo que tengo que desarrollar para ese día.

**¿Qué cambiarías en tu trabajo?**  
No cambiaría nada, me encuentro muy a gusto con él.  
**Puntos fuertes de la instalación.**  
No creo que haya un punto fuerte.

**Puntos débiles de la instalación.**  
Pienso que el material esta desorganizado y encontrarlo nos lleva tiempo.

**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					X
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)				X	
- Nivel de satisfacción con los compañeros.					X
- Sientes que tu trabajo es valorado.		X			

**Conteste a la siguiente entrevista.**

**¿Como mejorarías tu situación laboral?**  
No mejoraría nada.

**¿Cómo mejorarías tu trabajo?**  
En ocasiones necesito ayuda para llevar acabo mi trabajo con mayor efectividad.

**¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**  
No mejoraría nada ya que la relación es satisfactoria.

**¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**  
Creo que tendría que estar más en mi puesto especifico.

**¿Qué cambiarías en tu trabajo?**  
No cambiaria nada, me encuentro conforme.  
**Puntos fuertes de la instalación.**  
No creo que haya un punto fuerte, hace un comentario sobre el personal de la instalación.

**Puntos débiles de la instalación.**

Que todos los operarios tuvieran conocimientos básicos sobre la instalación y sus maquinarias.

Preparar los eventos con más tiempo, para no estar siempre corriendo.

**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					X
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)				X	
- Nivel de satisfacción con los compañeros.			X		
- Sientes que tu trabajo es valorado.	X				

**Conteste a la siguiente entrevista.**

**¿Como mejorarías tu situación laboral?**

La mejoraría aumentando el sueldo.

**¿Cómo mejorarías tu trabajo?**

Nada

**¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**

La relación es buena y no tampoco nos da tiempo a conocernos mucho.

**¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**

Que la gente que se contrata tendría que tener una especialidad y cada uno estar en un puesto específico.

**¿Qué cambiarías en tu trabajo?**

Creo que había que pintar menos y arreglar otras cosas que hacen falta.

**Puntos fuertes de la instalación.**

Punto fuerte en cuestión de RR.HH. no creo que tenga y en cuanto a instalaciones el nuevo pabellón y el campo de césped natural.

**Puntos débiles de la instalación.**

Creo que un punto débil es la gestión del personal, con tanta gente como estamos conseguimos pocas cosas.

**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					X
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)					X
- Nivel de satisfacción con los compañeros.					X
- Sientes que tu trabajo es valorado.					X

**Conteste a la siguiente entrevista.**

**¿Como mejorarías tu situación laboral?**  
Ser fijo en el puesto

**¿Cómo mejorarías tu trabajo?**  
Mejoraría en la indumentaria y ropa de trabajo, y complementos de material nuevo

**¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**  
Con el poco tiempo que se trabaja no se llega a hacer compañerismo. Quizás algún encuentro entre compañeros

**¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**  
Cambios de rutina para no hacer monótono el puesto

**¿Qué cambiarías en tu trabajo?**  
Una habitación mas grande para empleados  
**Puntos fuertes de la instalación.**  
Campo césped

**Puntos débiles de la instalación.**  
Instalaciones deterioradas, por un uso indiscriminado de los usuarios



**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					X
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)					X
- Nivel de satisfacción con los compañeros.					X
- Sientes que tu trabajo es valorado.					X

**Conteste a la siguiente entrevista.**

**¿Como mejorarías tu situación laboral?**  
Contratos mas amplios para mayor adaptación y rendimiento.  
Crear alguna plaza fija mas, por que se requiere mas gente en el puesto

**¿Cómo mejorarías tu trabajo?**  
Herramientas mas adecuadas para el mantenimiento de instalaciones y mas especificas

**¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**  
Cree que son buenas

**¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**  
Herramientas mas adecuadas para el mantenimiento de instalaciones y mas especificas

**¿Qué cambiarías en tu trabajo?**  
Como está lo ve bien  
**Puntos fuertes de la instalación.**  
Centro de lucha y campo de césped

