

## Tres peticiones de investigación.

Cristóbal Borrás Rexach.

[tofol.borras@telefonica.net](mailto:tofol.borras@telefonica.net)

Profesor del Master de Dirección Hotelera.

### Necesidad de la formación.

En esta comunicación ni se aportan resultados ni se va a informar sobre el estado de en que se halla alguna investigación en curso; se trata, precisamente, de todo lo contrario, de sugerir temas a investigar.

Es la petición que cursa un profesional retirado de la hostelería metido a profesor circunstancial en el Master de Dirección Hotelera y se trata de pedir a la Universidad que profundice en su papel investigador para que luego los hoteleros nos podamos beneficiar de su esfuerzo y llevar a la práctica los resultados de su labor cerrando así de esta manera el círculo virtuoso investigación – aplicación práctica porque si mala cosa es que los hoteles den palos de ciego por falta de datos firmes sustentados por una investigación, igual de malo es investigar sin una idea clara de para qué servirá la investigación. No es cosa buena la pura práctica sin base como tampoco lo es la pura teoría sin trascendencia práctica.

La propuesta de este hotelero reciclado a formador es muy simple. Se trata, sencillamente, de ratificar o rectificar unas suposiciones emanadas de la práctica diaria pero sin refrendo científico. Partimos de unos datos contradictorios ya que continuamente se escuchan opiniones del tipo de “*Ya nadie te sirve un café como antes*” o “*No encontramos personal preparado*” lo cual choca con los resultados recogidos por la profesora Myriam González Limón en su encuesta acerca de la competitividad en el sector hotelero (1)

Aquí se expone, con claridad meridiana, que sólo el 14,29 % de los encuestados, empresarios y gestores de los hoteles del municipio de Sevilla, admiten tener problemas relacionados con la falta de mano de obra especializada y la falta de formación especializada, por lo que cabe considerar como bien hace la profesora Myriam González Limón que “*parece que no consideran problemas a la hora de encontrar mano de obra especializada o que no haya formación especializada*” lo cual se opone, sin embargo, de modo frontal a la tan repetida queja de “*falta formación a todos los niveles*”.

En este trabajo nos vamos a centrar en la formación del personal de base y, más concretamente del sector hotelero y sin entrar a estudiar la problemática del sector de la restauración, entendiendo por tales a recepcionistas y mozos, camareras de Pisos, servicios técnicos, administración, ventas y comerciales, camareros de bar y restaurante de los hoteles y cocineros.

En contra de la opinión expresada por los encuestados a quienes no parece preocuparles demasiado la falta de personal especializado, nos decantaremos por nuestra experiencia profesional basada en la cantidad de testimonios aportados por los jefes de departamento que se quejan, con gran unanimidad, de la creciente dificultad de encontrar personal preparado.

Si un 14,29 % reconoce esta carencia y se suman a las opiniones expresadas por los jefes de departamento deberemos reconocer que se hace necesario formar al personal de base de los hoteles y más en las actuales circunstancias en que estos puestos se ocupan de forma masiva en las costas, por personal inmigrante sin formación ni experiencia previa y con orígenes culturales muy distintos. Quizá Sevilla, ahora mismo, no note demasiado el acceso de inmigrantes a los puestos de trabajo hoteleros pero, en todo caso, es cuestión de tiempo. A tal efecto estará bien recordar que ya en los años '90 el prestigioso Educational Institute de la American Hotel and Lodging Association ofrecía los vídeos de formación de camareras de Pisos en español porque este era el idioma de las inmigrantes dominicanas y mexicanas que eran mayoría en el colectivo. (Ver nota al final de esta comunicación)

---

(1) Myriam González Limón et alia. “Análisis del impacto económico y análisis DAFO del sector de la Hostelería en Sevilla”. Universidad de Sevilla y Junta de Andalucía, Sevilla, 2.008, página 104 y ss.



