



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (E-2)

# **Estudio de las prácticas de gestión del capital humano en el sector turístico que inciden positivamente en la calidad del servicio**

Autor: Vicent Marí Roig  
Directora: María José Martín Rodrigo

Madrid  
Abril, 2014

## **Resumen**

En este proyecto se presentarán y analizarán las bases que rigen la gestión del capital humano en el sector turístico español y la implicación que tiene dicha gestión en el ofrecimiento de un servicio de calidad, pues a día de hoy en España se está potenciando cada vez más la gestión de los recursos humanos como elemento diferenciador que permitan consolidar al país como referencia mundial en un sector turístico cada vez más globalizado y competitivo.

La herramienta de investigación utilizada ha sido la entrevista. Se ha consultado a tres encargados de recursos humanos de empresas del sector de la hostelería para contrastar la hipótesis y sacar conclusiones.

***Palabras clave: capital humano, gestión, diferenciador, competitivo.***

## **Abstract**

In this Project we will be presenting and analyzing the bases in the management of human resources in the Spanish tourism sector and the implication of such management in offering a quality service, because nowadays in Spain is being increasingly strengthening management of human resources as a differentiator to consolidate the country as a world reference in an increasingly globalized and competitive tourism sector.

The research tool used was the interview. Three human resource managers of companies in the hospitality industry were consulted to test the hypothesis and draw conclusions.

***Key words: human resources, management, differentiator, competitive.***

## Tabla de contenido

<b>1) Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2) La calidad del servicio en el sector turístico.....</b>	<b>2</b>
2.1) Cómo ha afectado la crisis a la gestión del capital humano en el sector turístico. .	5
<b>3) Análisis de variables en la gestión de los Recursos humanos.....</b>	<b>8</b>
3.1) Decisiones estratégicas de Recursos Humanos.....	8
3.2) Contratación.....	9
3.3) Formación en el sector turístico .....	12
3.4) Remuneración.....	17
3.5) Comunicación.....	18
3.6) Calidad y capital humano.....	19
<b>4) Metodología de investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>5) Análisis de entrevistas .....</b>	<b>26</b>
5.1) Contratación.....	26
5.2) Formación .....	28
5.3) Remuneración.....	30
5.4) Comunicación.....	31
5.5) Decisiones estratégicas de recursos humanos.....	34
<b>6) Conclusiones.....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>42</b>
Anexo I – Guión de la entrevista .....	44
Anexo II – Entrevista a Gabriel Cánaves director general de recursos humanos en Melià.....	47

## Índice de tablas

Tabla 1.....	6
Tabla 2.....	13
Tabla 3.....	14
Tabla 4.....	16

## Índice de gráficos

Gráfico 1.....	21
Gráfico 2.....	22
Gráfico 3.....	23

## 1) Introducción

El objetivo de este trabajo de investigación es analizar la gestión de los recursos humanos en las empresas del sector de la hostelería y cómo ello afecta a la calidad del servicio.

En un mercado tan globalizado como el de hoy en día, es fundamental para las empresas del sector buscar elementos de diferenciación que les permitan competir en ventaja con respecto a sus competidores internacionales, es ahí donde, entra en juego la calidad del servicio que dependerá en gran medida de una correcta gestión de los recursos humanos, y es en torno a esta tesis sobre la que se eruirá el trabajo.

Para ello, se analizará en primer lugar el entorno en el que aparece el concepto de gestión de calidad del servicio en el sector turístico (centrándonos sobretudo en la hostelería) y cómo es el enfoque de la calidad en las empresas del sector. Seguidamente se analizarán uno a uno los elementos clave de la gestión de los recursos humanos que serán:

- a) Decisiones estratégicas de recursos humanos
- b) Contratación
- c) Formación en el sector
- d) Remuneración
- e) Comunicación con el empleado
- f) Calidad y capital humano

Posteriormente se realizarán una serie de entrevistas a directivos de recursos humanos del sector para conocer de primera mano cómo se está gestionando el capital humano para poder extraer conclusiones y propuestas que contribuyan al ofrecimiento de un mejor servicio de calidad.

## 2) La calidad del servicio en el sector turístico

En este apartado vamos a introducir el concepto de calidad del servicio. Analizaremos cómo ésta, se ha gestionado desde los inicios de la actividad turística en España hasta el día de hoy, donde en un mercado tan saturado como el de la actualidad, competir vía precios, no conduce a unos mejores resultados; es fundamental poder competir y diferenciarse en la calidad del servicio, pues éste es uno de los elementos diferenciadores de un sector muy importante para la economía como lo es el turístico. (Figuerola, 2006)

La definición estricta de calidad es la siguiente: “propiedad o propiedades inherentes a una cosa que permitan apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie” (Yepes, 1994). Esto nos da una idea de lo que estamos tratando, la calidad es lo que aporta el capital humano al servicio para que éste sea diferente y mejor. El reconocimiento de la calidad del servicio vendrá reconocido por los indicadores de satisfacción del cliente.

El concepto de calidad se empezó a desarrollar en España sobre la década de los años 50, donde las empresas del sector industrial empezaron a aplicar sistemas de control para que los productos cumplieran unos determinados estándares y no fueran defectuosos, resultando en un ahorro en costes y un incremento del beneficio. Esta gestión de calidad rápidamente se propagó a otros sectores con el objetivo último de mejorar la satisfacción del cliente.

La calidad en el sector turístico se fue desarrollando conforme el sector iba creciendo año tras año, en primera instancia la calidad se regulaba mediante inspecciones donde el objetivo principal era impedir que al cliente se le ofrecieran productos o servicios inadecuados. También se promovieron medidas desde el gobierno como la clasificación por categorías a los establecimientos turísticos, y con continuas inspecciones para evaluar la calidad de los servicios obligando así a las empresas a prestar atención a este apartado (Yepes, 1998).

Con el paso del tiempo, las empresas cada vez más han optado por escuchar la opinión del cliente y tenerla en cuenta. En función de sus necesidades y expectativas de calidad se han ido diseñando unos estándares que las empresas turísticas iban cumpliendo. En este entorno cambiante donde el cliente cada vez tiene más peso y las empresas tienen una preocupación mayor por ser reconocidas en los rankings de calidad, se hace necesario regularla y planificarla elaborándose la normativa de calidad ISO 9000 definida como “las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza de que un producto o servicio cumpla con las exigencias de calidad”. Posteriormente, cuando las empresas empiezan a tomar conciencia medioambiental surge el paquete de normativas de calidad ISO 14000 que pretende “asegurar una gestión medioambiental responsable por parte de las empresas”, ambas certificaciones son de carácter internacional. (Yepes, 1994)

En la actualidad el certificado de calidad por excelencia es la “Q” de calidad turística que otorga el ICTE (Instituto para la calidad turística española) que es la entidad que se encarga de la certificación de sistemas de calidad en España. Este instituto está formado por las asociaciones nacionales más importantes del país entre las que se encuentran las comunidades autónomas, la FEMP (Federación Española de Municipios) y la SET (Secretaría de Estado de Turismo). Los establecimientos avalados con la “Q” de calidad son sometidos a estrictas auditorías donde se aseguran que el servicio que se presta cumple con los criterios de calidad, seguridad y profesionalidad exigidos, ofreciendo al cliente la mejor experiencia turística posible.<sup>1</sup> (Celestino Cuello del Oro, 2006)



---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.calidadturistica.es>

Es en este contexto, donde con una normativa cada vez más estricta y con unos recursos escasos, los directores de recursos humanos deben saber gestionar al capital humano, pues es el último eslabón en la cadena de valor y es, a través del cual, el cliente puede percibir la mayor parte de la calidad en el servicio. Para ello, deberá poner especial atención a las políticas de gestión de recursos humanos como son la contratación, la comunicación, la remuneración, la formación y por encima de ellas, las decisiones estratégicas relacionadas con el capital humano.

A continuación antes de empezar con el análisis de estas políticas se hará un breve estudio del entorno macro que rodea al sector y sobre cómo la crisis ha afectado a la gestión de los recursos humanos en el sector turístico.

## 2.1) Cómo ha afectado la crisis a la gestión del capital humano en el sector turístico.

Pese a ser un sector fuerte y con gran calado en la economía española, la crisis ha afectado en cierta manera (si bien, en menor medida) a la actividad en el sector, a continuación se muestra un cuadro comparativo donde se pueden apreciar las cifras al comienzo la crisis (año 2007) y en la actualidad (2013):

Tabla 1: Comparación de datos macro entre 2007 y 2013

	Año 2007	Año 2013
<b>Tasa de crecimiento PIB de España</b>	3,8%	-1,3%
<b>Prima de riesgo</b>	10 puntos	200 puntos
<b>Tasa de paro</b>	8,3%	27%
<b>Tipos de interés</b>	España: 2.05 Zona Euro:1.92	España: 7.65 Zona Euro: 3.23
<b>Ingreso medio anual por hogar en España</b>	26509€	23123€
<b>Turistas extranjeros que viajaron a España</b>	58.66 Millones	60 Millones
<b>Ingresos por turismo extranjero en España, balanza de pagos</b>	42.000 M €	44.800 M €
<b>Aportación del turismo a la economía española</b>	10.7% del PIB	10.9% del PIB
<b>Aportación del turismo al empleo en España</b>	12.5%	11.9%
<b>Variación ISTE (PIB turístico estimado por exceltur)</b>	2.5%	-1.6%
<b>Número de hoteles</b>	14.268 establecimientos	14.971 establecimientos
<b>Personal empleado en hoteles</b>	198.798 trabajadores	186.903 trabajadores
<b>Pernoctaciones de viajeros extranjeros en hoteles de España</b>	155 millones de estancias	179 millones de estancias
<b>Pernoctaciones de viajeros españoles en hoteles de España</b>	116 millones de estancias	102 millones de estancias
<b>Número de plazas hoteleras</b>	1.298.846 plazas	1.430.125 plazas
<b>Ocupación de plazas hoteleras</b>	56.19%	52.26%
<b>Facturación de las 20 primeras cadenas en España</b>	9075 M €	8984 M €

Fuente: IET,INE, Banco de España, Ministerio de empleo, Ministerio de economía, revista Hosteltur y elaboración propia.

Del análisis de estas cifras, se obtienen las siguientes apreciaciones:

- Durante 2013, la economía española seguía en recesión, pues el PIB todavía se encontraba en una tasa de crecimiento negativo (-1.3%), aunque las últimas previsiones apuntan a un crecimiento del 0,5% para el 2014. Este dato es relevante puesto que en un marco de crecimiento, tanto la política fiscal como laboral, pueden variar según la situación macroeconómica del país.
- En lo que se refiere al sector que nos ocupa, destacamos que los ingresos procedentes del turismo han aumentado debido a que el número de turistas que viajaron a España ha crecido (de 58.66 Millones a 60 Millones), el número de hoteles ha aumentado, así como los ingresos procedentes del turismo. Estos datos positivos contrastan con las políticas de recortes impulsadas desde las instituciones que han impulsado a modificar algunas estrategias de recursos humanos, reduciendo en última instancia las contrataciones. Si los datos para el sector son favorables, ¿Por qué se han reducido las contrataciones?

