

EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE HOSTELERÍA

y su incidencia en la formación continua del sector:
GUÍA Y ACTIVIDADES DIVULGATIVAS



Promueve



Financian



Comunidad de Madrid

Colabora



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro



EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE HOSTELERÍA Y SU INCIDENCIA EN LA FORMACIÓN CONTINUA DEL SECTOR: GUÍA Y ACTIVIDADES DIVULGATIVAS

PROMUEVE



COLABORA



Esta versión digital de la obra impresa forma parte de la Biblioteca Virtual de la Consejería de Educación y Empleo de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.

www.madrid.org/edupubli

edupubli@madrid.org

FINANCIAN

DESARROLLA



**FEDERACIÓN ESTATAL DE COMERCIO, HOSTELERÍA Y TURISMO DE
COMISIONES OBRERAS (FECOHT – CC.OO.)**

DIRECTOR TECNICO
PEDRO A. PEREZ NAVARRO

TECNICO DE FORMACIÓN
MARIO VILLAR ARLUCEA

ADMINISTRATIVA
M^a ISABEL SANCHEZ CABALLERO

ARI BUSINESS SOLUTIONS

COORDINADORA TÉCNICA
ESTHER MARÍN CAPILLA

TÉCNICO ANALISTA
MARIA PILAR SANCHEZ SANTOS

ENTREVISTADORA
ISABEL DE LA TORRE MONTIEL

RED DE CAMPO
VANESSA MORENO LUQUE
M^a ISABEL LOPEZ RONDA
INMACULADA BENITEZ GARCÍA
JOSE ANTONIO PEREZ BERMUDEZ
M^a ELENA SANCHEZ IBAÑEZ

EVALUADOR
JUAN GALVEZ TAMAYO

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
BREVE DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS METODOLÓGICOS	7
BLOQUE I. ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO DEL SECTOR HOSTELERO EN LA COMUNIDAD DE MADRID	10
1. Localización geográfica y descripción de la población de la Comunidad de Madrid	10
2. Situación de la economía en la Comunidad de Madrid	11
3. Estructura y configuración del sector Hostelería	13
4. Configuración laboral del sector	16
5. Descripción de los procesos productivos en el sector Hostelería	22
6. Evolución del sistema productivo	30
BLOQUE II. ANÁLISIS OCUPACIONAL DEL SECTOR HOSTELERÍA	33
1. Mapa ocupacional del sector	33
2. Descripción del perfil profesional de las ocupaciones específicas del sector Hostelería	39
3. Tendencias de las ocupaciones. Previsiones de evolución	63
BLOQUE III. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE HOSTELERÍA DE LA COMUNIDAD DE MADRID	74
1. Qué significa gestionar Recursos Humanos	74
2. Implantación actual de departamentos o personal encargado de la gestión de Recursos Humanos en empresas de Hostelería	85
3. Implantación de la gestión de Recursos Humanos en empresas de Hostelería madrileñas: resultados del sondeo	90
4. El profesional dedicado a la gestión de Recursos Humanos: Competencias profesionales	115
5. El profesional dedicado a la gestión de Recursos Humanos en las empresas de Hostelería madrileñas	119
BLOQUE IV. NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DEL SECTOR HOSTELERÍA MADRILEÑO	123
1. Oferta formativa	123
2. Implantación de la función de formación en la gestión de Recursos Humanos de las empresas hosteleras	128
3. Propuestas formativas	134
BLOQUE V. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS HOSTELERAS	139
BLOQUE VI. CONCLUSIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	162

INTRODUCCIÓN

Una vez finalizada la recogida de información y datos para el desarrollo de la investigación titulada **“Evaluación e identificación de buenas prácticas en el modelo de gestión de Recursos Humanos en empresas de Hostelería y su incidencia en la Formación Continua del Sector: Guía y actividades divulgativas”**, en la que ARI Business Solutions colabora en su desarrollo con la Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras (FECOTH CC.OO.), entidad beneficiaria de esta ayuda que concede la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid dentro del marco de las Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación 2008, en este informe se presenta una integración de todos los resultados obtenidos tras analizar la información recabada.

La finalidad última de este estudio ha consistido en identificar y evaluar buenas prácticas de gestión de Recursos Humanos en empresas hosteleras madrileñas, así como conocer las necesidades de cualificación del colectivo de población ocupada responsable de realizar dicha gestión en empresas del sector Hostelería madrileño para desempeñar, de forma adecuada, las tareas fundamentales de gestión de Recursos Humanos.

El desarrollo de esta investigación ha perseguido el logro de los siguientes objetivos:

- Analizar las perspectivas de evolución económico-empresarial del sector hostelero en la Comunidad de Madrid.
- Describir los fundamentos, objetivos y medidas necesarias para implementar modelos de gestión de Recursos Humanos acordes con los modelos empresariales existentes en el sector Hostelería madrileño.
- Identificar los diferentes modelos de gestión de Recursos Humanos existentes en las empresas hosteleras madrileñas, así como los factores que llevan a adoptar un modelo u otro de gestión de Recursos Humanos.
- Diseñar una “Guía de buenas prácticas” que sirva como modelo para implantar medidas de gestión de Recursos Humanos más acordes y efectivas para las empresas de Hostelería en la Comunidad de Madrid.

- Analizar la oferta y demanda existente en Formación profesional de la Comunidad de Madrid para las empresas de Hostelería, así como una previsión de evolución de las mismas.
- Detectar las necesidades formativas, así como las barreras para acceder a ella, para las ocupaciones que integran el sector objeto de estudio, haciendo especial énfasis en las relacionadas directamente con la gestión de Recursos Humanos.

A continuación, se exponen los resultados del análisis de la información recabada a través de cada una de las técnicas de investigación aplicadas. En cada caso, la información ha sido estructurada en los siguientes bloques temáticos:

- Análisis socio-económico del sector Hostelero en la Comunidad de Madrid
- Análisis ocupacional del sector
- La gestión de Recursos Humanos en empresas de Hostelería de la Comunidad de Madrid
- Necesidades de Formación de lo/as trabajadores/a de del sector Hostelería madrileño
- Guía de buenas prácticas de gestión de Recursos Humanos en empresas de Hostelería

BREVE DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS METODOLÓGICOS

Con la finalidad de alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, el trabajo de campo se ha desarrollado siguiendo una secuencia de técnicas de investigación insertas en un marco metodológico preestablecido, combinando métodos de investigación cualitativos (entrevistas personales a informantes clave, encuesta vía e-mail a profesionales de gestión de Recursos Humanos) y cuantitativos (encuesta personal), permitiendo la obtención de fuentes primarias suficientemente amplia y variada, como para posibilitar el análisis de la implantación de gestión de Recursos Humanos en las empresas de Hostelería madrileñas e identificar las necesidades de cualificación del personal ocupado en el sector, en especial de aquéllos dedicados a la gestión de Recursos Humanos. Esta información se ha completado con la procedente de la consulta de fuentes secundarias durante la fase bibliográfica y documental.

A continuación, se expone brevemente la metodología aplicada en el desarrollo de cada una de las técnicas de recogida de información:

Entrevista personal a 15 informantes clave considerados representativos y cualificados por su conocimiento y/o relación con el ámbito de investigación. Las personas entrevistadas han sido seleccionadas entre los siguientes colectivos:

- Representantes de organismos pertenecientes a la Administración Pública vinculados con el sector Hostelería.
- Representantes de organizaciones empresariales sectoriales.
- Representantes de entidades sindicales vinculadas con el sector Hostelería.
- Representantes de escuelas profesionales de Hostelería y docentes que imparten formación a profesionales ocupados/as en el sector.
- Empresarios/as y trabajadores/as que desempeñen puestos de responsabilidad en empresas de Hostelería.
- Representantes de entidades que imparten formación relacionada con la gestión de Recursos Humanos.
- Representantes de entidades gestoras de Formación Continua.
- Representantes de empresas y/o consultoras relacionadas con la gestión de Recursos Humanos.

Las entrevistas fueron realizadas utilizando como instrumento de recogida de información un guión semiestructurado, integrado por preguntas abiertas, diseñado a partir de la información obtenida en la fase documental e integrando los principales temas como puntos a tratar a lo largo de la conversación. Para

posibilitar el análisis de contenido, todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas posteriormente.

Esta técnica de recogida de información pretende reconstruir la realidad según la posición de los expertos entrevistados. Es decir, el recorrido del análisis del discurso respeta la subjetividad de la persona entrevistada y evita cualquier tipo de criterio personal y/o postura ideológica por parte del equipo investigador. Las tareas de análisis comenzaron con la escucha activa de las entrevistas grabadas y la lectura detenida del contenido transcrito. A continuación, el equipo técnico inició el proceso de reconstrucción del corpus lingüístico para dar alcance a los objetivos establecidos.

Encuesta personal a 587 empresas madrileñas adscritas a los epígrafes de la CNAE- 09 551 Hoteles y alojamientos similares; 552 Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia; 553 Campings y aparcamientos para caravanas; 559 Oros alojamientos; 561 Restaurantes y puestos de comidas; 562 Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas; 563 Establecimientos de bebidas, con plantillas de entre 3 y más trabajadores/as.

Se trata de un método cuantitativo que tiene como finalidad la recogida de información procedente de una muestra representativa de la población, con objeto de extrapolar los resultados al total de la población a la que dicha muestra representa.

La muestra, compuesta por 587 empresas hosteleras madrileña, ha sido estratificada según epígrafe de la CNAE, en función del número de empresas adscritas a cada uno de ellos (551 Hoteles y alojamientos similares; 552 Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia; 553 Campings y aparcamientos para caravanas; 559 Oros alojamientos; 561 Restaurantes y puestos de comidas; 562 Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas; 563 Establecimientos de bebidas). Según datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), 2008, publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el número total de empresas pertenecientes a estos epígrafes de la CNAE y con plantillas de entre 3 y más trabajadores/as es de 9.496.

En el caso de esta acción de investigación, la aplicación de la encuesta ofrece un diagnóstico acerca de la gestión de Recursos Humanos en las empresas hosteleras madrileñas. A su vez, se realiza una valoración de la cualificación de los profesionales del sector y una identificación de las necesidades formativas.

Encuestas a profesionales de gestión de Recursos Humanos en las que ha participado un total de 50 profesionales con el objetivo de conocer la valoración y opinión de los profesionales en materia de Recursos Humanos de empresas

hosteleras de la Comunidad de Madrid. De modo, se ha enviado a los profesionales, mediante correo electrónico, un encuesta donde reflejen sus valoraciones y opiniones sobre la temática de estudio.

De este modo, el universo objeto de estudio está integrado por las empresas madrileñas adscritas a los epígrafes de la CNAE-09: 551 Hoteles y alojamientos similares; 552 Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia; 553 Campings y aparcamientos para caravanas; 559 Oros alojamientos; 561 Restaurantes y puestos de comidas; 562 Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas; 563 Establecimientos de bebidas, con departamento específico de Recursos Humanos en su estructura organizacional o que dispongan de profesionales que se dediquen específicamente a tales tareas.

BLOQUE I. ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO DEL SECTOR HOSTELERO EN LA COMUNIDAD DE MADRID

1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID

La Comunidad de Madrid se encuentra situada en el centro de la Península Ibérica, en el extremo suroeste de Europa, compuesta por 179 municipios distribuidos entre los 8.028 Km² de superficie que conforman la Comunidad. Se encuentra rodeada por la Comunidad de Castilla y León, con la que limita al Norte y al Oeste, y Castilla – La Mancha que limita al Este y Sur.



La población de la Comunidad de Madrid aumentó en el periodo 1996-2007 en más de un millón de personas, representando un crecimiento demográfico del 21,1%, frente al 13,9% de la media nacional para el mismo periodo de tiempo. Este notable aumento de la población se debe a un “crecimiento vegetativo muy superior a la media nacional (promedio de la última década de 3,73 nacimientos menos defunciones por cada 1000 habitantes frente a los 1,09 de la media española), y al saldo migratorio positivo que, entre los años 1997 y 2006, fue de 827.298 personas como resultado de un saldo migratorio interior negativo en 174.000 personas y un saldo migratorio con el exterior positivo de un millón de personas”, según Notas de Economía Regional presentadas por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) en enero de 2008.

Esta Comunidad Autónoma tiene, actualmente, un volumen de población de 6.271.638 habitantes, distribuyéndose a razón de 3.040.658 varones y 3.230.980 mujeres. Con 3.213.271 habitantes, el municipio de Madrid alberga el 51,3% de la

población total de la Comunidad. El resto de la población se distribuye entre los 178 municipios restantes. Por tanto, la mayor parte de la población madrileña se concentra en su capital, con una densidad de población de 5.304,44 habitantes por Km².

Con respecto a España, Madrid reúne el 13,58% de los 46.157.822 habitantes residentes en España, según datos del Instituto Nacional de Estadística a 1 de Enero de 2008.

2. SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA EN LA COMUNIDAD DE MADRID

España se encuentra actualmente inmersa en una crisis económica internacional. Debido a ello, la economía española ha registrado un decrecimiento del 0,7% en el cuarto trimestre de 2008 respecto al mismo periodo de 2007, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

En términos intertrimestrales, el Producto Interior Bruto contrae su nivel un 1,0%, siete décimas inferior al tercer trimestre. Esta cifra es similar a la evolución del Producto Interior Bruto (PIB) del resto de países europeos, si bien con diferente intensidad: Italia (-2,6%), Reino Unido (-1,8%), Alemania (-1,6%) y Francia (-1,0%) son los países en los que el Producto Interior Bruto descendió más que en España, mientras que en Holanda (-0,6%) o Austria (0,5%) los resultados obtenidos son superiores a los de la economía española.

En cuanto al Producto Interior Bruto regional, la Comunidad de Madrid también sufre recesión y en el cuarto trimestre de 2008 el PIB se contrae hasta el 0,9%, mejorando, sin embargo, el nivel del trimestre anterior (-2,4%), según datos del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.

Lógicamente (la situación) está muy condicionada por la crisis económica general que tenemos en España. (...) El escenario actual refleja una degradación en el último año de todos los indicadores en materia de empleo en línea de lo que ha sucedido en toda España, aunque nosotros en general pensamos que la degradación hasta el momento en Madrid está siendo más suave que en otras regiones”.

(Representante Administración Pública)

Pese a la menor recesión económica que sufre la economía madrileña con respecto a la española, son, en todo caso, los pequeños establecimientos los que más están notando una baja en los ingresos económicos.

“Quizás los pequeños establecimientos lo están notando más”.

(Representante Administración Pública)

“Quizás el que más sufra sea el pequeño empresario que tiene un bar o que tiene una cafetería, a ese sí le puede estar afectando desde el punto de vista económico, incluso a punto de cerrar”.

(Representante Entidad Sindical)

En la distribución del PIB total, la región presenta mayores valores de PIB en Madrid capital y las zonas metropolitanas, donde hay una alta densidad de población y destacada actividad. Así, la capital, con el 63% del PIB total generado, junto con las cuatro grandes regiones metropolitanas supone cerca del 95% del PIB regional.

La estructura productiva de la Comunidad de Madrid se caracteriza por su elevado grado de terciarización, representando el sector Servicios más de tres cuartas partes de su economía. De este modo, en el año 2006, dicho sector representó el 75,8% del Valor Añadido Bruto (VAB) regional, superando al del conjunto de España (67,1%).

En este sentido, Madrid aporta un 17,5% del VAB total español, la mayor aportación se realiza en los Servicios (19,8%), mientras que la menor es la del sector Primario que apenas supone el 1,1% debido a la escasa importancia de éste en la economía madrileña.

Dentro del sector Servicios, el Turismo representa en España el 10,7% del Producto Interior Bruto correspondiente al año 2007, una décima menos que en el año anterior. Esto significa que, en términos interanuales, la demanda final turística mostró en 2007 una ralentización en su crecimiento, con una tasa de variación estimada del 1,5% en términos reales y del 5,3% a precios corrientes, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

De este modo, y como expresa un estudio de la Cámara de Madrid, en la Comunidad de Madrid el Turismo representa el 10% del PIB, da trabajo directo a más de 150.000 personas sólo en el sector de la hostelería y aunque es el sexto destino nacional por entrada de turistas, es el que más crece porcentualmente.

*“Viene siendo (el sector Hostelería) en los últimos años uno de los más dinámicos de los sectores económicos de Madrid. Hemos pasado de una evolución en el número de turistas de seis millones, en el 2003, a más de 9,2 millones que hemos tenido el año pasado, hemos sido la Comunidad Autónoma que más ha crecido.
(...) La generación de empleo está sufriendo las consecuencias de la crisis económica en la caída del consumo. Los datos son aún preliminares respecto a la evolución del año 2009, pero sí sabemos que el sector turístico se resiente menos que otros sectores económicos”.*

(Representante Administración Pública)

3. ESTRUCTURA Y CONFIGURACIÓN DEL SECTOR HOSTELERÍA

Como queda reflejado en el epígrafe anterior, la actividad turística presenta un peso importante dentro del Producto Interior Bruto total. En este sentido, el *Estudio IMPACTUR Comunidad de Madrid 2007* refleja que la actividad turística alcanzó en la Comunidad los 12.230 millones de Euros, el 6,3% del PIB de la economía madrileña. Esta cifra se sitúa por debajo del 10,8% que el Turismo representa sobre el total de la economía española.

El sector hostelero madrileño está integrado por el 10,87% del total de empresas hosteleras españolas. Así, según del Directorio Central de Empresas elaborado anualmente por el Instituto Nacional de Estadística, en el epígrafe de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (en adelante CNAE 09) Hostelería hay adscritas 31.448 empresas, la mayor parte de ellas (29.653) relacionadas con servicios de comidas y bebidas (datos a 1 de Enero de 2008).

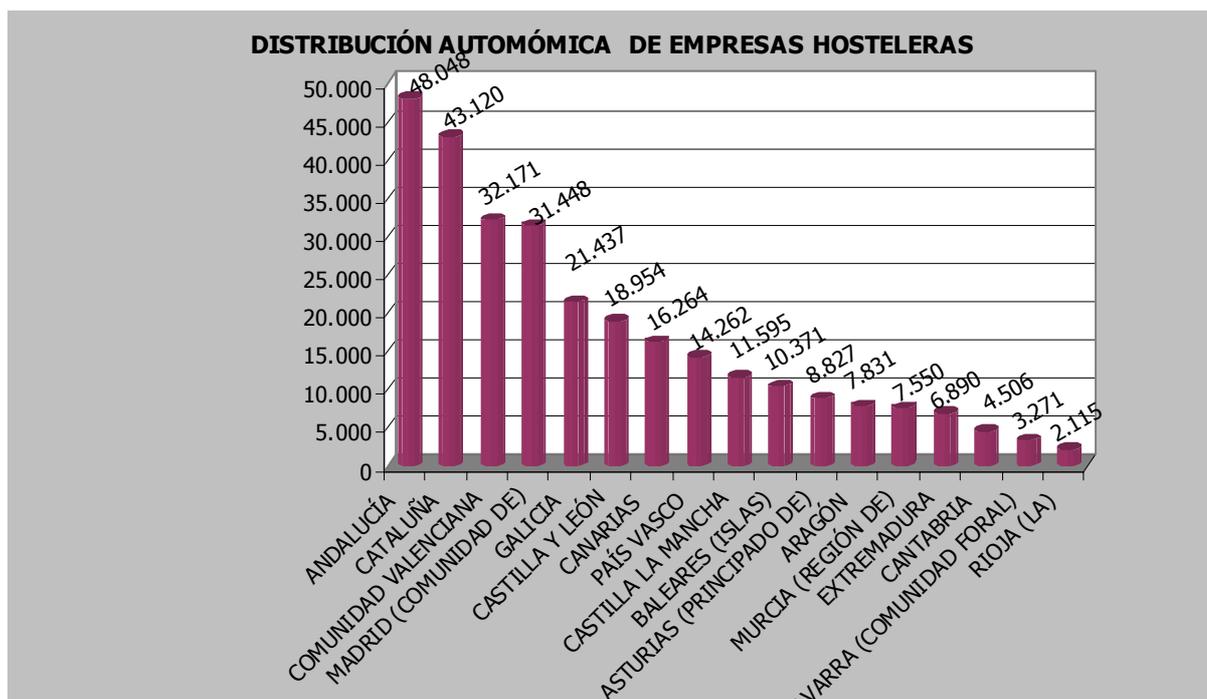
Entre los servicios de comidas y bebidas destacan los establecimientos de bebidas, éstos comprenden las actividades de bares, tabernas, bares de copas, disco bares y disco-pubs, cervecerías, cafés, bares de zumos de frutas y vendedores/as ambulantes de bebidas. Entre todos representan el 73,01% del total de los establecimientos de comidas y bebidas y el 68,84% con respecto al sector Hostelería de la Comunidad de Madrid considerado en su conjunto.

A continuación se muestra una tabla donde se exponen los resultados detallados por epígrafes de la distribución de las empresas del Sector Hostelería de la Comunidad de Madrid, estableciendo una comparativa a nivel nacional.

	COMUNIDAD DE MADRID	ESPAÑA
CNAE 551 HOTELES Y ALOJAMIENTOS SIMILARES	1.193	12.336
CNAE 552 ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS Y OTROS ALOJAMIENTOS DE CORTA DURACIÓN	441	8.638
CNAE 553 CAMPINGS Y APARCAMIENTOS PARA CARAVANAS	41	1.036
CNAE 559 OTROS ALOJAMIENTOS	120	593
CNAE 55 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	1.795	22.603
CNAE 561 RESTAURANTES Y PUESTOS DE COMIDAS	6.537	63.441
CNAE 562 PROVISIÓN DE COMIDAS PREPARADAS PARA EVENTOS	1.466	11.271
CNAE 563 ESTABLECIMIENTOS DE BEBIDAS	21.650	191.903
CNAE 56 SERVICIOS DE COMIDA Y BEBIDAS	29.653	266.615
TOTAL HOSTELERÍA	31.448	289.218

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas. Instituto Nacional de Estadística. Año 2008.

Con respecto a otras comunidades autónomas Madrid, se sitúa entre las primeras cinco provincias con mayor presencia de empresas relacionadas con el sector hostelero, concretamente la cuarta, sólo por detrás de Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana.

