

CÁLCULO DE LA PLANTILLA DE SERVICIOS TÉCNICOS EN HOTELES.

Dr C. Juan Valentín García Ruano

*1. Filial universitaria municipal “Aida Pelayo Pelayo”. Cárdenas
Matanzas, Cuba.*

Resumen.

Las plantillas de cargo en los departamentos de servicios técnicos de los hoteles varían de acuerdo a diferentes conceptos sobre esta área y sobre todo teniendo en cuenta el número de habitaciones. Sin embargo en el momento de su definición no siempre se han tenido en cuenta otros factores como son la complejidad de la arquitectura, potencia eléctrica instalada, complejidad tecnológica de las instalaciones, condiciones reales para la ejecución de trabajos de mantenimiento y otros. Se consideraron los aspectos fundamentales de determinado peso a tener en cuenta en la definición del número de trabajadores para servicios técnicos en los hoteles y la utilización racional de esta fuerza laboral. Sobre este aspecto no se encontró literatura especializada publicada

***Palabras claves:** Plantilla de cargos, Idoneidad, Competencia*

Desarrollo

Lo que exponemos a continuación está basado fundamentalmente en la propia experiencia del autor y otros directivos del área de servicios técnicos, durante más de diez, (10) años de en esta actividad.

No referiremos en este trabajo principalmente a cifras, funciones y utilización de la fuerza laboral más calificada del departamento de servicios técnicos en los hoteles.

Los departamentos de Servicios Técnicos en los hoteles han venido conformando sus plantillas sobre la base de criterios empíricos de directivos del turismo que en muchos casos no poseían ni la experiencia práctica en esta área y tampoco habían laborado en la misma y “sobre la marcha” fueron realizando las correcciones de la cifra de trabajadores para la misma.

Estas cifras actualmente no han estado excluidas del proceso de análisis y reducción de las plantillas que se realizan en el país.

Los cálculos de las plantillas para los departamentos de servicios técnicos deben tener en cuenta como factor primordial y base las horas que requiere o exige la instalación hotelera para su mantenimiento, lo cual presupone disponer de un plan de mantenimiento detallado que muestre la cantidad de horas que deberá dedicar el personal de esta área por especialidades que abarca la instalación, (electricidad, refrigeración y clima, mecánica general, etc.). Por otro lado se deberá tener la decisión sobre cuales instalaciones del hotel recibirán mantenimiento programado y reparaciones por personal de otras empresas por medio de la contratación de esa actividad, lo cual deberá restarse del total de horas que se obtiene de acuerdo al plan de mantenimiento elaborado. Esta decisión merece un análisis posterior que considere las necesidades reales tanto de la instalación, como las de las propias empresas a contratar y los aspectos económicos que en definitiva deciden en mucho la posición a tomar. Este es un proceso que algunos erróneamente llaman “tercerismo”

Métodos

Se tomó como base de cálculo un hotel de 300 habitaciones y sus instalaciones de servicios.

Al revisar una plantilla con las denominaciones de cargos “clásica”, o sea, las que se daban hasta hace unos años atrás y que ha perdurado en el léxico diario en los hoteles. (Estas denominaciones ya están siendo sustituidas en las plantillas oficiales.), para un hotel como el señalado nos encontramos en seis hoteles lo siguiente:

Mecánicos de habitación.....	4
Electricistas.....	4 a 5
Corrientes débiles.....	2 a 1
Mecánicos clima y frío.....	2
Mecánicos generales.....	2
Carpinteros.....	1 a 2
Plomeros.....	2 a 1
Pintores.....	1
Albañiles.....	1 a 2
Jefe del Departamento.....	1
2do Jefe	1

Las cifras de la primera columna era lo más frecuente para este tipo de hotel. Hace uno años se le adicionó, de acuerdo a una orientación, el especialista energético o especialista en ahorro de portadores, función esta que tradicionalmente venía realizando el 2do Jefe del Departamento.

En total la media para un hotel como el señalado era de 20 trabajadores y 2 de personal directivo.

Sobre la base de la plantilla ejemplo que hemos tomado, los resultados de cálculos nos da que:

Por cada mecánico de habitación corresponden 75 habitaciones. Según lo que mostró la experiencia, cada día el mecánico de habitación debía realizar al menos mantenimiento en cinco habitaciones. En cada mantenimiento este operario debe ejecutar como mínimo unas 40 operaciones de corta duración en cada habitación en lo cual consumía entre 45 minutos y una hora. Este incluye desde la revisión del estado del número que señala la habitación, estado del llavín de entrada, electrónico o no, hasta la limpieza y revisión del fan coil entre otras. Si a esto le sumamos los tiempos de recorrido, espera de ordenes y despachos en almacén, (lo cual no es frecuente diariamente, si se le mantiene un stock de materiales

adecuados), nos percatamos inmediatamente que el tiempo que le resta para atender las llamadas de imprevistos urgentes, de quejas de clientes y otras es poco, basado en la experiencia real. Por lo que este operario con mucha frecuencia se vio obligado a invertir esta proporción de tiempo y dedicar la mayor parte de su jornada laboral a los imprevistos o quejas, quedándose retrasado su plan de mantenimiento y provocando una acumulación de habitaciones que posteriormente no logró equiparar y por supuesto esto se reflejó en el estado de mantenimiento de las mismas. Esto no es ni más ni menos lo que viene ocurriendo en la mayoría de los hoteles turísticos nuestros. Por otro lado tenemos que, normalmente las áreas de clientes o públicas no poseen un personal específicamente destinado a su mantenimiento y atención, así como tampoco las áreas de empleados, por lo que muchos de los trabajos que allí se necesitan los deben ejecutar los propios mecánicos de habitación.

Observemos el caso de los operarios eléctricos.

Para determinar la cifra en esta rama tan importante nunca se ha tomado como base factores tales como: potencia eléctrica instalada, cantidad de pizarras de distribución secundarias, cajas de registros, cantidad de equipos eléctricos y otros. Sin embargo este frente es fundamentalmente clave en el hotel si aún sólo tenemos en cuenta que prácticamente nada funcionaría sin electricidad, además de que se producen averías que interrumpen el servicio en ocasiones en áreas principales.

La variante de cinco (5), operarios eléctricos puede ser acertada, más aún si se tiene en cuenta que se debe dedicar un eléctrico para el mantenimiento específicamente que a su vez cubriría vacaciones de los que realizan guardia nocturna, licencias, etc.

Otra variante de guardia eléctrica, y que se dejó de utilizar por presiones y decisiones de directivos consiste en que todos los operarios calificados técnicamente realicen la guardia nocturna. En esto se incluyen técnicos de refrigeración, mecánicos, técnicos de corrientes débiles y los propios mecánicos de habitación. Entre otras ventajas de esta aplicación están : permite disponer de más eléctricos en las jornadas diurnas tanto para mantenimiento como atención a las averías o quejas en cualquier área, todos los operarios calificados están obligados a dominar al menos a cierto nivel de habilidades todas las áreas tecnológicas fueran o no de su especialidad, lo que además los obliga a su superación técnica, permite una gran flexibilidad y logra un mayor nivel de competencia y sentido de pertenencia del personal.

El llamado frente de corrientes débiles ha requerido de elevación de la calificación del personal que allí labora debido al incremento de las técnicas de cómputo y tecnologías más modernas en su labor. Sin embargo, en muy pocos hoteles a este personal se le ha responsabilizado con los circuitos electrónicos de los modernos hornos de cocina y otros. En los lugares donde se ha hecho esto los resultados han sido muy positivos. En los que no, sencillamente existe el acomodamiento y el bajo aprovechamiento de esta fuerza laboral frecuentemente de alta calificación. Su nivel de competencia es necesario en unos casos recuperarlo y en otros alcanzarlo.

En el caso de los operarios técnicos de frío y clima, la tendencia ha sido a ir “encasillándolos” a un grupo de equipos, excluyéndoles la atención a las cámaras frías, además. Lo anterior ha hecho que la utilización de la fuerza laboral de esta especialidad en muchos casos se encuentre a un bajo nivel.

La calificación, por lo general, de estos técnicos, permite utilizarlos en las tecnologías de mecánica general tales como, motobombas, equipos y sistemas de cocción a gas y otros.

No puede admitirse un mecánico general que sea competente sólo para bombas o sólo para equipos de cocción o sólo para equipos de refrigeración, esta debe ser la exigencia en su idoneidad y competencia.