**Puntos débiles de la instalación.**  
Campos de tierra poco cuidados , mantenimiento, arreglar moqueta césped artificial(sistema de riego estropeado), mejorar el mantenimiento de campo sintetico

**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					X
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)					X
- Nivel de satisfacción con los compañeros.					X
- Sientes que tu trabajo es valorado.					X

**Conteste a la siguiente entrevista.**

**¿Como mejorarías tu situación laboral?**  
Contratos de al menos 1 año para poder solicitar paro, tras el mismo, y mientras se encuentra otro trabajo

**¿Cómo mejorarías tu trabajo?**  
Nada, muy contento con vía libre que da Antonio Aznar

**¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**  
Hablar mas con los compañeros  
Estrategias para conocerse mas interpersonalmente

**¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**  
Mejora en la organización y utilización del material

**¿Qué cambiarías en tu trabajo?**  
Andar menos, debido a que el calzado es muy duro, y se hacen demasiados kilómetros  
**Puntos fuertes de la instalación.**  
Limpieza mantenimiento y campo de césped

**Puntos débiles de la instalación.**

Evitar el uso sin autorización de las personas.  
Siente que se hace un trato indiscriminado de las instalaciones

Las consideraciones generales a las que hemos llegado a través del análisis de las opiniones de los trabajadores, las reflejamos a nivel general.

#### 4.3. Conclusiones de las entrevistas llevadas a cabo a los trabajadores.

**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)					
- Nivel de satisfacción con los compañeros.					
- Sientes que tu trabajo es valorado.					

**Conteste a la siguiente entrevista.**

#### **¿Como mejorarías tu situación laboral?**

Los empleados piden contratos de al menos 1 año de duración, para cuando acaben, poder acceder al paro, y de este modo no tener la incertidumbre de los últimos meses de trabajo.

#### **¿Cómo mejorarías tu trabajo?**

Una adquisición periódica de material nuevo de trabajo, especializado en la labor que se va a desempeñar.

#### **¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**

La relación con los compañeros a nivel general es cordial, pero al tener contratos de trabajo cortos, no llegan a crear vínculos de amistad entre ellos.

#### **¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**

Mejora en la utilización y organización del material.  
Mayor concreción en las tareas que se tienen que llevar a cabo .Determinar las horas para hacer las labores.

#### **¿Qué cambiarías en tu trabajo?**

La mayoría no cambiaría nada, a excepción de una mejor planificación del trabajo, para tener que andar menos por las instalaciones de un lado a otro, por que las botas acaban haciendo daño

**Puntos fuertes de la instalación.**

Como instalación, el campo de césped y el pabellón de lucha, no existiendo para ellos ningún punto fuerte a nivel de recursos humanos.

**Puntos débiles de la instalación.**

Que todos los operarios, tengan nociones básicas acerca de la instalación y su maquinaria.

Preparación de los eventos con mas tiempo.

Desorganización del material.

Gestión del personal.

Facilidad de acceso a la instalación cuando esta está cerrada, para llevar a cabo actos vandálicos por parte de los que la usan indiscriminadamente

No especificación de normas y prohibiciones de uso de la instalación por ningún sitio, dentro de la instalación/es.

Instalaciones.

Pista de tenis, campo de tierra, campo de césped sintético.

#### 4.4. Herramientas que se utilizaran para el estudio.

##### 1. Encuesta personal de cada uno de los trabajadores.

**Valore de 1 a 5 las siguientes cuestiones.(Siendo 1 el menor y 5 el mayor grado de satisfacción)**

	1	2	3	4	5
- Nivel de satisfacción con el puesto (Trabajador ayuntamiento...)					
- Nivel de satisfacción con el trabajo ( Frío, calor...)					
- Nivel de satisfacción con los compañeros.					
- Sientes que tu trabajo es valorado.					

