

Gobernanta

Elaborado por:

Equipo de tutores

EDITORIAL ELEARNING

ISBN: 978-84-17172-85-5

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

índice

Gobernanta

UD1

Organización del servicio de pisos en alojamientos

| | | |
|--------|---|----|
| 1.1. | Organización de la prestación de los servicios del departamento de pisos..... | 9 |
| 1.2. | Áreas y relaciones interdepartamentales | 12 |
| 1.3. | Método de trabajo: La planificación del trabajo | 14 |
| 1.4. | Método de medición de la actividad productiva | 18 |
| 1.5. | Normas de control: objetos olvidados y averías | 19 |
| 1.6. | Peculiaridades de la regiduría de pisos en entidades no hoteleras | 21 |
| 1.6.1. | Hospitales y clínicas..... | 21 |
| 1.6.2. | Residencias para la tercera edad | 28 |
| 1.6.3. | Residencias escolares | 32 |
| 1.6.4. | Otros alojamientos no turísticos..... | 34 |
| 1.7. | Técnicas y procesos administrativos aplicados al departamento de pisos..... | 34 |
| 1.7.1. | Relaciones interdepartamentales | 36 |
| 1.7.2. | Documentación del departamento de pisos..... | 37 |
| 1.7.3. | Nuevas tecnologías y tendencias dentro del departamento de pisos | 38 |
| 1.8. | Planificación del espacio en función de maquinaria y equipos del área de pisos, zonas comunes, lavandería y lencería..... | 40 |
| 1.9. | Aprovisionamiento, control e inventario de existencias en el departamento de pisos..... | 42 |
| 1.9.1. | Clasificación y ubicación de existencias..... | 48 |
| 1.9.2. | Tipos de inventarios | 49 |
| 1.9.3. | Aplicación de procedimientos de gestión..... | 51 |
| 1.9.4. | Mantenimiento y reposición de existencias en el almacén | 54 |
| 1.9.5. | Montaje del carro de limpieza y carro de camarera | 55 |
| 1.9.6. | Organización de almacén y del office | 58 |
| | <i>Lo más importante</i> | 63 |
| | <i>Autoevaluación UD1.....</i> | 65 |

UD2

Comunicación y atención al cliente en hostelería y turismo

| | | |
|--------|--|-----|
| 2.1. | Técnicas elementales de comunicación | 71 |
| 2.1.1. | Elementos de gran relevancia en la comunicación | 72 |
| 2.1.2. | Barreras en el proceso de comunicación..... | 76 |
| 2.1.3. | La comprensión..... | 80 |
| 2.1.4. | Pautas para mejorar la comunicación con el usuario: escucha activa, empatía | 83 |
| 2.1.5. | La comunicación verbal y no verbal | 89 |
| 2.2. | Tipología de clientes, pacientes o usuarios en general | 92 |
| 2.3. | Normas de actuación ante la petición de un cliente, paciente o usuario | 99 |
| 2.4. | Quejas y reclamaciones de un cliente, paciente o usuario | 101 |
| 2.4.1. | ¿Qué es una queja? | 101 |
| 2.4.2. | Pasos a realizar ante las quejas | 103 |
| 2.4.3. | Frases que ayudan a perder clientes y principales motivos de quejas..... | 105 |
| 2.4.4. | El tratamiento de las quejas y la recogida de información ... | 106 |
| 2.4.5. | Las reclamaciones..... | 107 |
| 2.4.6. | ¿Cómo rellenar las hojas de reclamaciones? | 109 |
| 2.4.7. | ¿Cómo se tramitan las hojas de reclamaciones? | 110 |
| 2.4.8. | Claves para realizar las cartas de reclamaciones..... | 111 |
| 2.4.9. | Actitud de la empresa ante la gestión de justificar las reclamaciones | 114 |
| | <i>Lo más importante</i> | 117 |
| | <i>Autoevaluación UD2.....</i> | 119 |

