

CONSIDERACIONES Y PROPUESTAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN HOTELERA

Isabel Vázquez Bermúdez , Miryam González Limón,
Francisco Zabala Aguayo, Manuel Luis Pazos Casado
Dpto. de Teoría Económica y Economía Política

y Cristóbal Borrás Rexach
Prof del Master en Dirección Hotelera

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Universidad de Sevilla

LÍMITES DEL TRABAJO¹.

La satisfacción del cliente de un establecimiento hotelero no se producirá en tanto no se dé la coincidencia de dos factores. Uno de ellos es la excelencia de la parte material incluyendo entre otros elementos el diseño, la decoración y conservación de las instalaciones. El segundo es la excelencia del factor humano. Pero se ha de tener presente que la mala impresión causada por algunas carencias o deficiencias materiales, si bien no siempre, puede paliarse por una buena actuación del personal.

Con estas premisas, el objetivo de este trabajo es analizar la problemática inherente a la formación del colectivo integrado por quienes prestan sus servicios en los establecimientos de alojamiento, no sólo las personas que están cara al público, sino también las que están detrás del escenario, y sentar las bases de una propuesta de estrategia de formación que pueda contribuir a la elevación del nivel de servicio con el consiguiente aumento de la satisfacción de los viajeros que visitan una ciudad por ocio o por negocio

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN HOTELERA

Si por formación se entiende el desarrollo sistemático y la mejora continua de las competencias (conocimientos, destrezas y actitudes) de las personas mediante el trabajo

¹ Proyecto de investigación financiado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, Convocatoria Orden de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, de 10 de febrero de 2006 (BOJA nº 37, de 23 de febrero de 2006) Resolución de 15 de noviembre de 2006, de la Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística. (BOJA nº 244, de 20 de diciembre de 2006) nº expte. 2006/284089.



intelectual, la práctica y la reflexión, el principal objetivo es el más obvio: disponer de directivos, mandos medios y personal de base capacitados.

Junto a este primer objetivo pueden señalarse otros secundarios y no menos importantes que se relacionan a continuación:

- Desarrollar sus competencias profesionales y personales hasta alcanzar un adecuado nivel de desempeño
- Facilitar la adaptación a nuevas posiciones en caso de promociones internas o cambios de puesto de trabajo.
- Conseguir una mayor eficiencia y productividad como consecuencia de la adopción de pautas homogéneas de trabajo.
- Conseguir la actualización y puesta al día del personal, lo que resulta de absoluta necesidad ante la creciente competencia y la implantación de nuevas tecnologías.
- Disponer de personal polivalente capaz de desempeñar diversos puestos lo que resulta de gran utilidad en caso de bajas o imprevistos.
- Llevar a la práctica la homogenización de los conocimientos y la actuación profesional de tal manera que tareas idénticas se efectúen de la misma manera facilitando así el intercambio de personal entre hoteles en caso de cadenas.
- Tener personas que conozcan muy bien las tareas de su departamento y que puedan ser invitadas a entrar en planes de promoción si su perfil se ajusta.
- Desarrollar sistemas de motivación que mejoren la satisfacción personal del individuo y, como consecuencia, tengan una incidencia positiva en el mantenimiento del clima laboral.
- Promover la estabilidad laboral y la permanencia en la empresa.
- Mentalizar a todos el personal hotelero de la importancia que tiene el prestar un excelente servicio a los clientes.

La consecución de estos objetivos mejoraría el desempeño de los trabajadores hoteleros y elevaría de manera considerable el nivel de excelencia de los servicios prestados lo que llevaría consigo un notable incremento de la satisfacción de los clientes.



EXIGENCIAS A UN PLAN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LOS HOTELES.

Es necesario que el personal conozca los objetivos del programa de formación y esté convencido de su utilidad para conseguir que asista a cursos, ya que no se puede forzar a los adultos a formarse en contra de su voluntad. Así mismo debe conocer en qué medida les beneficiará a ellos teniendo en cuenta que entre los adultos está muy extendida la idea de que la formación debería suponer promoción, ascensos o mejora salarial.

Por ello la formación debe ajustarse al siguiente decálogo.

1. Ser comprensible con facilidad por todos los asistentes.
2. Incluir casos prácticos.
3. Apoyarse en una documentación de fácil manejo.
4. Ser realista y aplicable.
5. Estar diseñada para un público concreto.
6. Ser percibida como útil y provechosa por los asistentes.
7. Ser seria en sus planteamientos y objetivos y divertida en su aplicación.
8. Tener en cuenta que ya poseen experiencia.
9. Tener en cuenta que los adultos no buscan la competencia con sus compañeros pero sí el reconocimiento.
10. Tener en cuenta que la capacidad de asimilación puede ser más lenta.

Para que la formación en la hotelería tenga éxito no debe estar constituida por acciones aisladas y debe ajustarse a las siguientes premisas:

- Tener el respaldo total por parte de la dirección.
Una de las peores equivocaciones que pueden cometerse es la de realizar acciones de formación sin tener el convencimiento de que se conseguirán mejoras. Esta actitud de respaldo por parte de dirección se refleja, por ejemplo, en su presencia en algún momento de las acciones formativas, en las aperturas de curso y en las entregas de diplomas o certificados y, sobre todo, en el momento de asignar recursos a la formación.



- Formar parte de un todo y no ser acciones aisladas.
Un curso de “Atención al cliente” de un día de duración no tiene ninguna utilidad si no va seguido por una evaluación y por sesiones de recuerdo y refuerzo. El seguimiento es fundamental como también lo es disponer de una programación anual en la que las diversas acciones de formación vayan escalonándose a lo largo del año de manera que su acción sea más sostenida.
- Ser parte integrante de la estrategia de la organización.
Y contar con su correspondiente presupuesto, emanado de la convicción de la utilidad de la formación. Hacer formación porque se dan subvenciones, ya sean europeas, estatales o de la Comunidad, y conviene aprovecharlas no es el resultado de una línea estratégica que apueste por la formación sino, pura y llanamente, ir a la caza de subvenciones. Las ayudas son siempre bienvenidas y deberían servir, prioritariamente, para llevar a la práctica las acciones de formación de aquellas empresas que decidieron invertir en este campo por pura convicción sin pensar en subvenciones.
- Obtener un cambio duradero y permanente en los hábitos de las personas.
La formación debe eliminar los malos hábitos que pudieran haberse adquirido y conseguir que las personas se desempeñen a un más alto nivel. De nada sirven las acciones del tipo “Aprenda un idioma en 30 días” o “Inglés básico para camareras” y otras acciones aisladas sin continuidad ni seguimiento.
- Motivar a las personas.
Es preciso realizar todos los esfuerzos necesarios para llevar al ánimo de los empleados el convencimiento de que la formación es un aliciente y que, gracias a ella, incrementan su competencia profesional. La formación se la llevan consigo, no es como un uniforme que se devuelve si se cambia de trabajo. Y que, por supuesto, incrementa sus expectativas de promoción o de mejora de su situación laboral.
- Involucrar a todos los miembros de la organización.
Está generalmente aceptado que la formación técnica -la de adquisición de conocimientos profesionales- debe llegar a todos; sin embargo, no siempre resulta



fácil demostrar a quienes ocupan puestos en los que no se da una relación directa con el cliente la conveniencia de asistir a acciones de formación social, la relacionada con las actitudes y valores. Pero sería un error no hacerlo así; la formación debe llegar a todos porque en la hotelería cada uno ocupa una posición importante dentro de una cadena de servicio y es preciso fomentar el convencimiento de que *“trabajamos para el cliente ... aunque no tengamos contacto directo con él”*.

Las acciones de formación deben dirigirse a todo el personal y no solamente a quienes tratan directamente con el cliente. La formación debe dirigirse a los tres grandes colectivos que corresponden a los tres niveles tradicionales: directores y subdirectores o directores residentes, mandos medios, y personal de base de todos los departamentos entre los que pueden citarse recepción – conserjería, pisos, obras y mantenimiento, restaurantes y bares, cocina, administración, recursos humanos y calidad.

Por lo que se refiere al personal de base y por razones de tipo contractual la formación suele dirigirse a aquellos que están contratados como fijos o fijos discontinuos o bien con contratos de larga duración en tanto que, como norma general, suelen quedarse fuera de las convocatorias las personas contratadas por períodos breves en razón de su rotación.

También debe contemplarse la posibilidad de asistencia del personal en prácticas y de los becarios y cabe considerar otros públicos más extrahoteleros, como el personal de las ETT.

El plan de formación debe abarcar las tres áreas que no deben ser descuidadas en un buen profesional de la hotelería: comportamientos (es lo primero que juzga el cliente al poner un pie por primera vez en un establecimiento hotelero), conocimientos (coloquialmente conocidos entre el personal de base de la hotelería, e incluso por bastantes mandos medios, con el nombre de “teoría”), y habilidades (denominación que se reserva para la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos con anterioridad y que entre los profesionales de la hotelería recibe el nombre genérico de “práctica”).