Ahora bien, para hacer formación nos van a hacer falta tres elementos principales, a saber:

- Alumnos
- Maestros
- Libros de texto

o lo que viene a ser lo mismo en lenguaje hotelero:

- Personal de base (los alumnos)
- Maestros (los jefes de departamento deberían ser los profesores naturales)
- Libros de texto (manuales de procesos y procedimientos)

Y el autor de estas líneas declara no estar muy seguro de disponer de estos tres elementos y es por ello que propone tres líneas de investigación que permitan confirmar o desmentir estas suposiciones.

- 1.- Estudio de la plantilla de personal por tipo de contrato.
- 2.- Nivel de estudios de los jefes de departamento.
- 3.- Existencia y utilización de manuales departamentales de procesos y procedimientos.

Veamos cada una de ellas y su descripción.

## **1.- Estudio de la plantilla de personal por tipo de contrato.**

### **¿Sabemos cuántos alumnos tenemos?**

En las páginas 78 y ss. de la obra ya citada el profesor Francisco Zabala Aguayo estudia el grado de ocupación y personal empleado de los hoteles de Sevilla capital, de la provincia y de Andalucía. Nosotros nos ceñiremos a los datos de la capital.



En este estudio, con datos obtenidos de la Encuesta de Ocupación Hotelera, del INE y del IAE, se exponen las cifras de personal empleado para unas ocupaciones medias que van del 50,63 del año 2.003 y el 59,62 del año 2.000. Podemos observar que el número de personas ocupadas oscila entre un mínimo de 2.605,17 el año 1.999 y un máximo de 2.930,00 en el 2.005 sin que se produzca una exacta correlación entre número de personas empleadas y grado de ocupación.

¿Está bien formado este personal en cuanto a conocimientos, destrezas y comportamientos? ¿Todos ellos?

Pero ¿podemos afirmar que todas estas personas son sujetos posibles de la formación? Para saberlo con exactitud se proponen una pregunta que marcará las líneas de la investigación a desarrollar.

La pregunta clave es:

¿Cuántas de estas personas tienen un contrato de Fijo Normal o Fijo Discontinuo lo cual supone una permanencia en el puesto que permitiría dedicar tiempo a su formación y cuántas, por el contrario, sólo tienen contratos eventuales, de obra, temporales o proceden de ETT. o es personal subcontratado?

Para dar respuesta a esta pregunta y con el objetivo de determinar, a efectos de formación, las plantillas reales indefinidas que son las únicas que permiten diseñar planes de formación y desarrollo sobre bases fiables se propone investigar los puntos siguientes:



- Número de empleados por tipo de contrato sobre plantilla media total.
- Ratio ETT/plantilla propia.
- Evolución histórica de la subcontratación.

También serviría estudiar los ratios de:

- Empleados/habitación ocupada o por cliente alojado por tipo de establecimiento.

Este último ratio serviría, a su vez, para dar orientaciones muy interesantes sobre todo en aspectos relacionados con calidad y servicio.

## **2.- Nivel de estudios de los jefes de departamento.**

### **¿Disponemos de profesores cualificados?**

En la hostelería asumimos, por defecto, que los maestros indiscutibles deben ser los jefes de departamento y es por ello que una de las competencias más valoradas en los buenos mandos medios es la conocida como "Desarrollo de personas" si bien es cierto que no todos se ajustan a este perfil ideal.



Es una verdad indiscutible que los buenos maestros, dejando ya de lado su capacidad como comunicadores, deben conocer muy bien las asignaturas que imparte de la misma manera que los jefes de departamentos en sus funciones de formadores necesitan poseer una formación sólida.

Y aquí llega la segunda suposición, a hipótesis no llega, que se trataría de demostrar o de rechazar.

¿Están suficientemente formados nuestros mandos medios?  
 ¿Poseen formación teórica o, más bien, aprendieron en la dura escuela de la práctica cotidiana? ¿Tienen el hábito de la lectura o el estudio y la curiosidad por conocer?