UD3

Gestión del protocolo

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.1. | Eventos y protocolo..... | 125 |
| 3.2. | Técnicas de protocolo | 127 |
| 3.2.1. | Tipología de protocolo..... | 127 |
| 3.2.2. | Precedencias..... | 128 |
| 3.2.3. | Sistemas de presidencias y colocación de los invitados..... | 130 |
| 3.2.4. | Protocolo empresarial | 133 |
| 3.2.5. | Protocolo hotelero | 135 |
| 3.2.6. | Esquema protocolario | 136 |
| 3.2.7. | Funciones del jefe de protocolo | 137 |

| | |
|--|------------|
| 3.2.8. Protocolo en el vestir y en la mesa..... | 138 |
| 3.3. Diferentes tratamientos protocolarios y presentación personal | 143 |
| 3.3.1. Tratamientos protocolarios..... | 143 |
| 3.3.2. Protocolo en las presentaciones y el saludo | 155 |
| <i>Lo más importante</i> | <i>159</i> |
| <i>Autoevaluación UD3.....</i> | <i>161</i> |

UD4

Función del mando intermedio en la Prevención de Riesgos Laborales

| | |
|---|------------|
| 4.1. Normativa | 167 |
| 4.2. Riesgos laborales..... | 167 |
| 4.3. El papel del mando intermedio en la prevención de riesgos laborales..... | 173 |
| 4.3.1. Riesgos y medidas preventivas en la falta de orden y limpieza | 174 |
| 4.3.2. Riesgos y medidas preventivas en el almacenamiento..... | 175 |
| 4.3.3. Riesgos y medidas preventivas en las instalaciones | 176 |
| 4.3.4. Riesgos y medidas preventivas en la utilización de la maquinaria | 178 |
| 4.3.5. Riesgos eléctricos y medidas preventivas | 180 |
| 4.3.6. Riesgos en el transporte y manejo manual de cargas y medidas preventivas | 181 |
| 4.3.7. Riesgos de los agentes químicos y medidas preventivas | 182 |
| 4.3.8. Riesgos de los agentes físicos y medidas preventivas | 184 |
| 4.3.9. Riesgos de los agentes biológicos y medidas preventivas | 185 |
| 4.3.10. Riesgos psicosociales..... | 186 |
| <i>Lo más importante</i> | <i>187</i> |
| <i>Autoevaluación UD3.....</i> | <i>189</i> |

UD5

Procesos de limpieza y puesta a punto de habitaciones y zonas comunes en alojamientos

| | |
|---|-----|
| 5.1. Selección y control de usos de equipos, máquinas y útiles propios de limpieza y puesta a punto de habitaciones y zonas comunes en alojamientos | 195 |
| 5.1.1. Maquinaria | 195 |
| 5.1.2. Herramientas y útiles de limpieza | 204 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.3. Limpieza y mantenimiento de la maquinaria y herramientas de limpieza | 208 |
| 5.2. Análisis y ejecución de los procesos de limpieza y puesta a punto de habitaciones y zonas comunes en alojamientos | 211 |
| 5.2.1. Productos: tipos, aplicaciones, rendimientos y beneficios e inconvenientes..... | 211 |
| 5.2.2. Técnicas de limpieza..... | 219 |
| 5.3. Control del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en los procesos de limpieza y puesta a punto de habitaciones y zonas comunes en alojamientos..... | 233 |
| 5.3.1. Preparación de habitaciones para bloqueos por obra y pintura..... | 233 |
| 5.3.2. Montaje de salones para actos específicos..... | 235 |
| <i>Lo más importante</i> | 237 |
| <i>Autoevaluación UD5.....</i> | 239 |