**Conteste a la siguiente entrevista.**

**¿Como mejorarías tu situación laboral?**

**¿Cómo mejorarías tu trabajo?**

**¿Cómo mejorarías las relaciones con los compañeros?**

**¿Qué estrategia utilizarías para optimizar el trabajo que desarrollas?**

**¿Qué cambiarías en tu trabajo?**

**Puntos fuertes de la instalación.**

**Puntos débiles de la instalación.**

##### 2. Horario de observación. (observación directa en diferentes horarios de trabajo)

##### 3. Determinación específica del trabajo que se va a llevar a cabo.

#### **4. Cuantía del aprovechamiento de las horas de trabajo específicas.**

Adjuntada toda la información de los puntos 2-3-4, de manera detallada, en anexo 1.

##### **4.5. Estudio.**

###### **1. Determinar estrategias para mejora del tiempo de trabajo.**

- Establecer una hoja de registro en la puerta de cada almacén, a fin de tener controlado la entrada y salida de material, sabiendo en cada momento quién tiene el material, con el objetivo de tener controlado el material, por si acaso otro compañero lo necesita, tratando de optimizar el tiempo a la hora de búsqueda de material y control del mismo.
- Determinar una jornada de trabajo de un operario, (cada quincena), a ordenar el almacenaje, de debajo del pabellón, para tener rápida y ágil acceso a los distintos materiales sin impedimentos de pérdida o el tiempo que implica el buscar el material, cuando no está organizado.
- Creación de un stock de materiales útiles para la labor que se lleva a cabo, con el objetivo de que los operarios, no tengan que perder tanto tiempo en esperar que llegue el material, o tener que estar buscándolo constantemente.  
Aprovechar, el momento en que los materiales, estén de oferta, para de este modo, ahorrar en presupuesto y conseguir también una mejora económica en la organización.
- Establecer un tablón de tareas semanales de cada empleado, para que estos determinen en qué momento comienzan la labor encomendada y en qué momento termina, siendo de gran información, para el gestor, para saber el tiempo verdadero de trabajo de cada uno de los operarios.
- Crear un pequeño almacén en la parte del campo sintético, a fin de tener material específico, más cerca de la zona de trabajo , tratando de minimizar el tiempo en búsqueda y transporte de material, ganando con ello comodidad de los trabajadores y ganancia en tiempos de trabajo.

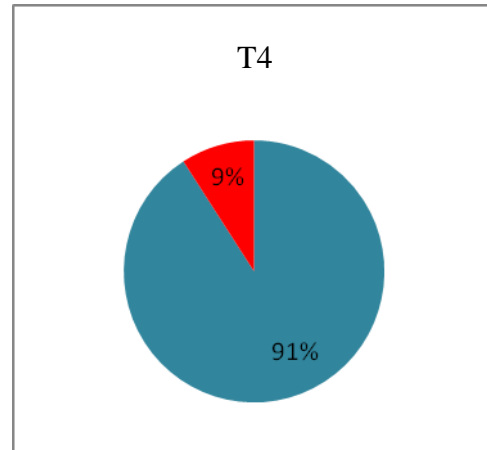
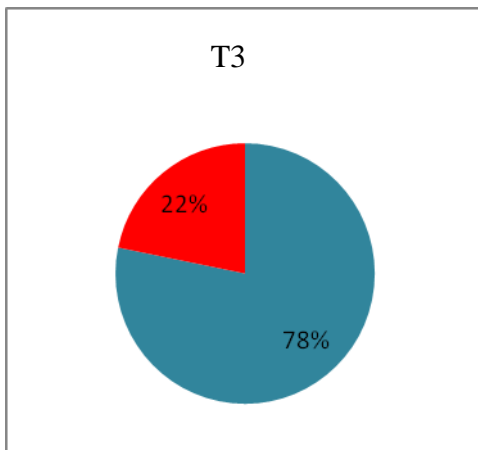
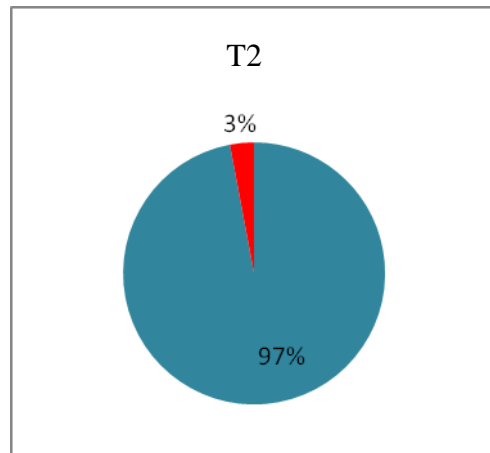
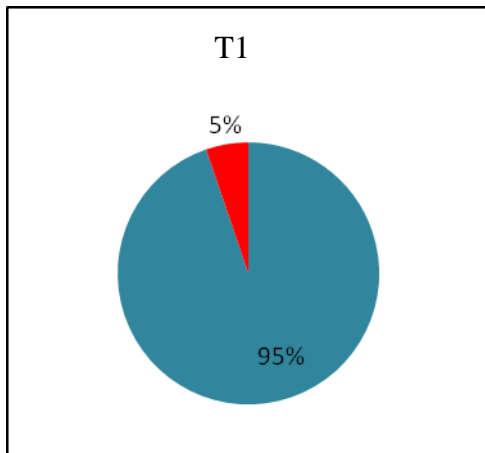
**2. Graficas representativas del tiempo de trabajo de los operarios.**