La respuesta a lo anterior la encontramos en la reforma laboral de 2012, que favorece la temporalidad de los contratos. Esto estimula la contratación para periodos muy reducidos, por los que se pagan menos compensaciones. Incluso, en ocasiones, se ha llegado a abusar del periodo mínimo de prueba en cualquier contrato (que es de treinta días) para contratar y despedir a gente sin coste alguno para la empresa.

- Las expectativas de crecimiento han influido poderosamente en las empresas del sector que, se han visto lastradas por la crisis, obligándolas en muchos casos, a reducir costes mediante los ajustes de personal, cerrando instalaciones deficitarias. La política generalizada de las empresas del sector en los últimos años ha sido ajustar los costes de la empresa, “reduciendo lo prescindible pero con la premisa de mantener la calidad del servicio”. (Bravo, Bravo, & Jérez, 2008)

Por todo lo expuesto anteriormente es por lo que hay que tratar de buscar una solución al problema de la temporalidad en la contratación para poder ofrecer un servicio de mayor calidad y consolidar al país como tercera potencia mundial en cuanto a turismo se refiere.

Como hemos podido ver hasta ahora, el turismo ha cambiado mucho en los últimos años, y hoy en día ya no se puede depender únicamente de las ventajas comparativas (aquellas que dependen de elementos del entorno como el clima o los recursos energéticos) sino que, hay que apostar por las ventajas competitivas, y ahí entra en juego la gestión del capital humano (Lillo Bañuls, 2009). Hay que intentar suprimir las políticas de abaratamiento en las contrataciones (contratar a personal poco cualificado para reducir costes) y apostar por un personal cualificado que sea capaz de ofrecer un servicio de calidad, pues finalmente, el empleado en el sector servicios, es el que ofrece el servicio y el que está en contacto directo con el cliente siendo de vital importancia maximizar la eficacia y eficiencia con la que ofrecen los servicios.

Por todo lo mencionado anteriormente, toma especial importancia la figura del gestor de recursos humanos como enlace entre la empresa y empleados. Su función principal consistirá en la alineación de los objetivos de los empleados con los de la empresa para maximizar tanto la satisfacción laboral como la del cliente.

### 3) Análisis de la gestión de los Recursos Humanos en el sector

En las siguientes páginas se analizará la situación actual de la gestión del capital humano en el sector. Empezando por las decisiones estratégicas en cuanto a gestión de recursos humanos para posteriormente analizar las políticas como la contratación, remuneración, formación, comunicación y calidad del servicio.

#### 3.1) Decisiones estratégicas de Recursos Humanos

En este apartado se analizarán dos decisiones estratégicas muy presentes actualmente en cuanto a la gestión de los recursos humanos. Estas estrategias son las de liderazgo en costes y diferenciación del servicio.

Antes seguir adelante, vamos a definir brevemente en qué consisten y qué implicaciones tiene cada una de estas estrategias en la elección de políticas de gestión de personal:

- **Liderazgo en costes:** esta estrategia tiene las siguientes implicaciones en la gestión de los recursos humanos: una descripción explícita del puesto de trabajo, una planificación detallada de éste, se hace un énfasis en la cualificación técnica y las habilidades del empleado así, como también, se enfatiza la formación específica para el puesto. La retribución en este tipo de estrategias está basada en el puesto de trabajo y como método de evaluación de desempeño se emplea el control.
- **Diferenciación:** a diferencia de la estrategia anterior, en este caso se enfatiza la innovación y la flexibilidad del trabajador, se definen las líneas generales de las tareas a realizar, la formación se basa en equipos, la retribución dependerá de la contribución individual del trabajador y la evaluación del desempeño se utiliza como un mecanismo de desarrollo.

Como podemos apreciar, son estrategias completamente opuestas una de otra, es por eso que resultará fácil discernir en qué ámbitos se emplea una estrategia u otra.

En el sector de la hostelería hay un amplio abanico de trabajadores; desde puestos operativos que nutren los trabajos de la base, pasando por técnicos y administrativos, hasta la dirección. Es por este motivo que la decisión sobre la elección de una estrategia u otra dependerá de varios factores, pero fundamentalmente del tipo de puesto de trabajo. Por norma general, para los puestos de menor cualificación se aplicará una política de liderazgo en costes y para los cargos superiores, con más responsabilidad, se aplicará la de diferenciación.

El por qué de esto es muy simple, es realmente difícil aplicar una técnica de diferenciación a toda la plantilla puesto que analizar la contribución individual de cada empleado sería muy laborioso, por eso se emplea la técnica de liderazgo en costes donde la remuneración viene fijada en función del puesto de trabajo. A la hora de evaluar a los directivos y jefes de departamento es más fácil aplicarles la diferenciación pues su trabajo requiere de más responsabilidad y es más fácil discernir un buen hacer.

A continuación pasaremos a analizar las diferentes políticas en cuanto a gestión de recursos humanos empezando por la contratación.

### **3.2) Contratación**

En este apartado centraremos el análisis en un aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de gestionar los recursos humanos: la contratación de personal.

En cuanto a la contratación, ésta ha sufrido numerosos cambios desde el inicio de la crisis. El mercado laboral en España se ha transformado significativamente en un breve periodo de tiempo. Como podemos apreciar en

la tabla 1 la tasa de paro ha aumentado un 19% en los últimos años lo cual indica un problema en España ya no solo a nivel económico sino a nivel estructural.

Este incremento galopante en la tasa de paro es debido a muchas causas, aunque su razón principal reside en un problema estructural de la economía española que fundamentó su sostenibilidad y crecimiento en varios sectores de la economía y uno de ellos era la construcción. Con el estallido de la crisis y la caída de este sector millones de españoles se vieron abocados al paro y buscaron maneras alternativas de vivir. Esta introducción sirve para hablar con más detalle sobre la contratación y los cambios en la misma dentro del sector turístico.

Hasta 2007 muchas empresas tenían que ir al extranjero a buscar trabajadores cualificados para el sector, pues en España a mucha gente no le interesaban los trabajos estacionales que ofrece el sector turístico porque consideraban que no aportaban una estabilidad suficiente a su vida. Esto es debido a la estacionalidad de los servicios turísticos en España donde una gran parte de la demanda se concentra en los meses que van de Mayo a Octubre debido a las condiciones climatológicas presentes en España.

Hoy en día es uno de los sectores más demandados en cuanto a trabajo se refiere, las empresas tienen un amplio margen para elegir al trabajador idóneo para el puesto de trabajo. El panorama ha dado un vuelco radical y es fácil encontrar a gente con experiencia y cualificada para trabajar en la hostelería. Además, la legislación vigente permite probar a los empleados sin incurrir en costes adicionales gracias a los 30 días de prueba que exigen los contratos. Durante el mes de prueba se evalúa si el trabajador se queda en la empresa o si por el contrario, se finiquita la relación laboral.

Ahora vamos a profundizar un poco en el tipo de contratos y cómo esto puede influir en el ofrecimiento de un servicio de calidad:

- **Contrato eventual por circunstancias de la producción:** a este tipo de contrato se suele recurrir en los meses álgidos de la temporada (Julio-Agosto) para atender a la demanda que se acumula en esos meses. Su duración no suele ser superior a dos meses y los puestos más ocupados suelen ser camareros, cocineros y camareras de pisos.
- **Fijos discontinuos:** es el tipo de contrato más habitual en las empresas hosteleras pues muchos establecimientos tan solo abren durante la temporada alta. Hay que gestionar con cautela este tipo de contratos, pues en muchas ocasiones los trabajadores al convertirse en fijos discontinuos no prestan tanta atención a sus labores, ni se sienten incentivados. Es vital en este punto que las empresas sepan mantener motivados a los empleados y que mantengan su productividad alta.
- **Indefinidos/fijos:** al ser un sector que abarca un amplio abanico de perfiles laborales es normal encontrarse contratos de todo tipo, pues bien, aunque no sea el más habitual por las circunstancias del sector el contrato indefinido se suele aplicar a los directores, y personal administrativo de las empresas para mantener una cúpula directiva estable y no excesivamente cambiante.

La tendencia general del sector, más que nada por sus circunstancias no favorece la contratación indefinida/fija, que es la que aporta más estabilidad al trabajador y es la que está apoyando el gobierno con sus nuevas medidas (tarifa plana de Seguridad Social entre otras). Ello no impide que se pueda hallar un equilibrio entre felicidad/estabilidad en el trabajo en este sector.

Muchos de los convenios colectivos instan a las empresas a convertir en fijos discontinuos a los empleados al tercer año de trabajo en la empresa y deben cumplir con un mínimo de fijos discontinuos en las plantillas, para estar acorde con la legalidad. Ese mínimo variará según el convenio colectivo del sector y, suele situarse, entre el 50% y el 75% de la plantilla de cada hotel aproximadamente.

La figura del fijo discontinuo es la que buscan muchos trabajadores del sector, pues dentro de lo que es la hostelería es una de las figuras contractuales que más estabilidad aporta. Las empresas turísticas actúan con cautela a la hora de gestionar a los fijos discontinuos, pues uno de sus temores es que el trabajador se relaje y no cumpla con las expectativas que se le exigen, aquí es donde juega un papel crucial la figura del gestor de recursos humanos, tiene que mantener motivado al empleado para que dé el máximo de sí en cualquier circunstancia. Para ello deberá diseñar un plan que incentive y motive al trabajador a ofrecer el servicio lo mejor que pueda y mantener un elevado nivel de calidad, pues ese es el elemento clave que hay que tratar de mantener.

### 3.3) Formación en el sector turístico

La formación de los empleados es una política fundamental para lograr un adecuado desempeño en el sector que garantice la calidad del servicio. Para ello en este apartado analizaremos cómo está la situación de la formación en este sector.

En la siguiente tabla podemos apreciar el desajuste existente en los niveles de formación comparando la actividad turística con el resto de actividades:

**Tabla 2: Comparación del ajuste de la formación del sector turístico con el resto de actividades económicas**

Actividades	Correcta	Sobreeducación	Infraeducación	Necesidad de formación distinta
Actividades económicas	73.8%	18.4%	1.4%	2.5%
Sector Turístico	73.7%	23.0%	0.9%	2.3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de calidad de vida en el Trabajo. 2010.

Como podemos apreciar hay un porcentaje considerable de personas que realizan trabajos para los cuales están sobre-formadas, esto es debido a diversos factores entre los cuales destacan:

- a. La oferta de trabajo del sector no requiere de una formación excesivamente elevada.
- b. En muchos puestos de trabajo se exige menos de lo que debería ser necesario para desarrollar la actividad.

Todo esto redunda en el porcentaje mostrado anteriormente donde comprobamos que el 23% de la población encuestada está desarrollando una actividad que no se corresponde con su nivel de estudios.