UD6

Procesos de lavado, planchado y arreglo de ropa en alojamientos

| | |
|---|-----|
| 6.1. Análisis, ejecución y control de los procesos de lavado de ropa | 245 |
| 6.1.1. Organización en la trayectoria de la ropa | 248 |
| 6.1.2. Métodos de higienización | 250 |
| 6.1.3. La suciedad | 255 |
| 6.1.4. Productos de blanqueo: la lejía y el perborato sódico: uso y precauciones | 256 |
| 6.1.5. Métodos de lavado: programas y operaciones especiales | 258 |
| 6.2. Análisis, ejecución y control de los procesos de arreglo de ropa | 259 |
| 6.2.1. Máquinas de planchado: plancha, rulo y calandra | 262 |
| 6.2.2. Accesorios e innovaciones en materia de planchado | 263 |
| 6.2.3. El doblado y plegado de la ropa | 263 |
| <i>Lo más importante</i> | 271 |
| <i>Autoevaluación UD6.....</i> | 275 |

UD7

Decoración y ambientación en habitaciones y zonas comunes en alojamientos

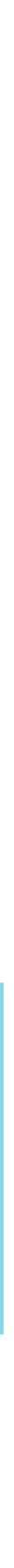
| | |
|---|-----|
| 7.1. Mobiliario en el departamento de pisos de alojamientos | 281 |
| 7.1.1. Mobiliario | 281 |
| 7.1.2. Ubicación y distribución del mobiliario | 291 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 7.2. | Decoración y ambientación en el departamento de pisos en alojamientos | 295 |
| 7.2.1. | Revestimientos de la pared | 295 |
| 7.2.2. | Alfombras y Moquetas | 304 |
| 7.3. | Otros elementos de decoración | 308 |
| 7.4. | Decoración y ambientación en el departamento de pisos en alojamientos | 311 |
| 7.4.1. | Las plantas y la decoración | 311 |
| 7.4.2. | Las flores y la decoración | 312 |
| | <i>Lo más importante</i> | 317 |
| | <i>Autoevaluación UD7</i> | 319 |

UD8

Procesos de gestión de calidad en hostelerías y turismo

| | | |
|------|--|-----|
| 8.1. | La cultura de la calidad en las empresas y/o entidades de hostelería y turismo | 325 |
| 8.2. | La gestión de la calidad en la organización hostelera turística | 337 |
| | <i>Lo más importante</i> | 343 |
| | <i>Autoevaluación UD8</i> | 345 |



hostelería y turismo

Gobernante

UD1

Organización del servicio de pisos en alojamientos

- 1.1. Organización de la prestación de los servicios del departamento de pisos
- 1.2. Áreas y relaciones interdepartamentales
- 1.3. Método de trabajo: La planificación del trabajo
- 1.4. Método de medición de la actividad productiva
- 1.5. Normas de control: objetos olvidados y averías
- 1.6. Peculiaridades de la regiduría de pisos en entidades no hoteleras
 - 1.6.1. Hospitales y clínicas
 - 1.6.2. Residencias para la tercera edad
 - 1.6.3. Residencias escolares
 - 1.6.4. Otros alojamientos no turísticos
- 1.7. Técnicas y procesos administrativos aplicados al departamento de pisos
 - 1.7.1. Relaciones interdepartamentales
 - 1.7.2. Documentación del departamento de pisos
 - 1.7.3. Nuevas tecnologías y tendencias dentro del departamento de pisos
- 1.8. Planificación del espacio en función de maquinaria y equipos del área de pisos, zonas comunes, lavandería y lencería
- 1.9. Aprovisionamiento, control e inventario de existencias en el departamento de pisos
 - 1.9.1. Clasificación y ubicación de existencias
 - 1.9.2. Tipos de inventarios
 - 1.9.3. Aplicación de procedimientos de gestión
 - 1.9.4. Mantenimiento y reposición de existencias en el almacén
 - 1.9.5. Montaje del carro de limpieza y carro de camarera
 - 1.9.6. Organización de almacén y del office

**hoStelería y
turismo**

1.1. Organización de la prestación de los servicios del departamento de pisos

El departamento de pisos es uno de los más importantes dentro de los establecimientos hoteleros, tanto por el volumen de trabajo que desarrolla, como por la importancia de este trabajo. Las funciones que son propias del departamento de pisos son:

- Limpieza.
- Conservación de instalaciones de un hotel (habitaciones, salones, restaurantes, etc.)