El uso del llamado “*utility*”.

Esta versión de operario prácticamente que existe en contados hoteles y en muchos se ha eliminado. Este operario no es de alta calificación técnica, sin embargo su espectro de utilización si es amplio. En las llamadas áreas de clientes y de empleados este operario integral presta un servicio diario que a la vez que puede revisar y reportar problemas, debe resolver un sin número de estos de pequeña envergadura pero de importancia primordial, como son descorches de paredes, retoques de pintura, ajustes de puertas, reposición de losas de piso o paredes, colocación de cuadros de ornamentación, etc. Dentro de sus características personales deben tener algunas cualidades importantes como operario tales como: paciente, responsable, versátil, laborioso, constante en su labor, observador de detalles y otras.

Para este operario con esas y otras características, no debe ser imprescindible la orden de trabajo, pero si sus reportes del trabajo realizado.

Número de operarios calificados

Ya nos hemos referido al principio sobre este aspecto de forma general.

La utilización de un índice “K” que nos permita valorar al menos de forma bastante aproximada la cifra de los operarios calificados se propone a continuación.

Del plan de mantenimiento se tomarán el total horas que deben ser dedicadas al mantenimiento de los equipos de una especialidad determinada: Hr. Mtt. Y por otro lado se toman el total de horas del fondo de tiempo laboral del o los operarios correspondientes Hr. Ft.

La relación:

$$K = \text{Hr Ft} / \text{Hr Mtt}$$

Determinará lo siguiente según los valores de K:

Si $K = 1$ Significa que todo el fondo de tiempo el operario tendrá que dedicarlo sólo al mantenimiento sin que le quede tiempo disponible para atender averías o quejas.

Si $K < 1$ Significa que en la misma medida que sea menor que la unidad se tenderá hacia el mantenimiento correctivo, o sea por avería, lo cual es bien conocido por sus grandes desventajas y detrimento al mantenimiento.

Si $K > 1$ Significa que del fondo del tiempo el operario puede cumplir con el plan de mantenimiento correspondiente y además en la medida que el valor supere la unidad tendrá más tiempo para atender averías o quejas.

De acuerdo a lo anterior se recomienda que el valor del índice K debe estar entre 1,2 y 1,4 y en ningún caso superior a este último. Esto permitiría cumplir con el plan de mantenimiento programado y disponer de un tiempo para averías, quejas, mejoras de equipos, etc.

Recordemos lo ya señalado en cuanto a que las horas de mantenimiento que se contratarán a empresas especializadas deben ser restadas al factor Hr Mtt para realizar el cálculo.

La calificación y utilización de la fuerza laboral en los servicios técnicos en ocasiones se transforma en una cuestión un tanto ambigua.

La aplicación correcta y consecuente del concepto de competencia sin obviar el de idoneidad a los puestos de trabajo calificados en este departamento aportaría varios beneficios, algunos de los cuales se señalan mas adelante

Sobre este concepto:

Competencia laboral. Conjunto de conocimientos técnicos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

(Res. Ministerial 21/99 del CETSS).

El concepto competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Algunos de los aportes del concepto competencia:

-Mayor precisión y acertada selección del personal para el departamento.

-Las evaluaciones periódicas se realizarían sobre la base del nivel requerido de competencia para la plaza.

-El nivel de competencia deberá contener todos los aspectos necesarios para exigir un perfil más amplio que el que actualmente se exige y que limita en ocasiones disponer de una plantilla menor en cifras pero que cubre las necesidades del hotel y el departamento.

-El concepto de competencia significa entre otros cambios un cambio de mentalidad tanto de directivos de recursos humanos como de los servicios técnicos y las direcciones hoteleras en el sector.

Bibliografía.

Álvarez G.J.A. Capital humano, mercados de trabajo y desarrollo económico regional. 1992 Revista de Estudios regionales no 34 pp135-146.

García Ruano J. V. 2001 Materiales del Curso Gestión de los Servicios Técnicos. Diplomado de Gestión de Empresas Hoteleras. Varadero. UMCC.

Mesa F. Sánchez D. 2005 La gestión del Conocimiento en los servicios Técnicos. Editado por Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. (Folleto) La habana

Resolución Ministerial 21/99. 1999 del Comité Estatal de Seguridad Social La Habana Cuba.