El ideal sería que todos los empleados estuvieran correctamente formados para desempeñar su trabajo, o en su defecto, tratar de implementar una política de evaluación del desempeño que refuerce los programas de mejora continua mediante acciones de formación.

Una de las maneras de alcanzar el ideal anteriormente mencionado radica en la retribución de los empleados. Aquí es donde hay que analizar si actualmente se está retribuyendo adecuadamente el buen desempeño de los empleados o si, por el contrario, no merece la pena dedicar más años a formarse para no ver los esfuerzos reflejados en las nóminas. A continuación tenemos una tabla donde se nos muestra la tasa de retorno en términos de salario – años de estudio:

**Tabla 3: Aumento salarial porcentual por año adicional de estudio**

<b>Educación = años de estudio</b>	<b>Servicios turísticos</b>	<b>Servicios no turísticos</b>
<b>Aumento salarial porcentual por cada año adicional de estudios</b>	3.6%	6.6%

Fuente: Lillo Bañuls, 2011; Ministerio de trabajo e inmigración, elaboración propia.

Como podemos apreciar, a diferencia del resto de sectores en el sector turístico no se recompensa de la misma manera la formación/cualificación de las personas. Un año extra de educación en el sector turístico supondrá un incremento del 3.6% del salario mientras que en cualquier otro sector, por cada año adicional de formación la retribución subirá un 6.6%.

Es muy importante que el empleado esté bien retribuido y siempre tratar de sacar el máximo provecho de sus capacidades logrando el mejor encaje entre perfil-puesto. No tiene lógica tener empleados con mayor cualificación de la requerida en el puesto que desempeñan, pues estamos desaprovechando sus capacidades.

Hay que concienciar a las empresas del sector para que sigan compitiendo al máximo nivel hoy en día, apostando por la formación complementaria de los empleados y recompensando el buen desempeño con una retribución que se adecue a las competencias de los trabajadores. (Raymond, Roig, & Gómez, 2009)

Llegados a este punto, debemos hacer hincapié en explicar a qué nos referimos por formación.

En un entorno cambiante como el de hoy en día es necesaria la continua formación de los empleados en la propia empresa. Esto es posible gracias a los programas de formación que muchas de las empresas ofrecen a los trabajadores para que, entre otras cosas, se adapten al entorno y puedan ofrecer el servicio con la máxima eficacia posible. Entre los programas de formación más comunes están los de salud e higiene, prevención de riesgos laborales, informática, atención al cliente o idiomas entre muchos otros.

En el siguiente cuadro vemos los motivos por los cuales los empleados participan en los programas de formación complementaria:

Tabla 4: Motivos por los cuales los trabajadores participan en programas de formación

<b>Motivos de participación</b>	<b>%Hostelería</b>
<b>Obligatoriedad</b>	28.81%
<b>Vocación</b>	23.09%
<b>Ampliar conocimientos</b>	15.47%
<b>Mejorar empleabilidad</b>	7.84%
<b>Promoción profesional</b>	4.03%

Fuente: Características sociodemográficas y perfiles competenciales de trabajadores del sector turismo (Ministerio de trabajo), adaptación propia.

En la tabla anterior vemos reflejado el motivo por el que hoy en día los empleados participan en los programas de formación complementaria que ofrecen las empresas del sector. Como vemos, en primer lugar está la obligatoriedad, pues muchos de los programas de formación que se ofrecen son necesarios para poder realizar la actividad profesional (como por ejemplo el certificado de manipulación de alimentos). Seguidamente encontramos que hay un 23,09% de encuestados que dicen realizar acciones de formación por vocación, que junto a otro 15.47% de la muestra que disfruta del aprendizaje suman un considerable 38.56% de la muestra que realizan acciones formativas por su propia voluntad. Finalmente, con porcentajes más discretos se encuentran los empleados que usan la formación como herramienta para mejorar la empleabilidad o para la promoción profesional. (Ministerio de trabajo e inmigración, 2012)

La conclusión fundamental, que hay que sacar de aquí, es que las expectativas de los trabajadores respecto a la formación deberían estar centradas en la adquisición de conocimientos para mejorar su cualificación profesional y en aumentar su empleabilidad. Para alcanzar este objetivo hay que incentivar a los trabajadores a que participen más aún en los programas de

formación (mediante un programa de incentivos o algún método que estimule la participación), y se involucren en ellos pues estos programas resultan satisfactorios tanto para las empresas como para los empleados.

- **Programas de formación en las empresas**

En este apartado hablaremos sobre los programas de formación que se están poniendo en práctica hoy en día en algunas de las empresas punteras del sector.

Los diversos tipos de acciones formativas que se pueden dar por norma general son:<sup>2</sup>

- Cursos impartidos por empresas externas.
- Cursos organizados por las propias empresas e impartidos en sus instalaciones.
- Actividades internas de formación y sensibilización.

Anteriormente hemos hecho referencia a los motivos por los cuales los empleados participan en los programas de formación de las empresas, veamos ahora un programa de formación tipo diseñado para la formación en una empresa de Hostelería (programa de formación Insotel Hotel Group):

- Desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de calidad y medio ambiente.
- Métodos de separación selectiva o de reciclaje de residuos.
- Buenas prácticas ambientales en el puesto de trabajo.
- Nuevas tecnologías, métodos de control.
- Identificación de aspectos ambientales significativos.
- Atención al cliente.
- Procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Prevención de riesgos laborales.

---

<sup>2</sup> Fuente: Ministerio de trabajo e inmigración, características sociodemográficas y perfiles competenciales de los trabajadores del sector turismo.

Como podemos comprobar, los temas de los programas de formación abarcan un amplio abanico de materias que se ajustan a las necesidades de los empleados según su puesto de trabajo.

Cada vez más las empresas insisten en que sus trabajadores participen en estos programas, porque además de beneficiarse de tener unos empleados más eficaces y eficientes, éstos consiguen beneficiarse personalmente aumentando su nivel de empleabilidad de cara al futuro.

Si bien es importante ofrecer programas de formación, también es igual de importante evaluar si éstos cumplen con su propósito, es decir, si han alcanzado su objetivo y las personas han asimilado los conocimientos y habilidades requeridas. Para evaluarlo las empresas suelen emplear cuestionarios entregados a los alumnos al finalizar el curso y además observarán durante un cierto periodo de tiempo la actuación de los empleados en el puesto de trabajo.

A continuación se hablará sobre la remuneración en el sector para tener una visión más general de la gestión del capital humano.

### **3.4) Remuneración**

Es bien sabido por muchos gestores de recursos humanos que una política de remuneración adecuada es fundamental para mantener al empleado motivado y con ganas de afrontar el día a día, es un elemento clave para que el servicio sea de la máxima calidad posible.

La remuneración es una política fundamental como elemento de satisfacción del personal. Un empleado bien remunerado es un empleado (por norma general) satisfecho y dispuesto a dar más de sí, si cree que un buen trabajo puede afectar a su remuneración. (Thrane, 2008)

En el sector de la hostelería, los puestos operativos (cocineros, camareras de piso, servicio técnico, camareros y recepcionistas) son remunerados en función de lo que establezca el convenio colectivo del sector en cada

comunidad. Estos puestos de base no suelen disponer de una retribución variable que los incentive a dar más de sí pero sí que existen otros incentivos o elementos de compensación que dependerán de la empresa (promoción interna, concursos...) que se analizarán más adelante.

Los puestos de responsabilidad como los jefes de departamento, directores y ejecutivos, por estar sometidos a un nivel de presión y responsabilidad mayor, tienen una remuneración en prácticamente la totalidad de los casos superior a la establecida en el convenio colectivo para su nivel salarial. También suelen disponer (según la empresa) de una retribución variable por objetivos que los incentive a mejorar resultados año tras año.

Es de vital importancia para un gestor de recursos humanos gestionar con cautela la remuneración de los empleados, pues si no se cumple con las expectativas de los trabajadores, puede dar lugar a conflictos internos y circunstancias que lleven al ofrecimiento de un servicio de poca calidad disminuyendo la satisfacción del cliente. Es por ello que se tienen que establecer unos criterios claros y concisos con respecto a la remuneración.

### **3.5) Comunicación**

En este apartado vamos a hablar sobre la comunicación que debe existir entre empleados y superiores en las empresas del sector.

Es muy importante para las empresas que haya una comunicación bidireccional entre los jefes y los empleados. La razón es muy simple, los empleados son el último eslabón en la cadena de producción, son los que están en contacto directo con el cliente y son los primeros en detectar posibles insatisfacciones del cliente y en su mano está poder corregirlo o no.

Una correcta gestión de los recursos humanos es aquella que consigue implicar a los empleados con el buen hacer de la empresa, es decir, es aquella que impulsa al empleado a contribuir a la mejora del servicio para que la empresa presente mejores resultados y dé una mejor imagen de cara al cliente. (Bravo, Bravo, & Jérez, 2008)

Una comunicación efectiva es aquella que permite que haya retroalimentación y *feedback* entre compañeros y superiores. Cuando un empleado detecta un posible fallo en la ejecución de una determinada actividad o ve que al cliente no le gusta algo, éste debe ser capaz de subsanarlo o, si no es capaz, comunicarlo inmediatamente al superior sin que haya trabas ni objeciones para poder corregir los fallos de la manera más rápida y eficaz posible.

Una comunicación constante y que aporte datos de utilidad de cara a la mejora del servicio es muy beneficioso para la empresa. Es por eso, que desde la alta dirección se tienen que promover iniciativas que faciliten la comunicación y que el empleado pueda expresarse libremente. Para lograr este objetivo los métodos a los que suelen acudir las empresas son las encuestas de satisfacción del personal, y las encuestas de evaluación de superiores. Todas estas encuestas son de carácter anónimo para que el empleado pueda expresarse con total libertad y así los directivos evalúen qué jefes flaquean en sus puestos y además, obtienen resultados sobre la satisfacción de los empleados.

### **3.6) Calidad y capital humano**

En primer lugar, vamos a relacionar la calidad del servicio con el capital humano. En el binomio calidad-servicio ambos elementos están intrínsecamente unidos, por tanto la gestión del capital humano para poder ofrecer un servicio de calidad será fundamental y habrá que tener especial consideración a la hora de gestionar estos recursos.

Antes de empezar, es vital que relacionemos la calidad del servicio como una clara fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, pues es uno de los elementos diferenciadores clave en el sector:

Gráfico 1: Capital humano y ventaja competitiva

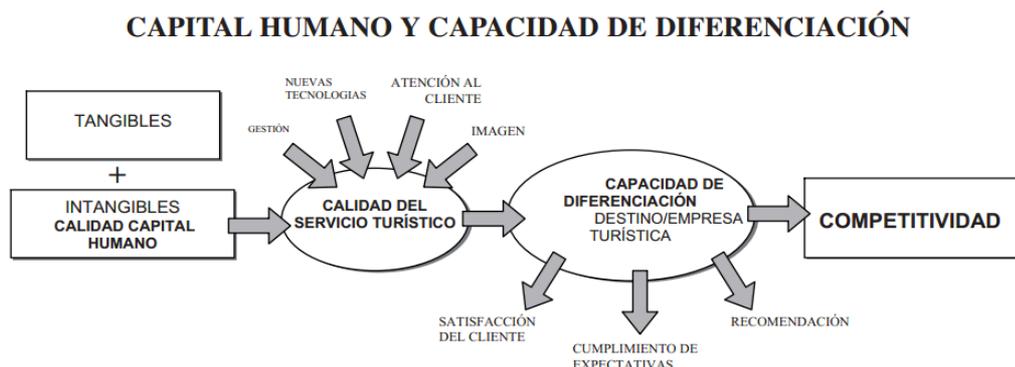


Fuente: Adaptado del Capital humano como factor estratégico para la competitividad, Adelaida Lillo Bañuls

Como se ha mencionado con anterioridad, tanto el capital humano como la calidad en el servicio son fuentes de ventaja competitiva sostenible, que permitirán a las empresas del sector diferenciarse en este punto, para así conseguir aumentar la satisfacción de los clientes y lograr la fidelización de éstos. Es vital para estas empresas lograr que el cliente vuelva al establecimiento cada vez que visite la zona y esto, sólo se puede conseguir si queda satisfecho y gran parte de esta satisfacción provendrá (en su mayor parte) del ofrecimiento de un servicio de calidad y logrando que se sienta a gusto.

La diferenciación en calidad, en un sector tan homogéneo como el de la hostelería, es realmente importante, pues es ahí donde las empresas lograrán maximizar sus beneficios. Aquí es cuando entra en juego el elemento clave en la calidad del servicio, el capital humano, pues es el que está transmitiendo el servicio al cliente y el que tiene contacto directo con él. A continuación vemos el papel que juega el capital humano en la diferenciación:

Gráfico 2: El capital humano y su capacidad de diferenciación



Fuente: El papel del capital humano, algunas reflexiones y propuestas. Adelaida Lillo Bañuls

Tanto los elementos tangibles (infraestructuras) como los intangibles (capital humano) forman en su conjunto la calidad del servicio que redundará en una capacidad de diferenciación que las empresas tendrán que exprimir para ser más competitivas en el sector. (Lillo Bañuls, 2009)

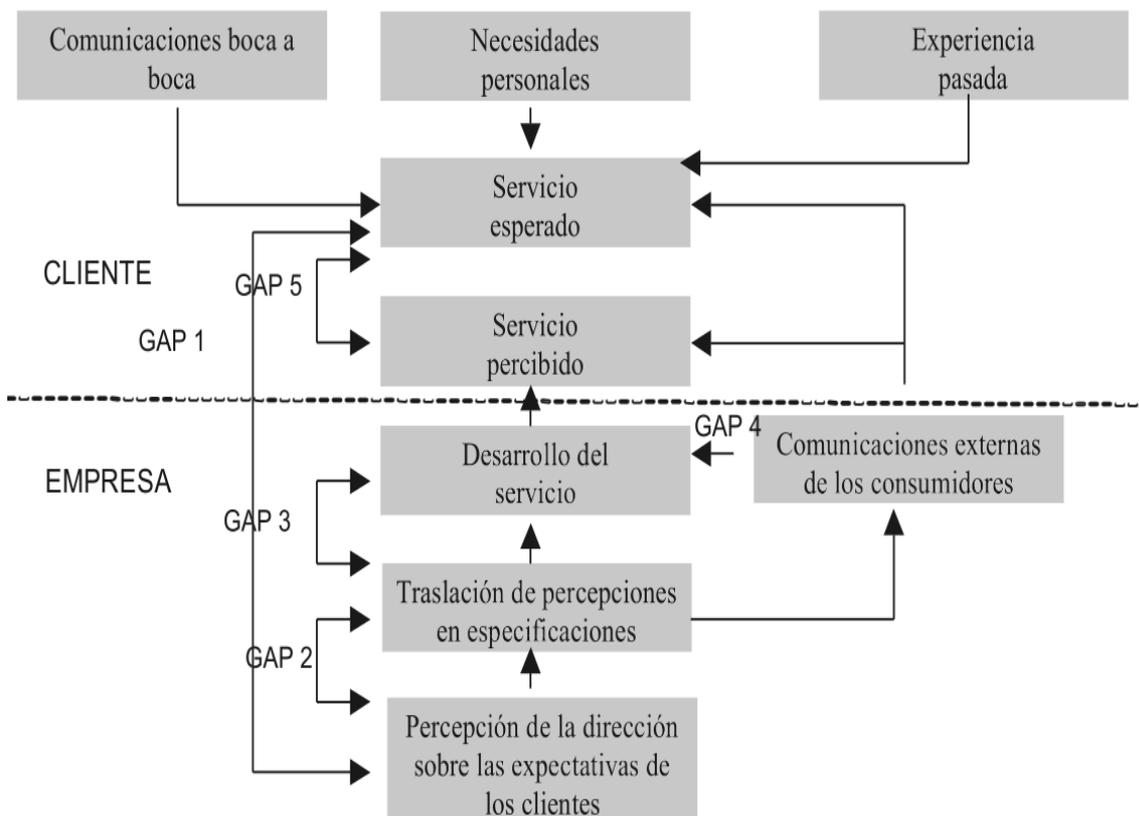
La pregunta que hay que tratar de responder ahora es ¿Cómo mejorar la calidad del servicio? Para poder observar una mejora en cuanto a calidad es de vital importancia que el factor humano tenga una formación adecuada y que pueda desarrollar su actividad en cualquier situación que le surja durante su jornada. Es en este punto donde relacionamos la calidad del servicio con la formación mencionada anteriormente pues el binomio formación-calidad tiene una relación positiva, es decir, a mayor formación mejor calidad en el servicio en la mayoría de casos.

Es por este motivo, por el cual las empresas punteras del sector deben darle una importancia capital a la formación de sus empleados, para que se mantengan actualizados con las tendencias que se mueven en el mercado global y por los continuos cambios que se dan en el sector tanto en materia legislativa como cultural. (Gutiérrez Broncano & Rubio Andrés, 2009)

Además de realizar un esfuerzo importante en la formación, las empresas deberán identificar las posibles deficiencias existentes en la gestión de calidad

del servicio; dichas deficiencias a grandes rasgos se pueden originar según se muestra en el siguiente esquema:<sup>3</sup>

**Gráfico 3: Descripción gráfica de los GAPS en la calidad del servicio**



Fuente: El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas; Santiago Gutiérrez Broncano, Mercedes Rubio Andrés.

En el esquema mostrado anteriormente se presentan las diferencias en los distintos GAP que explicaremos a continuación:<sup>4</sup>

- **GAP 1:** diferencia entre lo que esperan los usuarios y lo que los directivos perciben como expectativas de estos.
- **GAP 2:** diferencia entre lo que los directores perciben que los usuarios esperan y, las especificaciones que la compañía ha puesto para cubrir dichas expectativas.

<sup>4</sup> Fuente: El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas; Santiago Gutiérrez Broncano, Mercedes Rubio Andrés.

- **GAP 3:** diferencia entre las especificaciones establecidas y el servicio ofrecido.
- **GAP 4:** diferencia entre lo que comunicamos y lo que ofrecemos.
- **GAP 5:** diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor sobre el servicio.

Es importante, para los encargados de recursos humanos en estas empresas, que pongan especial atención a los posibles fallos que puedan existir en cuanto a la gestión de la calidad en el servicio e intentar minimizar y erradicar cualquier GAP o diferencia en aras a maximizar la satisfacción del cliente.

De este análisis de las posibles divergencias en cuanto a calidad sacamos diversas conclusiones:

- Los sistemas de medición de calidad del servicio solo tienen en cuenta el GAP 5 y no tienen en cuenta el papel que el empleado puede tener en el mismo. Por lo tanto, cobra más relevancia aún el hecho de modificar el papel del empleado en el sector turístico y que sea éste el que capacite al cliente para que opine sobre la calidad del servicio.
- El rol que debe asumir el empleado es el de prescriptor, es decir, debe influir en la decisión del cliente de manera considerable para que éste emita un juicio favorable sobre el servicio ofrecido. (Alonso, 2006)
- Como premisa, cabe señalar que las empresas españolas deben dotar de más importancia el papel del trabajador para así conseguir una mejora sustancial en el entorno competitivo.

## 4) Metodología de investigación

El **objetivo** principal de nuestro trabajo de investigación es analizar en profundidad cómo se están gestionando los recursos humanos en las empresas del sector de la hostelería y, **constatar la hipótesis** de que una adecuada gestión de las personas incide **positivamente** en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El ofrecimiento de un servicio de calidad y la satisfacción del cliente, son las llaves para garantizar el futuro de las empresas en el sector turístico a día de hoy, ahí es donde el gestor de recursos humanos realiza una importante labor y eso es lo que se analizará.

Para la realización de este proyecto, se han realizado una serie de entrevistas a directivos de recursos humanos del sector que han sido:

- **Nestor Tur (Insotel Hotel Group):** Licenciado en turismo por la universidad de turismo Felipe Moreno (Mallorca), es interventor del Hotel Fenicia Prestige \*\*\*\*\* (Insotel Hotel Group). Lleva toda su vida laboral trabajando en el sector y en la actualidad compagina su trabajo como interventor gestionando todo lo relacionado con los certificados de calidad y recursos humanos del hotel que tiene a unos 110 empleados en nómina.
- **Ana Moles (Sirenis Hotel Group):** Licenciada en administración y dirección de empresas por la Universidad de Granada, ha desarrollado toda su carrera laboral en el sector turístico, desde hace 10 años es directora de recursos humanos de Sirenis Hotel Group empresa ibicenca con hoteles en Baleares y el Caribe.
- **Gabriel Cánaves (Melià):** Gabriel Cánaves se incorporó a la compañía en 1969, siendo uno de los grandes apoyos del presidente y fundador Gabriel Escarrer. Durante su trayectoria en la compañía ha desempeñado los cargos de Director de Relaciones Industriales, Director

de Recursos Humanos y Director de la División Cuba, siendo máxime responsable del crecimiento de la compañía en este país, donde Meliá Hotels International tiene hoy en día una amplia presencia. Gabriel Cánaves ha desarrollado a lo largo de más de 40 años en la compañía fuertes habilidades para la negociación, gestión y liderazgo de equipos y gestión de crisis. (página web corporativa Melià hotel group)

Los pasos que se han seguido para la elaboración de las entrevistas han sido:

1. **Diseño de las entrevistas:** las entrevistas han sido diseñadas con el fin de obtener toda la información necesaria para verificar la hipótesis que se está tratando.
2. **Realización de las entrevistas:** se acudió al centro de trabajo de cada uno de los entrevistados para realizar las preguntas diseñadas previamente y obtener la información necesaria (en formato audio) para la elaboración de este apartado.
3. **Transcripción y ordenación de la información:** una vez realizadas las entrevistas se transcribió del formato audio al electrónico para posteriormente poder analizar minuciosamente la información. (en el Anexo II se puede encontrar la transcripción de una de las entrevistas)
4. **Análisis de los resultados:** este análisis quedará reflejado en el siguiente apartado del proyecto donde se revisarán los datos obtenidos.

Tras el análisis de las entrevistas se hará una revisión de toda la lectura y los resultados obtenidos de las entrevistas para obtener conclusiones determinantes que permitan seleccionar las mejores estrategias sobre la gestión de recursos humanos y que marquen su desarrollo.

## 5) Análisis de entrevistas

Para la realización de este apartado se ha procedido a la realización de una serie de entrevistas a directivos de recursos humanos de diversas empresas del sector hotelero. Entre los entrevistados están Nestor Tur que es interventor y gestor de recursos humanos de Insotel Hotel Group, Ana Moles directora de recursos humanos de Sirenis Hotel Group y Gabriel Canaves director general de recursos humanos del grupo hotelero Melià.

La entrevista (Anexo I) ha sido diseñada de manera que los entrevistados hablen de cuatro de los apartados que hemos descrito con anterioridad, en un primer lugar se les pregunta por la contratación en el sector para posteriormente hablar sobre la formación y los planes que se aplican, la remuneración en el sector, la comunicación existente con los empleados y por último sobre las decisiones estratégicas de recursos humanos empleadas.

A continuación vamos a proceder con el análisis de las entrevistas empezando por el apartado de la contratación.

### 5.1) Contratación

En primera instancia se le preguntó a los entrevistados sobre la política general de contratación en el sector y sobre los criterios fundamentales a la hora de contratar a un empleado.

Esta pregunta tuvo una respuesta más o menos homogénea por parte de los entrevistados; por una parte, uno de los criterios fundamentales y más importantes a la hora de contratar a un empleado en el sector es la experiencia que el empleado posea. Éste es el elemento que más buscan las empresas junto con buenas referencias que tengan del potencial empleado y de su formación.

Tomando la palabra al señor Cánaves (Melià) y a Ana Moles (Sirenis) también se deberán cumplir los perfiles exigidos según el puesto de trabajo, ya que no todo es la experiencia. Además, en un sector como el de la hostelería donde se requieren perfiles laborales de muchas clases no hay un único criterio para elegir a un empleado, sino que deberán cumplirse determinados requisitos establecidos de antemano para poder desempeñar según que puestos de trabajo.

En segunda instancia, se preguntó a los entrevistados por el tipo de contrato predominante en el sector, la contestación fue la misma en la totalidad de los casos observados, la figura contractual que más se emplea en el sector de la hostelería es la del fijo discontinuo (tienen que tener un mínimo según el convenio colectivo de aplicación) y ocasionalmente, la eventual por circunstancias de la producción.

En la tercera cuestión se les preguntaba a los entrevistados en qué medida acudían a la promoción interna de empleados frente a la contratación externa de estos, y si creían que la promoción interna favorecía el ofrecimiento de un servicio de calidad.

Las respuestas en este sentido son bastante homogéneas. Los directivos de recursos humanos intentan que el porcentaje de empleados que acuden a la promoción interna sea cercano al 100%, consideran que un empleado formado con los valores de la empresa y años de trabajo en la misma, estará más implicado y comprometido con el buen hacer de la empresa. Además, también es una manera de incentivar al empleado, pues si éstos ven que tienen posibilidades de ascender, se sentirán más motivados a ofrecer un servicio de mayor calidad.

El director general de recursos humanos de Melià aportó porcentajes sobre el número de trabajadores que se beneficiaban de la promoción interna, este porcentaje se situaba en que un 91% de las vacantes en puestos de dirección eran ocupados mediante promoción interna, mientras que en los puestos de

dirección operativos (jefes de sección) el porcentaje se situaba en torno al 70%.

El siguiente punto a analizar en cuanto a contratación se centró en torno a la temporalidad en la contratación y si ésta incidía negativa o positivamente en el ofrecimiento de un servicio de calidad.

Por norma general, sí que incide negativamente, pero hay que hacer unas matizaciones. Como dice la directora de recursos humanos de Sirenis Ana Moles; “No tanto la temporalidad como si el modelo de contratación, el modelo laboral en España no ayuda en absoluto. No tenemos tiempo como para formar al trabajador para que sepa cómo actuar en determinados momentos. No es cuestión de la temporalidad en si, es cuestión del modelo de negocio.” Esto va un poco en línea con lo que han mencionado los otros directivos, el modelo de negocio en sí impide solucionar el problema de la temporalidad al 100%.

En este contexto, también se ha hecho hincapié en que es importante mantener una plantilla más o menos estable y que ésta adquiriera nuevos conocimientos año tras año (mediante los planes de formación) para que sean mejores trabajadores. Si cada año se da la circunstancia de que cambia la plantilla en porcentajes muy altos y se invierten demasiados recursos en formar al nuevo personal, no se conseguirá una vinculación de los empleados con la empresa ni una motivación para contribuir con la buena marcha de ésta.

## **5.2) Formación**

El siguiente apartado a tratar en las entrevistas fue la formación de los empleados. Se preguntó a los entrevistados sobre los planes de formación que se aplicaban en sus empresas y sobre la incidencia de éstos en el ofrecimiento de un servicio de calidad.

La primera pregunta sobre este apartado fue sobre si el correcto diseño de un plan de formación incidía en la calidad en el servicio.

Las respuestas diferían en la forma de aplicar ciertos planes de formación, pero el objetivo último de éstos era el mismo en todas ellas: una acción formativa debe atacar los puntos débiles de las empresas y mejorar la satisfacción del cliente.

Para el diseño de planes de formación se utilizan diversas técnicas entre las que se encuentran las encuestas de clientes, los análisis de opiniones en portales de internet que en muchas ocasiones son gestionados por empresas externas; como es el caso de Insotel, donde la empresa Geshotel se encarga de auditar tanto a los clientes como a los trabajadores en sí para poder realizar un análisis exhaustivo de la empresa y sacar conclusiones que permitan diseñar planes de formación enfocados a solucionar las deficiencias encontradas.

La directora de recursos humanos de Sirenis, Ana Moles, va más allá y ataca los planes de formación que se hacen hoy en día en algunas empresas, critica el “cursillismo” muy de moda a día de hoy en cuanto a planes de formación se refiere. Para ella no sirve de nada un plan de formación de copiar y pegar, lo que hay que hacer es una formación personalizada al trabajador e ir dirigiéndolo con unas competencias y unos perfiles para que el trabajador vaya adquiriendo esas funciones, no sirve hacer un catálogo precioso y decir que tienes un plan de formación.

Para Melià también es fundamental el correcto diseño de un plan de formación, pero más importante es que el empleado asuma que esos planes le ayudarán a formarse y a desarrollarse como trabajador. Si los empleados no creen en la formación no servirá de nada hacer planes de formación.

Una vez analizado el diseño de los planes de formación y su influencia, pasamos a analizar dónde se ponen los criterios de efectividad de estos planes y qué porcentaje de trabajadores participan en éstos.

La respuesta en este sentido fue muy homogénea, la efectividad de los planes de formación se mide mediante el control al empleado durante un determinado periodo de tiempo y a través de la satisfacción del cliente. Posteriormente se compararán las encuestas de evaluación del desempeño de un año a otro, comprobando si los puntos donde flaqueaban en años anteriores se han subsanado.

En cuanto a la participación en los planes de formación, los directivos de recursos humanos fueron claros, el 100% de la plantilla tiene que participar en ellos, se les da facilidades a los empleados para que acudan a los programas. Es obvio, que es imposible que todo el mundo participe en todas las acciones formativas debido a que en el sector son habituales las continuas incorporaciones de personal durante la temporada, por lo que intentan que el número de participantes sea el más alto posible.

En tercera instancia se preguntó sobre cuáles eran los aspectos que normalmente se solían reforzar en los planes de formación. La respuesta fue unánime; el servicio y la atención al cliente son la piedra angular sobre la cual se sustentan la mayoría de planes de formación (el señor Cánaves matizó que también depende mucho del país de aplicación de dichos planes), pues un correcto trato al cliente aumentará su satisfacción.

### **5.3) Remuneración**

El siguiente punto a tratar en las entrevistas fue la remuneración del empleado. Se habló desde la estructura de la remuneración, pasando por comparaciones con otros sectores, hasta los incentivos vía remuneración que son de aplicación en el sector.

La remuneración de los trabajadores de base en el sector, es la misma para todos los directivos de recursos humanos entrevistados. Los trabajadores que

ocupen puestos operativos ganarán según lo que esté estipulado en el convenio colectivo del sector en la zona donde operen.

La remuneración de directivos ya tiene más elementos diferenciadores según la empresa que se trate. Por ejemplo en Insotel a los directores y jefes de departamento se les paga por encima del convenio, mientras que en Sirenis y Melià tienen una parte de la retribución de carácter variable que dependerá de los objetivos alcanzados.

Sobre la motivación vía remuneración tanto en Insotel como en Melià no disponían de una política concreta, en cambio en Sirenis para incentivar al empleado se realiza un concurso año a año donde los departamentos según la satisfacción del cliente, mes a mes, ganan puntos y éstos son canjeables por papeletas y, al final de temporada, se realiza un sorteo en que los ganadores (suelen ser unos 20 al año) consiguen unas vacaciones en el Caribe con todos los gastos pagados.

En cuanto a la comparación con otros sectores de relevancia en la economía, todos los directivos estaban de acuerdo en que la remuneración en el sector de la hostelería estaba por encima que la de otros sectores. Se llegaba a la conclusión de que la remuneración en el sector de la hostelería es la adecuada.

#### **5.4) Comunicación**

El cuarto apartado tratado en las entrevistas ha sido el de comunicación con los empleados. Se ha hablado sobre cómo las empresas del sector se comunican con los empleados, cómo los evalúan y sobre si éstos aportan información útil para la mejora de la calidad en el servicio.

La primera pregunta aquí trata sobre cómo es la comunicación con los empleados en sí y sobre si éstos aportan un feedback útil de cara a la mejora del servicio.

Se observa cierta disparidad en las contestaciones. En relación a si los empleados aportan un feedback útil de cara a la mejora de un servicio de calidad, la respuesta es afirmativa en todos los casos. La opinión del empleado es relevante, pues es el que está siempre en contacto directo con el cliente según los directivos. Las disparidades vienen en el cómo se comunican, pues la comunicación de los empleados con sus directivos varía de una empresa a otra.

En Insotel se aboga por un trato directo y de confianza de tú a tú con el superior, si el empleado detecta alguna irregularidad debe comunicársela al superior y tomar las acciones pertinentes para subsanar los fallos de la manera más rápida posible. Si el superior ve algún comportamiento que no se ajusta con lo que se le exige al empleado debe decírselo inmediatamente y corregirlo. Existe una política de comunicación bidireccional constante entre empleado y superior.