Por lo que el departamento de pisos es el departamento más grande y complejo de un servicio hotelero, ya que sus funciones son varias y vitales para el propio hotel. Por lo que este departamento es el departamento que más ingreso aporta a la economía del hotel, tanto directa como indirectamente, ya que es el punto de partida para la venta del resto de los servicios del hotel.

El departamento de pisos se encuentra ubicado dentro de la dirección de alojamientos, junto con recepción, conserjería y comunicaciones. A su vez el departamento de pisos se subdivide en las áreas de habitaciones, zonas nobles o interiores y lavandería- lencería. Áreas que si bien pertenecen al mismo departamento son completamente independientes entre ellas.

Todas estas áreas tienen como vínculo la figura del encargado del departamento de pisos, que es la persona designada por la dirección él como máximo responsable del departamento, ya que supervisa, gestiona y coordina las actividades de las tres áreas a su cargo.

Principalmente el departamento de pisos está compuesto por tres áreas distintas o subdepartamentos:

- Áreas de habitaciones.
- Zonas nobles e interiores.
- Lavandería- lencería.

Todo este departamento y subdepartamentos está dirigido o por el encargado de pisos, que es el responsable de su buen funcionamiento.

recuerda

El responsable del departamento de pisos es conocido habitualmente con el nombre de gobernanta, a partir de ahora en adelante se hará alusión al responsable del departamento de pisos como gobernanta.

La gobernanta de hotel es la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas en los pisos, habitaciones, áreas de servicio y públicas, así como también es la encargada de dirigir y organizar la lavandería-lencería, especialmente en lo que hace referencia a la limpieza, la preparación y la conservación de dichas dependencias y su contenido.

Además la gobernanta es la encargada del aprovisionamiento, control e inventario de:

- Mobiliario.
- Enseres.
- Lencería.
- Elementos decorativos.
- Alfombras.
- Cortinas.
- Instalaciones y maquinarias.

La gobernanta debe tener como objetivo optimizar los recursos materiales y humanos de los que dispone para ofrecer la mejor calidad de servicio y atención al cliente.

Dentro de las tareas de gobernanta debe saber y poder identificar las características más relevantes del área de pisos, así como conocer las funciones y peculiaridades del puesto en función y su relación con el resto de los departamentos del hotel y el resto de los puestos de su propio departamento.

Aparte debe conocer la política y el estilo del hotel, interiorizando las normas ético-profesionales y los hábitos y actuando en base a estos.

d e fin i c i ó n

Según la reglamentación de hostelería, la gobernanta es aquella trabajadora que, por delegación de la dirección del hotel, se encuentra al frente del departamento de pisos, haciéndose cargo de la limpieza y de la preparación de las habitaciones, así como de la conservación del mobiliario y la lencería del hotel, y supervisando también los trabajos de lencería.

El departamento de pisos es de gran importancia por su volumen de trabajo, es el que más ingresos aporta a la economía del establecimiento de alojamientos, ya que es el punto de partida desde el cual un establecimiento se vende al público. Con esto se quiere decir que el servicio de limpieza y mantenimiento llevado a cabo por el departamento de pisos hace posible las operaciones de otros departamentos, al intervenir en su funcionamiento. Por ejemplo: los salones de reuniones no podrían ofrecer sus servicios si no estuviesen en unas condiciones óptimas.

La cantidad de metros cuadrados que cubre con sus funciones y con el equipamiento de sus instalaciones hace que se deban gestionar en el departamento una gran cantidad de recursos materiales: mobiliario, elementos de decoración, lencería, productos de limpieza, etc.

A pesar de esto, ocurre frecuentemente que en muchos establecimientos no se le da la importancia debida y simplemente cuentan con un grupo de personas que se dedican a limpiar las habitaciones y las áreas de servicio, sin seguir ningún sistema. Sin embargo, una correcta planificación permitirá una optimización de recursos y una mayor rapidez que redundará en una labor eficiente y correcta.