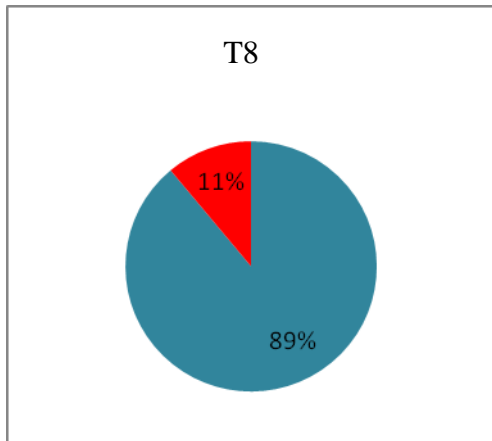
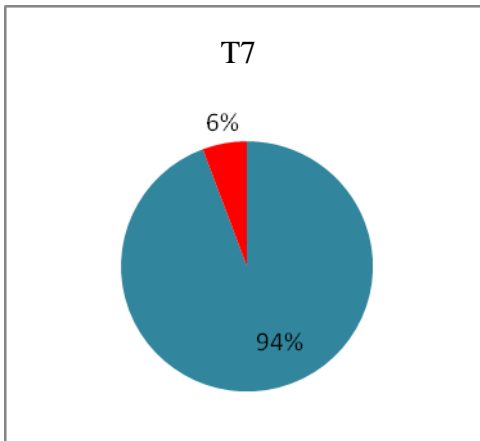
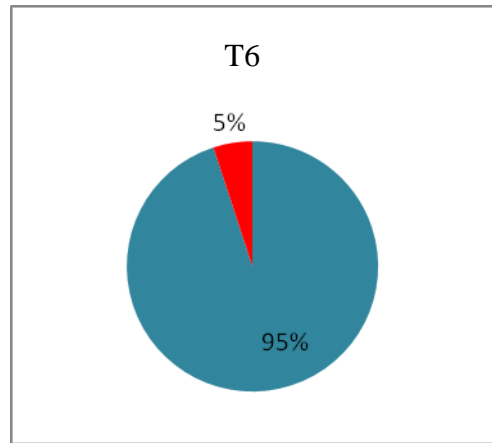
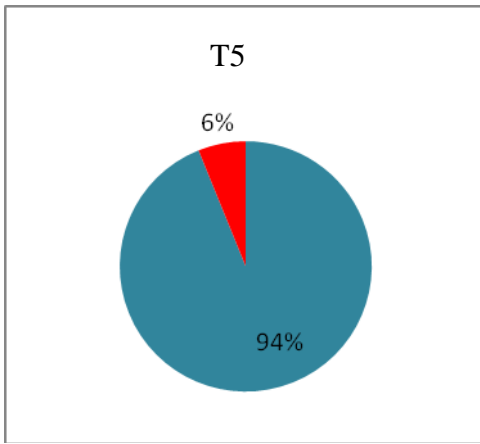


**Tiempo efectivo de Trabajo**



**Tiempo No efectivo de Trabajo**





**NOTA:** T9 y T10 (fin de semana) no han sido incluidos en estas gráficas ya que realizan un trabajo que necesita una disponibilidad del 100%.