En el caso de Sirenis, no disponen de un método concreto de comunicación con el empleado, dejan que éstos se comuniquen con sus superiores siempre que se requiera. Para el caso de sugerencias y feedback útil disponen un buzón donde pueden depositar sus sugerencias para la mejora del servicio.

Por último en el caso de Meliá, el método es bastante diferente a los anteriores. En esta empresa distribuyen a principios de año una encuesta de clima que consiste en unas cincuenta preguntas que se distribuyen a cada empleado, donde éste evalúa libremente y de manera completamente anónima (todo esto gestionado por una empresa externa para que sea completamente objetiva evitando injerencias internas), su situación en la empresa, con sus superiores, y además, se le hacen preguntas para detectar dotes de liderazgo entre otras.

Obtenidos los resultados de las encuestas desde la consultora, son enviados a cada director para que éste los compare con los de los años anteriores. Una vez realizada la comparación, existe un plan de acción del director para con

sus empleados que tendrá que diseñar éste y consensuarlo con su gente para subsanar los posibles fallos que pueda haber y mejorar la calidad del servicio.

La siguiente pregunta realizada tiene que ver con la evaluación del desempeño de los empleados y con su feedback. Aquí también se da el caso de que cada empresa tiene sus métodos.

En primera instancia, Insotel cede la evaluación de los empleados a los superiores directos de cada uno. Tienen que cumplir con los requisitos mínimos y con las estipulaciones que se les exige desde la dirección y desde los planes de calidad diseñados por la empresa. Muchas de las normativas vienen dadas desde organismos que otorgan los certificados de calidad como la Q de calidad y los certificados ISO 9001 y 14001.

En Sirenis distinguen dos vías de evaluación del desempeño:

- A los temporales se les exigirá que sigan el plan formativo estipulado y que cumplan con los requisitos exigidos por éste. Si no los alcanzan en el tiempo que dura el periodo de prueba de los contratos, se prescinde de los servicios del empleado.
- En cuanto a los fijos, directivos y demás se les aplica una evaluación de capacidades en cuanto al comportamiento del trabajador, fijándose no sólo en los resultados como empleado sino también a su comportamiento con los clientes y su desempeño en la actividad laboral.

En el caso de Melià se aplica la *performance review* es un método implantado recientemente en la empresa que en palabras del propio director de recursos humanos “está dando muy buenos resultados”.

En primer lugar, para la realización de esta *review*, se crean e inculcan los valores de la empresa a los trabajadores, y se diseñan las competencias que tiene que tener cada puesto de trabajo.

Una vez definido esto a final de año el empleado tiene que hacer una evaluación con su jefe para valorar el comportamiento. “Cada competencia tiene un comportamiento y cada comportamiento tiene una valoración que puede ser “A veces/Normalmente/Siempre” de cada competencia se hace una valoración y al final se obtiene un resultado. Tenemos un apartado por ejemplo para evaluar el talento y en función del resultado si es muy satisfactorio, lo evaluamos y examinamos con detenimiento.”

Otro paso de esta *review*, es una reunión empleado-jefe donde hablan cara a cara y se dicen lo que piensan cada uno de ellos. Es una manera directa y sencilla de solucionar diferencias y limar asperezas en ocasiones. Los resultados de las *performance review* también se tienen en cuenta a la hora de diseñar planes de formación.

## **5.5) Decisiones estratégicas de recursos humanos**

En el último apartado de las entrevistas se ha tratado el tema de las decisiones estratégicas de recursos humanos. Por decisiones estratégicas nos referimos a las dos mencionadas con anterioridad, las de diferenciación y las de liderazgo en costes. Se ha preguntado a los directivos de recursos humanos cuáles son las que emplean en sus empresas.

Los resultados en este caso han sido en mayor medida homogéneos, todos los directivos han dicho que se emplea tanto una estrategia como otra. Se aplicará por norma general una estrategia de liderazgo en costes sobretodo en los puestos de trabajo operativos (camareros, limpiadoras, cocineros, servicio técnico...) y una estrategia de diferenciación a los jefes de departamento y directivos.

No se puede identificar una estrategia concreta en este sector, pues la heterogeneidad de los puestos de trabajo presentes dificulta mucho el aplicar una u otra. La conclusión definitiva es que se emplea una estrategia mixta entre diferenciación y liderazgo en costes para gestionar a los recursos humanos del sector.

## 6) Conclusiones

Una vez analizadas las entrevistas con detenimiento y revisada la lectura relacionada con gestión de recursos humanos y calidad del servicio procederemos a realizar las conclusiones pertinentes y propuestas de mejora de cara al futuro del sector de la hostelería.

Como hemos podido comprobar en las entrevistas, muchas de las políticas de recursos humanos presentes en el sector son bastante homogéneas, sobretudo las de remuneración del personal –se ajustan en la mayoría de puestos al convenio colectivo del sector-. Donde sí que difieren las compañías es en los métodos de incentivar al empleado, en la evaluación del desempeño de éstos y, en menor medida, en los criterios de contratación de empleados.

Empezando por los incentivos a empleados, la política que –en mi opinión- ha causado una mejoría considerable del rendimiento de empleados y ha supuesto una motivación adicional para éstos ha sido la política de Sirenis de realizar un concurso y sortear un viaje al Caribe a final de la temporada. Ésta política de incentivos es un gran método para que todos los departamentos de los hoteles se esfuercen para conseguir el máximo número de papeletas y tener más posibilidades de ganar el concurso. Es una política que no supone un coste excesivo para la empresa y, las ganancias potenciales para ésta son bastante elevadas, pues por norma general, el empleado que se esfuerza, se dedica y se siente feliz en el puesto de trabajo transmitirá una mejor sensación del servicio al cliente mejorando la satisfacción de éste.

En el sector turístico es difícil incentivar al empleado vía remuneración, pues los salarios marcados por los convenios colectivos suelen estar por encima de la media con respecto a otros sectores y además, las empresas del sector no están dispuestas a aumentar la remuneración de los empleados. Es por eso que cada día se buscan maneras alternativas de mantener al empleado comprometido, feliz y satisfecho con su trabajo. Las empresas punteras del sector hoy en día están estudiando diversas alternativas para recompensar un buen hacer en la actividad laboral.

Como hemos podido ver a lo largo del trabajo, todas las políticas de recursos humanos van orientadas hacia la satisfacción del cliente, éste elemento es la piedra angular sobre la cual se sustenta la viabilidad de cualquier empresa del sector turístico español, o mejor dicho, del sector servicios en general. La premisa de que “el cliente siempre tiene la razón” es fundamental y las empresas del sector deben hacer que sus empleados la comprendan y la asuman con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.

En este contexto, una de las políticas más relevantes en cuanto a gestión de recursos humanos es la comunicación con los empleados. De una manera o de otra, las empresas del sector tienen una comunicación constante con éstos, es de vital importancia hacer que el empleado se sienta querido y apreciado en la empresa, una actitud negativa hacia éstos o el “pasotismo” conduce a malas prácticas de los trabajadores y, como consecuencia final a una disminución en la satisfacción del cliente.

Es por todo esto que las empresas del sector turístico español cada día desarrollan nuevas maneras de comunicación con los empleados y de evaluar su desempeño en la actividad laboral. Una política curiosa y que está aportando unos resultados inmejorables es la *performance review* explicada anteriormente en el análisis de entrevistas. Con esta técnica se ha conseguido una comunicación directa y constante con el empleado y se han reducido los conflictos laborales considerablemente. El resto de empresas no poseen métodos tan sofisticados como este, pero sí que consideran que la comunicación como uno de los elementos clave en la gestión del capital humano.

Como hemos podido comprobar, cada empresa tiene su particular manera de comunicarse con el empleado, sería idóneo para el sector analizar qué método es más eficaz y cuál conduce a los mejores resultados posibles, pues si hay una técnica que asegure una mayor eficacia, las empresas deberían adoptar dicha técnica. En este sentido, comparando los resultados de unas y otras empresas y, en base a las entrevistas realizadas con los directivos de

recursos humanos, se puede concluir que la técnica adoptada en Melià es innovadora y ha aportado unos resultados muy satisfactorios. Para las demás empresas es muy relevante este hecho, pues Melià es la compañía hotelera más grande de España y es, por lo tanto, una referencia para el resto de competidores del sector. No sería de extrañar que el resto de empresas empezaran a aplicar la misma técnica en un breve periodo de tiempo.

En cuanto a la formación del personal, ya hemos visto a lo largo de todo el trabajo la importancia de ésta en el sector y también la relevancia que le dan las empresas, pues los planes de formación sirven para “mejorar” el desempeño del empleado y subsanar las posibles deficiencias existentes en el servicio que se está ofreciendo. Considero que en la actualidad las empresas del sector los están aplicando correctamente pues los métodos que emplean para diseñar los planes de formación –en función de los GAPS de sus empleados- son los que permiten mejorar la calidad del servicio y mejorar la satisfacción del cliente.

Antes de concluir este trabajo es importante hablar sobre cómo todo lo que se ha analizado aquí influye en la calidad del servicio y sobre cuál es el papel que juega el director de recursos humanos en este sentido.

La figura del director de recursos humanos ha adoptado una creciente importancia en los últimos años. Cada vez se le dota de más importancia a este departamento en las empresas -sobretudo las del sector servicios- porque el capital humano, como hemos mencionado con anterioridad, es el elemento que permitirá a las empresas ejercer su capacidad de diferenciación y que permitirá asegurar su sostenibilidad en el medio y largo plazo siempre que las políticas estén bien definidas.

En este sentido, lo que un buen gestor de recursos humanos debe hacer es tener unas ideas claras en cuanto a las estrategias a aplicar con respecto al capital humano y sobretudo saber transmitir a los empleados la cultura y los valores de la empresa para la que trabajan. Es de vital importancia hacer que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa y esa es una

de las tareas más difíciles para un gestor de recursos humanos. Una que se consigue eso, es mucho más fácil para el empleado transmitir la sensación de calidad que la empresa quiere que los clientes sientan.

Como hemos podido comprobar, las tareas de los gestores de recursos humanos no se limitan únicamente a decidir las políticas de aplicación a los empleados, sino que van mucho más allá y deben ejercer de enlace entre lo que es la empresa en sí y los propios empleados. A fin, de tratar de intentar conseguir que asuman como suyos los valores que se quieren transmitir al cliente final, pues de esta manera se conseguirá la mayor satisfacción del cliente.

Llegados a este punto, hay que mirar hacia el futuro y tratar de discernir cómo será la gestión de los recursos humanos de ahora en adelante y qué cambios puede deparar el sector turístico.

En estos años, ahora que parece que en la economía empiezan a darse síntomas –leves aún- de recuperación, hay que sentar las bases de cara al futuro del sector, pues el mercado laboral en España ha sufrido una importante metamorfosis que hará o, mejor dicho, está experimentando un importante cambio en cuanto a la gestión del capital humano.

En las últimas décadas en España nos hemos centrado en exceso en el turismo de sol y playa, sin centrarnos en ofrecer un servicio de calidad. En la última década el panorama ha dado un vuelco radical y ahora prima la calidad del servicio y como consecuencia la gestión de los recursos humanos por encima del resto de factores pues es ésta la que permitirá a España competir en ventaja con respecto al resto de potencias turísticas . La competencia está acuciando cada vez más a España y, en este contexto el cliente ante varias opciones similares elegirá el destino donde pueda sentirse más a gusto, donde la satisfacción pueda ser mayor, y ahí, entra la calidad del servicio como el elemento diferenciador que tiene que potenciarse todavía más en España.

La calidad del servicio es elemento clave para asegurar el futuro a medio y largo plazo del turismo. Hay que convertir a España en un referente mundial de calidad y complementarlo con unas infraestructuras adecuadas para ello. No hay que obviar el constante esfuerzo que están realizando las empresas en el sector y las instituciones –mediante el ICTE (Instituto de Calidad Turística Española)- para favorecer estos cambios.

Aquí es donde los gestores de recursos humanos deben actuar y demostrar la importancia de una correcta gestión del capital humano a día de hoy. Entre una buena y una mala gestión habrá un abismo en cuanto a los resultados potenciales de las empresas.

Por todo ello, hay que instar a las empresas del sector a invertir más aún en formación de empleados -sin obviar el hecho de que hoy en día a este elemento se le tiene en alta consideración-, pues el entorno requiere que los empleados estén adecuados a los potenciales cambios que se puedan dar en el sector. Hay que fijar más incentivos a los trabajadores, pues analizando detenidamente muchas políticas de remuneración al trabajador se ha encontrado un defecto que podría incidir negativamente en los resultados y es que los empleados, en ocasiones, pueden no ver premiado el buen trabajo incidiendo negativamente en su actitud hacia éste.

En resumen, y para concluir este trabajo, se propondrán una serie de puntos que incluirán propuestas de mejora en cuanto a la gestión de recursos humanos para las empresas del sector:

- Se debe promover desde las propias empresas una política de remuneración que ayude a mejorar la motivación del empleado. Es decir, una remuneración que incentive y desarrolle el buen hacer por parte de los empleados. Esto se traducirá en última instancia en una mejora de la satisfacción del cliente final.
- En cuanto a la comunicación con los empleados, una de las deficiencias encontradas es que, en ocasiones no había una política

clara o concreta en cuanto al trato con el empleado. Es muy importante tener una política clara y concisa y valorar seriamente las opiniones de los empleados, pues son una fuente de información valiosísima para la empresa.

- Con respecto a la formación la –única- pega que se le podría poner es que se debería aumentar la inversión en estos programas pues son, al fin y al cabo, un elemento de mejora de personal que aporta unos potenciales beneficios tanto para la empresa como para el empleado. Además, permitirán a la empresa diferenciarse de sus competidores y conseguir una satisfacción mayor por parte de sus clientes.

Como hemos constatado al inicio del apartado de metodología de investigación, con este trabajo pretendemos constatar la hipótesis de que la gestión de los recursos humanos incide positivamente en el ofrecimiento de un servicio de calidad y que, cada vez más se le da más importancia al capital humano como elemento diferenciador en el sector.

Hay que tener en cuenta que para constatar al 100% la hipótesis se necesitarían más entrevistas y un trabajo de campo mayor. Este trabajo servirá como referencia y como primera aproximación para posteriores investigaciones relacionadas con el tema.

## Bibliografía

- Ahire, S., & O'Shaughnessy, K. (1998). The role of top management commitment in quality management: An empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science* , 5–37.
- Alonso, M. B. (2006). *Gestión de calidad de los procesos turísticos*. Madrid.
- Biosca, D. *La dirección eficaz de los empleados*. Educatur.
- Bravo, J., Bravo, I., & Jérez, C. (2008). *Situación de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas de Hostelería*. Madrid: Secretaría de estado de Turismo y Comercio.
- Bravo, S. (Septiembre de 2004). La competitividad del sector turístico. *Boletín económico del Banco de España* .
- Camisión, C. (2004). *Estrategia de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad* .
- Casadesus, M. H. (2005). El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review* , 90–101.
- Celestino Cuello del Oro, D. (2006). La gestión de los recursos humanos para la mejora de la calidad hotelera española. *Capital Humano* .
- Das, A. H. (2000). A contingent view of quality management the impact of international competition on quality. *Decision Sciences* , 649–690.
- Figuerola, M. (2006). El modelo turístico español. Déficit, retos y oportunidades. En P. M. A. Saéz, *Estructura Económica del Turismo* (págs. 369–416). Madrid.
- Go, F. G. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management* , 79–88.
- Gutiérrez Broncano, S., & Rubio Andrés, M. (2009). *El factor humano en los sistemas de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas*. Madrid.
- Hosteltur. (Publicación mensual). *Revista Hosteltur*.
- Jorge Acosta, A., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en empresas de turismo y hostelería*. Prentice Hall.
- Julià, M., Porsche, F., & Verge, X. (2004). *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid: Prentice Hall.
- Lillo Bañuls, A. (2009). *El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas*. Alicante.
- Lillo Bañuls, A., & Casado Díaz, J. (2011). *Capital humano y turismo: Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral*. Estudio, Instituto universitario de investigaciones turísticas.

- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A., & Sevilla Jiménez, M. (2007). *El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico*. Alicante.
- Medina, D., & García, J. (2004). *Dirección estratégica de la empresa turística*. Papeles de Economía Española.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (1998). *Plan de Calidad Turística Española*. Dirección General de Turismo., Madrid.
- Ministerio de trabajo e inmigración. (2012). *Características sociodemográficas y perfiles competenciales y los trabajadores del sector turismo*. Madrid.
- Moutinho, L. (2000). Trends in tourism. En L. Moutinho, *Strategic management in tourism* (págs. 3-16).
- Normann, R. (1991). Service management: strategy and leadership in service business.
- Raymond, J., Roig, J., & Gómez, L. (2009). *Rendimientos de la educación en España y movilidad intergeneracional*.
- Sánchez Pérez, J., & Sierra Fernández, M. *Los recursos humanos en el sector turístico: una aplicación del cuadro de mando integral*. Almería.
- Thrane, C. (2008). Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects. *Tourism Management* (29), 514-524.
- Yepes, V. (1998). Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana.
- Yepes, V., & Camisón, C. (1994). Normas ISO 9000 y gestión de la calidad total en la empresa turística. En D. d. Santos, *Proceedings I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana* (págs. 583-620). Valencia.

## Anexos

### Anexo I – Guión de la entrevista

<b>Gestión de RRHH en empresas del sector de la hostelería</b>			
<b>Preguntas e interacciones de la entrevista</b>			
<b>Tema</b>	<b>Principales (P)</b>	<b>Indagación (I)</b>	<b>Seguimiento (S)</b>
<b>Contratación/Ruptura laboral</b>	<p>En el sector turístico, ¿Cuál es la política general de contratación?</p> <p>¿Cuáles son los criterios fundamentales a tener en cuenta a la hora de contratar a un empleado para el sector?</p>	<p>En su caso en particular de su empresa, ¿Cuál es el tipo de contrato predominante?</p> <p>¿En qué medida acuden a la contratación interna (promoción) de empleados y cuándo acuden a la contratación externa?</p> <p>¿Considera que la contratación interna contribuye a la mejora de la calidad en el servicio? ¿Por qué?</p>	<p>¿Cree usted que la temporalidad en la contratación incide negativamente en el ofrecimiento de un servicio de calidad o no tiene nada que ver?</p> <p>¿Considera usted que el tener una plantilla relativamente fija (sin excesiva rotación de personal) favorece el ofrecimiento de un servicio de calidad?</p>

<p style="text-align: center;"><b>Formación</b></p>	<p>¿Cómo valora usted el impacto que tiene en la calidad de servicio el diseño que tiene un correcto plan de formación efectivo? ¿Dónde pone los criterios de efectividad de los planes de formación para el sector?</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos más valorados en un potencial empleado del sector de la hostelería?  ¿Existen en su empresa programas de formación de empleados? ¿Cómo se han diseñado? ¿Cuáles son los programas?  ¿Qué porcentaje de empleados aproximadamente participa en los programas?</p>	<p>¿Cuál cree usted que son los aspectos que se deberían potenciar en cuanto a la formación del personal? (Para garantizar una mejor calidad en el servicio del cliente)  ¿Qué aspectos considera usted que deberían reforzarse en los diseños de planes de formación del sector?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Remuneración</b></p>	<p>¿Cuál es la política de remuneración en el sector turístico?  ¿Cómo conciben la retribución variable o por incentivos? ¿Cómo se materializa el variable y en virtud de qué criterios a la hora de incentivar al empleado?</p>	<p>En relación con otros sectores relevantes de la economía, ¿Cómo considera que están los salarios en el sector turístico en general?</p>	<p>¿Considera usted que el salario fijo establecido por el convenio del sector es adecuado? Si no es así cuáles son las alternativas que ofrece para motivar desde el punto de vista de remuneración a los empleados del sector.</p>

<p><b>Comunicación</b></p>	<p>¿Cómo es la comunicación con los empleados? (Retroalimentación, feedback...)</p>	<p>¿Existe una política de comunicación bidireccional que impacte positivamente en la calidad de servicio?</p> <p>¿De qué manera aprovechan la comunicación de los mandos intermedios para la toma de decisiones de cara al ofrecimiento de un servicio de mayor calidad?</p>	<p>¿Qué métodos emplean para evaluar el desempeño de los empleados en su actividad laboral?</p> <p>¿Los empleados aportan feedback útil de cara a la mejora de la calidad en el servicio?</p>
<p><b>Decisiones estratégicas</b></p>	<p>En cuanto a la estrategia de RRHH a seguir ¿Cuál de estas se identifica más con su empresa? -Liderazgo en costes (Cualificación técnica, retribución basada en el puesto, evaluación del desempeño como mecanismo de control...) -Diferenciación (retribución basada en contribución del individuo, evaluación del desempeño como desarrollo..)</p>	<p>¿Cuál de las dos medidas presentadas anteriormente considera usted que son más apropiadas para mejorar la calidad en el servicio?</p>	

## **Anexo II – Entrevista a Gabriel Cánaves director general de recursos humanos en Melià.**

### **Entrevista Gabriel Cánaves**

#### **¿Cuáles son los criterios fundamentales a la hora de contratar a un empleado en el sector?**

En el sector hay muchos perfiles diferentes de trabajo, desde contables y administradores hasta camareros y limpiadoras. Hay que separar las cosas: el personal operativo de los hoteles, el cual es contratado en función de las necesidades de los establecimientos y la evolución de la temporada, del personal administrativo, que viene a ser todo el departamento de marketing, financiero, recursos humanos... cada uno tiene unos criterios distintos a la hora de seleccionar el personal adecuado.