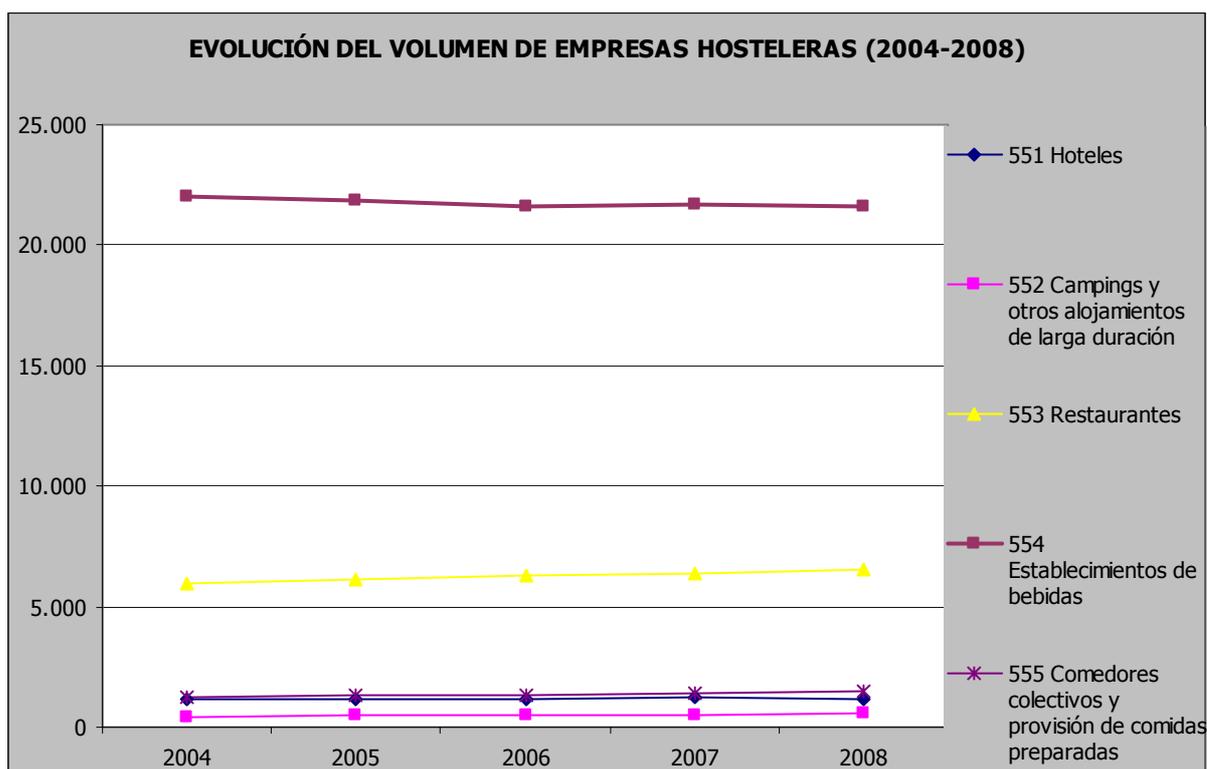


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas. Instituto Nacional de Estadística. Año 2008.

Además, el sector Hostelería madrileño se caracteriza por el gran número de pequeñas y medianas empresas que lo integran. Así, el 99,68% de las empresas del sector tiene menos de 199 empleados/as y, de éstas, el 93,76% cuenta con menos de 10 trabajadores/as.

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS HOSTELERAS POR TRAMO DE ASALARIADOS/AS EN LA COMUNIDAD DE MADRID				
	SIN ASALARIADOS/AS	DE 1 A 9 ASALARIADOS/AS	DE 20 A 199 ASALARIADOS/AS	DE 200 O MÁS ASALARIADOS/AS
CNAE 551 HOTELES Y ALOJAMIENTOS SIMILARES	412	496	262	23
CNAE 552 ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS Y OTROS ALOJAMIENTOS DE CORTA DURACIÓN	254	174	12	1
CNAE 553 CAMPINGS Y APARCAMIENTOS PARA CARAVANAS	6	30	5	0
CNAE 559 OTROS ALOJAMIENTOS	26	60	34	0
CNAE 55 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	698	760	313	24
CNAE 561 RESTAURANTES Y PUESTOS DE COMIDAS	1.389	4.103	1.005	40
CNAE 562 PROVISIÓN DE COMIDAS PREPARADAS PARA EVENTOS	606	635	192	33
CNAE 563 ESTABLECIMIENTOS DE BEBIDAS	9.775	11.427	446	2
CNAE 56 SERVICIOS DE COMIDA Y BEBIDAS	11.770	16.165	1.643	75
TOTAL HOSTELERÍA	12.468	16.925	1.956	99

En lo que respecta a la evolución del sector, éste ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años en prácticamente la totalidad de los subsectores, a excepción de los hoteles y los establecimientos de bebidas, donde el número de empresas existentes en 2008 disminuyó respecto al año anterior, según datos del Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística.

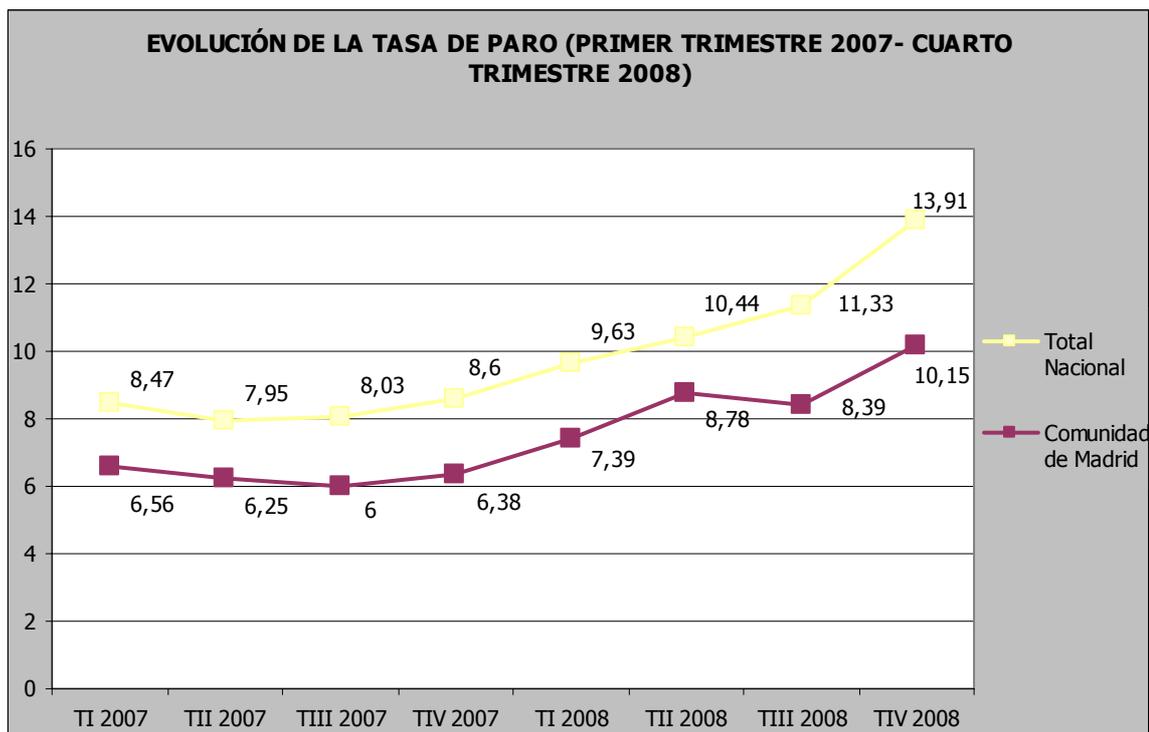


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas. Instituto Nacional de Estadística. Año 2008.

4. CONFIGURACIÓN LABORAL DEL SECTOR

La tasa de actividad de Madrid en 2007 (63,89%) fue superior a la media nacional (58,92%) y el diferencial entre ambas tasas ha aumentado en el período 1995-2006 pasando de 1,6 puntos porcentuales hasta 5,2 puntos porcentuales, gracias al incremento de la tasa de actividad de Madrid en 11,0 puntos porcentuales, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística.

La tasa de paro en la región ha sido históricamente inferior a la media nacional. Entre los años 1995 y 2006 descendió en 14,1 puntos porcentuales hasta situarse en el 6,45% de la población activa. Si bien, debido a la crisis económica, dicha tasa de paro ha aumentado en los cuatro trimestres del 2008, aunque en menor medida que en el resto de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. Instituto Nacional de Estadística. Año 2009.

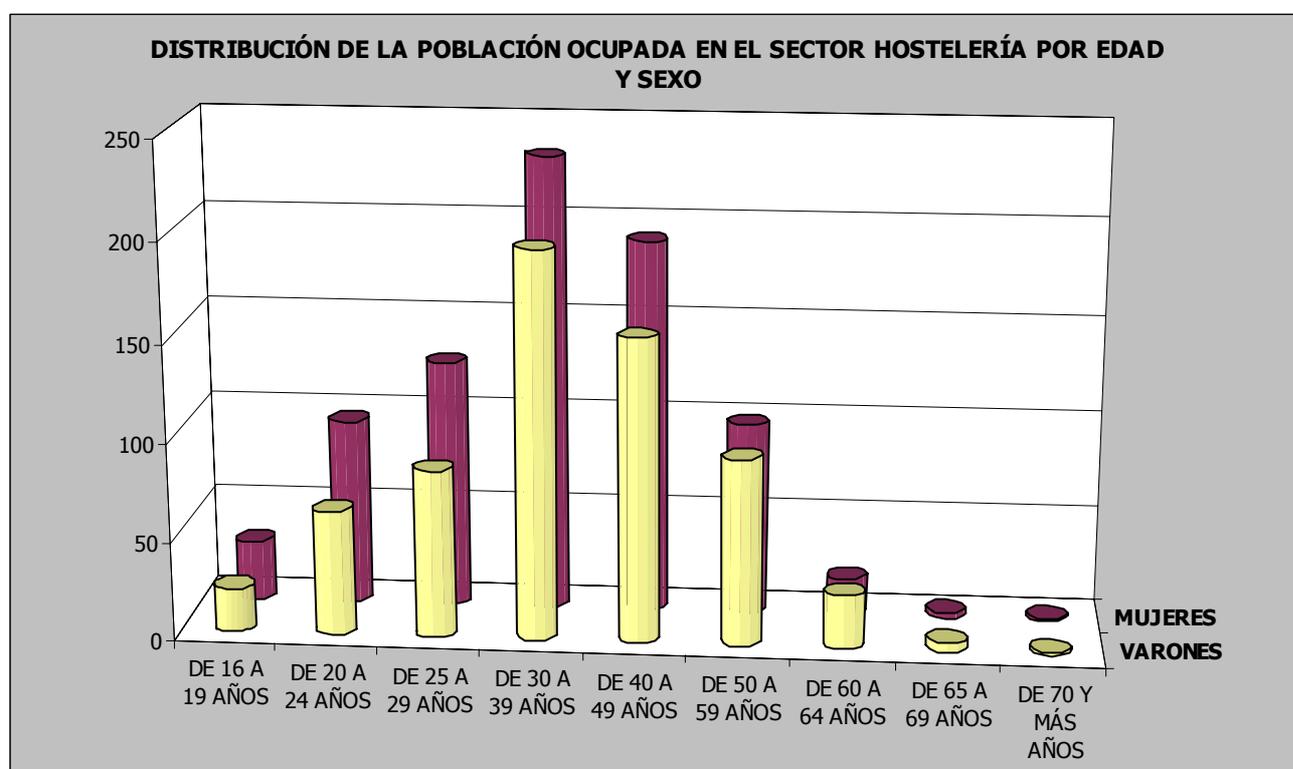
En lo referente a la configuración laboral de la actividad turística y a nivel global, según el "Informe para debate de la Reunión paritaria sobre el desarrollo de los Recursos Humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la Hostelería, la Restauración y el Turismo", elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2001, la configuración laboral del sector Hostelería es similar a nivel internacional como queda reflejado en los siguientes datos.

- Un estudio de la Asociación Nacional de Restaurantes de los Estados Unidos, revela que el 52% de los trabajadores/as pertenecientes a la actividad de restauración son mujeres y el 25% del total de trabajadores/as tiene entre 16 y 19 años.
- En Austria, las mujeres representaban entre el 60 y el 70% del empleo de la Hostelería, esta proporción es más elevada en los servicios de alimentación y alojamiento.
- En los Países Bajos, la edad media de los/as trabajadores/as del sector es de 23 años, en Dinamarca, el 50% del total tienen menos de 30 años.

Además, este mismo informe revela que aunque el turismo es una industria generadora de crecimiento es, a su vez, muy vulnerable a diversos factores económicos, ecológicos, geopolíticos y meteorológicos, por lo que, ante estas circunstancias, es muy difícil mantener una dotación elevada de personal permanente.

En España, se encontraban ocupados/as en el sector Hostelería 1.450.500 personas, de las cuales el 55,03% son mujeres y el 44,97% hombres, según datos de la Encuesta de Población Activa para el año 2007.

En lo que respecta a la edad, la mayor parte de los/as ocupados/as en Hostelería, tiene entre 30 y 39 años, representando, los menores de 39 años, el 58,84% del total de los/as ocupados/as en el sector hostelero. Por su parte, la Hostelería ocupa a más mujeres que hombres en todos los rangos de edad, a excepción del colectivo de mayores de 60 años, entre los que predominan los hombres.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. Instituto Nacional de Estadística. Año 2007.

En cuanto a las condiciones de trabajo en el sector Hostelería, el informe elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), destaca que las condiciones de trabajo en el sector en los países de la Unión Europea¹ incluyen una serie de cuestiones potencialmente problemáticas, tales como “horarios irregulares, trabajo frecuente en fiestas y domingos, salarios sin un elemento básico fijo en el 25% de los casos, falta de pago generalizada de las horas

¹ Conclusiones referentes a la Europa de los 15, extraídas del “Informe para debate de la Reunión paritaria sobre el desarrollo de los Recursos Humanos, el empleo y la Mergualización en el sector de la Hostelería, la Restauración y el Turismo”, elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2001.

extraordinarias y niveles de remuneración en general un 20% inferiores al promedio de la Unión Europea”.

Muchas de estas condiciones laborales recogidas en el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2001, permanecen en el tiempo e imperan en la actualidad como, los horarios irregulares, trabajar en fines de semana y días de fiesta, los bajos salarios o la inestabilidad laboral, tal y como se aprecia en los datos que se presentan a continuación.

Así, la rotación de personal varía de una región a otra dentro de los países pero, en general, la situación no se puede valorar como positiva. De esta forma, en países como el Reino Unido, la tasa de rotación del personal en el sector se eleva al 42%.

En España, en el año 2007, la tasa de estabilidad en el empleo en Hostelería era tan sólo del 63,60%, por debajo de cualquier otra actividad del sector Servicios. Del mismo modo, la Hostelería cuenta con el salario medio más bajo de todo el sector Servicios, exceptuando las actividades deportivas, recreativas y personales, pertenecientes en gran medida al sector Turístico.

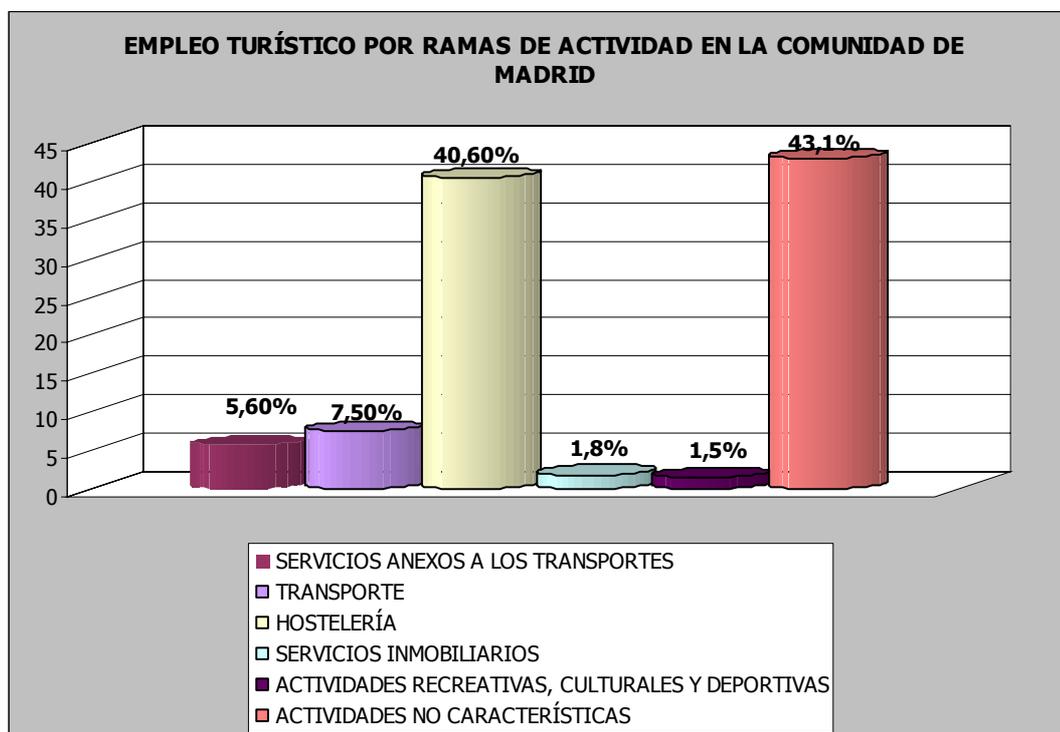
SALARIO MEDIO Y TASA DE ESTABILIDAD EN EL EMPLEO EN EL SECTOR SERVICIOS ESPAÑOL		
RAMA DE ACTIVIDAD (CNAE 93)	SALARIO MEDIO (EUROS)	TASA DE ESTABILIDAD EN EL EMPLEO (%)
COMERCIO DE VEHÍCULOS	20.817,20	83,00
COMERCIO AL POR MAYOR	23.155,70	81,20
COMERCIO AL POR MENOR	15.433,40	79,40
HOTELES Y ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	18.556,20	63,60
RESTAURACIÓN	12.815,50	63,80
TRANSPORTE DE VIAJEROS	28.663,40	80,10
TRANSPORTE DE MERCANCÍAS	20.378,80	76,30
ACTIVIDADES ANEXAS AL TRANSPORTE	29.156,50	79,60
ACTIVIDADES POSTALES	18.061,70	71,20
AGENCIAS DE VIAJES	21.306,50	78,60
TELECOMUNICACIONES	44.980,90	95,80
SERVICIOS INFORMÁTICOS	31.262,10	80,90
SERVICIOS AUDIOVISUALES	28.410,00	65,20
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	23.070,60	76,40
ALQUILER DE MEDIOS DE TRANSPORTES,	20.349,30	72,10

MAQUINARIA Y EFECTOS PERSONALES		
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	30.311,60	71,20
SERVICIOS EMPRESARIALES	17.411,20	58,00
ACTIVIDADES DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y PERSONALES	17.223,00	69,10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística. Año 2007.

Como recoge el estudio IMPACTUR, anteriormente mencionado, el aumento de la actividad turística en la Comunidad de Madrid registrada durante los últimos seis años ha impulsado la creación de 48.870 nuevos puestos de trabajo, lo que supone el 7,6% del total de la creación de empleo en la Comunidad de Madrid en el mismo período.

Así, del total de empleo vinculado a la actividad turística en la Comunidad, la mayor concentración de puestos de trabajo se situaba en el sector Hostelería (40,6%) seguido del Transporte (7,5%).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Estudio IMPACTUR Comunidad de Madrid. Año 2007.²

² Se consideran ramas características del turismo aquellas actividades productivas que, en general, en ausencia del turismo no existirían o reducirían de forma importante el nivel de venta. El resto se consideran actividades no características.

Por tanto, es en el sector Hostelería donde se registran las mayores tasas de empleo en puestos de trabajo relacionados con el Turismo, al mismo tiempo, este sector es el que más ingresos le supone a la actividad turística.

Sin embargo, la crisis económica en la que España se encuentra inmersa desde finales de 2007, ha afectado a la estructura laboral del sector Servicios. Los datos de la Encuesta de Población Activa muestran como el empleo en el sector Servicios ha experimentado un descenso interanual del 5,9% en el mes de febrero de 2009.

ÍNDICES GENERALES DE PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR SERVICIOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS			
	ÍNDICE FEBRERO 2009	% DE VARIACIÓN SOBRE AÑO ANTERIOR	
		FEBRERO 2008	MEDIA HASTA FEBRERO DE 2009
ANDALUCÍA	99,9	-5,9	-5,4
ARAGÓN	97,7	-6,0	-5,7
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	102,3	-3,0	-2,3
BALEARES (ISLAS)	88,7	-5,4	-4,8
CANARIAS	94,3	-7,9	-7,1
CANTABRIA	100,1	-3,1	-2,8
CASTILLA Y LEÓN	100,8	-4,4	-4,0
CASTILLA-LA MANCHA	96,8	-6,7	-6,0
CATALUÑA	96,3	-6,5	-6,0
COMUNIDAD VALENCIANA	96,7	-8,1	-7,1
EXTREMADURA	99,4	-4,2	-3,8
GALICIA	103,1	-2,5	-2,2
MADRID (COMUNIDAD DE)	99,3	-5,7	-5,3
MURCIA (REGIÓN DE)	100,4	-5,0	-5,3
NAVARRA (COMUNIDAD FORAL DE)	100,1	-5,6	-5,0
PAÍS VASCO	99,9	-4,2	-3,9
RIOJA (LA)	98,0	-6,6	-6,8
TOTAL	98,3	-5,9	-5,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. Instituto Nacional de Estadística. Año 2009.

Del mismo modo, el empleo se ha destruido en todos los sectores, bajando en tasa interanual un 8,5% en Servicios a empresas, un 6,6% en Turismo, un 4,9% en Comercio, un 4,7% en Transporte y un 0,95% en Tecnologías de la información. Este descenso se produce en todas las Comunidades Autónomas incluida la Comunidad de Madrid.

Los datos publicados por la Dirección General de Empleo de la Comunidad de Madrid corroboran el estado actual del empleo en la región madrileña. De este modo, por sectores económicos, en enero de 2009 es en la Industria donde se produjo un mayor incremento intermensual en el mes de enero de 2009 del paro registrado en la Comunidad madrileña, con un 14,82% que en el año se eleva al 52,48%. Le sigue el sector Servicios con un incremento en el mes de enero de 2009 del 7,61% y un 40,84% en el año, siendo la subida en el sector de la Construcción de un 1,42% en primer mes de ese año y ascendiendo hasta un 106,27% en el año. En Agricultura, los aumentos de paro han sido del 5,62% en el mes de enero de 2009 y del 10,09% anual.

5. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN EL SECTOR HOSTELERÍA

El sector Hostelería engloba la prestación de alojamiento para estancias cortas a turistas y viajeros, así como la oferta de comidas completas y bebidas aptas para su consumo inmediato, tal y como recoge la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009. La cantidad y el tipo de servicios complementarios que agrupa este sector son, por tanto, muy heterogéneos, siendo los sistemas productivos de cada actividad muy diferentes unos de otros.