#### 4.6. Conclusiones sobre el tiempo efectivo de los trabajadores:

✓ T1:

Ha sido analizado 6:40 horas donde el **tiempo efectivo** de trabajo ha sido del **95%**, las causas que provocan su **perdidas** de tiempo es la **entrada a la hora de trabajar** donde pierde una media de **7 u 8 minutos** hablando con el resto de los compañeros. Otra causa de pérdida de tiempo es que los compañeros le preguntan constantemente por cosas y al final tiene que ir a enseñarles donde están.

✓ T5:

Tiene un **94% de tiempo efectivo** sobre 11:40 horas, esta antes de las 8:00 en la instalación y empieza a trabajar a las 8:00, cuando esta trabajando se puede decir que esta trabajando y no esta en otras cosas por lo que suele ser bastante eficiente en el trabajo que esta realizando. Suele echar **6 u 7 minutos más de bocadillo**.

✓ T2:

T2, **97% de tiempo efectivo** sobre 8:25 horas, empieza a las 8:00 a trabajar no perdiendo tiempo hablando con los compañeros por la mañana. Suele emplear **7 u 8 minutos más** en el tiempo que dura el **bocadillo**. T2 esta trabajando todo el tiempo, pero además sabe donde están las cosas por lo que no pierde tiempo buscándolas, es bastante independiente a la hora de decir lo que puede hacer cuando no tiene un trabajo definido y por eso creemos que es el más efectivo de los trabajadores.

✓ T6:

Ha sido analizado 8:15 horas donde el **tiempo efectivo** de trabajo ha sido del **95%**, las causas de su **perdidas** de tiempo es la **entrada a la hora de trabajar** donde pierde unos de **7 u 8 minutos** hablando con los compañeros y otros **7 u 8 minutos más de bocadillo**. No suele estar parado y ayuda a los compañeros a desempeñar sus tareas.

✓ T3:

Tiene el peor porcentaje de todos los trabajadores, un **78% de tiempo efectivo** de las 9:20 horas que ha sido analizado. **Pierde tiempo en la entrada a trabajar 7 u 8 minutos hablando con los compañeros, 9 a 10 minutos de más en el bocadillo y de 10 a 20 minutos en otros casos** (hablando con los compañeros, ida y venidas,...). Debemos de decir que necesita tiempo para realizar el trabajo que este desempeñando pero que lo deja bien.

✓ T7:

T7, **94% de tiempo efectivo** de 10:10 horas de análisis. **Pierde de 7 a 8 minutos por la mañana y en el tiempo del bocadillo.** Cuando esta trabajando no pierde tiempo esta dedicado en su trabajo.

✓ T8:

Tiene un **89% de tiempo efectivo** sobre 5:15 horas de análisis. El tiempo que no trabaja T8 es porque se va a hablar con los compañeros, las conversaciones suelen durar una media de 10 minutos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA.

- ❖ David Ress ,W y Christine Porter. (2003). *Habilidades de Dirección*. (Thomson, Ed.). Madrid, ES:
- ❖ Joan Elias, (1994). *Organización Atenta*. (Gestión 2000, Ed.). Barcelona, ES:
- ❖ Korman, K. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. (Marova, Ed.). Madrid, ES:
- ❖ Llorens Montes, F. J. (1996). *Mención de la calidad de servicio: Una aproximación a diferentes alternativas*. (U. Granada, Ed.). Granada, ES:
- ❖ Nicky Hayes, (2003). *Dirección de equipos de Trabajo*. (Thomson, Ed.). Madrid, ES:
- ❖ Sexton, W. P. (1985). *Teorías de la Organización*. (Trillas, Ed.). Mexico D.F, MX: