

Playa Oro Hotel. Parte 1. Evaluación del desempeño y entorno

Luis Miguel Arroyo Gutiérrez, *Universidad Rey Juan Carlos*

Este caso consta de dos partes, es imprescindible completar la primera parte contestando todas las preguntas, antes de leer la segunda para que el ejercicio tenga sentido.

El hotel Playa Oro es un hotel situado en la costa levantina. Es un hotel de tamaño grande y negocio de temporada. Durante el invierno permanece cerrado, abre en abril y cierra a mediados de octubre, o antes dependiendo de cómo vaya el final del verano. Por tanto la mayoría del personal como pueden ser los camareros, servicio de habitaciones, cocineros, etc., es contratado para la temporada y escalonadamente dependiendo de la demanda turística. Esto genera gran cantidad de problemas y trabajo para Aurora, la persona responsable de Recursos Humanos. Encontrar al personal, realizar una correcta selección, entrenarlo es una rutina que se repite cada año. El hotel también cuenta con personal fijo a lo largo del año que da cierta estabilidad a la plantilla.

Uno de los departamentos que trabajan todo el año es el de mantenimiento, durante el verano fundamentalmente atienden averías, aunque realizan algún trabajo de mejora y mantenimiento, en el invierno se invierte la proporción, el trabajo principal es de mejora, mantenimiento y supervisión de las empresas externas que realizan obras e instalaciones. Esto último funciona muy bien ya que los primeros interesados en que los trabajos de las empresas externas se realicen correctamente, son los empleados de mantenimiento, ya que saben que lo que estas empresas no ejecuten bien lo acabarán arreglando ellos en el verano. Las competencias necesarias para los puestos de mantenimiento son en construcción en general (albañilería, fontanería...) y electricidad, para esta última competencia los trabajadores tienen que estar certificados al ser un requisito legal.

Este departamento había sido el que menos trabajo y problemas había dado a la responsable de Recursos Humanos, pero esto había cambiado dramáticamente en los últimos años. La burbuja inmobiliaria especialmente en la costa en que está localizado el hotel, había demandado muchísima mano de obra en la construcción, lo que en

consecuencia había hecho que los salarios que se pagaban en las obras subieran por las nubes. Atraídos por estos salarios el personal de mantenimiento había dejado el hotel y lo que era aun peor, no había candidatos con los cuales fuera posible remplazarlos.

El que había mantenido a flote el departamento en estos tiempos difíciles, había sido Juan. Juan había entrado en el hotel como aprendiz y se había certificado en electricidad estudiando en su tiempo libre. Cuando el oficial que lo había entrenado se jubiló, Juan cubrió su puesto. Juan siguió formándose y había tomado cursos de organización, planificación y dirección de equipos, todos en su tiempo libre aunque la empresa había pagado el coste de la formación. Estos últimos cursos se habían convertido muy útiles para la organización de trabajos, control de contratistas y la gestión del almacén de repuestos que también gestionaba. Durante el verano del último año, debido a la situación de la plantilla, Juan había trabajado siete días a la semana y cuando no estaba trabajando se le llamaba para reparar las averías que se producían. Entre horas extra y pagos por llamadas había recibido un salario cercano al que se ganaba en las obras, pero el número de horas que había trabajado para ganarlos eran inhumanas y así se lo había dicho Juan a Aurora en su última evaluación. También en la revisión, Juan había pedido cursar un curso de domótica, la empresa no tenía este tipo de equipos había accedido como reconocimiento a su trabajo. Aurora estaba convencida de que la evaluación había dejado satisfecho a Juan.

Al principio de esta temporada parecía que los problemas del departamento habían llegado a su fin, dos jefes de área del hotel habían recomendado un candidato cada uno para cubrir las vacantes en el departamento de mantenimiento. Los dos candidatos eran electricistas y tenían el certificado necesario. Con la solución en la mano y con el volumen de trabajo que tenía, Aurora no lo pensó dos veces y ambos candidatos empezaron a trabajar el día siguiente. Pero lo que parecía el final sólo era el principio de problemas mayores.

Las quejas sobre el departamento de mantenimiento del hotel eran continuas, las averías y trabajos de mantenimiento no se hacían y era evidente el deterioro de las instalaciones. El jefe de restaurantes y la jefa de habitaciones no perdían oportunidad de expresar su descontento con el trabajo de Juan. El incidente más grave fue cuando la discoteca un sábado por la noche se quedó sin luces durante 2 horas debido a la falta de repuestos, no había un fusible en almacén, esto es una falta muy grave. Al final hubo que pedir uno prestado a un hotel cercano para salir del paso. La gestión del almacén de repuestos era responsabilidad directa de Juan.

Aurora tenía que haber sospechado algo cuando al poco de contratar a los dos nuevos compañeros de Juan, éste los había criticado muy duramente y había pedido que se le reconociera como jefe o al menos como coordinador del departamento. Aurora estaba convencida de que Juan solo quería más salario y estaba celoso de perder el protagonismo que había disfrutado hasta ahora. El director general había dado instrucciones claras a Aurora, esta situación tiene que corregirse, en la próxima evaluación de Juan hay que dejarle claro que el hotel está muy agradecido por su trabajo y esfuerzo en el pasado, pero no puede tolerar la situación que está originando en el presente.

Fecha del caso: Noviembre de 2011.

Palabras clave: evaluación del desempeño, reclutamiento, selección

Se pide:

- 1- Prepara la próxima evaluación de Juan. Objetivos, agenda, estructura, inicio, cierre....
- 2- ¿Cómo ha influido el entorno en los recursos humanos del hotel?
- 3- Evalúa el proceso de reclutamiento y selección.
- 4- ¿Qué medidas podría haber tomado Aurora para no perder el personal de mantenimiento durante la burbuja? ¿Habría otro tipo de soluciones? Evalúa las consecuencias a corto y largo plazo de las medidas.

Playa Oro Hotel. Parte 2. Evaluación del desempeño y entorno.

Luis Miguel Arroyo Gutiérrez, *Universidad Rey Juan Carlos*

Este caso consta de dos partes. Si no has completado la primera parte, no continúes. Antes de leer esta segunda parte es imprescindible completar la primera contestando todas las preguntas.

Juan sentía una enorme lealtad hacia el Playa de Oro, allí se había formado y siempre le habían tratado bien. Cuando empezó la burbuja inmobiliaria no le habían faltado ofertas, pero tampoco antes, cada vez que una empresa externa hacía trabajos en el hotel, rara era la vez en que el dueño de la empresa no le hiciera una oferta de trabajo. También había recibido ofertas de otros hoteles. Cuando sus compañeros de mantenimiento abandonaron el hotel, además de que no podía dejar tirado al Playa de Oro, pensó que podría ser una oportunidad para progresar y llegar a un puesto de responsabilidad en el departamento. En ese momento el departamento no tenía ninguna organización y en teoría reportaba al director general, demasiado ocupado para prestarle atención alguna.

El verano del año pasado fue duro, dedicado casi veinticuatro horas al día y siete días a la semana al hotel. Incluso en los días que se tomaba libre le llamaban por averías. Al final con horas extras y llamadas, el salario no había sido muy diferente que en una obra pero el número de horas era inhumano. Pero él estaba satisfecho con su trabajo, lo había organizado, controlado, gestionado las empresa externas y el trabajo había salido adelante. Su evaluación si que había sido una sorpresa desagradable, el tipo de reconocimiento que esperaba no había llegado, ni mejora en el salario ni progresión profesional. Sólo consiguió un curso de domótica que será muy útil cuando el hotel modernice las habitaciones, lo que ocurrirá en dos años. El boom de la construcción estaba parando así que Juan decidió darse un tiempo para reflexionar.

Cuando Aurora le informó al inicio de esta temporada que habían contratado a dos personas, sintió un gran alivio este verano podría llevar una vida normal. Pero este alivio se convirtió en una profunda preocupación cuando conoció a sus compañeros y empezó a tener toda la información. Cuando el trabajo en las obras escaseó los primeros trabajadores de los que prescindieron las empresas fueron los menos competentes y sus dos nuevos compañeros no eran la excepción, así se lo confirmaron sus antiguos compañeros del Playa de Oro que los conocían porque uno era el sobrino de la jefa de habitaciones y el otro cuñado del jefe de restaurantes. Su experiencia era como “tira

cables” instalando cables e interruptores en casas, por lo que no tenían ningún conocimiento de equipos como aire acondicionado, música, etc... tan frecuentes en hoteles, ni tampoco de otras reparaciones como fontanería o albañilería. Al segundo día cuando Juan intento coordinar los trabajos, ambos le dijeron que estaban al mismo nivel que él, así que no pretendiera ser el jefe. Juan quiso compartir esta preocupación con Aurora, pero ésta no le quiso escuchar diciéndole que lo único que buscaba es ser el protagonista.

Sin coordinación y con personal con tan baja preparación, el desastre estaba servido. Juan veía como sus temores se confirmaban, ahora tenía más trabajo que antes y menos horas, no sólo era lo que se averiaba en su relevo, sino las que empezaban en otros relevos no se reparaban y también las malas reparaciones que él tenía que corregir. Además sentía que era él al que todos culpaban de la situación, cuando en realidad podía hacer muy poco para resolverla. El peor incidente fue cuando la discoteca estuvo sin luz un sábado 2 horas; no había fusibles. Él era el responsable del almacén, pero no podía controlar que durante esa misma mañana en esa misma avería su compañero había fundido los siete fusibles que había en almacén, no había dicho nada y no había arreglado el problema real, por lo que el fusible volvió a fundirse en medio de la noche y ya no había repuestos. Para Juan, que él fuera considerado el responsable de ese incidente era totalmente injusto.

Juan iba a esperar a su evaluación pero si la situación no cambiaba, aceptaría la oferta que le había hecho el nuevo hotel en construcción, para empezar a trabajar la próxima temporada.

Fecha del caso: Noviembre de 2011.

Palabras clave: evaluación del desempeño, reclutamiento, selección

Se pide:

En vista de esta nueva información

- 1- Analiza el posible resultado de la evaluación que habías planificado.
- 2- ¿De esta nueva información cuanta hubiera sido posible recoger durante la evaluación? ¿Y antes de la evaluación?
- 3- Reanaliza el proceso de reclutamiento y selección.
- 4- ¿Hay otras alternativas para cubrir la necesidad de mantenimiento?