TIPOS DE FORMACIÓN

Atendiendo a su contenido existen dos tipos de formación. La técnica, que está orientada a la adquisición de los conocimientos y destrezas necesarios para el desempeño de una función, y la social, cuyo objetivo es conseguir que las personas modifiquen conductas y comportamientos que se consideran inapropiados y también transmitir actitudes y valores.

Dentro de la formación técnica se engloba tanto la formación para el aprendizaje de conocimientos como la capacitación para la ejecución de tareas (desarrollo de habilidades). Es decir, que aquí entran en escena tanto la “teoría” como la “práctica” y será necesario superar esta antinomia entre “teoría” –poco apreciada por el personal de base e incluso por muchos mandos medios- y “práctica”, mucho más estimada. ¿Por qué se produce esta antinomia? Este deberá ser un punto de reflexión importante cuando llegue el momento de diseñar planes de formación. ¿Por qué resulta popular aprender a “saber cómo hacer algo” y gusta menos el aprender a “saber porqué hacerlo así”?

La formación llamada social es una formación por reflexión y convencimiento (“*todo el mundo sabe sonreír, no necesitan aprender, pero sólo sonríen si están convencidos de que hacerlo es positivo*”) y no necesariamente debe adoptar el formato de curso tradicional. La formación para las actitudes y comportamientos es un punto crucial de la formación en la hotelería al que nunca se le ha dado el relieve debido a pesar de tantos y tantos cursos de atención al cliente como se programan.

Buena prueba de esta falta de mentalización dentro del sector es la contestación habitual que se da cuando se pregunta a alguien por qué se considera buen profesional. “*Porque conozco mi oficio*” será la respuesta invariable. Nadie va a decir “*Primero, porque cuido mi aspecto personal, segundo porque soy muy atento con mis clientes y, por último, porque sé efectuar las tareas propias de mi puesto*”.

También se puede distinguir entre formación presencial, ya sea dentro o fuera del hotel, y a distancia (on line). La presencial dentro del hotel es la más habitual y la que cuenta con mayor número de alumnos. No está muy extendida la formación on line; sólo en algunos casos de desarrollo de personas o de formación muy especializada se sigue



algún curso de este tipo; por lo general, este tipo de acciones se reserva para los niveles de dirección.

Por último, atendiendo a quien la imparte, la formación puede ser interna, si los profesores y monitores se seleccionan entre el propio personal, o externa si se acude a profesorado procedente del exterior (consultores, proveedores)

Tipos de formación para cada segmento de público.

	On line	Presenc.	Intra hotel	Extra hotel	Técnica Conoc.	Técnica Habilid.	Social
Dirección	X	X		X	XXX	XX	X
Mandos medios		X	X		XXX	X	XX
Personal de base		X	X		X	XX	XXX

Existen distintos tipos de formación según los públicos asistentes. Así es posible distinguir cuatro tipos de acciones formativas:

- Específicas para un solo colectivo. Ejemplo: “Atención al cliente para personal de mostrador de Recepción” o “Curso para telefonistas”
- Transversales, con asistencia de mandos medios o de personal de base de varios departamentos. Un buen ejemplo lo constituyen los cursos de “Liderazgo”, “Motivación de personal”, “Formación de formadores” o de “Uniform System” para mandos medios a los que acuden los jefes y segundos sin distinción de departamento.
- Verticales, a los que asisten conjuntamente jefes y subordinados de un mismo departamento. Sería el caso, por ejemplo, de “Curso de APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) para personal de Cocina”. Acudiría todo el personal base de cocina y, por supuesto, el chef y el segundo.
- Mixtas. Con bastante frecuencia se da el caso de acciones que pueden ser a la vez verticales y transversales. Es el típico caso de los cursos de “atención al cliente” a los que acude todo el personal del hotel, tanto quienes tienen un trato directo con el cliente como puede ser restaurante como aquellos que trabajan en departamentos internos como los mozos de almacén o el fregador de la cocina. Se convoca a todos sobre la base de que la atención al cliente es como una gran cadena de la que cada uno es un eslabón que no puede romperse sin dañar a la totalidad.



Cualquier plan de formación debe considerar las dificultades de su implantación que tienen que ver con las circunstancias y características de cada establecimiento hotelero. Entre estas circunstancias citamos tres.

1.- Heterogeneidad. Los establecimientos hoteleros presentan entre sí acusadas diferencias que impiden el diseño de un plan único de formación de su personal ya que sus necesidades son muy distintas. Una primera distinción se realiza entre hoteles con servicio de C. y B. y hoteles que no lo ofrecen.