Sin embargo, el trabajo que se realiza en todas las actividades que engloba el sector Hostelería tiene unas características comunes basadas en el acto único que supone el proceso de trabajo y su producto, coincidiendo en el mismo momento la producción y el consumo del servicio.

Según este contexto, se podrían distinguir dos tipos de procesos productivos o tipos de servicios en Hostelería³:

- Los servicios finales: están comprendidos por todos aquéllos que se prestan en contacto directo con el cliente (atención en restaurantes o bares, conserjería, recepción...). Al tratarse de servicios directamente vinculados con factores humanos, la correcta realización de estos servicios depende, en gran medida, de actitudes poco racionalizables, como la simpatía, amabilidad, etc. Según el autor, Jorge Puig-Duran “la prestación de estos servicios requiere responsabilidad, capacidad de interacción, empatía y experiencia variada, de

³ Jorge Puig-Duran Fresco: “Certificación y modelos de Calidad en Hostelería y Restauración”. Ediciones Díaz de Santos. España, 2006.

ahí la necesidad de cualificación del personal, pero también cierto compromiso con la tarea.” En este sentido, no es fácil homogeneizar la producción, puesto que las propias características del producto imponen límites a las estrategias de racionalización y homogeneización de tareas.

- Los servicios intermedios: son aquéllos que se realizan sin contacto directo con el consumidor o usuario (cocina, limpieza, administración, mantenimiento...). En la prestación de estos servicios es más usual el recurso a tecnologías y técnicas de gestión sin tener en cuenta las características o cualidades exigibles al personal que trabaja prestando servicios finales. Por tanto, son utilizables políticas de gestión más o menos similares a la producción industrial.

Por tanto, los procesos de producción en los diferentes subsectores, como es el caso de la restauración, pueden ser muy diferentes de unos establecimientos a otros. Así, el máximo exponente del proceso de “racionalización” lo constituyen las cadenas de restauración rápida, que utilizan personal poco cualificado para realizar procesos de cocina a partir de elementos previamente preparados y de elaboración sencilla, utilizando un máximo de sistemas tecnológicos. En cambio, en la restauración tradicional y la hotelería, buena parte de los puestos de trabajo relacionados con servicios intermedios tienden a basarse en la explotación intensiva de la mano de obra, más que en la cualificación de los/as trabajadores/as o en la especialización creciente de tareas. De ahí que predominen las jornadas de trabajo prolongadas y la polivalencia funcional.

Operaciones y procesos de producción en restauración

Tras la actualización, en el año 2009 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, los servicios de restauración se ubican dentro del CNAE-09 56 “Servicios de comidas y bebidas”, entendidos como aquellas actividades que ofrecen comidas o bebidas completas listas para su consumo inmediato, bien en restaurantes tradicionales, autoservicios o de comida para llevar, o bien en puestos permanentes o temporales con plazas para sentarse o sin ellas. Lo decisivo es que se ofrezcan comidas aptas para su consumo inmediato, y no el tipo de instalación en el que se presta el servicio.

Los servicios de comidas y bebidas quedan divididos según la CNAE-09, en las siguientes actividades:

- RESTAURANTES Y PUESTOS DE COMIDAS:

Restaurantes y puestos de comidas: esta actividad comprende la prestación de comida a clientes, ya sea servicio de mesa o autoservicio, bien consumiendo la comida en el mismo local, llevándosela o a domicilio. Se incluyen las comidas

preparadas y servidas para su consumo inmediato que se adquieren en vehículos a motor o en carritos sin motor. Por tanto, comprende las actividades de: restaurantes, cafeterías, restaurantes de comida rápida, establecimientos de comida rápida, establecimientos que ofrecen comidas para llevar, vendedores de helados en carrito, carritos ambulantes de comida, preparación de comidas en puestos de mercadillo.

- PROVISIÓN DE COMIDAS PREPARADAS PARA EVENTOS Y OTROS SERVICIOS DE COMIDAS:

Provisión de comidas preparadas para eventos: esta actividad comprende la provisión de comidas en función de unos acuerdos contractuales con el cliente, en el lugar que éste especifique y para un evento determinado (banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones).

Otros servicios de comidas: comprende la provisión industrial de comidas preparadas, es decir, la provisión de servicios de comida en función de unos acuerdos contractuales con el cliente y durante un periodo determinado. Además, comprende también la explotación de concesiones del servicio de restauración en instalaciones como las deportivas o similares. La comida suele prepararse en una unidad central.

- ESTABLECIMIENTOS DE BEBIDAS:

Establecimientos de bebidas: comprende la preparación y el servicio de bebidas para su consumo inmediato en el mismo local. De este modo, abarca las actividades de: bares, tabernas, bares de copas, disco bares y disco-pubs, cervecerías, cafés, bares de zumos de frutas y vendedores ambulantes de bebidas.

Para entender los procesos productivos de los servicios de restauración, es imprescindible conocer la normativa que regula dichas actividades ya que, a través de dichas normativas se conoce la definición básica, las categorías de la actividad y las principales características para que pueda considerarse un servicio de restauración.

Restaurantes: concepto, categorías y principales características

La regulación de la actividad de los restaurantes se recoge en la Orden Ministerial de 17 de Marzo de 1965, modificada por las del 19 de junio de 1978 y 10 de julio de 1981 (BOE 29/3/65).

Esta Orden define restaurantes en su artículo 1 como “cuantos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local”. Además establece la siguiente clasificación: de lujo (cinco tenedores), de primera (cuatro tenedores), de segunda (tres tenedores), de tercera (dos tenedores), de cuarta (un tenedor).

De esta manera, el proceso productivo es el mismo, estableciéndose diferencias en las instalaciones y/o servicios complementarios.

Cafeterías: concepto, categorías y principales características

Según la Orden Ministerial de 18 de marzo de 1965, modificada por las de 19 de junio de 1970 y 29 de junio de 1978, el concepto de cafeterías hace referencia a aquellos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, que, además de helados, batidos, refrescos, infusiones y bebidas en general, sirven al público, mediante precio principalmente en la barra o mostrador y a cualquier hora, dentro de las que permanezca abierto el establecimiento, platos fríos y calientes, simples o combinados, confeccionados de ordinario a la plancha para refrigerio rápido. Las cafeterías se clasifican: especial (tres tazas), primera (dos tazas), segunda (una taza).

Nuevas formulas de servicio y atención al cliente en restauración

Debido principalmente a los nuevos hábitos de la población, ha surgido nuevos establecimientos adaptados a las nuevas necesidades poblacionales. Estos establecimientos han adaptado sus procesos productivos de forma que se adecuen a los nuevos horarios y demandas de la sociedad actual.

1. Neorrestauración

Para ajustarse a las nuevas necesidades de los clientes, comienzan a proliferar establecimientos variados con unas características comunes en su proceso productivo o gestión:

- Utilización de productos preelaborados e incluso elaborados listos para su consumo como, por ejemplo: productos ultracongelados, liofilizados o deshidratados, productos de base como fondos, salsas pastas, productos listos para comer una vez regenerados,
- Empleo de nuevas tecnologías, maquinaria, sistemas de control y gestión,
- Adaptación del sistema de servicio y atención al cliente como autoservicio, servicio asistido, servicio a domicilio,

- Empleo de sistemas de gestión de diferentes métodos como telecomanda o TPV,
- Promoción a través de nuevas técnicas de marketing de servicios.

Las nuevas formas de restauración se clasifican en los siguientes tipos, cada uno de ellos con unas características singulares:

- Fast Food: bajo esta denominación se engloba gran número de establecimientos que ofrecen comida rápida. Algunas características específicas del proceso productivo de estos establecimientos son:
 - Las elaboraciones son rápidas y no demasiado complejas,
 - Las especialidades no suelen ser demasiado variadas,
 - Se requiere de maquinaria especializada a cada tipo de establecimiento, según el tipo de producto,
 - Se desarrollan métodos de cocinado básicos: parrilla, frito, asado,
 - Se diseña las instalaciones buscando la funcionalidad,
 - El fin principal es la rapidez.
- Burguer: este tipo de establecimiento entra dentro del concepto de fast food. De hecho, es posiblemente el más representativo de ese grupo y las características de su sistema productivo suelen ser:
 - Locales funcionales,
 - Decoración sencilla pero viva,
 - Extremo control y limpieza,
 - Oferta reducida,
 - Precio asequible,
 - Equipamiento moderno,
 - Material de servicio desechable.
- Take away food: su única función es elaborar comida para llevar. Suelen caracterizarse por tener especialidades no numerosas y con cortes nacionales o regionales.
- Colectividades: bajo este término se engloban a aquellas empresas de restauración que se encargan de grandes volúmenes de producción, normalmente con destino a colectivos específicos como hospitales, colegios, empresas. El proceso productivo de estos establecimientos puede encontrar varias formulas, desde la cesión del personal y la gestión de la materia prima para la realización in situ de las elaboraciones, a otra en que la organización

y elaboración de la oferta gastronómica se realiza en cocinas de producción, realizándose un ensamblaje en el punto de servicio.

- Catering: son empresas de restauración cuya producción se dedica a la elaboración de comidas para ser servidas en otros lugares distintos al de su realización.
- Drug-store: son establecimientos que no se limitan únicamente a ofrecer comidas y bebidas, ofrecen otra gama de productos mucho más variados como prensa, libros, regalos. Suelen permanecer abiertos las 24 horas del día.
- Vending: este sistema se basa en la venta de productos como snacks, chokolatinas, productos refrescantes.
- Pub: en la actualidad su proceso productivo suele limitarse al servicio de bebidas dentro de un ambiente acogedor.

2. Buffet

El concepto de buffet nace de la necesidad de ofrecer un servicio de comidas a diferentes colectivos que cuentan con un espacio de tiempo reducido y con un número limitado de personal de servicio. Aunque la categoría del buffet, así como los productos ofrecidos, irá en función del precio o de la relación calidad-precio, su gestión o sistema productivo, así como la filosofía del servicio, es básicamente la misma. De este modo, las características generales de todo buffet son:

- Siendo normalmente el cliente el que se suele servir, es éste quien marca el ritmo del servicio,
- Poco personal de servicio,
- Posibilidad de emplear personal de cocina en la asistencia a clientes,
- Aumento de la producción ya que se puede servir más volumen de clientes en el mismo espacio,
- Abundancia de oferta, pudiendo ofrecer diferentes platos a un mismo grupo.

Según la estructura, los buffets se pueden dividir en:

- Buffet en línea: se caracteriza porque los clientes tienen que recorrer de forma obligada un circuito con marcha hacia delante, donde se exponen los alimentos preparados y van eligiendo los que va a tomar. El circuito arranca con el acopio del cliente de una bandeja transportadora de alimentos para

continuar con la distribución de alimentos. Al finalizar el circuito, suele encontrarse el control de caja donde el cliente abona la factura.

- Free-flow: este servicio es más rápido que el anterior, ya que no se realiza el circuito con marcha adelante, debiendo seguir el ritmo del cliente anterior. De este modo, el proceso productivo de este tipo de buffet se caracteriza por:
 - Rapidez y agilidad de servicio, siendo el propio cliente el que se atiende,
 - Fácil reposición del stock mínimo,
 - Plantilla limitada sin necesidad de especialización,
 - Alimentos previamente elaborados y valorados.

Si bien, independientemente de la estructura del buffet, debe aplicar unas normas básicas en su proceso productivo. De este modo debe tener en cuenta el montaje que se realice, puesto que deberá ir en consonancia con los manjares que se expongan, buscando vestirlo con colorido y volumen. Además, deberá estar asistido por zonas de apoyo donde poder mantener los alimentos en las condiciones correspondientes y poder estar asistidos de la vajilla, cubertería, menaje, etc. empleado en el servicio.

Del mismo modo, se debe distribuir la oferta de forma lógica, remarcando las zonas frías y zonas calientes. Por último, es fundamental la asistencia y reposición del buffet.

Operaciones y procesos de producción en alojamientos

Los servicios de alojamiento, consistente en ofrecer un lugar donde alojarse durante estancias cortas a turistas y viajeros. También la provisión de alojamiento para estancias largas a estudiantes, trabajadores/as y similares, según la definición ofrecida por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009.

Los servicios de alojamiento se clasifican en:

- HOTELES Y ALOJAMIENTOS SIMILARES:

La actividad de Hoteles y alojamientos similares consiste en la provisión de alojamiento, normalmente por días y semanas, principalmente para estancias cortas de turistas. Comprende la provisión de alojamientos en habitaciones o suites amuebladas. El servicio incluye la limpieza y el arreglo diario de la habitación. Pueden ofrecer otros servicios como servicios de comida y bebida, estacionamiento, lavandería, piscina y gimnasio, instalaciones recreativas así como salas de conferencias y convenciones.

Comprende el alojamiento que ofrecen:

- Hoteles,
 - Complejos turísticos,
 - Apartahoteles y
 - Moteles.
- ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS Y OTROS ALOJAMIENTOS DE CORTA ESTANCIA:

Esta actividad engloba la provisión de alojamiento, normalmente por días o semanas, principalmente para estancias cortas de turistas, en espacios con entrada independiente que constan de habitaciones amuebladas o zonas para estar, comer y dormir, con instalaciones para cocinar o con cocinas totalmente equipadas. Puede tratarse de pisos o apartamentos en edificios pequeños o grupos de edificios, de varias plantas e independientes, o bien de bungalows, chalets o casas de campo y cabañas de una sola planta. Los servicios complementarios que ofrecen son mínimos o nulos.

- CAMPINGS Y APARCAMIENTOS PARA CARAVANAS:

La actividad relacionada con campings y aparcamientos para caravanas abarca la provisión de alojamientos en campings, campamentos para caravanas, campamentos recreativos y campamentos de caza y pesca, para estancias de corta duración, así como la provisión de espacio e instalaciones para vehículos recreativos. Comprende también, el alojamiento que ofrecen refugios o vivaques donde instalar tiendas de campaña o sacos de dormir.

- OTROS ALOJAMIENTOS:

Dentro de otros alojamientos se incluye la provisión de alojamiento temporal o de más larga duración en habitaciones individuales o compartidas, o en residencias de estudiantes, albergues para trabajadores/as migrantes (temporeros) y similares, así como pensiones y casas de huéspedes o coches cama.

La normativa básica que regula la actividad de alojamiento en la Comunidad de Madrid es el Decreto 159/2003, de 10 de julio, de Ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid. Si bien, dicha Ley excluye de la regulación a:

- Los alojamientos que se arrienden por temporada, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 29/1994, de 24 de noviembre de arrendamientos urbanos.

- La simple tenencia de huéspedes con carácter estable, y el subarriendo parcial de la vivienda, en los supuestos en que sea de aplicación el régimen jurídico vigente sobre arrendamientos urbanos.
- Albergues, residencias de ancianos, estudiantes u otros colectivos específicos cuyo fin no se ajuste al uso turístico.
- Los apartamentos turísticos, establecimientos de turismo rural y los campamentos de turismo, que se regirán por sus propias normas.⁴
- Los alojamientos con menos de cuatro plazas.

Concepto y tipos de empresas de alojamiento

Según el citado Decreto los establecimientos de alojamiento se clasifican en:

Hoteles: entendidos como aquellos establecimientos comerciales abiertos al público que, ofreciendo alojamiento turístico, con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada de la misma, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo. Así mismo, podrán ostentar la denominación de hotel, aquellos establecimientos integrados en un recinto debidamente independizado.

Pensión: son aquellos establecimientos que ofrecen alojamiento turístico en habitaciones, con o sin comedor u otros servicios complementarios, no alcanzan los niveles exigidos para hoteles.

Hostal: establecimientos que ofreciendo alojamiento en habitaciones, con o sin comedor u otros servicios complementarios, cuentan con un mínimo de 10 habitaciones y 20 plazas.

Casa de huéspedes: los alojamientos con o sin comedor que ofrezcan elementales servicios sin alcanzar los niveles necesarios para ser clasificados con estrellas se considerarán pensiones con la denominación de Casa de Huéspedes.

6. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO

El principal cambio que se ha producido en estas últimas décadas, ha sido la incorporación, a todas las actividades productivas, de las nuevas tecnologías, suponiendo una transformación no sólo en los procesos de producción de bienes tangibles, sino también en actividades administrativas, en los servicios, en la ciencia y en la educación. Por tanto, esta inclusión tecnológica ha supuesto

⁴ El Turismo rural se regula en base al Decreto 117/2005, de 20 de octubre, del Consejo de Gobierno, de autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural en la Comunidad de Madrid.

cambios importantes en los procesos productivos, aumentando su eficiencia y determinando cambios en la fuerza productiva, incluida el trabajo manual, la organización física de la producción y la división del trabajo.

Así, las formas de organización de trabajo actual han evolucionado con la incorporación de las siguientes características que necesitan de nuevas competencias profesionales, que se adapten a estas nuevas formas de trabajo:

- **Automatización:** los sistemas productivos están cada vez más automatizados, algunas de las actividades laborales son más complejas y requieren de profesionales con una mayor capacitación para operar con tecnologías sofisticadas, lo cual hace que disminuyan los puestos de trabajo no cualificados o semicualificados.
- **Versatilidad y flexibilidad:** las nuevas formas de trabajo avanzan hacia mayor versatilidad de las tareas específicas, hacia la desaparición de los puestos de trabajo fijos y de las ocupaciones estables ligadas a tareas permanentes. Además, los cambios del mercado obligan a las empresas a ser cada vez más flexibles para adecuar los productos a las nuevas tecnologías, procesos productivos, servicios y demandas.
- **Descentralización:** los procesos productivos actuales tienden hacia la descentralización de tareas, con la capacidad de toma de decisiones de los/as trabajadores/as, abandonando la idea de la estructura jerárquica piramidal y cerrada por redes de trabajo planas, interactivas y abiertas. Por tanto, los sistemas productivos actuales requieren de personal con capacidad de autonomía en las decisiones, pensando estratégicamente para responder creativamente a las demandas cambiantes, con capacidad de observación, interpretación y reacción con toma de decisión en situaciones no previstas, resolviendo los problemas y evaluando los resultados.
- **Cooperación e interacción:** los nuevos procesos productivos han terminado con el aislamiento de los/as trabajadores/as en su faceta específica, para realizar un trabajo en equipo o en cadena.
- **Formación Continua:** el rápido desfase de las tecnologías, obliga a la adaptación permanente de los/as trabajadores/as. Es por ello que muchas de las empresas deciden formar a sus trabajadores/as como parte del proceso productivo.

En la misma línea que la idea anterior, el estudio elaborado por el Instituto Nacional de Empleo “Estudio para detectar necesidades de formación en sectores productivos en proceso de transformación”, detectaba los siguientes cambios en los procesos productivos del sector Hostelería:

- Nuevas técnicas de comunicación
- Nuevas tecnologías
- Aspectos medioambientales
- Técnicas informáticas
- Nuevos sistemas de organización
- Política comunitaria
- Normativas

Las transformaciones en los sistemas productivos han acarreado muchos cambios en los modelos de gestión necesarios para que funcione adecuadamente la empresa, así como cambios en las competencias y roles de los profesionales del sector, los cuales deben adecuar sus conocimientos a estos nuevos procesos productivos, principalmente a través de la Formación Continua.

Así, la gran influencia de factores tales como la tecnología y la competencia global obliga a las empresas a cambiar sus estructuras organizativas, reestructurando los procesos laborales básicos y redefiniendo los requisitos y expectativas para los/as trabajadores/as. Una de las manifestaciones más importantes de tales cambios consiste en organizar las unidades básicas a partir de la configuración de equipos de trabajo, perdiendo importancia el individuo aislado.

En los apartados posteriores se van a analizar estas ideas, descomponiendo las profesiones y/o ocupaciones más importantes del sector, así como la importancia de la implantación de una buena gestión de Recursos Humanos en las empresas del sector Hostelería lo que favorecerá, una mejora de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as.

BLOQUE II. ANÁLISIS OCUPACIONAL DEL SECTOR HOSTELERÍA

1. MAPA OCUPACIONAL DEL SECTOR

El estudio para detectar necesidades de formación en sectores productivos en procesos de transformación elaborado por el Instituto Nacional de Empleo (INEM) en 1998, estructura las ocupaciones del sector Hostelería de la forma siguiente:

- Relacionadas con las actividades de alojamiento: Director/a de Hotel, recepcionista de alojamientos turísticos, telefonista, conserje de hotel, animador, animador/a deportivo, gobernante/a, camarero/a de pisos, lencería-lavandería, planchador/a y costurero/a.
- Relacionadas con el servicio de restauración: Barman, cocinero/a, repostero/a, marmitón-fregador/a, camarero/a, sommelier.

Sin embargo, debido a los cambios sociales y a las necesidades del mercado laboral, las profesiones van evolucionando de forma que, determinadas ocupaciones presentan un aumento de demanda en el mercado de trabajo, otras tienden a su desaparición e, incluso surgen nuevas competencias profesionales.

El Sistema de Clasificación Profesional recogido en el III Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de la Hostelería vigente hasta finales del año 2009 recoge los cambios producidos en la organización del trabajo dentro del sector hostelero, adaptando las diferentes categorías profesionales a los cambios económicos, tecnológicos, productivos y organizativos actuales.

Para asignar una categoría profesional a las diferentes ocupaciones, dicho acuerdo aplica los siguientes factores, relacionados ampliamente con la gestión de Recursos Humanos y los nuevos procesos productivos:

- Autonomía, “entendida como la mayor o menor independencia jerárquica en el desempeño de las funciones ejecutadas”.
- Formación, conocimientos básicos necesarios para poder cumplir con la prestación laboral, la Formación Continua recibida, la experiencia obtenida.
- Iniciativa, referida al mayor o menor seguimiento o sujeción a directrices, pautas o normas en la ejecución de las funciones.
- Mando, capacidad o facultad de supervisión y ordenación de tareas.

- Responsabilidad, apreciada en términos de mayor o menor autonomía en la ejecución de las funciones, el nivel de influencia sobre los resultados, etc.
- Complejidad, suma de factores anteriores que inciden sobre las funciones desarrolladas o puesto desempeñado.

Así, el acuerdo establece seis áreas funcionales donde podrán ser encuadrados todos/as los/as trabajadores/as del sector Hostelería:

ÁREA FUNCIONAL PRIMERA: Recepción-Conserjería, Relaciones Públicas, Administración y Gestión. Comprende las actividades de servicios de venta de alojamiento y derivados, atención, animación, acceso-salida y tránsito de clientes, facturación y caja, telecomunicaciones, administración y gestión en general.

Las ocupaciones incluidas en esta área, no son específicas del sector, considerándose ocupaciones transversales a otros sectores de actividad.