Actividades del departamento de pisos

Sus actividades se desarrollan en casi la totalidad de las instalaciones del hotel. Los servicios del departamento de pisos están presentes en todas las instalaciones de una manera u otra. Abarca diferente tipo de funciones que se agrupan en:

- Limpieza de habitaciones, zonas interiores y zonas comunes.
- Lavado, secado y planchado de la ropa de los clientes.
- Lavado, secado y planchado de la ropa del hotel.
- Conservación de las distintas instalaciones del hotel (habitaciones, salones, pasillos, restaurantes, etc.)
- Gestión de stocks para el desarrollo de sus tareas (ropa, útiles de limpieza, productos de limpieza, minibares, etc.)

Objetivos del departamento

Dentro de la organización de un establecimiento de alojamiento es fundamental que todos los componentes del equipo conozcan la política de la empresa, es decir, cuáles son sus principios y valores, además de los métodos de trabajo y sobre todo los objetivos del departamento al cual pertenecen, ya que sin la implicación de todos estos trabajadores no se pueden conseguir.

Los objetivos del departamento de pisos son los siguientes:

1. *La atención al cliente*: aunque pueda parecer que no es el principal cometido de este departamento, lo cierto es que representa el objetivo prioritario compartido por todo el personal del establecimiento hotelero.
2. *La limpieza*: mantener limpias todas las áreas del establecimiento es la razón de ser de este departamento.
3. *El mantenimiento*: tanto las instalaciones como el equipamiento deben estar en perfecto estado de conservación y funcionamiento.
4. *La dotación*: todos los elementos que componen la decoración y el montaje permanente de cualquier área estarán siempre en su sitio.
5. *La calidad*: la vigilancia del cumplimiento de los estándares establecidos para cada una de las operaciones es lo que lleva a alcanzar los niveles de calidad requeridos.

1.2. Áreas y relaciones interdepartamentales

El departamento de pisos está ubicado dentro de la dirección de alojamientos, junto a recepción, conserjería y comunicaciones. Para organizar los trabajos en el departamento de pisos es necesario delimitar las áreas donde se tienen que realizar. Sus características hacen diferentes los tipos de actividades que en ellas se desarrollan, comportando además la especialización del personal que las atiende. Cabe resaltar que a pesar de esta diversidad, todas las áreas tienen en común los objetivos del departamento antes mencionados.

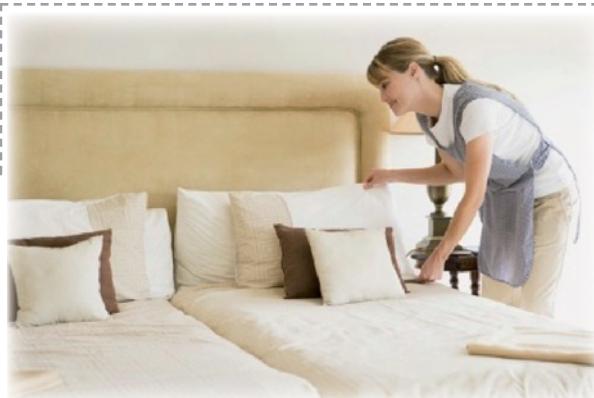
Dentro del departamento de pisos hay a su vez otra subdivisión:

- Área de habitaciones
- Zonas nobles o interiores
- Lavandería y lencería

Estas áreas aunque pertenezcan al mismo departamento son totalmente independientes entre ellas. Es la figura de la gobernanta la que dirige todas, es decir, es la persona responsable del departamento, ya que supervisa, gestiona y coordina las actividades de las tres áreas a su cargo.

Área de habitaciones

Como es lógico, las habitaciones conforman la mayor parte de la superficie total de un hotel y, por tanto, son las que dan un mayor volumen de trabajo.