Otra diferencia muy acusada lo constituye el tamaño de los establecimientos. La plantilla de un hotel de pequeño tamaño no tiene masa crítica suficiente para organizar acciones internas de formación con suficiente número de asistentes o para permitir que su personal acuda a acciones externas de formación que suponga dejar por unos días o unas horas su puesto de trabajo ya que ello le causa unos problemas de sustitución difíciles de solucionar. Este menor tamaño se da, como ya hemos visto, en los hoteles no abanderados lo cual dificulta aún más la programación de actividades formativas para este grupo de hoteles.

Manuela Pardo y Roberto Luna (2007)², de la Universidad de Valencia, en su reciente obra “Recursos Humanos para Turismo”, con muy buen acierto escriben “... *la configuración del tejido empresarial del sector turístico influye en su concepción de la formación, con un gran peso de las empresas de tamaño mediano y la importante presencia de empresas familiares, donde la formación se realiza más bien de modo informal, aprendiendo en el puesto, de los trabajadores experimentados, pero sin dedicar tiempo ni esfuerzos a una planificación racional de las necesidades y de posibles acciones formativas*”.

2.- Políticas de RRHH. La mayoría de empresas hoteleras de pequeño y medio tamaño se han ido adaptando a la evolución de la hotelería con mayor o menor acierto pero muy pocas se han planteado la necesidad de una auténtica visión estratégica de los RRHH. No sucede lo mismo con los grandes grupos hoteleros que aplican estrategias de RRHH y que disponen de departamentos corporativos bien organizados y que han dejado ya

² Pardo, Manuela y Luna Aroca, Roberto (2007) Recursos humanos para Turismo. Prentice-Hall.



atrás la política de “Administración de Personal” para adoptar la de “Gestión de los RRHH”.

Desafortunadamente no todas las compañías han emprendido todavía el camino de la gestión de los RRHH. Basta con visitar una a una las páginas web de hoteles y de compañías hoteleras y comprobar cuáles son las que sólo ofrecen la posibilidad de reservar habitaciones y cuáles tienen su pestaña de “Bolsa de trabajo” o de “Planes de carrera”. La pestaña de RRHH sólo aparece por lo general en las páginas de las grandes compañías.

3.- Modalidades de contratación. La exigencia de ajustar la plantilla a la ocupación del establecimiento fomenta la contratación temporal por períodos breves, incluso de muy pocos días, siendo forzosamente limitado el número de trabajadores con contratos fijos y fijos discontinuos. No obstante, en los establecimientos operados por alguna cadena el número de fijos y fijos discontinuos oscila alrededor del 60 – 65% debido también, en gran parte, a que los hoteles de ciudad no sufren una estacionalidad tan fuerte como los costeros. Los banquetes se sirven acudiendo a personal extra que se contrata exclusivamente para un servicio en concreto y también se da una cierta picaresca en su contratación, muy difícil de demostrar con pruebas en la mano. En la actualidad se está produciendo un incremento progresivo de la subcontratación que en algunos casos, como en mantenimiento, resulta casi obligada ya que la sofisticación y complejidad de la maquinaria es tan grande que resulta imposible mantener una plantilla de especialistas por grande que sea el establecimiento. Las carencias puntuales de personal en un momento dado se intentan solventar acudiendo a una ETT y, por último, también cabe considerar que se da una alta rotación laboral en los puestos base. Esto supone, en palabras otra vez de los profesores Pardo y Luna (2007)³, que las empresas *“saben que la necesidad de mano de obra en momentos puntuales les llevará a contratar personas que no están suficientemente capacitadas, pero ¿para qué formar a quien no se va a quedar a trabajar en la empresa?”*

³ Pardo, Manuela y Luna Aroca, Roberto (2007) Recursos humanos para Turismo. Prentice-Hall.

NECESIDAD DE FORMACIÓN Y OPORTUNIDAD DE REALIZARLA SEGÚN TIPOLOGÍA DEL ESTABLECIMIENTO

Teniendo en cuenta los tres factores que dificultan la formación, se podría agrupar a los hoteles en dos grandes grupos atendiendo a dos criterios: su necesidad de formación y su dificultad de organizarla e impartirla.

Grupo I. Menor necesidades de formación y mayor facilidad para realizarla.

Grupo II. Más necesidades de formación y menos oportunidades de realizarla.

En el primer grupo entrarían aquellos hoteles pertenecientes a compañías grandes, con una bien definida estrategia de RRHH, por entender que por llevar a cabo acciones programadas de formación para los tres niveles de empleados son los que menos necesidad tienen de formación y cuentan, además, con más medios para implementarla.

El segundo grupo estaría integrado por hoteles no pertenecientes a ninguna cadena o marca por que tienen más dificultades para organizar acciones de formación, sobre todo aquellos que no alcanzan las 100 habitaciones. También se encuadran en este mismo apartado aquellos establecimientos gestionados por algún grupo hotelero o pertenecientes a alguna agrupación de hoteles independientes pero que no muestran ningún enlace a RRHH en sus páginas web de lo que cabe inferir que no les prestan la misma atención que las cadenas de los hoteles integrados en el grupo anterior lo que induce a pensar que tampoco dedican una gran atención a la formación de su personal.

Cuando llega el momento de analizar las necesidades de formación resulta muy habitual cometer el error de fijarse sólo en los síntomas sin investigar las causas que los han originado y esto constituye una grave equivocación porque si sólo se actúa sobre los síntomas no se consigue llegar al fondo del problema y los males no se atajan de raíz sino que sólo se palian los efectos.

No siempre una mala atención al huésped tiene su origen en una falta de formación o un plato mal elaborado en la impericia de un cocinero, sino que la falta de atención puede ser el reflejo de un mal clima laboral o el plato no estaba bien presentado porque los ingredientes no eran los adecuados o la maquinaria no era la que se precisaba.



Por lo tanto, cuando llegue el momento de estudiar a fondo las necesidades de formación conviene no dejarse cegar por las primeras apariencias y profundizar hasta tener la completa seguridad de que se ha llegado a las causas que originaron los síntomas.

1.- Directores y subdirectores.

Al iniciar un análisis de necesidades de formación de directores y subdirectores conviene tomar en consideración que los grandes grupos hoteleros suelen ofrecer a sus directores una formación muy completa en tanto que aquellos otros hoteles independientes o de pequeñas compañías, por razón de su tamaño, no tienen tantas posibilidades de acceder a esta formación.

Los grandes grupos suelen programar acciones de formación colectivas específicas para sus directores y los temas más habituales son los relacionados con marketing y ventas, administración y finanzas y gestión de RRHH.

En algunos casos muy concretos, los directores pueden compartir algunas acciones de formación con algunos jefes de departamento, como puede ser el de Administración cuando se trata de algún curso de técnicas presupuestarias o con el de Comidas y Bebidas si el hotel fuera a implantar un nuevo tipo de buffet, por ejemplo. Lo más normal, sin embargo, es que se diseñe una formación específica para ellos para que estén bien preparados para afrontar con éxito las responsabilidades propias de la gerencia general de un establecimiento.

Un correcto análisis de necesidades de formación del colectivo de directores exigiría un estudio individualizado de cada uno de ellos lo cual excede del límite de las posibilidades de este estudio. Muy probablemente, debido a la ya citada diferencia entre hoteles independientes y de cadena, los directores de los establecimientos abanderados tengan acceso a más oportunidades de formación que los de hoteles independientes que se ven abocados a buscar ofertas de formación en el mercado, como puedan ser las jornadas del Institute for International Research o los seminarios organizados por asociaciones empresariales del sector.



Un plan de formación para directores y subdirectores estará orientado de manera primordial a la adquisición y/o puesta al día de conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto. En menor medida al desarrollo de habilidades que le permitan extraer el máximo provecho de los conocimientos adquiridos y, ya a pequeña escala, al cambio de algunos comportamientos.

2.- Mandos medios.

Los mandos medios constituyen la auténtica espina dorsal de los hoteles y es el colectivo probablemente menos adaptado a los cambios tan grandes que se van produciendo. Su formación es un punto crítico en la evolución de la hotelería. Hay que tener en cuenta que la inmensa mayoría de ellos están contratados como personal fijo o fijo discontinuo lo que no sucede con el personal de base de tal manera que hay más garantía de continuidad por lo que es un colectivo de enorme interés.

La formación de los mandos medios, aunque parezca un contrasentido, no empieza por ellos mismos sino por lograr convencer a propietarios y directores de la necesidad de cambiar la mentalidad de los jefes de departamento. Una vez conseguido esto, se puede empezar a formar a los mandos. El primer objetivo consistirá en convencerles de la absoluta necesidad de entender y asimilar los cambios que se producen y de cambiar su forma de trabajar para adaptarla a los nuevos tiempos.

Hay que aprender a pasar de trabajar en papel a trabajar por pantalla de ordenador, del casillero con notas a la intranet, de la plantilla fija a la subcontratación, a la integración de la diversidad étnica y cultural. Muchas de ellas son acciones que ya se efectuaban antes pero que ahora precisan plantearse en otros términos y con otro enfoque. “Construcción de equipos de trabajo” es algo que deben saber hacer pero habrá que contar que parte de esta fuerza de trabajo serán inmigrantes; “Organización del trabajo y control de tiempos”, también es otra función a realizar, pero ya no en soporte papel sino por pantalla.