Recepción: Jefe/a de recepción, segundo/a jefe/a de recepción, recepcionista, telefonista.

Conserjería: Primer/a conserje, conserje, ayudante de recepción y/o conserjería, auxiliar de recepción y conserjería

Relaciones públicas: Relaciones públicas

Administración y gestión: Jefe/a de administración, Técnico/a de prevención de riesgos laborales, jefe/a comercial, comercial, administrativo/a.

Como se aprecia y pese a la importancia que supone una buena gestión de Recursos Humanos en empresas de Hostelería, el acuerdo no registra ninguna ocupación relacionada con la misma. Ésta, podría suponer la conversión de estas empresas en socialmente responsables, a la vez que conllevaría una mejora de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as. Por ello, se hace necesario que esta ocupación esté representada en esta área funcional.

ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA: Cocina y Economato. Incluye servicios de preparación y elaboración de alimentos para consumo, adquisición, almacenamiento, conservación-administración de víveres y mercancías, limpieza y conservación de útiles, maquinarias y zonas de trabajo.

Estas ocupaciones son específicas del sector Hostelería, pese a ello, la ocupación de repostero/a puede estar relacionada a su vez, con el sector Comercio.

Cocina: Jefe/a de cocina, segundo/a jefe/a de cocina, jefe/a de “catering”, jefe/a de partida, cocinero/a, repostero/a, ayudante de cocina, auxiliar de cocina.

Economato: Encargado/a de economato, ayudante de economato.

ÁREA FUNCIONAL TERCERA: Restaurante, Sala, Bar y similares. Abarca las actividades relacionadas con los servicios de atención al cliente para el consumo de comida y bebida, almacenamiento y administración de equipamiento y mercancías, preparación de servicios y zonas de trabajo.

Las ocupaciones incluidas en el área son específicas del sector hostelero.

Restaurante y Bar: Jefe/a de restaurante o sala, segundo/a jefe/a de restaurante o sala, Jefe/a de sector, camarero/a, barman/barwoman, sumiller/a, ayudante camarero/a.

Colectividades: Supervisor/a de colectividades, monitor/a o cuidador/a de “colectividades”, auxiliar de colectividades.

Catering: Jefe/a de operaciones de catering, jefe/a de sala de catering, supervisor/a de catering, conductor/a de equipo de catering, ayudante de equipo de catering, preparador/a montador/a de catering, auxiliar de preparador/a montador/a de catering.

Restauración moderna: Gerente de centro, supervisor/a de restauración moderna, auxiliar de restauración moderna.

ÁREA FUNCIONAL CUARTA: Pisos y Limpieza. Dentro de esta área se engloban todos los servicios generales de conservación y limpieza, atención al cliente en el uso de servicios, preparación de zonas de trabajo, servicios de lavandería, lencería, conservación de mobiliario y decoración.

Dentro de estas ocupaciones se encuentran algunas que son transversales con otros sectores económicos, como los encargados/as de limpieza.

Pisos y Limpieza: Encargado/a general, encargado/a de sección, camarero/a de pisos, auxiliar de pisos y limpieza.

ÁREA FUNCIONAL QUINTA: Mantenimiento y Servicios Auxiliares. Los servicios de conservación y mantenimiento de maquinaria e instalaciones, trabajos complementarios de la actividad principal, reparaciones de útiles y elementos de trabajo, conservación de zonas e inmueble son actividades propias a realizar en esta área.

Catering, mantenimiento y servicios auxiliares: Jefe/a de servicios de “catering”, encargado/a de mantenimiento y servicios auxiliares, encargado/a de mantenimiento y servicios técnicos de catering o flota o de instalaciones y edificios, encargado/a de sección, especialista de mantenimiento y servicios auxiliares, especialista de mantenimiento y servicios técnicos de catering o flota o de instalaciones y edificios, auxiliar de mantenimiento y servicios auxiliares.

ÁREA FUNCIONAL SEXTA: Servicios Complementarios. Constituyen servicios complementarios en el sector Hostelería todos los vinculados a actividades de ocio, deporte, animación, esparcimiento y relax así como, servicios termales, belleza, salud y similares, prestados directamente por las empresas de Hostelería con carácter complementario a la actividad principal hostelera.

Las ocupaciones que se recogen en esta área no son específicas del sector aunque si están relacionadas al prestar servicios dentro de las empresas pertenecientes al sector Hostelería.

Servicios complementarios: Responsable de servicio (fisioterapeuta, dietista y otros titulados en Ciencias de la Salud), especialista de servicio (socorrista o especialista de primeros auxilios, animador/a turístico o de tiempo libre, monitor/a deportivo/a, pinchadiscos, masajista, quiromasajista, esteticista, especialista termal o de balneario, hidroterapeuta y especialista de atención al cliente), auxiliar de servicio (auxiliar de atención al cliente y auxiliar de piscina o balneario).

En conclusión, el mapa ocupacional del sector Hostelería se resume en el cuadro que se presenta a continuación:

MAPA OCUPACIONAL SECTOR HOSTELERÍA

ÁREA FUNCIONAL PRIMERA: RECEPCIÓN, CONSERJERÍA, RR.PP., ADMÓN. Y GESTIÓN

GRUPO PROFESIONAL 1	JEFE/A DE RECEPCIÓN 2º/2ª JEFE/A DE RECEPCIÓN JEFE/A DE COMERCIAL JEFE/A DE ADMINISTRACIÓN PRIMER/A CONSERJE
GRUPO PROFESIONAL 2	RECEPCIONISTA CONSERJE ADMINISTRATIVO/A RELACIONES PÚBLICAS COMERCIAL TÉCNICO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
GRUPO PROFESIONAL 3	AYUDANTE DE RECEPCIÓN CONSERJERÍA TELEFONISTA AYUDANTE ADMINISTRATIVO/A
GRUPO PROFESIONAL 4	AUXILIAR DE RECEPCIÓN Y CONSERJERÍA

ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA: COCINA Y ECONOMATO

GRUPO PROFESIONAL 5	JEFE/A DE COCINA SEGUNDO/A JEFE/A DE COCINA JEFE/A DE CATERING
GRUPO PROFESIONAL 6	JEFE/A DE PARTIDA COCINERO/A REPOSTERO/A ENCARGADO/A DE ECONOMATO
GRUPO PROFESIONAL 7	AYUDANTE DE COCINA AYUDANTE DE ECONOMATO
GRUPO PROFESIONAL 8	AUXILIAR DE COCINA

ÁREA FUNCIONAL TERCERA: RESTAURANTE, SALA BAR Y SIMILARES

GRUPO PROFESIONAL 9	JEFE/A DE RESTAURANTE O SALA SEGUNDO/A JEFE/A DE RESTAURANTE O SALA JEFE/A DE OPERACIONES DE CATERING GERENTE DE CENTRO
GRUPO PROFESIONAL 10	JEFE/A DE SECTOR CAMARERO/A BARMAN/BARWOMAN

	SUMILLER
	JEFE/A DE SALA DE CATERING
	SUPERVISOR/A DE CATERING
	SUPERVISOR/A DE COLECTIVIDADES
	SUPERVISOR/A DE RESTAURACIÓN MODERNA
GRUPO PROFESIONAL 11	AYUDANTE DE CAMARERO
	PREPARADOR/A MONTADOR/A DE CATERING
	CONDUCTOR/A DE EQUIPO DE CATERING
	AYUDANTE DE EQUIPO DE CATERING
	PREPARADOS DE RESTAURACIÓN MODERNA
GRUPO PROFESIONAL 12	MONITOR/A CUIDADOR/A DE COLECTIVIDADES
	AUXILIAR DE COLECTIVIDADES
	AUXILIAR DE PREPARADOR MONTADOR DE CATERING
	AUXILIAR DE RESTAURACIÓN MODERNA

ÁREA FUNCIONAL CUARTA: PISOS Y LIMPIEZA

GRUPO PROFESIONAL 13	ENCARGADO/A GENERAL
	ENCARGADO/A DE SECCIÓN
GRUPO PROFESIONAL 14	CAMARERO/A DE PISOS
GRUPO PROFESIONAL 15	AUXILIAR DE PISOS Y LIMPIEZA

ÁREA FUNCIONAL QUINTA: SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES

GRUPO PROFESIONAL 16	JEFE/A DE SERVICIOS DE CATERING
GRUPO PROFESIONAL 17	ENCARGADO/A DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES
	ENCARGADO/A DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS TÉCNICOS DE CATERING
GRUPO PROFESIONAL 18	ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES
	ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO DE SERVICIOS TÉCNICOS DE CATERING
GRUPO PROFESIONAL 19	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES

ÁREA FUNCIONAL SEXTA: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

GRUPO PROFESIONAL 20	RESPONSABLE DE SERVICIO
GRUPO PROFESIONAL 21	TÉCNICO DE SERVICIO (FISIOTERAPEUTA, DIETISTA Y OTROS)
GRUPO PROFESIONAL 22	ESPECIALISTA DE SERVICIOS (SOCORRISTA O ESPECIALISTA DE PRIMEROS AUXILIOS, ANIMADOR/A TURÍSTICO O TIEMPO LIBRE, MONITOR/A DEPORTIVO, PINCHADISCOS, MASAJISTA, QUIROMASAJISTA, ESTETICISTA, ESPECIALISTA TERMAL O DE BALNEARIO...)
GRUPO PROFESIONAL 23	AUXILIAR DE SERVICIO (AUXILIAR DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y

AUXILIAR DE PISCINA O BALNEARIO)

Fuente: Elaboración propia a partir del III Acuerdo Laboral de ámbito estatal para el sector de la Hostelería. Año 2007-2009.

2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DE LAS OCUPACIONES ESPECÍFICAS DEL SECTOR HOSTELERÍA

Para la buena gestión de Recursos Humanos en las empresas de Hostelería, los profesionales dedicados a dicha gestión deben conocer las características del sector y, en especial, los perfiles profesionales de las ocupaciones que, ellos mismos, se encargan de gestionar. A continuación, se describen los perfiles profesionales de las ocupaciones relacionadas con el sector Hostelería según el III Acuerdo de ámbito estatal para el sector de la Hostelería.

Jefe/a de Recepción: Realiza de manera cualificada y responsable la dirección, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrollan en el departamento.

- Organiza, dirige y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Dirige, supervisa y planifica el conjunto de actividades del departamento de recepción.
- Coordina y participa con otros departamentos en la gestión del establecimiento.
- Colabora con la dirección del establecimiento y/o con otros departamentos.
- Colabora en la instrucción del personal a su cargo.

Segundo/a jefe/a de recepción: Entre sus funciones se encuentran la de realizar de manera cualificada y responsable la dirección, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrollan en el departamento de recepción.

- Colabora y sustituye al jefe/a de recepción en las tareas propias del mismo.

Jefe/a comercial: Realiza la dirección, planificación y organización de las estrategias comerciales de las empresas.

- Elabora las estrategias comerciales de la empresa.
- Coordina con los agentes y operadores turísticos para la concentración de campaña de venta de servicios y conciertos comerciales.
- Dirige la política de promoción.
- Colabora en la instrucción del personal a su cargo.

Jefe/a de administración: Realiza de manera cualificada, autónoma y responsable, la dirección, control y seguimiento de las actividades contables y administrativas.

- Organiza, dirige y coordina el trabajo de personal a su cargo.
- Planifica y organiza los departamentos de contabilidad y gestión administrativa de las empresas.
- Dirige y supervisa los sistemas y procesos de trabajo de administración.
- Colabora en la instrucción del personal a su cargo.

Primer/a conserje:

- Dirige, supervisa y planifica las tareas del departamento de conserjería.
- Colabora y coordina las tareas del departamento de conserjería con los demás departamentos.
- Organiza, dirige y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Colabora en la instrucción del personal a su cargo.

Recepcionista:

- Ejecuta las labores de atención al cliente en la recepción.
- Realiza las gestiones relacionadas con la ocupación y venta de habitaciones.
- Custodia los objetos de valor y el dinero depositado.
- Realiza labores propias de la facturación y cobro, así como, el cambio de moneda extranjera.
- Recibe, tramita y dirige las reclamaciones de los clientes a los servicios correspondientes.

Conserje:

- Atiende al cliente en los servicios propios de conserjería.
- Informa a los clientes sobre los servicios de los establecimientos.
- Ejecuta labores de atención al cliente en los servicios solicitados.
- Recibe, tramita y dirige las reclamaciones de los clientes a los servicios correspondientes.

Administrativo/a:

- Elabora documentos de contabilidad.
- Efectúa el registro, control y archivo de correspondencia y facturación.

- Realiza la gestión de contabilidad de la empresa.
- Cobra facturas y efectúa pagos a proveedores.
- Efectúa las operaciones de cambio de moneda extranjera.

Relaciones públicas:

- Recibe y acompaña a aquellos clientes que la dirección indique.
- Informa a los clientes de todos los servicios que están a su disposición.
- Presta sus servicios tanto dentro como fuera del establecimiento.
- Gestiona las reservas de cualquier servicio que ofrezca la empresa.

Comercial:

- Colabora con el/la jefe/a comercial en el desarrollo de la política comercial del establecimiento.
- Coordina con otros departamentos el desarrollo de la política de promoción de la empresa.
- Colabora en las medidas y acciones publicitarias.

Técnico de prevención de Riesgos Laborales: Realiza el desarrollo y aplicación de la planificación y resto de obligaciones en materia de seguridad y salud laboral en la empresa.

Ayudante de recepción:

- Colabora en las tareas propias del recepcionista.
- Realiza la atención al público en las tareas auxiliares de recepción.
- Ejecuta labores sencillas de la recepción.
- Realiza las tareas derivadas del perfil de su ocupación.

Ayudante de conserjería:

- Asiste, informa y aconseja a los clientes.
- Transmite a los clientes las llamadas telefónicas, correspondencia o mensajes.
- Colabora en las tareas de conserjería.
- Realiza las tareas derivadas del perfil de la ocupación.

Telefonista:

- Atención a los servicios de telecomunicaciones.
- Registra y factura las llamadas telefónicas.
- Realiza las operaciones de fax, correo electrónico y demás servicios de atención al cliente.

Ayudante administrativo/a:

- Realiza labores de mecanografía, informáticas y archivo de documentos.
- Ayuda en la tramitación y registro de correspondencia.
- Colabora en las anotaciones contables.

Auxiliar de recepción y conserjería:

- Realiza el control, almacenaje y transporte de los equipajes de los clientes en las dependencias del hotel o las puertas de acceso a éste.
- Se encarga de la ejecución de gestiones y encargos sencillos, tanto en el interior como en el exterior del establecimiento.
- Colabora en el mantenimiento del orden y de la limpieza en las zonas de recepción y conserjería.
- Vigila las instalaciones y comunica las incidencias al departamento correspondiente.
- Controla la entrada y salida de objetos, mercancías, proveedores y personal.
- Se encarga de conducir y estacionar los vehículos de los clientes, así como su vigilancia y custodia.

Jefe/a de cocina:

- Organiza, dirige y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Dirige y planifica el conjunto de actividades de su área.
- Realiza inventarios y controles de materiales, mercancías, etc., de uso en el departamento de su responsabilidad.
- Diseña platos y participa en su elaboración.
- Realiza propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestiona su conservación, almacenamiento y rendimiento.
- Supervisa y controla el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje, etc. del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.
- Colabora en la instrucción del personal a su cargo.

Segundo/a jefe/a de cocina:

- Colabora y sustituye al jefe/a de cocina en las tareas propias del mismo.

Jefe/a de catering:

- Organiza, controla y coordina todo el proceso de preparación y distribución de la producción a su cargo.
- Cuida de que la producción reúna las condiciones exigidas, tanto higiénicas como de montaje.
- Organiza, instruye y evalúa al personal a su cargo.

Jefe/a de partida:

- Realiza las funciones de control y supervisión de la partida y/o servicio que le sea asignado bajo la dirección del jefe/a de cocina.
- Las mismas funciones que el cocinero/a.
- Elabora informes sobre la gestión de los recursos y procesos de su partida y/o servicio.
- Colabora en la instrucción del personal a su cargo.

Cocinero/a:

- Prepara, adereza y presenta los platos utilizando las técnicas más idóneas.
- Colabora en los pedidos y conservación de materias primas y productos de uso en la cocina.
- Prepara, cocina y presenta los productos de uso culinario.
- Colabora en el montaje, servicio y desmontaje de bufetes.
- Revisa y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto.
- Colabora en la planificación de menús y cartas.
- Colabora en la gestión de costes e inventarios, así como en las compras.
- Controla y cuida de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.

Repostero/a:

- Prepara y presenta postres y dulces en general, así como bollerías y masas.
- Realiza las masas de uso en la cocina para la elaboración de pastelería, repostería y bollería.

- Realiza pedidos y controla la conservación de materias primas de uso en su trabajo.
- Realiza el cálculo de costes, relacionados con sus cometidos.
- Prepara y dispone los productos para buffets, banquetes, colaborando con el arreglo y reparto.
- Participa en el control de aprovisionamientos.
- Organiza y controla el personal a su cargo.

Encargado/a de economato:

- Establece las necesidades de mercancías y material de acuerdo con las demandas de las diferentes áreas de la empresa.
- Elabora las peticiones de ofertas, evaluación y recomendación de las adjudicaciones.
- Controla y planifica las existencias, en coordinación con otras secciones del establecimiento.
- Organiza, supervisa y realiza las labores propias de su área.

Ayudante de cocina:

- Realiza las preparaciones básicas, así como cualquier otra relacionada con las elaboraciones culinarias que le sean encomendadas.
- Prepara platos para los que haya recibido el oportuno adiestramiento.

Ayudante de economato:

- Colabora al establecimiento de las necesidades de mercancías y material de acuerdo con las demandas de las diferentes áreas del establecimiento.
- Colabora con el/la encargado/a en el registro de proveedores y mercancías.
- Recibe las mercancías y material pedidos y controla las fechas de caducidad de los productos, la calidad y cantidad así como las facturas.
- Vigila y controla las existencias de mercancías y material.
- Se encarga del almacenamiento, manipulación y ordenación de los materiales y productos.
- Realiza las tareas derivadas del perfil de su ocupación.

Auxiliar de cocina:

- Realiza sin cualificación las tareas de limpieza de útiles, maquinaria y menaje del restaurante y cocina, así como de las dependencias de la cocina.

- Prepara e higieniza los alimentos.
- Transporta pedidos y otros materiales, propios de su área.
- Realiza trabajos auxiliares en la elaboración de productos.
- Se encarga de las labores de limpieza del menaje, del comedor y la cocina

Jefe/a de restaurante o sala:

- Organiza, dirige y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Dirige, planifica y realiza el conjunto de actividades de su área.
- Gestiona y participa en la facturación, cobro, cuadre, y liquidación de la recaudación.
- Realiza inventarios y controles de materiales, mercancías, etc. de uso en el departamento de su responsabilidad.
- Hace las propuestas de pedidos de mercancías y realiza los pedidos que así se le encomiendan.
- Realiza las tareas de atención al cliente específicas del servicio.
- Participa en la formación del personal a su cargo.

Segundo/a jefe/a de restaurante o sala:

- Colabora y sustituye al jefe/a de restaurante en las tareas propias del mismo.

Jefe/a de operaciones de “catering”: Realiza de manera cualificada las funciones de dirección, planificación, organización y control del sector de su responsabilidad y las funciones de control y coordinación de los trabajos en pista con los de muelle y el resto del centro.

- Organiza, dirige y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Instruye y evalúa al personal a su cargo.
- Impulsa la implantación de sistemas de calidad total en la empresa.
- Realiza inventarios y controles de materiales, mercancías, etc., de uso en el sector de su responsabilidad.
- Supervisa y controla el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje, etc., del sector de su responsabilidad, realiza los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.
- Organiza, controla y coordina todo el proceso de distribución de la producción a su cargo.
- Cuida de que la producción reúna las condiciones exigidas, tanto higiénicas como de montaje.
- Elabora las estadísticas e informes de su sector para la dirección de la empresa y otros departamentos.

- Elabora las programaciones diarias para su distribución, responsabilizándose de su cumplimiento.
- Recibe y transmite las peticiones de servicios y sus modificaciones.
- Se implica activamente en los planes de Seguridad y Salud Laboral.

Gerente de centro: Realiza de manera cualificada las funciones de dirección, planificación, organización y control del sector de su responsabilidad y las funciones de control y coordinación de los trabajos.

- Organiza, dirige y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Instruye y evalúa al personal a su cargo.
- Impulsa la implantación de sistemas de calidad total en la empresa.
- Realiza inventarios y controles de materiales, mercancías, etc., de uso en el centro de su responsabilidad.
- Supervisa y controla el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales, utillaje, etc., del centro de su responsabilidad, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.
- Organiza, controla y coordina todo el proceso de distribución de la producción a su cargo.
- Cuida de que la producción reúna las condiciones exigidas, tanto higiénicas como de montaje.
- Elabora las estadísticas e informes de su centro para la dirección de la empresa y otros departamentos.
- Elabora las programaciones diarias para su distribución, responsabilizándose de su cumplimiento.
- Recibe y transmite las peticiones de servicios y sus modificaciones.
- Se implica activamente en los planes de Seguridad y Salud Laboral.

Jefe/a de sector: Realizar de manera cualificada las funciones de control y supervisión de su sector de responsabilidad y de las tareas a realizar a la vista del cliente.

- Las mismas del camarero/a, y además:
- Se ocupa de preparar y decorar las salas y mesas del restaurante.
- Colabora en recibir, despedir, ubicar y aconsejar a los/las clientes/as sobre los menús y las bebidas.
- Realiza trabajos a la vista del/la cliente/a (flambeeo, cortar, trinchar, desespinar, etcétera).
- Revisa los objetos de uso corriente.
- Almacena y controla las mercancías y objetos de uso corriente en el ámbito del restaurante.

- Facturación y cobro al cliente, así como cuadro y liquidación de la recaudación en su sección.

Camarero/a: Ejecuta de manera cualificada, autónoma y responsable, el servicio y venta de alimentos y bebidas.

- Prepara las áreas de trabajo para el servicio.
- Realiza la atención directa al/la cliente/a para el consumo de bebidas o comidas.
- Elabora para consumo viandas sencillas.
- Transporta útiles y enseres necesarios para el servicio.
- Controla y revisa mercancías y objetos de uso de la sección.
- Colabora en el montaje, servicio y desmontaje de bufetes.
- Realiza trabajos a la vista del/la cliente/a tales como flambear, cortar, trincar, desespinar, etcétera.
- Colabora con el/la jefe/a de comedor en la preparación y desarrollo de acontecimientos especiales.
- Podrá coordinar y supervisar los cometidos propios de la actividad de su Área.
- Informa y aconseja al/la cliente/a sobre la composición y confección de los distintos productos a su disposición.
- Podrá atender reclamaciones de clientes/as.
- Facturación y cobro al/la cliente/a.

Barman/barwoman: Ejecuta de manera cualificada, autónoma y responsable, la venta, distribución y servicio de bebidas en el bar así como la preparación de cócteles.

- Prepara todo tipo de bebidas.
- Recibe, despide, ubica y aconseja a los/las clientes/as.
- Prepara diferentes tipos de cócteles y bebidas combinadas.
- Toma los pedidos, distribuye y sirve las bebidas con sus acompañamientos.
- Examina y controla las existencias de mercancías.
- Facturación y cobro al/la cliente/a.

Sumiller/a: Realiza de forma cualificada el servicio a la clientela, de manera autónoma y responsable, especialmente vino, así como también otro tipo de bebida.

- Participa en el trabajo de la bodega: recepción y revisión de las entregas, control del embotellado, encorchado y etiquetado de los vinos así como la clasificación, almacenamiento y vigilancia de los mismos.

- Participa en la elaboración de la carta de vinos y bebidas y en la promoción de ventas.
- Aconseja al/la cliente/a en la elección de las bebidas conforme a la comida escogida.
- Colabora en el pedido y administración de las reservas en vinos y en el cálculo de ventas.
- Cuida de la limpieza de los utensilios de la bodega (vasos, etcétera).
- Planifica, organiza y controla la bodega.

Jefa/a de sala de “catering”: Realiza de manera cualificada funciones de planificación, organización y control de todas las tareas de emplatado y montaje previo a la distribución de comidas.

- Organiza y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Instruye y evalúa al personal a su cargo.
- Organiza, controla y coordina todo el proceso de emplatado y montaje, tanto manual como automático, de la producción a su cargo, así como la preparación para su posterior distribución.
- Realiza inventarios y controles de materiales, mercancías, etc., que estén bajo su responsabilidad.
- Realiza propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestiona su conservación, almacenamiento y rendimiento.
- Supervisa y controla el uso de maquinaria, materiales, utillaje, etc., que estén bajo su responsabilidad, realiza los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.
- Cuida de que la producción reúna las condiciones exigidas, tanto higiénicas como de montaje.
- Se implica activamente en los planes de Seguridad y Salud Laboral.

Supervisor/a de “catering”: Realiza de manera cualificada, con iniciativa y responsabilidad el seguimiento de las funciones relacionadas con el proceso de preparación y distribución de las comidas.

- Planifica, coordina e instruye a los equipos de trabajo.
- Organiza y controla, bajo la supervisión de sus inmediatos superiores, los procesos de distribución de comidas, servicios y equipos.
- Supervisa y controla la recepción y entrega de los servicios y equipos a los clientes, cumplimentando los formularios y comprobantes que fuesen precisos, de acuerdo con los manuales de servicio o de las compañías.
- Facilita a los/as clientes/as el albarán para su firma, controlando y entregándolo posteriormente para su facturación.

- Atiende en todo momento los aviones, trenes, etc., manteniendo contacto con los mismos a través de receptores, teniendo especial atención en registrar los aumentos o disminuciones no programados con anterioridad.

Supervisor/a de colectividades: Realiza funciones de organización verificación y control de todas las tareas propias de los auxiliares de colectividades y/o monitores/cuidadores de colectividades.

- Organiza el trabajo del personal a su cargo y las actividades de éstos.
- Distribuye al personal a su cargo en el autoservicio, cocina y zona emplatado, lavado y comedor.
- Participa en la realización de tareas complementarias.

Supervisor/a de restauración moderna: Realiza de manera cualificada, con iniciativa y responsabilidad el seguimiento de las funciones relacionadas con el proceso de preparación y distribución de las comidas en el centro correspondiente.

- Organiza el trabajo del personal a su cargo y las actividades de éstos.
- Distribuye al personal a su cargo en el autoservicio, cocina y zona emplatado, lavado y comedor.
- Participa con alguna autonomía y responsabilidad en el servicio y venta de alimentos y bebidas.
- Participa en la realización de tareas complementarias.
- Conserva adecuadamente su zona y utensilios de trabajo.
- Prepara áreas de trabajo para el servicio.
- Colabora en el servicio al cliente.

Ayudante de camarero/a: Participa con alguna autonomía y responsabilidad en el servicio y venta de alimentos y bebidas.

- Realiza labores auxiliares.
- Conserva adecuadamente su zona y utensilios de trabajo.
- Prepara áreas de trabajo para el servicio.
- Colabora en el servicio al cliente.
- Prepara el montaje del servicio, mesa, tableros para banquetes o convenciones, sillas, aparadores o cualquier otro mobiliario o enseres de uso común en salones, restaurantes, cafeterías o bares.
- En las empresas donde las tareas inherentes a este departamento sean asumidas por el empresario, persona física, realiza las funciones del servicio en restaurante bajo la supervisión y directrices emanadas directamente del mismo o persona en quién éste delegue.

- Realiza las tareas derivadas del perfil de la ocupación.
- Colabora en la facturación y cobro al cliente.

Preparador/a o montador/a de “catering”: Realiza con alguna autonomía y responsabilidad las tareas relacionadas con el proceso de manipulación, montaje, preparación y distribución de comidas y productos relacionados.

- Ejecuta los procesos de montaje de servicios y equipos, tanto manual como automático.
- Ejecuta la entrega de servicios y equipos.
- Colabora y ejecuta los procesos de montaje y distribución de cubiertos para los servicios y equipos, incluyendo productos para su venta a bordo.
- Colabora y ejecuta los procesos de montaje y distribución de lencería para los servicios y equipos.

Conductor/a de equipo “catering”: Realiza de manera cualificada, con autonomía y responsabilidad el transporte, carga, descarga y distribución de comidas y equipos, bajo la dependencia directa del jefe/a de equipo.

- Transporta, distribuye, carga y descarga los equipos y comidas.
- Actúa de acuerdo a las normas y procedimientos en vigor.
- Asegura la buena utilización y optimización de los bienes de equipo puestos a su disposición para realizar las tareas encomendadas.

Ayudante de equipo de “catering”: Participa y colabora con alguna autonomía y responsabilidad en las tareas propias del conductor/a de equipo y bajo la supervisión directa del supervisor/a.

- Conduce los vehículos de apoyo propiedad de la empresa.
- Carga y descarga las comidas y equipos.
- Distribuye y ubica los servicios y equipos.
- Cubre las ausencias transitorias del conductor/a de equipo.

Preparador/a de restauración moderna: Realiza con alguna autonomía y responsabilidad las tareas relacionadas con el proceso de manipulación, montaje, preparación y distribución de comidas y productos del centro.

- Ejecuta los trabajos de preparación, distribución y venta de comidas y productos en el centro.

Monitor/a o cuidador/a de colectividades: Participará en los trabajos y tareas propias y necesarias para el cuidado, atención y entretenimiento de un colectivo de personas.

- Su responsabilidad supone la presencia física durante el tiempo de prestación del servicio, con independencia del lugar de desempeño de su puesto de trabajo: comedor escolar, autobús escolar o discrecional, centro de entretenimiento, parques recreativos e infantiles, etc.
- Cumple las normas generales y las instrucciones recibidas de la dirección del centro, con sujeción a las normas y requisitos establecidos por la autoridad educativa, sanitaria o cualquier otra con competencia en la materia, velando por el mantenimiento del orden en los lugares en que desempeñe su trabajo
- Informa inmediatamente de cualquier incidencia que se produzca a su inmediato superior y al director/a del centro cuando así se establezca.

Además de las hasta aquí expuestas con carácter general, las que a continuación se describen, según el lugar de desempeño del puesto de trabajo.

DE COMEDOR O ÁREAS DE ENTRETENIMIENTO:

- Asistir y ayudar a los comensales a cortar y pelar los alimentos.
- Tener conocimientos básicos de primeros auxilios, normativa técnico sanitaria, condiciones higiénico-sanitarias de alimentos, bebidas y conservación de los mismos.
- Tener los conocimientos básicos para poder orientar en la educación para la salud, la adquisición de hábitos sociales, educación para la convivencia y educación para el ocio y tiempo libre, así como otras actividades educativas.
- Colaborar en el servicio de Hostelería.
- En los supuestos que existan requisitos establecidos con la administración del centro y/o autonómica y estos fuesen obligatorios, deberá estar en posesión de los mismos.

DE AUTOBÚS:

- Ejercer la vigilancia sobre los/as pasajeros/as en el interior de los transportes escolares o de ocio durante el trayecto así como en las operaciones de acceso y abandono del vehículo. Cuidándose de que se encuentren correctamente ubicados y sentados en sus respectivas plazas; de que hagan uso del cinturón en los supuestos que fuese obligatorio o aconsejable; de atender las necesidades que pudiesen requerir, así como, en su caso, de la recogida y acompañamiento de los/as pasajeros/as desde y hasta el interior de los lugares de destino.

Auxiliar de colectividades: Participa en el servicio, distribución y venta de alimentos y bebidas en los puntos de consumo, colabora en la elaboración y preparación de productos básicos, así como en el desarrollo de las tareas de limpieza de útiles, maquinaria, menaje y zona de trabajo.

- Atención directa al/la cliente/a para el consumo de comidas y bebidas en los establecimientos de colectividades en la línea de autoservicio, comedor o sala.
- Realiza el servicio y tratado de alimentos y su distribución en plantas.
- Cobra y factura en su área.
- Prepara las áreas de trabajo para el servicio.
- Ayuda en la preparación de desayunos, raciones, bocadillos, alimentos en plancha y, en general, trabajos menores de cocina.
- Realiza labores de limpieza en los útiles, maquinaria y menaje del comedor y cocina y de sus zonas de trabajo.
- Transporta géneros y mercancías del área a su departamento.

Auxiliar preparador/a o montador/a de "catering": Colabora de manera no cualificada en las tareas relacionadas con el proceso de manipulación, montaje, preparación y distribución de las comidas.

- Realiza trabajos auxiliares para la elaboración y distribución de productos, bebidas, servicios, equipos y productos para su venta a bordo.
- Lleva a cabo las labores de limpieza que le sean encomendadas.

Auxiliar de restauración moderna: Participa en el servicio, distribución y venta de alimentos y bebidas en los puntos de consumo, colabora en la elaboración y preparación de productos básicos, así como en el desarrollo de las tareas de limpieza de útiles, maquinaria, menaje y zona de trabajo.

- Atención directa al cliente para el consumo de comidas y bebidas.
- Realiza el servicio y tratado de alimentos y su distribución.
- Prepara las áreas de trabajo para el servicio.
- Realiza labores de limpieza en los útiles, maquinaria y menaje del comedor y cocina y de sus zonas de trabajo.

Encargado/a general: Realiza de manera cualificada la dirección, control y seguimiento del conjunto de tareas que componen el servicio de pisos, áreas públicas, áreas internas, lavandería y lencería, controlando y supervisando los servicios de lavandería, planchado y costura, asimismo es responsable de la organización del personal a su cargo.

- Organiza, dirige y coordina el personal a su cargo.

- Dirige y planifica el conjunto de actividades de su área.
- Dirige, supervisa y controla las compras y existencias de ropa blanca, productos de mantenimiento y limpieza.
- Se encarga del control e inventario de mobiliario, enseres y materiales de las habitaciones y organización del trabajo de servicio de pisos, áreas públicas, internas y lavandería.
- Elabora las estadísticas e informes de su área a la dirección del hotel y otros departamentos, así como la dirección de la formación del personal a su cargo.

Encargado/a de sección: Ejecuta de manera cualificada, autónoma y responsable, las tareas relativas a los pisos, áreas públicas, áreas internas, lencería y lavandería.

- Selecciona los productos de mantenimiento y limpieza para el uso diario.
- Inspecciona y participa en la limpieza de áreas.
- Lleva el control de las habitaciones y su ocupación, así como de las salas.
- Participa en estadísticas y elabora informes en relación con las tareas propias de su área.

Camarero/a de pisos: Realiza de manera cualificada la limpieza y arreglo de las habitaciones y pasillos, así como del orden de los objetos de los clientes.

- Limpia y ordena las habitaciones, baños y pasillos entre las habitaciones de clientes.
- Controla el material, productos de los clientes y comunica a sus responsables las anomalías en las instalaciones y los objetos perdidos.
- Realiza la atención directa al cliente en las funciones propias de su área.
- Realiza las labores propias de lencería y lavandería.

Auxiliar de pisos y limpieza: Se encarga de manera no cualificada de las tareas auxiliares de limpieza y arreglo de pisos y áreas públicas.

- Prepara, transporta y recoge los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de habitaciones y áreas públicas e internas.
- Prepara las salas para reuniones, convenciones, etc.
- Limpia las áreas y realiza labores auxiliares.

Jefe/a de servicios de "catering": Realiza de forma cualificada y responsable la dirección, control y seguimiento de las tareas propias de mantenimiento y servicios auxiliares.

- Dirige, organiza y coordina el equipo de técnicos de mantenimiento para que su aportación sea eficaz y rentable, así como al resto de personal a su cargo.
- Instruye a los/as trabajadores/as a su cargo.
- Dirige y planifica el conjunto de actividades de su área.
- Desarrolla los programas de mantenimiento preventivo y de reparaciones, vigilando el perfecto funcionamiento de las máquinas e instalaciones.
- Asiste a las reuniones de programación, exponiendo mejoras de trabajo.
- Facilita información solicitada por la dirección. Entrega a administración el desglose de costos, producción y consumos.

Encargado/a de mantenimiento y servicios auxiliares: Realiza de manera cualificada la dirección, control y seguimiento de las tareas auxiliares de las instalaciones.

- Organiza, dirige y coordina el personal a su cargo.
- Dirige y planifica el conjunto de actividades de su área.
- Instruye a los/as trabajadores/as de su área.
- Dirige, supervisa, controla y efectúa el cálculo de costes de las reparaciones, modificaciones y mantenimiento de las instalaciones.
- Propone a la dirección las mejoras e innovaciones de equipos e instalaciones.

Encargado/a de mantenimiento y servicios técnicos de “catering”: Realiza de manera cualificada el control y seguimiento de las tareas auxiliares de las instalaciones y edificios o vehículos.

- Tiene al día el programa de mantenimiento, asegurándose de su cumplimiento con la calidad requerida, y de acuerdo con el presupuesto.
- Propone las medidas pertinentes en orden a mejorar los rendimientos, y aplicar al día, en todo momento, el programa de mantenimiento cuidando tanto de la vigilancia y seguridad del personal; como de su desarrollo y formación.
- Prevé las necesidades de piezas de recambio y maquinaria, controlando las existencias en almacén (de acuerdo a los “stocks” máximos y mínimos establecidos).
- Cursa los pedidos oportunos; y verificar la puntualidad y calidad del material recibido.
- Controla los trabajos de mantenimiento encargados a terceros.
- Se implica activamente en los planes de Seguridad y Salud Laboral.

DE FLOTA:

- Controla las tareas de reparación y mantenimiento de los vehículos.
- Supervisar controla y efectúa el cálculo de costes de las reparaciones, modificaciones y mantenimiento de los vehículos.
- Propone a la dirección las mejoras e innovaciones de los vehículos.

DE INSTALACIONES Y EDIFICIOS:

- Controla las tareas de reparación y mantenimiento de instalaciones y edificios.
- Supervisa, controla y efectúa el cálculo de costes de las reparaciones, modificaciones y mantenimiento de maquinaria e instalaciones.
- Propone a la dirección las mejoras e innovaciones de equipos e instalaciones.

Encargado/a de sección: Se encarga de manera cualificada, autónoma y responsable, de la dirección, control y seguimiento de las tareas auxiliares en las instalaciones.

- Colabora en el cálculo de costes de las reparaciones, modificaciones y mantenimiento de las instalaciones.
- Controla y supervisa las distintas actividades que se realizan en su sección.
- Las mismas que el especialista.

Especialista de mantenimiento y servicios auxiliares: Realiza de manera cualificada y responsable, con conocimientos y capacidad suficiente los trabajos específicos de profesiones de mantenimiento o auxiliares a la actividad de Hostelería.

- Lleva a cabo las pruebas necesarias para garantizar el funcionamiento seguro y eficaz de las instalaciones.
- Instala y mantiene los dispositivos específicos de protección de personas y bienes.
- Cuida y efectúa el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias.
- Colabora con los servicios externos de instalación y mantenimiento si fuera preciso.

Especialista de mantenimiento y servicios técnicos de “catering”:

DE FLOTA:

- Efectúa el mantenimiento de los vehículos de la empresa en los lugares donde presten servicio habitualmente.
- Selecciona y procura el equipo necesario y verifica que cumpla las especificaciones exigidas.
- Registra los datos sobre el desarrollo y los resultados del trabajo.

DE INSTALACIONES Y EDIFICIOS:

- Lleva a cabo las pruebas necesarias para garantizar el funcionamiento seguro y eficaz de las instalaciones y edificios.
- Instala y mantiene los dispositivos específicos de protección de personas y bienes.
- Cuida y efectúa el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias.
- Selecciona y procura el equipo necesario y verifica que cumpla las especificaciones exigidas.
- Registra los datos sobre el desarrollo y los resultados del trabajo.

Auxiliar de mantenimiento y servicios auxiliares: Auxilia de manera no cualificada en las labores sencillas de mantenimiento de las instalaciones y zonas de recreo del establecimiento.

- Realiza las funciones auxiliares que se le encomienden bajo la supervisión del encargado de su área.
- Realiza las funciones de reparto de comidas o bebidas u otros productos a domicilio.
- Realiza funciones incluidas en la categoría de especialista de mantenimiento y servicios auxiliares sin poseer la titulación o cualificación requerida.

Responsable de servicio: Realiza de manera cualificada la dirección, control y seguimiento del servicio complementario correspondiente.

- Organiza, dirige y coordina el personal a su cargo.
- Participa en la gestión y planificación administrativa, contable y económica del servicio complementario.
- Dirige y planifica el conjunto de actividades del servicio.
- Instruye a los/as trabajadores/as del servicio complementario.
- Dirige, supervisa, controla y efectúa el cálculo de costes de las reparaciones, modificaciones y mantenimiento de las instalaciones y del servicio.

- Propone a la Dirección las mejoras e innovaciones de equipos e instalaciones del servicio complementario.

Técnico de servicio: Realiza de manera cualificada y responsable, con conocimientos y capacidad suficientes los trabajos específicos de profesiones complementarias a la actividad de Hostelería, como son las de fisioterapeuta, dietista y otros/as titulados/as en Ciencias de la Salud; pudiendo asumir funciones relacionadas con la venta y cobro de productos y servicios.

Especialista de servicio: Realiza las tareas relacionadas con las actividades complementarias, como socorrista o especialista de primeros auxilios, animador/a turístico/a o de tiempo libre, monitor/a deportivo/a, pinchadiscos, masajista, quiromasajista, esteticista, especialista termal o de balneario, hidroterapeuta y especialista en atención al cliente; pudiendo asumir funciones relacionadas con la venta y cobro de productos y servicios.

El animador/a turístico/a o de tiempo libre, realizará de manera cualificada y responsable, con conocimientos y capacidad suficientes, los trabajos de definición, coordinación y ejecución de actividades de animación turística o de tiempo libre.

- Organiza, informa, dirige, controla y evalúa el desarrollo de veladas, espectáculos, actividades deportivo-recreativas y culturales.
- Organiza, tanto su propio trabajo como el equipo de personas que pueda tener a su cargo.
- Desarrolla, evalúa y promociona planes, programas y actividades, elabora y propone presupuestos para su área de responsabilidad.
- Mantiene comunicaciones efectivas en el desarrollo de su trabajo y, en especial, en servicios que exijan un elevado grado de coordinación con otros departamentos de la empresa u otros establecimientos.

Auxiliar de servicio: Realiza de manera no cualificada las tareas auxiliares del servicio; como el auxiliar de piscina o balneario y el auxiliar de atención al cliente.

Por otro lado, en el año 1999 se creó por Real Decreto 375/1999, de 5 de marzo el Instituto Nacional de las Cualificaciones (en adelante, INCUAL), con el fin de ser el instrumento técnico, dotado de capacidad e independencia de criterios, que apoya al Consejo General de Formación Profesional para alcanzar los objetivos del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional.

Posteriormente, La Ley Orgánica 5/2002, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, atribuye al INCUAL la responsabilidad de definir, elaborar y mantener actualizado el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales y el correspondiente Catálogo Modular de Formación Profesional.

El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) es el instrumento del Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP) que ordena las cualificaciones profesionales susceptibles de reconocimiento y acreditación, identificadas en el sistema productivo en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional.

Comprende las cualificaciones profesionales más significativas del sistema productivo español, organizadas en familias profesionales y niveles. Constituye la base para elaborar la oferta formativa de los títulos y los certificados de profesionalidad.

El CNCP incluye el contenido de la formación profesional asociada a cada cualificación, de acuerdo con una estructura de módulos formativos articulados.

El catálogo se organiza en familias profesionales y niveles. Así, se han definido 26 familias profesionales -atendiendo a criterios de afinidad de la competencia profesional de las ocupaciones y puestos de trabajo detectados- y cinco niveles de cualificación, de acuerdo al grado de conocimiento, iniciativa, autonomía y responsabilidad precisa para realizar dicha actividad laboral.

En la actualidad existen 407 cualificaciones aprobadas en Consejo de Ministros y publicadas en el Boletín Oficial del Estado. Todas estas cualificaciones profesionales se han ido incluyendo en los correspondientes Anexos de los sucesivos reales decretos en los que se establecen, con su formación asociada, constituida por los módulos formativos, que se han ido incorporando al Catálogo Modular de Formación Profesional.

Así, el 9 de marzo de 2004 se publicó el Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero, por el que se establecieron 97 cualificaciones profesionales que formaron inicialmente el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

Posteriormente, el 5 de octubre de 2005 se publicó el Real Decreto 1087/2005, de 16 de septiembre, por el que se establecieron 65 nuevas cualificaciones profesionales, que se incorporaron al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. Por medio de esta norma se actualizaron ocho de las cualificaciones profesionales establecidas por el real decreto anterior.

El 3 de enero de 2007 se publicó asimismo el Real Decreto 1228/2006, de 27 de octubre; en él se establecieron 61 cualificaciones.

Las tres disposiciones citadas recogieron cualificaciones pertenecientes a diversas Familias profesionales. Desde junio de 2007, se han ido publicando una serie de Reales Decretos en cada uno de los cuales se establecen cualificaciones pertenecientes a determinada familia profesional, en el caso del sector Hostelería cabe mencionar el siguiente:

El 5 de enero de 2008 se publica el Real Decreto 1700/2007, de 14 de diciembre, que recoge trece cualificaciones de la Familia profesional Hostelería y Turismo.

En la actualidad, relacionado con la familia profesional de Hostelería y Turismo reconoce 21 cualificaciones profesionales repartidas en tres niveles, de los cinco posibles que establece el Instituto:

CUALIFICACIONES PROFESIONALES SECTOR HOSTELERÍA Y TURISMO SEGÚN NIVELES Y OCUPACIONES MÁS RELEVANTES		
NIVEL 1	OPERACIONES BÁSICAS DE PASTELERÍA	AYUDANTE DE PASTELERÍA AYUDANTE DE ALMACÉN DE PASTELERÍA EMPLEADO DE ESTABLECIMIENTO DE PASTELERÍA
	OPERACIONES BÁSICAS DE CATERING	AUXILIADOR DE COLECTIVIDADES PREPARADOR O MONTADOR DE CATERING AUXILIAR DE PREPARACIÓN/MONTAJE DE CATERING
	OPERACIONES BÁSICAS DE PISOS DE ALOJAMIENTO	CAMARERO/A DE PISOS VALETS O MOZOS DE HABITACIONES AUXILIAR DE PISOS Y LIMPIEZA AUXILIAR DE LAVANDERÍA Y LENCERÍA EN PISOS DE ALOJAMIENTO
	OPERACIONES BÁSICAS DE COCINA	AUXILIAR DE COCINA AYUDANTE DE COCINA AYUDANTE DE ECONOMATO EMPLEADO DE PEQUEÑO ESTABLECIMIENTO DE RESTAURACIÓN
	OPERACIONES BÁSICAS DE RESTAURANTE Y BAR	AYUDANTE DE ECONOMATO EMPLEADO DE PEQUEÑO ESTABLECIMIENTO DE RESTAURACIÓN AYUDANTE DE CAMARERO AYUDANTE DE BAR AUXILIAR DE COLECTIVIDADES
> 	SERVICIOS DE RESTAURANTE	CAMARERO/A

		SEGUNDO JEFE DE RESTAURANTE Y SALA JEFE DE SECTOR DE RESTAURANTE Y SALA
	SERVICIOS DE BAR Y CAFETERÍA	BARMAN CAMARERO DE BAR-CAFETERÍA ENCARGADO DE BAR-CAFETERÍA
	ALOJAMIENTO RURAL	GESTOR DE ALOJAMIENTOS RURALES EMPLEADO DE HOSTELERÍA RURAL
	REPOSTERÍA	PASTELERO EN GENERAL REPOSTERO ELABORADOR-DECORADOR DE PASTELES
	COCINA	COCINERO/A
NIVEL 3	RECEPCIÓN	CONSERJE ENCARGADO DE COMUNICACIONES ENCARGADO DE RESERVAS JEFE DE RECEPCIÓN JEFE DE RESERVAS COORDINADOR DE CALIDAD PROMOTOR TURÍSTICO RECEPCIONISTA
	VENTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS	VENDEDOR DE AGENCIA DE VIAJES PROMOTOR DE AGENCIA DE VIAJES EMPLEADO DEPARTAMENTO DE RESERVAS JEFE DE MOSTRADOR DE AGENCIA DE VIAJES EMISORA JEFE DE DEPARTAMENTO
	ANIMACIÓN TURÍSTICA	ANIMADOR DE HOTEL ANIMADOR DE VELADAS Y ESPECTÁCULOS ANIMADOR DE ACTIVIDADES RECREATIVAS AL AIRE LIBRE EN COMPLEJOS TURÍSTICOS JEFE DE DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA
	CREACIÓN Y GESTIÓN DE VIAJES COMBINADOS Y	PROMOTOR DE AGENCIA DE VIAJES



	EVENTOS	<p>MAYORISTA</p> <p>EMPLEADO O JEFE DE DEPARTAMENTO DE RESERVAS</p> <p>PROGRAMADOR DE VIAJES COMBINADOS</p> <p>RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO</p> <p>COORDINADOR DE CALIDAD</p> <p>TÉCNICO O PROMOTOR DE OFICINAS DE CONGRESOS Y EMPRESAS ORGANIZADORAS</p> <p>TÉCNICO O PROMOTOR DE CENTROS DE CONGRESOS</p> <p>EMPLEADO DE ENTIDAD</p> <p>ORGANIZADORA DE FERIAS Y EVENTOS</p> <p>RESPONSABLE DE DEPARTAMENTO DE EVENTOS EN ENTIDADES HOTELERAS</p> <p>TRANSFERISTA</p>
	DIRECCIÓN EN RESTAURACIÓN	<p>GERENTE O DIRECTOR DE RESTAURANTE</p> <p>JEFE DE ÁREA O ZONA DE RESTAURANTES</p> <p>DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</p> <p>JEFE DE OPERACIONES DE CATERING</p> <p>JEFE DE CATERING</p>
	DIRECCIÓN Y PRODUCCIÓN EN COCINA	<p>JEFE DE PARTIDA</p> <p>JEFE DE COCINA</p> <p>SEGUNDO JEFE DE COCINA</p> <p>JEFE DE CATERING</p> <p>ENCARGADO DE ECONOMATO</p>
	GESTIÓN DE PISOS Y LIMPIEZA EN ALOJAMIENTOS	<p>GOBERNANTA ENCARGADA GENERAL DE SERVICIO DE PISOS Y LIMPIEZA</p> <p>SUBGOBERNANTA O ENCARGADA DE SECCIÓN DEL SERVICIO DE PISOS Y LIMPIEZA</p>
	GESTIÓN DE PROCESOS EN SERVICIOS EN RESTAURACIÓN	<p>MAITRE</p> <p>JEFE DE SALA</p>

	JEFE DE BARES JEFE DE BANQUETES
GUÍA DE TURISTAS Y VISITANTES	TRANSFERISTA GUÍA DE TURISMO JEFE DE GRUPO, DIRECTOR DE TOUR O CORREO DE TURISMO ACOMPAÑANTE DE GRUPOS TURÍSTICOS REPRESENTANTE LOCAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES U OTRO MEDIADOR ASISTENTES DE GRUPOS TURÍSTICOS EN SERVICIOS DE RECEPTIVO, HOTELES U OTROS GUÍA DE INTERPRETE DEL PATRIMONIO
PROMOCIÓN TURÍSTICA LOCAL E INFORMACIÓN AL VISITANTE	PROMOTOR TURÍSTICO INFORMADOR TURÍSTICO JEFE DE OFICINA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA AGENTE DE DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL TÉCNICO DE EMPRESA DE CONSULTORÍA TURÍSTICA COORDINADOR DE CALIDAD EN EMPRESA Y ENTIDADES DE SERVICIOS TURÍSTICOS
SUMILLERÍA	SUMILLER RESPONSABLE DE COMPRA DE BEBIDAS VENDEDOR ESPECIALIZADO DE BEBIDAS Y DELICATESSEN CONSULTOR DE BEBIDAS

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL). Año 2009

3. TENDENCIAS DE LAS OCUPACIONES. PREVISIONES DE EVOLUCIÓN

Como se ha expuesto en epígrafes anteriores, el sector Hostelería supone uno de los sectores con mayor volumen de actividad económica y productiva en el territorio español, con una importante repercusión en la creación de empleo. Sin embargo, en los últimos tiempos el mercado turístico de otros países está consolidándose como nueva potencia, en detrimento del turismo español, el cual, para continuar siendo competitivo debe dar respuesta a los mayores niveles de exigencias de calidad, adaptando las ofertas y sobre todo, los Recursos Humanos implicados en el sector.

En este sentido, la “Guía sectorial de la Formación de profesionales en España”, elaborada por el Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL) en 2002, expone: “Los cambios de tipo organizativo del trabajo, el incremento de la demanda de calidad y personalización del servicio, entre otros factores, han traído consigo cambios significativos en las competencias requeridas a los/as trabajadores/as del sector”.

Además, otros avances como las nuevas formas de comercialización de productos turísticos, con la incorporación de las nuevas tecnologías están propiciando cambios de los perfiles profesionales del sector y así lo reconoce la Comisión de la Unión Europea considerando al Turismo como uno de los ámbitos donde se ubican los nuevos yacimientos de empleo.

Según la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-94), aprobada por Real Decreto las ocupaciones relacionadas con el sector Hostelería son las que se exponen a continuación:

El epígrafe 9122 (CNO-94) “lavaderos/as, planchadores/as y asimilados”, estando presente tanto en alojamiento como en sectores relacionados con el textil, confección y piel, por lo que es una actividad relacionada, si bien con peculiaridades propias requeridas para cada sector.

“Mayordomos, ecónomos y asimilados” (5150) aparecen tanto en restauración como en alojamiento.

El epígrafe 9121 “Personal de limpieza de oficinas, hoteles (camareras de piso) y otros establecimientos similares” está vinculado con alojamiento y restauración y en servicios socioculturales y a la comunidad, si se pudiese extraer una mayor desagregación se podrían extraer competencias específicas a cada subsector.

El epígrafe 2913 “técnicos de empresas y actividades turísticas”, es transversal a “administración y gestión”, compartiendo profesiones de base.

A continuación, se presenta una tabla donde se relaciona de forma esquemática la relación existente entre las actividades del epígrafe Hostelería recogidas en Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) establecida en el año 2009 y las ocupaciones relacionadas con dicha actividad registradas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) aprobada en 1994.

RELACIÓN DE CLASIFICACIONES NACIONALES DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CNAE-09) Y DE OCUPACIONES (CNO-94)		
ÁREA DE COMPETENCIA	CNAE-09	CNO-94
ALOJAMIENTO	55 SERVICIOS DE ALOJAMIENTO 551 HOTELES Y ALOJAMIENTO SIMILARES 5510 HOTELES Y ALOJAMIENTOS SIMILARES 552 ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS Y OTROS ALOJAMIENTOS DE CORTA ESTANCIA 5520 ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS Y OTROS ALOJAMIENTOS DE CORTA ESTANCIA 553 CAMPINGS Y APARCAMIENTOS PARA CARAVANAS 5530 CAMPINGS Y APARCAMIENTOS PARA CARAVANAS 559 OTROS ALOJAMIENTOS 5590 OTROS ALOJAMIENTOS	1125. DIRECCIÓN DE DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE HOSTELERÍA 1311. GERENCIA DE HOTELES CON MENOS DE 10 ASALARIADOS 1312. GERENCIA DE PENSIONES CON MENOS DE 10 ASALARIADOS 1319. GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE CON MENOS DE 10 ASALARIADOS 1611. GERENCIA DE HOTELES SIN ASALARIADOS 1612. GERENCIA DE PENSIONES SIN ASALARIADOS 1619. GERENCIA DE OTRAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE SIN ASALARIADOS 5150. MAYORDOMOS, ECÓNOMOS Y ASIMILADOS 9121. PERSONAL DE LIMPIEZA DE OFICINAS, HOTELES Y OTROS ESTABLECIMIENTOS SIMILARES 9122. LAVANDEROS, PLANCHADORES Y ASIMILADOS 9330. MOZOS DE EQUIPAJE Y ASIMILADOS

RESTAURACIÓN	56 SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	1320. GERENCIA DE EMPRESAS DE RESTAURACIÓN CON MENOS DE 10 ASALARIADOS
	561 RESTAURANTES Y PUESTOS DE COMIDAS	1620. GERENCIA DE EMPRESAS DE RESTAURACIÓN SIN ASALARIADOS
	5610 RESTAURANTES Y PUESTOS DE COMIDAS	5010. COCINEROS Y OTROS PREPARADORES DE COMIDA
	562 PROVISIÓN DE COMIDAS PREPARADAS PARA EVENTOS Y OTROS SERVICIOS DE COMIDA	5020. CAMAREROS, BÁRMANES Y ASIMILADOS
	5621 PROVISIÓN DE COMIDAS PREPARADAS PARA EVENTOS	5030. JEFES DE COCINEROS, CAMAREROS Y ASIMILADOS
	5629 OTROS SERVICIOS DE COMIDA	5141. AZAFATAS O CAMAREROS DE AVIÓN Y DE BARCO
	563 ESTABLECIMIENTOS DE BEBIDAS	5150. MAYORDOMOS, ECÓNOMOS Y ASIMILADOS
5630 ESTABLECIMIENTOS DE BEBIDAS	9121. PERSONAL DE LIMPIEZA DE OFICINAS, HOTELES Y OTROS	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CNAE 09 y CNO 94

Por otro lado, comparando las diferentes ocupaciones recogidas en la extinta Ordenanza Laboral de Hostelería y los previstos en el III Acuerdo Laboral de ámbito Estatal para el sector de Hostelería, se aprecia los cambios en los perfiles profesionales de los últimos años:

ÁREA FUNCIONAL PRIMERA: RECEPCIÓN-CONSERJERÍA, RELACIONES PÚBLICAS, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN		
EXTINTA ORDENANZA LABORAL DE HOSTELERÍA	CATEGORÍAS PROFESIONALES DEL III ACUERDO LABORAL DE ÁMBITO ESTATAL PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA	GRUPO PROFESIONAL
JEFE DE RECEPCIÓN	JEFE/A DE RECEPCIÓN	1
SEGUNDO JEFE DE RECEPCIÓN	2º/2ª JEFE/A DE RECEPCIÓN	1
-	JEFE/A COMERCIAL	1
CONTABLE GENERAL JEFE DE PRIMERA JEFE DE SEGUNDA	JEFE/A DE ADMINISTRACIÓN	1
PRIMER CONSERJE DE DÍA SEGUNDO CONSERJE DE DÍA	PRIMER/A CONSERJE	1
RECEPCIONISTA CAJERO (SECCIONES 1ª Y 2ª)	RECEPCIONISTA	2
CONSERJE DE NOCHE CONSERJE (SECCIÓN 8º)	CONSERJE	2
TENEDOR DE CUENTAS CLIENTES INTERVENTOR CONTABLE OFICIAL DE 1ª OFICIAL DE 2ª FACTURISTA CAJERO (SECCIÓN 6ª)	ADMINISTRATIVO/A	2
-	RELACIONES PÚBLICAS	2
-	COMERCIAL	2
-	TÉCNICO/A DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	2
AYUDANTE DE RECEPCIÓN AYUDANTE DE CONSERJERÍA AYUDANTE DE CONSERJE INTÉRPRETE	AYUDANTE DE RECEPCIÓN Y/O CONSERJERÍA	3
TELEFONISTA DE 1ª Y 2ª	TELEFONISTA	3
OFICIAL DE CONTABILIDAD	AYUDANTE ADMINISTRATIVO/A	3

AUXILIAR DE OFICINA Y CONTABILIDAD		
AUXILIAR DE CAJA		
PORTERO	AUXILIAR DE RECEPCIÓN Y CONSERJERÍA	4
PORTERO DE COCHES		
PORTERO RECIBIDOR		
PORTERO DE ACCESOS		
PORTERO DE SERVICIOS		
VIGILANTE DE NOCHE		
ORDENANZA DE SALÓN		
ASCENSORISTA		
BOTONES		
COBRADOR		
TAQUILLERO		
APRENDIZ DE RECEPCIÓN Y CONTABILIDAD		
MOZO DE EQUIPAJES PARA EL INTERIOR		
AUXILIAR DE OFICINA		
ASPIRANTE		

ÁREA FUNCIONAL SEGUNDA: COCINA Y ECONOMATO		
EXTINTA ORDENANZA LABORAL DE HOSTELERÍA	CATEGORÍAS PROFESIONALES DEL III ACUERDO LABORAL DE ÁMBITO ESTATAL PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA	GRUPO PROFESIONAL
JEFE DE COCINA	JEFE/A DE COCINA	5
2º JEFE DE COCINA	SEGUNDO/A JEFE/A DE COCINA	5
-	JEFE/A DE "CATERING"	5
JEFE DE PARTIDA	JEFE/A DE PARTIDA	6
COCINERO	COCINERO/A	6
REPOSTERO OFICIAL REPOSTERO	REPOSTERO/A	6
ENCARGADO DE ECONOMATO Y BODEGA BODEGUERO ENCARGADO DE ALMACÉN	ENCARGADO/A DE ECONOMATO	6
AYUDANTE DE COCINERO AYUDANTE DE REPOSTERO CAFETERO	AYUDANTE DE COCINA	7
AYUDANTE DE ECONOMATO Y BODEGA MOZO DE ALMACÉN	AYUDANTE DE ECONOMATO	7
MARMITÓN PINCHE AYUDANTE DE CAFETERO FREGADOR ENCARGADO DE FREGADOR PERSONAL DE PLATERÍA APRENDIZ DE COCINA	AUXILIAR DE COCINA	8

ÁREA FUNCIONAL TERCERA :RESTAURANTE, SALA, BAR Y SIMILARES; PISTA PARA “CATERING”		
EXTINTA ORDENANZA LABORAL DE HOSTELERÍA	CATEGORÍAS PROFESIONALES DEL III ACUERDO LABORAL DE ÁMBITO ESTATAL PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA	GRUPO PROFESIONAL
JEFE DE SALA JEFE DE COMEDOR O MAESTRESALA 1º ENCARGADO DE MOSTRADOR 1º ENCARGADO PRIMER JEFE DE SALA	JEFE/A DE RESTAURANTE O SALA	9
2º JEFE DE COMEDOR 2º ENCARGADO DE MOSTRADOR 2º ENCARGADO SEGUNDO JEFE DE COMEDOR SEGUNDO JEFE DE SALA MAYORDOMO DE PISOS	SEGUNDO/A JEFE/A DE RESTAURANTE O SALA	9
JEFE DE OPERACIONES	JEFE/A DE OPERACIONES DE “CATERING”	9
-	GERENTE DE CENTRO	9
JEFE DE SECTOR	JEFE/A DE SECTOR	10
CAMARERO DEPENDIENTE DE 1ª DEPENDIENTE CAJERO DE COMEDOR CAMARERO DE PISOS PLANCHISTA	CAMARERO/A	10
BARMAN 2º BARMAN	BARMAN/BARWOMAN	10
SUMILLER	SUMILLER/A	10
JEFE DE SALA DE CATERING	JEFE/A DE SALA DE “CATERING”	10
SUPERVISOR	SUPERVISOR/A DE “CATERING”	10

AYUDANTE DE SUPERVISOR		
SUPERVISOR DE COLECTIVIDADES	SUPERVISOR/A DE COLECTIVIDADES	10
-	SUPERVISOR/A DE RESTAURACIÓN MODERNA	10
AYUDANTE DE CAMARERO AYUDANTE AYUDANTE PLANCHISTA AYUDANTE DE BARMAN AYUDANTE DE DEPENDIENTE DEPENDIENTE DE SEGUNDA DEPENDIENTE AYUDANTE DE PISOS APRENDIZ APRENDIZ DE CAMARERO	AYUDANTE DE CAMARERO/A	11
PREPARADORES	PREPARADOR/A MONTADOR/A DE "CATERING"	11
-	CONDUCTOR/A DE EQUIPO "CATERING"	11
AYUDANTE DE EQUIPO	AYUDANTE DE EQUIPO DE "CATERING"	11
-	PREPARADOR/A DE RESTAURACIÓN MODERNA	11
-	MONITOR/A O CUIDADOR/A DE COLECTIVIDADES	12
-	AUXILIAR DE COLECTIVIDADES	12
AYUDANTE DE PREPARACIÓN	AUXILIAR DE PREPARADOR/MONTADOR DE "CATERING"	12
-	AUXILIAR DE RESTAURACIÓN MODERNA	12

ÁREA FUNCIONAL CUARTA: PISOS Y LIMPIEZA		
EXTINTA ORDENANZA LABORAL DE HOSTELERÍA	CATEGORÍAS PROFESIONALES DEL III ACUERDO LABORAL DE ÁMBITO ESTATAL PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA	GRUPO PROFESIONAL
ENCARGADA GENERAL O GOBERNANTA DE PRIMERA	ENCARGADO/A GENERAL	13
GOBERNANTA DE SEGUNDA ENCARGADA DE LENCERÍA ENCARGADA DE LENCERÍA O LAVADERO	ENCARGADO/A DE SECCIÓN	13
LENCERA CAMARERA DE PISOS PLANCHADORA, COSTURERA, LAVANDERA Y ZURCIDORA	CAMARERO/A DE PISOS	14
PERSONAL DE LIMPIEZA LIMPIADORA MOZO DE HABITACIÓN MOZOS DE LAVANDERÍA	AUXILIAR DE PISOS Y LIMPIEZA	15

ÁREA FUNCIONAL QUINTA: SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES		
EXTINTA ORDENANZA LABORAL DE HOSTELERÍA	CATEGORÍAS PROFESIONALES DEL III ACUERDO LABORAL DE ÁMBITO ESTATAL PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA	GRUPO PROFESIONAL
-	JEFE/A DE SERVICIOS DE "CATERING"	16
ENCARGADO DE TRABAJOS	ENCARGADO/A DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	17
ENCARGADO DE TRABAJOS	ENCARGADO/A DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS TÉCNICOS DE "CATERING"; O DE FLOTA; O DE INSTALACIONES Y EDIFICIOS	17
ENCARGADO DE SALA	ENCARGADO/A DE SECCIÓN	17
MECÁNICO O CALEFACTOR EBANISTA CARPINTERO ELECTRICISTA ALBAÑIL PINTOR CONDUCTOR FONTANERO JARDINERO	ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	18
-	ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS TÉCNICOS DE "CATERING" (DE FLOTA Y DE INSTALACIONES Y EDIFICIOS)	18
AYUDANTE DE MECÁNICO O CALEFACTOR AYUDANTE AYUDANTE DE EBANISTA, CARPINTERO, ELECTRICISTA, ALBAÑIL Y PINTOR MOZO DE BILLAR O SALÓN DE RECREO GUARDA DEL EXTERIOR	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	19

ÁREA FUNCIONAL SEXTA: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		
EXTINTA ORDENANZA LABORAL DE HOSTELERÍA	CATEGORÍAS PROFESIONALES DEL III ACUERDO LABORAL DE ÁMBITO ESTATAL PARA EL SECTOR DE HOSTELERÍA	GRUPO PROFESIONAL
NO EXISTÍAN. ÁREA DE NUEVA CREACIÓN	RESPONSABLE DE SERVICIO	20
	TÉCNICO DE SERVICIO (FISIOTERAPEUTA, DIETISTA Y OTROS/AS TITULADOS/AS EN CIENCIAS DE LA SALUD)	21
	ESPECIALISTA DE SERVICIO (SOCORRISTA O ESPECIALISTA DE PRIMEROS AUXILIOS, ANIMADOR/A TURÍSTICO O DE TIEMPO LIBRE, MONITOR/A DEPORTIVO/A, PINCHADISCOS, MASAJISTA, QUIROMASAJISTA, ESTETICISTA, ESPECIALISTA TERMAL O DE BALNEARIO, HIDROTERAPEUTA Y ESPECIALISTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE)	22
	AUXILIAR DE SERVICIO (AUXILIAR DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y AUXILIAR DE PISCINA O BALNEARIO)	23

Como se aprecia en el análisis de las tablas, las ocupaciones van evolucionando a lo largo del tiempo y con ellas los perfiles profesionales, por lo que resulta indispensable adaptar a los/as trabajadores/as del sector hostelero a estos nuevos perfiles, para adecuarlos a las nuevas demandas que exige el mercado.

BLOQUE III. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DEL SECTOR HOSTELERÍA

1. QUÉ SIGNIFICA GESTIONAR RECURSOS HUMANOS

La gestión de Recursos Humanos, implantada en las empresas después de la II Guerra Mundial ha ido adquiriendo importancia e independencia hasta consolidarse en la década de los años 1960. Actualmente, se ha convertido en una ciencia para la organización de cualquier empresa, la política económica, el mercado de trabajo, el equilibrio social, las relaciones laborales, etc.

La gestión de Recursos Humanos en empresas relacionadas con el sector Hostelería no se ha producido históricamente, debido entre otros factores a que sus estructuras no permiten llevar a cabo un programa completo de gestión de personal y, por multitud de causas ajenas al sector.

Pese a ello, es a partir de los años 1970 cuando el Departamento de Personal comienza a tener una importancia cada vez mayor en las empresas del sector Turismo. Varias fueron las causas que elevaron la categoría de estos departamentos siendo quizás, la más significativa, la evolución histórica del sector.

Así, a partir de 1960, el turismo comienza a ser una fuente de ingresos importante en España. Varios hechos históricos propiciaron tal esparcimiento del sector, la situación mundial y más concretamente la europea se encontraba en plena expansión económica, unido al bajo nivel de vida español, el buen clima, la escasa distancia, y el buen trato al cliente convirtieron a la península en primer foco turístico. Los fuertes ingresos de estos años se utilizarían para aumentar las infraestructuras básicas y necesarias para el desarrollo del sector, abandonando otros sectores tradicionales como la agricultura e incluso la industria. De este modo, el sector Turístico se comenzó a dotar de mano de obra procedente principalmente del sector primario, que pese al buen trato y la amabilidad que dispensaban, no estaban suficientemente cualificados.

Pese a todo, el sector turístico español se vio claramente afectado por la crisis mundial de 1970, provocando las primeras repercusiones negativas en las grandes cadenas hoteleras (las más afectadas por la situación). Esta realidad condujo al empresario/a a aumentar la oferta turística, ofreciendo servicios a menor precio y manteniendo beneficios lo que conllevó a reducir gastos, especialmente en los relacionados con el personal y los salarios. Es en este momento cuando comienza a hablarse de reestructuración de plantillas, y del Departamento de Personal.

Se toma conciencia de que el personal que ocupa los puestos de trabajo en el sector, no tiene la cualificación suficiente y las empresas no se han ido incorporando a los nuevos sistemas de trabajo ni adaptándose a los cambios tecnológicos.

El capital humano se convierte en el objetivo de la gestión de personal, pero sin embargo, la gestión de Recursos Humanos tiene como fin la organización y conseguir la mayor eficacia de la rentabilidad del trabajo.

Para conseguir dicha rentabilidad y eficacia, la formación y profesionalización de los/as empleados/as dedicados/as a la gestión de Recursos Humanos en la empresa se hace cada vez más imprescindibles.

Por tanto, se puede definir la gestión de Recursos Humanos como “la ciencia que tiene por objeto el trabajo por cuenta ajena y su presupuesto previsto”. De este modo, la gestión de Recursos Humanos comienza en el momento en que se consolida la situación de dependencia económica y no existiría si no se diera esta situación de subordinación.

“Gestionar equipos, personas, trabajar con personas, capital humano, ya que cada uno tiene unas habilidades, unos puntos fuertes... Es gestionar equipos humanos y saber sacar de esas personas lo máximo”.
(Responsable de Formación)

“Me gusta cambiar el nombre Dirección de Recursos Humanos por Dirección del Capital Humano o gestión, porque el lenguaje no es inocente y cuando hablamos de capital, hablamos de algo que crece y que tenemos que hacer que crezca. Cuando hablamos de “recursos”, hablamos de cosas que se utilizan, entonces hablar de la gestión de capital humano, es hablar de las capacidades que tenemos en una empresa y de las competencias que tenemos como “algo” que tenemos que desarrollar y hacer por el beneficio de la empresa”.
(Responsable de Formación)

Áreas de gestión de Recursos Humanos

Según Fernando Bayón Marine e Isabel García Isa en su libro “Gestión de Recursos Humanos, Manual para técnicos en empresas turísticas”, la gestión de Recursos Humanos abarca todas las actividades que “cronológicamente, conceptualmente y realmente se pueden producir desde la concepción de un puesto de trabajo hasta la cancelación definitiva de las relaciones entre empresa y trabajador/a”. En este sentido, se podrían encontrar tres grandes áreas que constituyen los tres niveles de acción básicos en la gestión de los Recursos Humanos:

LA FUNCIÓN DE EMPLEO: El objetivo de esta área es aportar a la organización, en cada momento, las personas que le son necesarias, tanto en cantidad como en calidad, de forma que la empresa desarrolle adecuadamente los procesos de producción y/o servicios de manera rentable. El resto de las áreas de gestión no existirían si no existiera ésta.

LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Tiene por objeto adecuar los intereses y objetivos de la empresa y los del/la trabajador/a, incluye tareas como la promoción y desarrollo laboral, profesional, humano y económico. Las tendencias actuales han influido en esta gran función más que en ninguna otra: liderazgo, formación, motivación, comunicación e integración son analizadas en profundidad por las empresas conscientes de que una buena función de Recursos Humanos es capaz de aumentar de manera significativa el rendimiento de los/as trabajadores/as.

LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN: El control, la gestión y la administración de los Recursos Humanos son objetivo de esta área, así como la planificación de los mismos según la actividad que desarrolla la empresa.

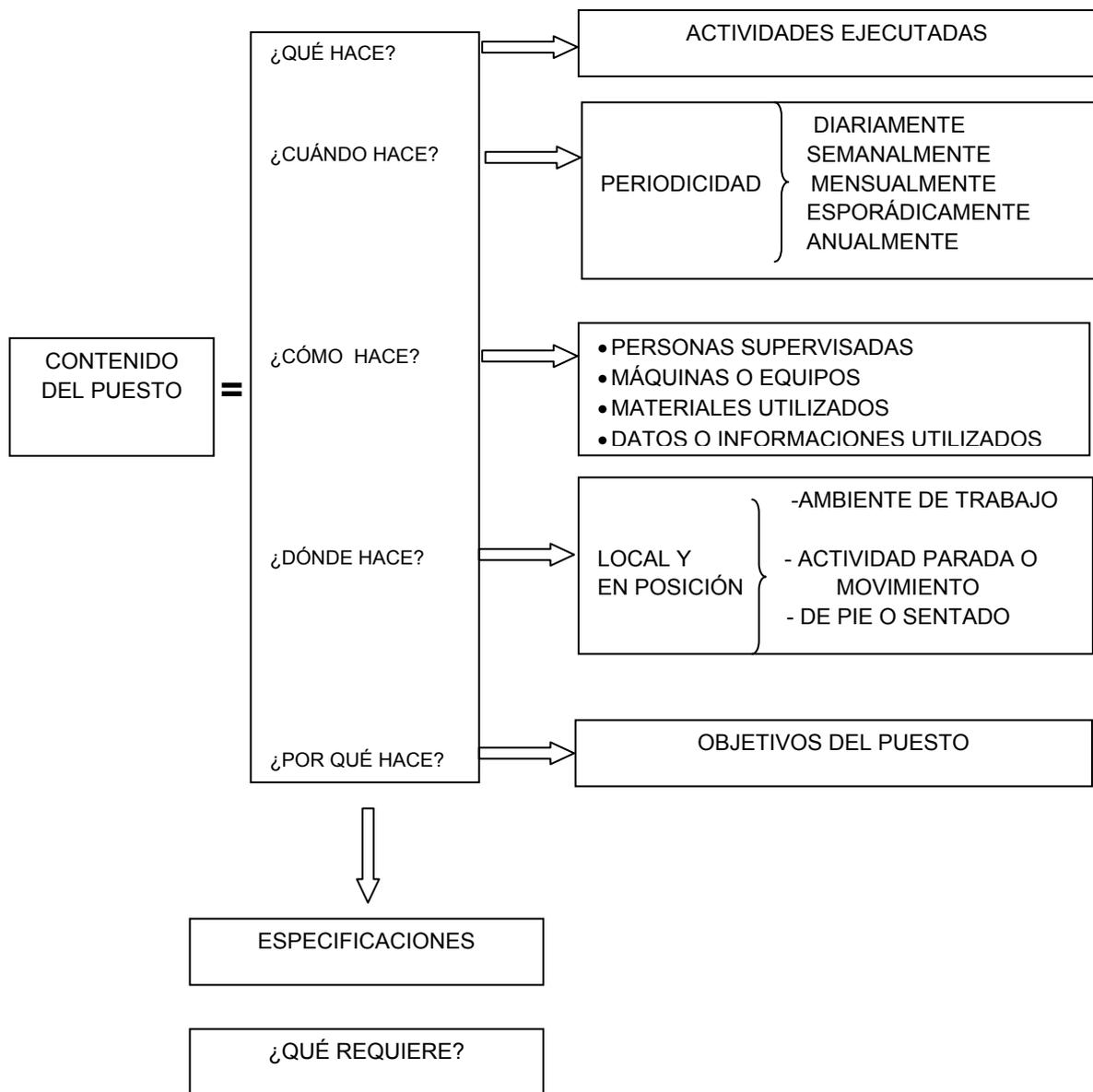
Sin embargo, otros autores no incluyen en las áreas de Recursos Humanos la función de administración, considerándola una parcela burocrática, los defensores de la administración como parte de la Gestión de Recursos Humanos afirman que entre sus fines también se encuentra el máximo aprovechamiento de los recursos.

Partiendo de este análisis, a continuación se analizan las funciones más significativas en relación con la gestión de Recursos Humanos.

Diseño del puesto de trabajo

Todas las teorías de la motivación sugieren que los trabajos deben diseñarse de tal manera que aumenten el rendimiento y la motivación. Diseñar un puesto de trabajo consiste en el proceso mediante el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo. El diseño de los puestos es una de las tareas típicas de la Dirección de Recursos Humanos de cualquier empresa. El contenido debe ser concreto y ordenado. Chiarenato establece el siguiente cuadro del contenido del puesto:⁵

⁵ Bayón Marine, F. y García Isa, I.; "Gestión de Recursos Humanos, Manual para técnicos en empresas turísticas". Edit. Síntesis. Madrid 1994



A cada puesto de trabajo le corresponde una función concreta y determinada, la necesidad de la función se convierte en la razón de ser del puesto de trabajo, es el principal contenido del puesto. Actualmente, en las empresas modernas se busca la polivalencia de los/as empleados/as, entendiéndose como tal la posibilidad de que cada trabajador/a, adscrito a su puesto asuma otras funciones.

El diseño del puesto de trabajo requiere la descripción del puesto de trabajo, una descripción resumida de la información recopilada en el proceso de análisis del trabajo. Debe ser un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.

Por regla general, existen dos tipos de descripciones del puesto de trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Otra faceta importante del puesto de trabajo es la **ergonomía** entendida como la adaptación física del puesto de trabajo a la persona que lo realiza. Esta tarea tiene una incorporación reciente entre las funciones de Recursos Humanos, sin embargo ha sido asumida con rapidez por las empresas modernas. No obstante, existen opiniones que estiman que las técnicas ergonómicas deben ir más allá de la simple adaptación física del puesto de trabajo, postulando los siguientes principios:

- La ergonomía debe organizar el trabajo con respecto a la capacidad física del/la trabajador/a
- Debería adaptar cada trabajo a las posibilidades de su trabajador/a
- La ergonomía busca mejorar las condiciones generales de trabajo y las físicas, particularmente, para garantizar el bienestar
- Busca la satisfacción física y técnica del/la trabajador/a
- La seguridad e higiene en el trabajo es una de las principales preocupaciones de la ergonomía
- Las nuevas tecnologías son una de las principales soluciones a los problemas ergonómicos.

Selección y reclutamiento de personal

El empleo para una organización o empresa representa la fuerza de trabajo, por tanto, toda organización necesita proveerse en mayor o menor medida de capital humano que consiga los objetivos de la empresa.

La función de empleo comienza con la creación e incluso planificación del puesto de trabajo, y no concluye hasta la incorporación definitiva del/la trabajador/a.

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los/as mejores empleados/as para ocupar las plazas disponibles. Para autores como Luís R. Gómez-Mejía “Dirección y gestión de Recursos Humanos”, el proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.

Desde el punto de vista de la gestión de Recursos Humanos, reclutar supone la “búsqueda de candidatos para cubrir una vacante, a través de un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar puestos y cargos dentro de una organización”⁶.

⁶ Bayón Marine, F. y García Isa, I.; “Gestión de Recursos Humanos, Manual para técnicos en empresas turísticas”. Edit. Síntesis. Madrid 1994

El proceso de reclutamiento será muy diferente según el tipo de puesto que se pretenda cubrir e incluso la política de la empresa. En este sentido, se puede realizar un reclutamiento estático cuando de lo que se trate sea únicamente cubrir numéricamente una vacante sin importar demasiado otros aspectos cualitativos o bien, realizar un reclutamiento dinámico, buscando a aquellas personas más idóneas para el desarrollo de la actividad.

Las características según Fernando Bayón fundamentales del reclutamiento son:

- Es un sistema de información para dar a conocer al mercado de trabajo las oportunidades del puesto y del empleo que la empresa pretende cubrir
- El objetivo es conseguir un número suficiente de candidatos para que sea eficaz el posterior proceso de selección
- El reclutamiento debe diagnósticas las fuentes apropiadas para cada puesto en base a los requisitos exigibles a sus candidatos.

Según el mismo autor, en el proceso de reclutamiento se producen dos etapas muy diferentes: la de investigación y la de ejecución.

La primera etapa (investigación) debe centrarse en el conocimiento del mercado de trabajo, determinando las necesidades de personal y la confección de un listado con las características del personal reclutado. Cada una de estas fases de investigación se compone a su vez de unas tareas:

Examen del mercado de trabajo:

- Número posibles de candidatos
- Niveles elevados
- Centros de formación
- Productividad media del sector
- Fuentes de mano de obra
- Áreas a cubrir

Determinación de las necesidades del personal:

- Fluctuación normal del mercado
- Posibilidades de expansión de la empresa
- Promociones
- Estudio de cargos de la empresa

Elaboración de listado:

- Tipo de personas buscadas
- Características del personal
- Personal disponible

- Personal no disponible

Para la acción del reclutamiento se suelen acudir a:

- Oficinas de empleo
- Centros de formación
- Asociaciones o colegios profesionales
- Agencias de colocación
- Haciendo uso del archivo de solicitudes
- El anuncio en medios de comunicación
- A través de otras empresas de la competencia
- Familiares y amigos/as.

Tras el reclutamiento, la selección ha de entenderse como el proceso por el que se elige a una persona, entre otras, por considerarla la más idónea para cubrir un determinado puesto de trabajo en una organización concreta. En la selección confluyen las especificaciones del puesto, el análisis de sus caracteres y expectativas y la descripción de las actividades a desarrollar, los requisitos indispensables que deben tener los candidatos. Ante este conjunto, la selección se configura como un proceso de comparación y decisión.

La decisión puede ser de dos tipos diferentes, institucionales, cuando se seleccionan un gran número de puestos, o individuales, donde se selecciona para cubrir un solo puesto de trabajo, según el tipo, por tanto, se utilizarán distintas técnicas de selección.

Las técnicas de selección deben adaptarse a las características y exigencias de cada puesto, pese a ello, algunas pruebas han adquirido más importancia y son más utilizadas. Las principales técnicas de selección son las siguientes:

- Entrevista
- Grafología
- Test
- Juegos de empresa
- Examen profesional
- Técnicas de simulación
- Examen de conocimientos.

El proceso de selección es trascendental, puesto que de la elección del/la candidata/a saldrá la/s persona/s que trabajan para y por la empresa, por lo que harán posible el desarrollo o fracaso de la misma. Es por ello necesario elegir los mecanismos más adecuados de selección.

En el sector Hostelería, donde el tipo de actividad que se desarrolla incluye un gran abanico de categorías profesionales, la entrevista suele ser en muchos de los casos el único sistema utilizado a la hora de contratar personal, siendo la forma más rápida y económica de conocer el grado de conocimientos, actitud e incluso aspecto del candidato, en un sector con un índice de rotación elevado y por tanto el Departamento de Personal debe dedicar gran parte de su actividad a desempeñar esta tarea.

Incorporación al puesto de trabajo

Una vez que se han superado las pruebas de selección, el/la candidata/a seleccionado/a recibe la propuesta de trabajo y su aceptación supone la incorporación al puesto de trabajo.

Cuando el/la trabajador/a se incorpora a su puesto se produce una “inducción”, aunque o según diversos autores, una “acogida”, “incorporación” o “adscripción”. Independientemente de su denominación, el objetivo de este proceso es el conocimiento de la función y de la empresa para el/la trabajador/a. La duración de este proceso depende de la complejidad del puesto, la estructura de la empresa, así como la capacidad del/la trabajador/a, su personalidad y su profesionalidad. Pese a estos factores, es la empresa la que debe intentar que estos períodos no sean excesivamente largos.

El contenido de la acogida debe basarse en dos funciones principales: información e integración. La primera de ellas debe incorporar datos sobre la historia, la evolución y la situación actual de la empresa. Del mismo modo, debe recoger los objetivos, capacidades y la cultura empresarial de la compañía. Centrarse, además, en el puesto de trabajo del recién incorporado, los procesos productivos, los medios, expectativas, requerimientos, retribuciones, etc. Por último, debe incluirse información acerca de las relaciones con superiores y compañeros, normas de comportamiento, costumbres, etc.

INFORMACIÓN IMPRESCINDIBLE TRANSMITIR EN LA INCORPORACIÓN DE NUEVO PERSONAL	
SOBRE LA EMPRESA	HISTORIA
	CULTURA
	SITUACIÓN ACTUAL
	POSICIONAMIENTO
	OBJETIVOS
SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO	PRODUCTO
	MEDIOS
	EXPECTATIVAS
	PRODUCTIVIDAD
	¿QUÉ SE ESPERA DEL PUESTO?
POLÍTICA SOCIAL Y LABORAL	RETRIBUCIONES
	POLÍTICA SOCIAL
	POLÍTICA LABORAL
	PROMOCIÓN
RELACIONES PERSONALES	JERARQUÍA
	COMPAÑERISMO
	CLIMA LABORAL
	COSTUMBRES

Fuente: Elaboración propia a partir de Bayón Marine, F. y García Isa, I.: "Gestión de Recursos Humanos, Manual para técnicos en empresas turísticas". Edit. Síntesis. Madrid 1994.

Los sistemas para transmitir dicha información son variados, desde los más tradicionales, normalmente transmitidos en pequeñas empresas, hasta los más novedosos y sofisticados de las grandes empresas multinacionales. Tanto unos como otros pueden agruparse en los siguientes conceptos:

- Sistemas escritos, concretándose en el manual de acogida como sistema universal y tradicional de información al nuevo/a trabajador/a. Con la aplicación de las nuevas tecnologías, muchas empresas adaptan estos sistemas escritos a formato multimedia, ganando de este modo en agilidad y atractivo.
- Sistemas de formación basados en cursillos de bienvenida, donde un tutor expone toda la información.

La correcta aplicación de esta información conseguirá la integración del/la trabajador/a al puesto de trabajo, también conocida como socialización.

El primer día de trabajo, cuando se produce la incorporación debe, de antemano, estar estructurado. Los contenidos facilitados dependerán de la cultura de la empresa y de la política de personal que se aplique.

Evaluación y gestión del rendimiento

La valoración del rendimiento implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que trabajan en la organización. Una buena medida del rendimiento debe ser coherente con la organización, creando unos estándares de calificación comparables. Además, debe ir dirigida al futuro, respecto de lo que los/as trabajadores/as pueden hacer para alcanzar su máximo potencial dentro de la empresa.

La valoración del rendimiento se suele utilizar como punto de partida para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un/a empleado/a, considerando las promociones, los despidos y las recompensas.

Según Gómez-Mejía en “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, las valoraciones se suelen realizar una vez al año, y “a menudo, parten del juicio subjetivo de los supervisores”. Es por ello que dada la insatisfacción que esto produce, muchas empresas buscan formas de valorar el rendimiento de forma que permita avanzar hacia objetivos de mejora del rendimiento y de desarrollo.

En este sentido, a lo largo del tiempo, se han desarrollado numerosas técnicas para medir el rendimiento. Entre las más comunes se distinguen según el tipo de juicio que se requiere (relativo o absoluto) y sobre qué se pretende valorar (características, comportamientos o resultados).

Planes de carrera

Los planes de carrera se realizan a aquellos/as trabajadores/as que se consideran más capacitados, potenciando su desarrollo dentro de la empresa. Para poner en marcha un plan de carrera sobre un/a trabajador/a es la Dirección de la empresa quien debe determinar quien será el responsable del desarrollo y qué importancia debe darle.

El desarrollo del plan de carrera es un ciclo continuo formado por tres fases: la fase de valoración, la fase de dirección y la fase de desarrollo. En la primera fase se identifica cuál es la cualificación, los intereses y los valores del/la empleado/a.

La fase de dirección implica determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los/as empleados/as, así como los pasos a seguir para lograr esos objetivos profesionales.

Por último, la fase de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los/as trabajadores/as y sus posibilidades de promoción.

Incentivos a los/as trabajadores/as

Los incentivos o beneficios son recompensas, normalmente colectivas, que las empresas ofrecen a sus trabajadores/as, proporcionando una mejora en la satisfacción laboral y de seguridad a los/as empleados/as e incluso su familia.

La comunicación

La gestión de Recursos Humanos en las empresas del sector Hostelería no ha estado tradicionalmente muy implantada, de tal modo que no se le ha otorgado una importancia a la comunicación dentro de la empresa.

De este modo, las relaciones comunicativas dentro de las empresas hosteleras en los años 60-70 eran verticales y jerarquizadas. Con políticas asistenciales basadas en la protección y tutela de los/as trabajadores/as, con empresarios/as protectores/as y autoritarios. De esta forma, la comunicación tenía una estructura formal, rígida y estratificada.

En la actualidad, debido a la necesidad de ser más competitivas, las empresas hosteleras se están adaptando a modelos más actuales de planificación y organización de Recursos Humanos, tomando conciencia de la importancia de la comunicación en todos los ámbitos de la empresa.