Aunque no exista una ubicación obligatoria sí que hay recomendaciones generalizadas. Al ser la zona de descanso, es necesario que se encuentre alejada de ruidos y olores que puedan hacer la estancia desagradable, de modo que es recomendable aislar la zona de las habitaciones todo cuanto sea posible.

La importancia de esta área dentro del hotel se podrá valorar teniendo en cuenta que los clientes que utilizan las habitaciones representan la mayor parte de los clientes del hotel y que, al mismo tiempo, utilizan el resto de los servicios de los que el hotel dispone: restaurante, bar, salones, lavandería, etc.

El departamento de pisos, y dentro de él más específicamente el área de habitaciones, tiene como principal función hacer que el cliente se sienta lo más a gusto posible. La finalidad que persigue este objetivo no es otro que el conseguir que el cliente vuelva al establecimiento en repetidas ocasiones. Al mismo tiempo, el proporcionarle una estancia agradable puede reportar una significativa publicidad gratuita, al comentarle el cliente a sus conocidos y amigos las cualidades de esa entidad hotelera.

Además de las habitaciones, ésta área incluye cuartos de apoyo, pasillos, escaleras, ascensores de clientes y office. En esta área se emplean gran parte de los recursos humanos y materiales ya que los hoteles tienen, normalmente, como base de su explotación las habitaciones.

Área de zonas nobles e interiores

Para explicar esta área se van a distinguir entre las zonas nobles y las zonas interiores:

1. Zonas internas: estas zonas aunque no son de atención directa al cliente, hacen posible las tareas para poder ofrecer a éste toda clase de servicios. Son, por tanto, de uso exclusivo para el personal del hotel. Las componen: despachos, oficinas, almacenes, office, cuarto de calderas, cocina, economato, el comedor de personal, los vestuarios, etc.

- Zonas nobles: son aquellas puestas a disposición del cliente sin ser habitaciones. Dentro de ellas se pueden diferenciar las zonas de uso común y los salones de alquiler. Al ser zonas de uso exclusivo del cliente, por ellas no puede transitar el personal si no es durante el servicio y debidamente uniformado.

Área de lavandería-lencería

Esta área es la encargada del lavado, planchado, secado y cosido de la ropa del hotel, así como del servicio de ropa de los clientes. Es destacable que los objetivos del servicio de lavandería y lencería son lo suficientemente importantes como para que tanto el local como sus instalaciones sean objeto de especial atención. En la actualidad hay bastantes hoteles que utilizan servicios externos de lavandería.

Las funciones que lleva a cabo son las siguientes:

- Proporcionar a los empleados de los diferentes departamentos del hotel la ropa necesaria para la realización de su trabajo.
- Lavar, planchar y conservar la ropa del hotel.
- Ofrecer un servicio de ropa a los clientes, dando a ésta un tratamiento óptimo.

En el caso de que el área de lavandería-lencería funcione como un departamento independiente, la máxima responsable será la encargada (o encargado) de este departamento.

En el área de lavandería-lencería desarrollan sus funciones: la encarga de ésta, las lavanderas, lenceras, planchadoras, etc.

La distribución en planta de los servicios de lavandería, lencería y plancha varían mucho de un establecimiento a otro. Lo frecuente es distribuir el espacio por áreas de trabajo como, por ejemplo, situar la lavandería al lado de la zona de plancha y ésta al lado de la zona de costura. También es normal que dentro del recinto reservado al servicio de lavandería, la zona de salida de la ropa limpia esté situada lejos de la zona de la entrada de ropa sucia.

Todas las instalaciones descritas en las tres áreas desarrolladas están dotadas de las instalaciones específicas que marca la ley según la categoría del establecimiento. La climatización deberá ajustarse a la normativa vigente en materia de accesibilidad y protección del medio ambiente.

1.3. Método de trabajo: La planificación del trabajo

El objeto de la planificación es centrar y prever cual será el estado futuro del departamento a corto, medio y largo plazo.