En este segmento de público se dan muchas reticencias y hay nostalgias evidentes. Si el Jefe es un nostálgico que añora los tiempos en que había una partida del carnicero o si



piensa que las ensaladas prefabricadas no son dignas de servirse a los clientes nada se conseguirá.

3.- Personal de base.

En algunos departamentos cada vez son más sencillas las tareas que hay aprender porque cada día se procura simplificar el servicio más y más. Ya nadie se acuerda de los desayunos servidos al momento; en la actualidad todos son de buffet. Lo que hace falta de verdad es enseñar modos, comportamientos, modales, educación, urbanidad, saber estar, etc... todo lo que se cobija bajo el título genérico de “Atención al cliente”.

Este razonamiento es aplicable, sobre todo, a cocina y a restaurantes y bares ya que se va simplificando la parte técnica (los alimentos de cuarta y quinta generación vienen listos para servir o sólo deben calentarse o regenerarse, los platos salen ya emplatados de la cocina, algunos cócteles ya vienen embotellados, etc...) pero se potencia la interacción con el cliente no tan sólo por parte de la brigada de comedor o de bar sino también de la cocina con una creciente presencia del chef en el restaurante.

Obras y mantenimiento, a su vez, es un departamento con una complejidad cada vez mayor ya que se le asigna la responsabilidad de coordinar la gestión medioambiental del hotel y todo lo relacionado con el ahorro de agua y energía. Aunque la maquinaria sea cada vez más compleja y sofisticada no se aumenta en proporción la necesidad de personal interno altamente cualificado porque en muchas ocasiones es obligado recurrir a los servicios técnicos oficiales externos y cada vez en mayor medida a la subcontratación.

También en pisos se ha introducido mucha maquinaria para limpieza pero no es menos cierto que también se subcontratan cada vez más las grandes limpiezas y por lo que respecta a lavanderías internas ya van quedando muy pocas por lo que no se generan grandes lagunas de conocimientos.

En recepción sí que se hace necesario un reciclaje continuo para adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación, el negocio en Internet y las prácticas de yield management.



PROPUESTAS PARA UN PLAN DE FORMACIÓN HOTELERA

En virtud de lo expuesto en el apartado anterior, entendemos que el mejor plan de formación para los hoteles consistiría en diseñar una oferta formativa lo suficientemente amplia como para que cada hotel pudiera seleccionar para su personal, de director a marmitón, las acciones que mejor respondieran a sus necesidades de formación.

Un plan de formación y reciclaje debería incluir los siguientes temas:

Directores	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y Ventas. • Yield management. • Comercialización en la red (desde diseño de páginas al cierre de la venta) • Técnicas de negociación. • Elaboración y seguimiento de presupuestos. • Finanzas para hoteleros (estudios de viabilidad y de retorno de la inversión). • USALI. • Dirección por objetivos y gestión del desempeño. • Implantación de nuevas tecnologías en el hotel.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de expresión oral y de presentaciones en público. • Motivación de personal. • Construcción de equipos de trabajo. • Uso de herramientas y aplicaciones informáticas para dirección.
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación para la gestión del cambio.

Mandos medios	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos (comunes todos los departamentos) • Función de RRHH: <ul style="list-style-type: none"> - Selección de personal - Formación de formadores - Motivación de personal y mantenimiento de clima laboral. - Gestión medioambiental. - Gestión de calidad. - Riesgos laborales. • Función económica. <ul style="list-style-type: none"> - USALI - Elaboración y seguimiento de presupuestos.
Habilidades (por departamentos):	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas y aplicaciones informáticas. • Técnicas departamentales a definir según las necesidades de cada hotel.
Comportamientos	Adaptación al cambio.

Personal de base	
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos departamentales según necesidades de cada hotel
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas departamentales según necesidades de cada hotel
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Integración cultural para inmigrantes. • Mentalidad de servicio. • Sistemas de calidad.

Para facilitar el acceso de los directores a la formación conviene establecer dos líneas de actuación:

1. Seleccionar cursos on line, masters presenciales y masters on line y ofertarlos a los interesados con la posibilidad de solicitar alguna ayuda económica dado el importe elevado de las matrículas.
2. Organizar por parte de algún organismo oficial seminarios con una cierta variedad de temas de tal manera que los directores pudieran seleccionar aquellos que mejor se acomodaran a sus intereses prioritarios.