Para saberlo se propone una investigación que dé respuesta, como mínimo, a estas preguntas:

- ¿Qué estudios posee? (Primarios, FP, universitarios?)
- Nivel de conocimiento de idiomas.
- Nivel de conocimientos de informática.
- Cursos seguidos (APPCC, Riesgos laborales, Atención al cliente, ...)

El objetivo no es otro que disponer de una base de datos amplia que pueda servir para conocer su actual grado de capacitación y, como consecuencia, poder definir a posteriori las necesidades de formación de todo el colectivo de jefes de departamento.

## **3.- Existencia y utilización de manuales departamentales de procesos y procedimientos.**

### **¿Cómo andamos de libros de texto?**



La suposición inicial es que en la hostelería española no se lee mucho y se escribe menos; no existe, por desgracia, ni una cultura ni una tradición de manuales de procedimientos y menos de procesos.

Sólo a partir de unos años a esta parte, con la introducción de los Programas de Calidad (ICHE, Plan Cualifica, Q de Calidad), se está empezando a adaptar la mentalidad hotelera a la necesidad de disponer de manuales de normas.

Para verificar si está mentalidad se va expandiendo y para saber si se encuentra con reticencias y oposición, se propone una investigación que permita saber hasta qué punto el know how del hotel está reunido en un *corpus* único y sistematizado o si, por el contrario, se halla disperso entre notas, *memoranda*, y normas de obligado cumplimiento o referencias verbales.



Convendría encontrar respuesta estas preguntas:

- Tipo de manuales departamentales en vigor.
- Cómo se revisan o actualizan.
- ¿Se imparte algún tipo de formación a partir de ellos?
- ¿Existe material formativo derivado de los manuales?
- En defecto de los manuales, ¿existen normas escritas? ¿En qué departamentos?
- En caso de participar en programas de calidad (Q) o de estar certificados (AENOR) ¿hasta qué punto se utilizaron los manuales del hotel o fueron redactados *ex novo* por los consultores externos?

El objetivo es diáfano: dado que los manuales son los auténticos libros de texto o referencias obligadas sobre las que basar los planes de formación y promoción, su carencia impide diseñar planes consistentes y coherentes.

#### **Nota acerca del material didáctico de Educational Institute.**

El único video en español de camareras de Pisos del año '90 se ha convertido ahora en una larga lista de la que aportamos una muestra lo cual no hace sino señalar el futuro que cabe esperar. El hecho de que buen número de inmigrantes llegue de Hispanoamérica evitará tener que apelar a los doblajes pero no debe hacerse caso omiso de su integración cultural, que también es formación.

Para más información acerca de Educational Institute, véase [www.ei-ahma.org/](http://www.ei-ahma.org/)

#### **Full Service Property: Spanish Training Program**





This complete three disks **Full Service Property** training package in Spanish includes ten videos:

- Spirit of Hospitality Featuring Delivering Quality Guest Service
- Best Face Forward
- Spotlight on Security
- Quality Guestroom Maintenance
- Food Safety & Sanitation
- Bussing and Dishwashing
- World Trainer: Full Service Guestroom & Bathroom Cleaning\*
- World Trainer: Laundry\*
- World Trainer: Houseperson\*
- World Trainer: Floor Care\*

**Product #**  
**07050ISE01SPGE**

**AH&LA Member:**  
**\$755.00**

Nonmember:  
\$995.00

*\*Language-free videos.*

The package also includes Workplace Languages, LLC English-to-Spanish and Spanish-to-English KwikFix™ Pocket Reference Guides for the lodging industry. The four booklets teach words and phrases (with pronunciation guides) commonly used within the lodging industry: Titles include:

- Survival Spanish for Hotel Management
- Survival English for Spanish-Speaking Hotel Employees
- Survival Spanish for Restaurant Management
- Survival English for Spanish-Speaking Restaurant Employees

Also available for:

- [Extended Service: Spanish Training Program](#)
- [Limited Service: Spanish Training Program](#)