Si hablamos de hoteles donde existe estacionalidad, primero se las contrata durante una temporada, y luego se las va renovando en función de su rendimiento, hasta que se transforman en indefinidos. En los hoteles con estacionalidad (la mayoría de los de España) se sigue el mismo procedimiento pero con la diferencia de que el contrato es fijo discontinuo.

A los contratados para personal administrativo (marketing, contabilidad, rrhh..), se les evalúa en función de su experiencia y cualidades y se les somete a un periodo de prueba de seis meses a un año, una vez superan ese periodo se les renueva si cumplen con las expectativas.

#### **En el caso particular de su empresa, ¿Cuál es el tipo de contrato predominante?**

El contrato predominante es el eventual por trabajo circunstancias de producción y el fijo discontinuo. Aquí en España el fijo discontinuo es de los que más se usa y en menor medida el fijo. El eventual se utiliza para

circunstancias puntuales en las que se requiera una mayor mano de obra para seguir ofreciendo un servicio de la máxima calidad posible.

**¿En qué medida se acude a la promoción interna de empleados contra la contratación externa de estos?**

Nosotros la meta que tenemos como empresa es que la mayoría de puestos en la empresa sean cubiertos por personal interno. Es una forma de actuar que hemos empleado desde el inicio de Sol Melià y que hemos tratado de potenciar. Tenemos un ratio que indica cada año el nivel de vacantes cubiertas por promoción interna. A nivel de directores, por ejemplo, en el año 2013 un 91% de las vacantes han sido cubiertas por personal interno. En el tema de puestos de responsabilidad en hoteles en puestos que no sean de director ese porcentaje se sitúa en torno al 70% (siempre hablando a nivel global), el 30% restante tratamos de contratar a gente local para ir formándolos en nuestra cultura para que posteriormente puedan seguir ascendiendo y que haya movimiento dentro de la empresa.

**¿Cree usted que la temporalidad en la contratación puede incidir negativamente en el ofrecimiento de un servicio de calidad?**

Si no cuidas este aspecto y cada año tienes que empezar de nuevo con temas de contratación de nuevo personal y no querer vincularlo a la empresa, porque la empresa no quiera tener ningún tipo de pasivo en cuanto a contratación SI, porque implicaría empezar de cero cada año.

Lo que es verdad, es que para tener una contratación y un servicio adecuado hay que hacer que los mejores año a año vincularlos con la empresa y ofrecerles formación e incentivos para que se queden en la empresa. Es bueno que haya cierta rotación hasta un determinado punto, pero lo más importante es tener una base de empleados relativamente fija que permita transmitir los valores de la empresa, tanto a los nuevos empleados como a los clientes para que se sientan lo más a gusto posible.

Lo ideal es tener una evaluación anual de las personas en cuanto a su desempeño y que los mejores mantengan su puesto y sienten la base para poder seguir ofreciendo el servicio de calidad demandado. Todo esto también depende del tipo de hotel que estés analizando obviamente.

### **¿Cómo valora en la calidad en el servicio el correcto diseño de un plan de formación?**

Es fundamental porque es esencial que el empleado asuma que el plan de formación le ayudará a desarrollarse a sí mismo, porque si tu diseñas un plan y la persona a la que formas no cree que eso le pueda ayudar genera un rechazo y tira al traste todo el esfuerzo realizado en el diseño del plan. En función de esto, nosotros cada año hacemos una evaluación del desempeño de cada persona, nos aporta una foto mostrándonos las carencias que han tenido cada persona y ver las necesidades en cuanto a formación. Exigimos que cada director de hotel detecte los problemas en sus hoteles y pida los planes de formación diseñados para cada área específica en función de sus necesidades particulares pues cada hotel es un mundo y cada uno tiene sus carencias.

También se diseñan los planes de formación en función de los cambios que apliquemos en determinados servicios.

Otro factor muy a tener en cuenta son las encuestas entregadas a los clientes, aunque hay que ir con ojo con estas encuestas porque en algunos casos los clientes pueden verse influenciados, así que contrastamos los resultados de las empresas con los obtenidos por el análisis que hacemos de los comentarios en todas las redes sociales a través de un programa llamado ReviewPro, con estas dos fuentes de información sacamos conclusiones y diseñamos también planes de formación para mejorar el servicio en los puntos más flojos.

## **Por norma general ¿Cuáles son los aspectos que más suelen reforzarse con los planes de formación?**

El servicio, el servicio es fundamental, es uno de los factores más importantes. La atención al cliente es un elemento primordial hoy en día, es por eso que muchos planes de formación van encaminados hacia mejorar el trato del empleado cliente.

Luego están los planes más técnicos por así decirlo, como pueden ser los de recepción o cocina.

Todos los programas van encaminados hacia la mejora de la satisfacción del cliente ya que es nuestra meta y el objetivo principal.

También depende mucho del país donde estés realizando la formación obviamente, en países como en China, o en los resorts de América por poner un ejemplo teníamos que realizar planes de formación sobre prácticamente todo porque la gente ahí no está tan formada como en otros países.

## **¿Cómo está estructurada la remuneración en el sector?**

En el sector como he mencionado con anterioridad, hay una población muy variada de empleados, por eso es difícil decir a rasgos generales cómo está estructurada la remuneración.

En la parte operativa, hasta el nivel de segundas jefaturas todo se paga según el convenio colectivo de la zona donde se desarrolle la actividad. A nivel internacional, si no hay convenio se paga la media de lo que paga el sector.

A partir de la segunda jefatura, hacemos un COMPA que es la valoración del puesto de trabajo en función de las dimensiones del hotel y de su categoría. Por ejemplo, no es lo mismo el jefe de recepción o el segundo en un hotel de cien habitaciones de cuatro o tres estrellas, que un jefe o un segundo de un Gran Melià de Madrid con un precio mucho superior y unas dimensiones

mayores. Lógicamente cuantas más prestaciones requiere el hotel más salario obtendrá el encargado en la zona correspondiente porque mayor es su responsabilidad.

**En relación con otros sectores importantes de la economía, ¿Cómo considera que están los salarios en el sector turístico?**

Bueno, aquí hay que hacer muchas matizaciones. Cuando hablas de una camarera tu la tienes que comparar con una persona de limpieza de una empresa que da servicios de limpieza. Normalmente el convenio de hostelería estará por encima del convenio que pueda tener el otro sector en cuanto a limpieza se refiera por ejemplo.

Ahora se da más que antes un fenómeno en España en el que muchas empresas externalizan sus servicios (limpieza en la mayoría de casos). Contratan empresas externas sometidas a un convenio de limpieza que suele estar un 15-20% por debajo del de hostelería y esto convierte un coste fijo, en un coste variable que dependerá de las habitaciones limpiadas. Normalmente contribuye a una reducción del coste pero en muchos casos no compensa externalizar estos servicios si quieres que de verdad las cosas se hagan bien.

A nivel de personal de segunda jefatura hacia arriba, se sigue ganando bastante dinero, sobretodo en una época como ahora donde en muchos sectores se han mantenido salarios y estos dentro de lo que cabe se han mantenido. Además en Melià al haber siempre la posibilidad de promoción interna puede que en un momento dado ganen menos que el equivalente suyo en otro sector pero al largo plazo acabarán ganando más por los posibles ascensos.

En definitiva, son salarios bastante dignos. Además hoy en día podríamos decir que no es un sector frágil, por lo menos en España.

**¿Cómo es la comunicación con los empleados? ¿Hay retroalimentación/feedback que aporten que ayude a la mejora del servicio?**

Nosotros de cara al empleado realizamos una encuesta de clima que hacemos cada año. Son unas cincuenta preguntas que distribuimos a cada empleado donde el evalúa libremente y de manera completamente anónima (todo esto gestionado por una empresa externa para que sea completamente objetiva e injerencias internas), sobre su situación con la empresa, con los superiores, preguntas para detectar el liderazgo...

Estas encuestas se realizan entre el 15 de enero y 10 de Febrero y ahora mismo la consultora externa está recopilando los datos y realizando un informe, que quedará estructurado por áreas. Una vez recibidos los resultados, se los enviamos a cada director para que compare los resultados con los de años anteriores y con esta comparación existe un plan de acción del director para con sus empleados que tendrá que diseñar éste y consensuarlo con su gente para subsanar los posibles fallos que pueda haber y mejorar en el ofrecimiento de un servicio de calidad.

Este dato para los consejeros externos (el estudio de clima) es muy importante para ellos. El consultor externo realiza un informe anual al consejo de administración del estudio de clima y ahí es donde se evalúa la efectividad de muchos de los directores y jefes de departamento y se toman las medidas pertinentes en los casos que lo requieran.

**¿Qué métodos se emplean para evaluar el desempeño de los empleados en su actividad laboral?**

Nosotros realizamos lo que se llama una “performance review”, que se encarga precisamente de eso, de evaluar el desempeño del empleado.

En primer lugar creamos e inculcamos la cultura y los valores de la empresa, diseñamos las competencias que tiene que tener cada función en las cinco familias de trabajo principales.

Una vez definido esto a final de año el empleado tiene que hacer una evaluación con su jefe para valorar el comportamiento. Cada competencia tiene un comportamiento y cada comportamiento tiene una valoración que puede ser “A veces/Normalmente/Siempre” de cada competencia hace una valoración y al final se obtiene un resultado. Tenemos un apartado por ejemplo para evaluar el talento y en función del resultado si es muy satisfactorio lo evaluamos y examinamos con detenimiento.

Otro paso de esta performance review, es una reunión empleado-jefe donde hablan cara a cara y se dicen lo que piensan cada uno de ellos. Ha traído resultados muy satisfactorios la verdad, es una manera directa y sencilla de solucionar diferencias y limar asperezas en ocasiones. Los resultados de las performance review también se tienen en cuenta a la hora de diseñar planes de formación.

Antes de 2010, teníamos una parte de retribución variable que dependía de la performance review. Decidimos suprimir esta retribución porque creíamos que tergiversaba la realidad de los datos, muchos jefes o empelados siempre valoraban más positivamente a los demás con el fin de ganar más dinero. Fue una decisión controvertida y al principio no se estaba muy de acuerdo en el consejo pero los resultados satisfactorios de los últimos años han hecho cambiar de parecer y la performance review es uno de los indicadores claves tanto de desempeño como de satisfacción de personal.

**En cuanto a decisiones estratégicas de RRHH ¿Con cuál se identifica más con una de liderazgo en costes o en una de diferenciación?**

Es un poco complicado decantarse por una. Diría que un mixto la verdad porque como he dicho antes en este sector trabajan desde directivos que se

decantarán más por una estrategia de diferenciación y por otra los empleados de base que serán más de liderazgo en costes. Decantarse por una o por otra aquí es imposible.