La formación genérica, aquella que es inherente al rol de jefe, como “Saber ser jefes” o “Cómo formar a su personal”, podría ser formación impartida fuera de los hoteles con participación de jefes de distintos establecimientos. En caso de hoteles grandes, o de que sean varios los hoteles en una ciudad de una misma compañía podría darse en su propio hotel si el número de participantes (de 8 a 10 como mínimo) lo permite.

Cursos presenciales intrahoteleros: La formación departamental como, por ejemplo, “Control de APPCC para Jefes de Cocina” o “Uso de programas informáticos en Pisos para Gobernantas”, deberá ser siempre institucional, extrahotelera, con participantes de varios hoteles, por una razón de tipo práctico: si se diera en el hotel, vendría a ser una clase particular para un solo alumno, el jefe de departamento, o tal vez para dos, si hubiera segundo. Para el colectivo de recepcionistas y, en menor medida Administración, Calidad, RRHH, RRPP y Ventas, en donde suele haber bastantes personas con estudios de turismo o de administración finalizados, sería conveniente un sistema de becas para cursar un master. Para jefes o segundos con potencial de desarrollo, o incluso para personal de base interesante, se propone que, con la debida



supervisión se les planteara la posibilidad de entrar en un Plan de Carrera cuyo objetivo final pudiera ser llegar a ocupar un puesto de dirección, de subdirección o, más modestamente, de director de C. y B. o de Alojamientos. Para la adquisición de conocimientos teóricos parece más adecuada la formación en el propio hotel por departamentos.

Para la adquisición y desarrollo de las habilidades prácticas hay que ser radical: este es un asunto interno y cada hotel debe enseñar a trabajar según sus normas y procedimientos y aplicar aquello de que una de las competencias fundamentales de un jefe es la de desarrollar a las personas. Enseñar a preparar los platos de la carta del hotel no se puede subcontratar fuera. Lo que sucede es que la inmensa mayoría de hoteles individuales no disponen de manuales de procedimientos (y algunos que los tienen, los ignoran). La propuesta, en este caso, sería doble: en primer lugar, ayuda para redactar manuales y, en segundo lugar, acciones previas de formación de formadores y de cambio de mentalidad de los jefes (y de algunos directores).

Para el cambio de actitudes sí que hay que acudir a profesorado externo para impartir las acciones, que no cursos, de formación; son gente más preparada. A estos cursos acude mezclado el personal del hotel sin distinción de departamento, los de dentro y los de fuera.

Para la modificación de los comportamientos y las actitudes no basta con la adquisición de conocimientos o destrezas sino que también será necesario aplicar técnicas basadas en la reflexión personal y la motivación ya que entran en juego las actitudes de cada uno y estas sólo se cambian o modifican por la propia convicción personal.

Llevar a la práctica todo lo anterior es un trabajo ímprobo que quizás sólo podría hacerse con respaldo de organismos públicos, como parte de algún Plan de Excelencia con respaldo económico, a desarrollar, tal vez, en un par de años. El diseño de las acciones y su impartición posiblemente exceda de la capacidad de gestión de las actuales infraestructuras por lo que sería necesario contar con la colaboración de alguna consultora grande.



Para la adquisición de destrezas es muy recomendable contar con formadores internos por tratarse de personas que conocen muy bien la operativa de la compañía y la propia cultura empresarial. Para ser formadores internos deberán poseer el perfil adecuado. Por ello se recomienda que:

- Ocupen un puesto como jefes o segundos de departamento o sean técnicos de la sede corporativa.
- Posean una experiencia mínima de dos años en el puesto actual.
- Hayan demostrado ser hábiles gestores de los RRHH.
- Posean una gran competencia profesional en el desempeño de su puesto, comprobable por los buenos resultados económicos y de calidad de su departamento, conseguidos mediante el trabajo en equipo de una plantilla adecuadamente gestionada, formada y motivada.
- Posean una excelente capacidad de comunicación y les resulte fácil establecer buenas relaciones interpersonales.

Estas cualidades, con todo, no bastan para asegurar que sean buenos instructores sino que deben seguir los correspondientes cursos de formación de formadores cuya temática abarcará dos áreas bien diferenciadas. En una de ellas se repasarán exhaustivamente los manuales de operaciones de la compañía y en la otra se estudiarán las técnicas de transmisión de conocimientos adecuadas a la formación hotelera.

CONCLUSIONES

Como conclusiones, respecto a la formación ofrecida a los diversos grupos, destacamos:

1.- Para Directores:

El objetivo principal es formarles para que sean capaces de conseguir los resultados económicos previstos en el presupuesto anual. Por ello se debe insistir en la áreas de mayor interés: Marketing y ventas para llenar el hotel al precio requerido (incluye yield management), Dirección por objetivos y Gestión del desempeño de los colaboradores.