Para una planificación del trabajo se debe tener en cuenta:

- Se debe determinar los objetivos que se pretenden lograr con dicha planificación.
- Hay que determinar cuáles son las acciones de la empresa junto con su programación en el tiempo.
- Fijar las políticas a seguir.
- Realizar un presupuesto adecuado a lo que se va a producir y con los recursos que se cuenta.
- Controlar las desviaciones mediante control que se llevará a cabo, durante y después de la evolución de las circunstancias.

La gobernanta es la encargada de gestionar y planificar su departamento. Para desempeñar esta tarea correctamente debe tener en cuenta de la plantilla de la que dispone, de la ocupación prevista del hotel, del momento actual según la temporada, etc. A partir de estos datos la gobernanta ha de elaborar los turnos y horarios de la plantilla, teniendo siempre presente una serie de normas que se recogen dentro del convenio general de hostelería y en la normativa de la empresa.

Los turnos de trabajo se confeccionarán semanalmente y estarán expuestos en el tablón del departamento de pisos al que tendrán accesos todos los empleados de dicho departamento, al menos 5 días antes de que entren en vigor.

Los turnos se deben desglosar por sectores:

- a. Pisos.
- b. Limpieza.
- c. Lavandería- lencería.

En la elaboración de los turnos la gobernanta debe tener en cuenta aspectos como:

- Los dos días libres propios de cada empleado.
- Los empleados librará, al menos, un domingo al mes.
- La jornada semanal será de 40 horas, distribuidas entre lunes y domingo.
- Los turnos pueden ser modificados cuando los niveles de ocupación no coincidan con los previstos.

- La gobernanta planificará las vacaciones de la plantilla de su departamento, procurando que el mayor número posible del personal tome éstas durante la temporada baja.
- El turno puede ser fijo o rotativo.
- Hay turnos de mañana, de tarde y de noche (este último sólo existe en algunos hoteles de lujo).
- La jornada también puede ser partida, con lo que las camareras pueden tener dos turnos de trabajo.
- Lo habitual suele ser el turno continuado, para las camareras suele ser de ocho de la mañana a cuatro de la tarde, y el turno de tarde, de cuatro de la tarde a doce de la noche. Hay hoteles donde las camareras entran a las tres en el turno de tarde, con lo que ayudan a su compañera a recoger y limpiar el office, y salen a las once.
- En la distribución del horario se han de tener en cuenta las horas de comida del personal. Las camareras deberán ir a comer por turnos para que en ningún momento su área quede desatendida.

En algunas ocasiones los turnos de trabajo se pueden ver modificados por ejemplo cuando los niveles de ocupación del hotel no coincidan con los previstos. En estos casos, la modificación debe de aparecer reflejada automáticamente en el cuadro de turnos y horarios y, si es posible, la gobernanta se lo comunicará personalmente a los empleados afectados.

También es obligación de la gobernanta planificar las vacaciones de toda la plantilla de su departamento en función de las necesidades del establecimiento, en lo que debe procurar tener en cuenta el mayor número de empleados de vacaciones en temporada baja, para que quede siempre la plantilla suficiente en el hotel para cubrir todas las necesidades.

El tamaño de la plantilla se encuentra condicionado por las características del establecimiento, los servicios por él ofrecidos, etc. La plantilla de un establecimiento hotelero de cinco estrellas que ofrezca servicio de habitaciones nocturno será mayor que la de un hotel, por ejemplo, de dos estrellas.

En función de todas las variables de un hotel, y teniendo siempre en cuenta los objetivos, se establecerán periódicamente las necesidades de personal para cada departamento del establecimiento.

Para la organización, por ejemplo, de un hotel de 400 personas, con una ocupación del 70 %.

El número de camareras de piso necesarias se calculará siguiendo una serie de pasos:

1. Volumen de trabajo al cabo del año:

$$365 \text{ días} \times 400 \text{ habitaciones} \times 70\% \text{ de la ocupación} = 102.200 \text{ habitaciones}$$

2. Jornada laboral de cada camarera y volumen de trabajo:

7 horas y media efectivas de trabajo (descontando el tiempo de la comida), partiendo del supuesto de que se tarde 30 minutos para cada habitación. El volumen de trabajo será:

$$\text{Si en 30 minutos} \rightarrow 1 \text{ habitación}$$

$$\text{En 450 minutos (7'5 horas)} \rightarrow x$$

$$x = 450 / 30 = 15 \text{ habitaciones}$$

3. Número de días que trabaja al año:

El año tiene 365 días de los que 30 son días de vacaciones y 19 son festivos no recuperables, lo que hacen un total de 316 días.

A estos 316 días se les resta a su vez los dos días semanales de descanso obligatorio:

$$\text{Si en 7 días} \rightarrow \text{Se trabaja 5}$$

$$\text{En 316} \rightarrow \text{Se trabaja } x$$

$$x = 316 \times 5 / 7 = 226 \text{ días}$$

De modo que una camarera que hace 15 habitaciones al día y trabaja 226 días al año hará: $15 \times 226 = 3.390$ habitaciones al año.

4. Número de camareras necesarias para el volumen de trabajo será:

102.200 habitaciones al año

3.390 habitaciones por camarera

Esto hace necesarias 30 camareras de plantilla en piso.

Este sería el cálculo razonable que se haría para calcular las necesidades de plantilla en el departamento de pisos y habría que añadir las necesidades de lavandería y lencería.

Cuando se realice el reparto de horas libres y vacaciones, la gobernanta tiene como principal objetivo velar por los intereses del hotel y, en la medida de lo posible, respetará las peticiones de los trabajadores.

El turno de la jornada laboral debe ser de ocho horas, pero puede ser muy variado como por ejemplo, puede ser fijo o rotativo o lo que es igual, puede cambiar periódicamente según esté distribuido el trabajo.

Hay turnos de mañana, de tarde y de noche (este último solamente en algunos hoteles de lujo, en lo que a camareras de piso se refiere). La jornada también puede ser partida, con lo que las camareras, valets, las limpiadoras y todo el personal femenino a las órdenes de la gobernanta puede tenerla jornada partida, o sea, dos turnos de trabajo. En algunos hoteles, cuando el turno es partidos, los empleados suelen tener algún incentivo económico.

Normalmente en la mayoría de los establecimientos el turno suele ser continuado y para las camareras suele ser desde las ocho horas de la mañana hasta las cuatro de la tarde, y el turno de la tarde suele ser desde las cuatro de la tarde hasta las doce de la noche. Existe otra variante en que las camareras entran a las tres de la tarde, con lo que ayudan a su compañera a recoger y limpiar el office, este turno lógicamente termina a las once de la noche.

Como normal general, salvo las habitaciones que se encuentren ocupadas, el establecimiento debe de estar lo más pronto posible limpio, ya que ofrece una imagen muy desagradable ver a las limpiadoras limpiando a las doce de la mañana, además demuestra una falta de organización por parte de la gobernanta.

La gobernanta vigilará que durante la limpieza del piso no se deje nada en los pasillos, estos deben mantenerse siempre libre y limpios. Si hay carro de limpieza deberá permanecer dentro de la habitación, en la entrada.

La hora de comer de los empleados es muy importante y hay que respetar los turnos de comida, para ello la gobernanta ha de tener en cuenta las horas de comida del personal y distribuirla de forma que congenie todo. Queda bastante claro que otra de las funciones primordiales de la gobernanta consiste en medir los tiempos para que se realice de la mejor manera posible una buena actividad productiva.

1.4. Métodos de medición de la actividad productiva

La gobernanta en la asignación de tareas ha de tener en cuenta una correcta programación de trabajo ya que este es el pilar básico de que todas sus funciones se realicen correctamente y todo marche a buen ritmo. Se deben de medir los tiempos de realización de todas y cada una de las tareas, para que esta medición