Puesto que los directores de hoteles de cadena reciben suficiente formación y reciclaje, un Plan de Formación Hotelera debería centrarse en ofrecer acceso a la formación gerencial a los directores de hoteles no agrupados en cadenas mediante Jornadas o seminarios de corta duración y facilitarles el acceso a la formación on line.

2.- Para Mandos medios:

El objetivo es formarles para que sepan ser jefes y adaptarse al cambio. Por tanto la formación debe incidir en la gestión del cambio de mentalidad en los mandos medios para impulsar una nueva forma de entender la hotelería en la que el jefe de departamento asume el papel de gestor de la operación del departamento, de gestor de la economía y de gestor de los recursos humanos.

Aunque los jefes de departamento de algunas grandes cadenas reciben suficiente formación y reciclaje será preciso organizar acciones coyunturales de formación y actualización de los conocimientos técnicos.

Conseguir que los jefes de departamento acudan a acciones de formación fuera de los hoteles resultará difícilísimo salvo que se programen unas Jornadas profesionales (Cocina, Pisos) contando, por ejemplo, con la colaboración de las asociaciones profesionales o trayendo a profesionales y cocineros de gran prestigio que tengan gran capacidad de convocatoria. Será necesario apoyarse en la publicidad y contar con mucho apoyo institucional.

3.- Para el Personal de base:

El objetivo de la formación debe ser la modificación de los comportamientos de aquellos que lo necesiten y el aprendizaje y actualización de los conocimientos profesionales. Las áreas de mayor interés son, por tanto, la integración cultural de los inmigrantes, la convicción de la importancia de la mentalidad de servicio como factor de excelencia y acciones coyunturales de formación técnica.



Para el personal de base, en lo referente a la adquisición de conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades, lo más razonable es pensar en acciones intrahoteleras a cargo de formadores internos o de proveedores.

Las acciones orientadas a la mentalización del personal de base deberían ser externas y su organización será muy dificultosa porque si ya resulta difícil de por sí convocar a los mandos medios para que acudan a acciones de formación fuera de sus hoteles, conseguirlo con el personal de base raya en lo imposible y conviene ser realistas en este sentido.

Las grandes cadenas con fuerte implantación en una ciudad y número suficiente de empleados juegan con la ventaja de no tener que depender de otros hoteles porque poseen la masa crítica suficiente para programar sus propias acciones pero este no es el caso de los hoteles independientes.

Para impartir acciones de formación orientadas a cambios de comportamiento –la consabida "Atención al cliente"- sería necesario agrupar a empleados de distintos hoteles y es probable que sólo se conseguiría una respuesta aceptable si se contara con un decidido apoyo institucional y si se dieran muchas facilidades para la asistencia y, aun en estas circunstancias, lo más probable es que estas acciones sólo llegaran a una parte de la plantilla, la formada por personal fijo y fijo discontinuo, quedándose fuera el personal de contrato.

BIBLIOGRAFÍA

- Buzelli, G. E. (1994): *Manual de la industria hotelera*. La gestión del hotel. Ceac, Barcelona
- Chávez Miranda, M E y Ruiz Jiménez, A (2005): *Yield Management en la Hotelería*. Estudio de su aplicación en Sevilla. Ayuntamiento de Sevilla.
- Cuenllas Soler, A. (2006): Hoteles. Una seria reflexión sobre la estrategia actual y futura. *Gestión de hoteles*, octubre-diciembre 2006, pp36-38
- Federación Española de Hoteles (2007): *El sector hotelero en España 2006 y 2007*. Madrid.
- Felipe, J. (1996): *Dirección estratégica de los hoteles del siglo XXI*. Madrid: Mc Graw Hill
- Fridolín Marga, X. (1995): *Factores claves del sector industrial hotelero*, Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.
- González, L. y Talón, P. (2002): *Dirección hotelera. Operaciones y procesos*. Editorial Síntesis.



Mestres Soler, J.R. (1995): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*, Gestión 2000, S.A; Barcelona.

Pardo, Manuela y Luna Aroca, Roberto (2007) Recursos humanos para Turismo. Prentice-Hall

Piedras Murillo, P. (2005): *Dirigir hoteles...esa difícil partitura*. Universidad de Sevilla.

Piedras Murillos, P y Borrás, T. (2005): *El diccionario del Director de Hotel Modelno*.

Real Decreto 163471983, de 15de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros. BOE, de 17 junio de 1983

Sánchez Quirós, I (2004):"Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector", *Papers de Turismo*, pag 7-27