Responsabilidad social

La responsabilidad social es un concepto que se ha extendido recientemente, entre las diferentes empresas, provocando que éstas adquieran nuevas responsabilidades frente a su entorno de forma que no sólo persigan la obtención de beneficios económicos sino también sociales.

En el “Código ético de responsabilidad social del sector Hostelería en Europa”, promovido por la Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras, y subvencionado por el Fondo Social Europeo en el año 2003, se define la responsabilidad como “la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. Este concepto aplicado a la empresa da lugar a una nueva dimensión de la actividad económica que tiene en cuenta la ética de los negocios.

Por tanto, una “empresa socialmente responsable” desarrolla productos y servicios que contribuyan al bienestar de sus trabajadores/as y de la sociedad, actividades que preserven el medio ambiente o que apoyen a los colectivos más desfavorecidos.

En lo que respecta al sector Hostelería, y como se ha descrito en epígrafes anteriores está integrado por actividades muy diferentes y por gran diversidad de empresas, ejerciendo un efecto importante en el entorno en el que desarrollan su actividad. Ante esta situación y dado el importante papel que ejercen las empresas vinculadas al sector hostelero, la adopción de acciones de responsabilidad social en las empresas de Hostelería se configura como una herramienta de mejora de la rentabilidad y de la competitividad del sector.

La responsabilidad social de estas empresas relacionadas con la gestión de Recursos Humanos debe tener en cuenta los siguientes factores, según el estudio antes mencionado:

- Igualdad de oportunidades e integración laboral
- Comunicación e información a los/as trabajadores/as
- Fidelización de los/as trabajadores/as
- Sistemas de contratación.

2. IMPLANTACIÓN ACTUAL DE DEPARTAMENTOS O PERSONAL ENCARGADO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE HOSTELERÍA

Según el “Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España”, la gestión de Recursos Humanos debe convertirse en una de las políticas clave de cualquier empresa relacionada con el sector. Dicha gestión, es “la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los/as empleados/as estén dispuestos/as a poner su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente, la empresa y el negocio; además de constituir el principal elemento de la estructura de costes de la cuenta de resultados”.

Pese a la importancia que este estudio concede a la gestión de Recursos Humanos, en la actualidad no se le ha concedido un papel destacado, debido entre otros factores, al tamaño, predominantemente familiar de las empresas del sector.

“La mayoría son microempresas, por ejemplo, la Federación Española de Hostelería tiene (asociadas) 300.000 empresas. El empresario además de dificultades económicas y la falta de liquidez, tiene que encontrarse con que estos recursos tiene que optimizarlos, entonces tendrá que incorporar a su actividad una dificultad más, que es la que significa la gestión de Recursos Humanos”.

(Representante Organización Empresarial)

“En las pequeñas empresas prácticamente no existe (departamento de Recursos Humanos), es el propio empresario o propietario del establecimiento quien asume eso y va en función de las características del propio empresario”.

(Representante Administración Pública)

Por tanto para poder gestionar de forma adecuada los Recursos Humanos de las empresas de Hostelería es necesario que, las personas involucradas en la misma, conozcan las características propias del sector, entre las que destacan, según el “Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España”:

- “Horarios de trabajo incómodos (en vacaciones, fines de semana, noches)
- Número de horas de trabajo semanal superior a otros sectores
- Salarios menos competitivos de lo deseable
- Trabajo precario, frecuentes relaciones laborales con una remuneración en negro
- Baja estabilidad laboral, empleos coyunturales o estacionales
- Trabajos que requieren poca o ninguna cualificación, escasa empleabilidad
- Baja inversión en formación
- Pocas perspectivas de futuro desarrollo de carrera
- Escaso reconocimiento externo y prestigio social”.

En este sentido, el estudio “Situación de la gestión de los Recursos Humanos”, editado por la Federación Española de Hostelería (FEHR), en el año 2008, reconoce el valor estratégico que supone la gestión de Recursos Humanos en empresas relacionadas con actividades de restauración y alojamiento, “puesto que su calidad depende en gran medida del buen hacer de los profesionales que prestan su servicio cada día a los clientes”.

“La gestión de Recursos Humanos hay que diferenciar muy bien si nos referimos a una gran empresa o a una pequeña. La gestión de Recursos Humanos no es algo homogéneo, simplemente por una cuestión de tamaño, en una Pyme, el gestor de Recursos Humanos es un técnico que se ocupa de todo, de las nóminas fundamentalmente, de que todo esté ingresado en tiempo y forma y una normativa. Básicamente es eso”.

(Responsable de Formación)

Este mismo estudio, considera que una buena estrategia de Recursos Humanos debe estar documentada para ser admitida como funcional. En el sector Hostelería, la gestión de Recursos Humanos está condicionada, principalmente, por el tamaño de la empresa, siendo las que tienen mayor número de trabajadores/as (más de 500) las que suelen contar con departamentos y/o personas dedicadas exclusivamente a la gestión de los Recursos Humanos. En el

lado contrario se encuentran las empresas con menos de 19 trabajadores/as, disponen de menos presupuestos para la gestión y además no tienen estrategia documentada.

EMPRESAS QUE POSEEN ESTRATEGIA DOCUMENTADA DE RECURSOS HUMANO Y/O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES/AS				
	MENOS DE 19 TRABAJADORES/AS	ENTRE 20 Y 49 TRABAJADORES/AS	ENTRE 50 Y 499 TRABAJADORES/AS	MÁS DE 500 TRABAJADORES/AS
ESTRATEGIA DOCUMENTADA DE RR.HH.	9%	22%	30%	50%
DEPARTAMENTO O PERSONA ENCARGADA EXCLUSIVAMENTE DE GESTIÓN DE RR.HH.	5%	12%	29%	82%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de "Situación de la gestión de los Recursos Humanos". Federación Española de Hostelería (FEHR). Año 2008"

Así, el estudio muestra la implantación de las distintas funciones relativas a la gestión de Recursos Humanos, en las empresas de Hostelería española, siendo uno de los escasos estudios que muestran estos datos.

Normalmente las tareas más sistematizadas en las empresas son aquellas que están reguladas por ley, como la Prevención de Riesgos Laborales. El resto cumple una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa y la sistematización de las funciones de Recursos Humanos. De esta forma, son las empresas de mayor tamaño, las que más funciones tienen sistematizadas.

Diferenciando por funciones, el estudio aporta los siguientes datos:

Descripción de los puestos de trabajo

Las empresas por subsectores que realizan, en mayor medida, descripción de puestos de trabajo son las de Alojamiento (54%), restauración organizada (33%), colectividades (29%) y empresas de restauración tradicional (14%).

Sin embargo, el 47% del total de las empresas no realizan descripción de puestos de trabajo, justificándose el 26% de ellas en la no- necesidad de describir los puestos de trabajo debido a la sencillez de tareas que el propio trabajo requiere. Es significativa, la opinión del 19% que afirma que no es necesaria esta

descripción debido a la excesiva rotación de trabajadores/as o a que se contrata personal con experiencia.

Reclutamiento

Esta función es una de las más implantadas en las empresas del sector, evidenciando la importancia de estos procesos ante la habitual rotación de personal existente.

Las vías para reclutar personal más utilizadas son las relaciones personales, seguida de anuncios y petición directa. Si bien, conforme aumenta el tamaño de la empresa, disminuye el reclutamiento a través de contactos personales, y aumentan las relacionadas con las nuevas tecnologías, como Internet y la externalización de la función a través de las Empresas de Trabajo Temporal.

En este mismo sentido actúa la promoción interna, siendo más eminente en empresas de mayor tamaño.

Selección

Es, junto a la función de reclutamiento, una de las más implantadas en el total de empresas de Hostelería española.

El procedimiento más utilizado en la selección de personal es la entrevista, complementada con otros procedimientos, como la prueba en el lugar de trabajo o los períodos de prueba. Es en empresas de más de 50 trabajadores/as donde se comienzan a introducir otras pruebas selectivas como los exámenes psicotécnicos.

Los requisitos más valorados en los candidatos/as son la experiencia laboral y la predisposición al trabajo. Situándose a mucha distancia la disponibilidad horaria y la formación específica en Hostelería. Esta última es mucho más valorada en empresas de más de 20 trabajadores/as.

Planes de acogida

Sólo 23 de cada 100 empresas de Hostelería desarrolla planes de acogida, siendo, por tanto, una de las funciones menos implantadas en las empresas del sector. Además, únicamente 1 de cada 10 empresas tiene esta función documentada.

Por tanto, la característica más destacada de la implantación en las empresas hosteleras de los planes de acogida es que son desarrollados de forma sistematizada, principalmente, por grandes empresas.

Evaluación del desempeño

El tipo de evaluación del desempeño más habitual es el del superior inmediato, por el contrario, la existencia de metodologías o procesos específicos de evaluación se da en el 1% de las empresas.

Planes de carrera y promoción profesional

Pese a que el 20% de las empresas de Hostelería ha realizado promoción interna del personal en los últimos dos años, sólo tienen esta función documentada el 6% de las mismas. De este modo, únicamente el 1% de las empresas dedicadas a la restauración tradicional cuenta con planes de carrera y promoción profesional sistematizada.

Al igual que en el resto de las funciones, es en las empresa de mayor tamaño, donde la función está sistematizada en mayor medida.

Clima y satisfacción laboral

El 61% de las empresas del sector considera que realiza acciones para satisfacer al trabajador/a. Sin embargo, esta función sólo está documentada en el 9% de las empresas.

Las empresas de más de 500 trabajadores/as son las que normalmente realizan estudios de satisfacción o clima laboral.

De las empresas que afirman tener implantada la función de Clima laboral, el 36% realiza acciones para favorecer la permanencia de sus trabajadores/as. Suelen incluir la realización de charlas (comunicación interna), mejoras salariales, primas por objetivos o el trabajo en equipo.

Prevención de Riesgos Laborales

Debido a la obligatoriedad normativa, la de prevención de riesgos laborales es una de las funciones más implantadas en las empresas. Por tanto, el 86% de las empresas del sector realizan esta actividad. Sólo el 44% tiene esta actividad documentada, pese a que la legislación actual obliga con carácter general a la documentación de prevención de riesgos laborales.

Por tanto, como se puede apreciar por los datos, la implantación de la gestión de Recursos Humanos es escasa, especialmente, en las Pequeñas y Medianas empresas. Es necesario, por tanto, en un sector con las características del

hostelero, la progresiva implantación de todas las funciones de gestión para la mejora de la competitividad de la empresa y del propio sector, en general.

Está implantación ha de conllevar un reciclaje de los/as trabajadores/as encargados/as del personal o tareas administrativas. Y para este reciclaje es muy importante la Formación Continua de estos responsables.

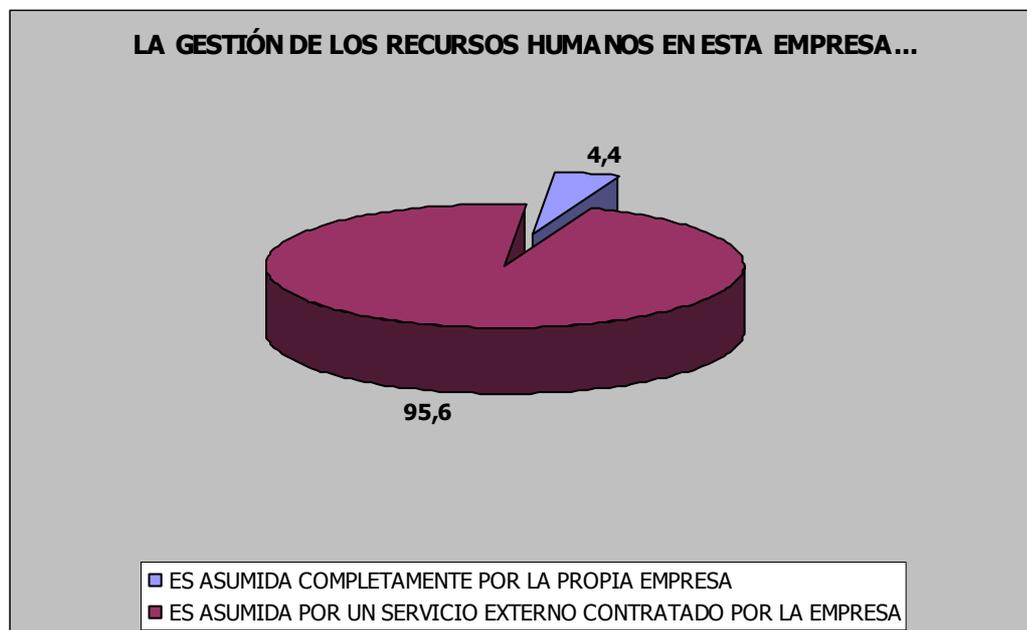
3. IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DE HOSTELERÍA MADRILEÑAS: RESULTADOS DEL SONDEO

Tras la realización del sondeo personalizado a 587 empresas hosteleras madrileñas con plantillas de entre tres y más trabajadores/as, se presentan a continuación la información más relevante extraída del análisis estadístico desarrollado sobre la implantación de gestión de Recursos Humanos en las empresas de Hostelería

La mayoría de las empresas considera imprescindible la gestión de Recursos Humanos en las empresas, siendo las funciones: descripción de puestos de trabajo, administración de personal, búsqueda, captación y selección de nuevo personal, establecimiento del sistema de retribución, establecer los turnos de trabajo las que se estiman más importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

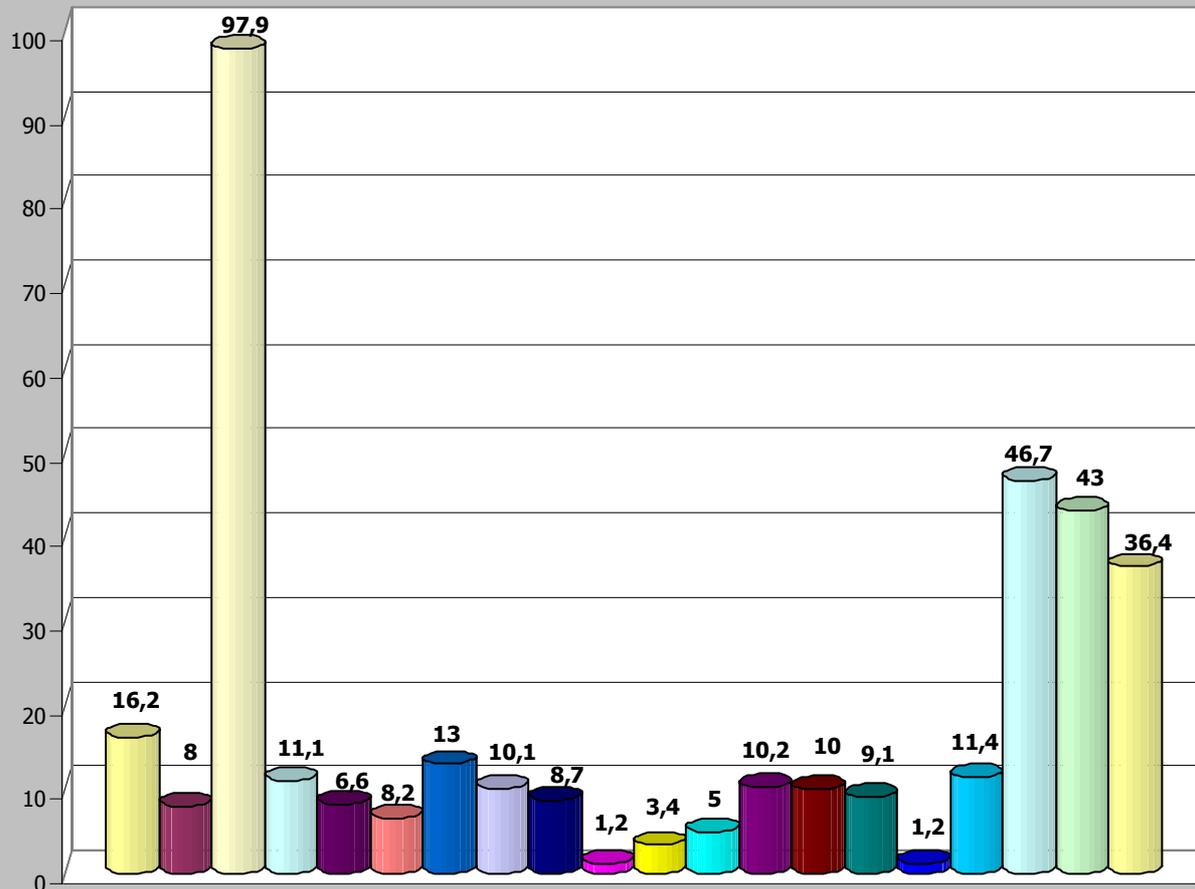
EMPRESAS QUE CONSIDERAN IMPRESCINDIBLES EL DESARROLLO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS, SEGÚN FUNCIONES			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
PLANIFICAR RECURSOS HUMANOS	358	61,0	61,0
DESCRIBIR LOS PUESTOS DE TRABAJO	491	83,6	83,6
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (Contratos laborales, gestión de nóminas, altas y bajas de personal)	559	95,2	95,2
CAPTAR/ BUSCAR NUEVO PERSONAL	539	91,8	91,8
PRESELECCIONAR AL PERSONAL	537	91,5	91,5
SELECCIONAR FINALMENTE AL CANDIDATO/A	548	93,4	93,4
ELABORAR EL CONTENIDO DEL PLAN DE ACOGIDA (Presentación de la empresa, filosofía, objetivos, etc.)	169	28,8	28,8
ESTABLECER LOS CRITERIOS DE PROMOCIÓN INTERNA	225	38,3	38,3
DISEÑAR LOS PLANES DE CARRERA	116	19,8	19,8
EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	526	89,6	89,6
VELAR POR EL BUEN CLIMA LABORAL	503	85,7	85,7
MOTIVAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	524	89,3	89,3
ESTABLECER SISTEMA DE RETRIBUCIÓN	540	92,0	92,0
ESTABLECER SISTEMA DE INCENTIVOS	499	85,0	85,0
ESTABLECER LAS CONDICIONES DE TRABAJO (Horarios, turnos.....)	563	95,9	95,9
CONTROLAR ASISTENCIA, HORARIOS, ETC. Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LA EMPRESA	569	96,9	96,9
VELAR POR EL CUMPLIMIENTO MEDIDAS PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	472	80,4	80,4
DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN	222	37,8	37,8
DISEÑAR LOS PLANES DE FORMACIÓN	206	35,1	35,1
GESTIONAR LOS PLANES DE FORMACIÓN	213	36,3	36,3
TOTAL	8379	1427,4	1427,4

Pese a la importancia que le otorgan a la mayoría de las funciones relativas a la gestión de Recursos Humanos, el 95,6% de las empresas reconoce que la gestión de los Recursos Humanos de su empresa está externalizada, es decir, es asumida por un servicio externo contratado por la empresa.

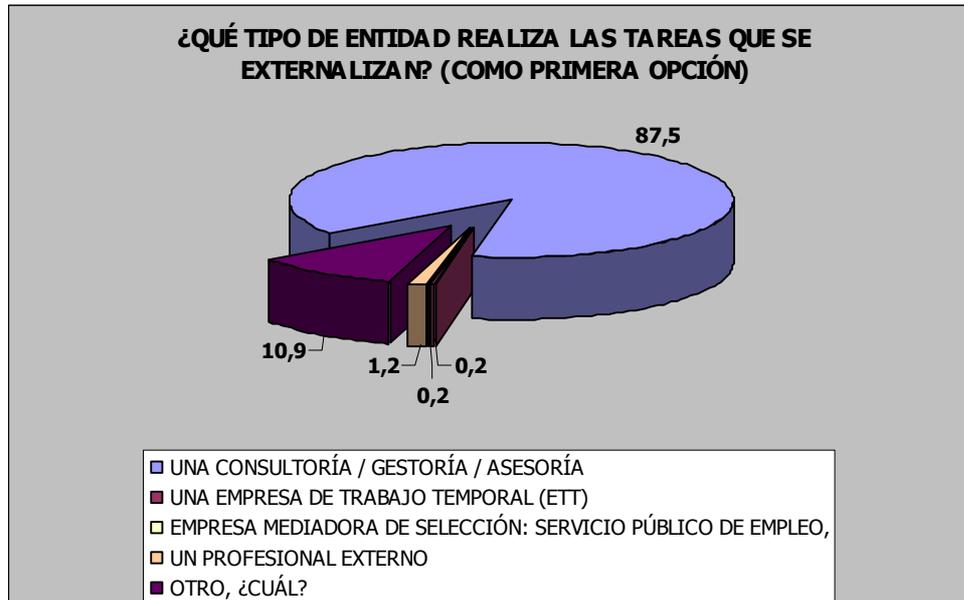


Entre todas las funciones, el 97,9% de las empresas que tiene externalizada la gestión de Recursos Humanos, contrata a una empresa externa para que le realice la función de Administración, de ahí que el 87,5% de la gestión externalizada de Recursos Humanos la atiendan consultorías, gestorías o asesorías.

¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES RELATIVAS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESTÁN EXTERNALIZADAS?



- PLANIFICAR RECURSOS HUMANOS
- DESCRIBIR LOS PUESTOS DE TRABAJO
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (Contratos laborales, gestión de nóminas, altas y bajas de personal)
- CAPTAR/ BUSCAR NUEVO PERSONAL
- PRESELECCIONAR AL PERSONAL
- SELECCIONAR FINALMENTE AL CANDIDATO/A
- ELABORAR EL CONTENIDO DEL PLAN DE ACOGIDA (Presentación de la empresa, filosofía, objetivos, etc.)
- ESTABLECER LOS CRITERIOS DE PROMOCIÓN INTERNA
- DISEÑAR LOS PLANES DE CARRERA
- EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS
- VELAR POR EL BUEN CLIMA LABORAL
- MOTIVAR LA SATISFACCIÓN LABORAL
- ESTABLECER SISTEMA DE RETRIBUCIÓN
- ESTABLECER SISTEMA DE INCENTIVOS
- ESTABLECER LAS CONDICIONES DE TRABAJO (Horarios, turnos.....)
- CONTROLAR ASISTENCIA, HORARIOS, ETC. Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LA EMPRESA
- VELAR POR EL CUMPLIMIENTO MEDIDAS PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
- DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN
- DISEÑAR LOS PLANES DE FORMACIÓN
- GESTIONAR LOS PLANES DE FORMACIÓN



El 35,8% de las empresas alega que no realiza las funciones de Recursos Humanos en la propia empresa por que resulta más rentable, seguido del 30,8% que reconoce que no existe en su empresa personal cualificado para realizar estas tareas.

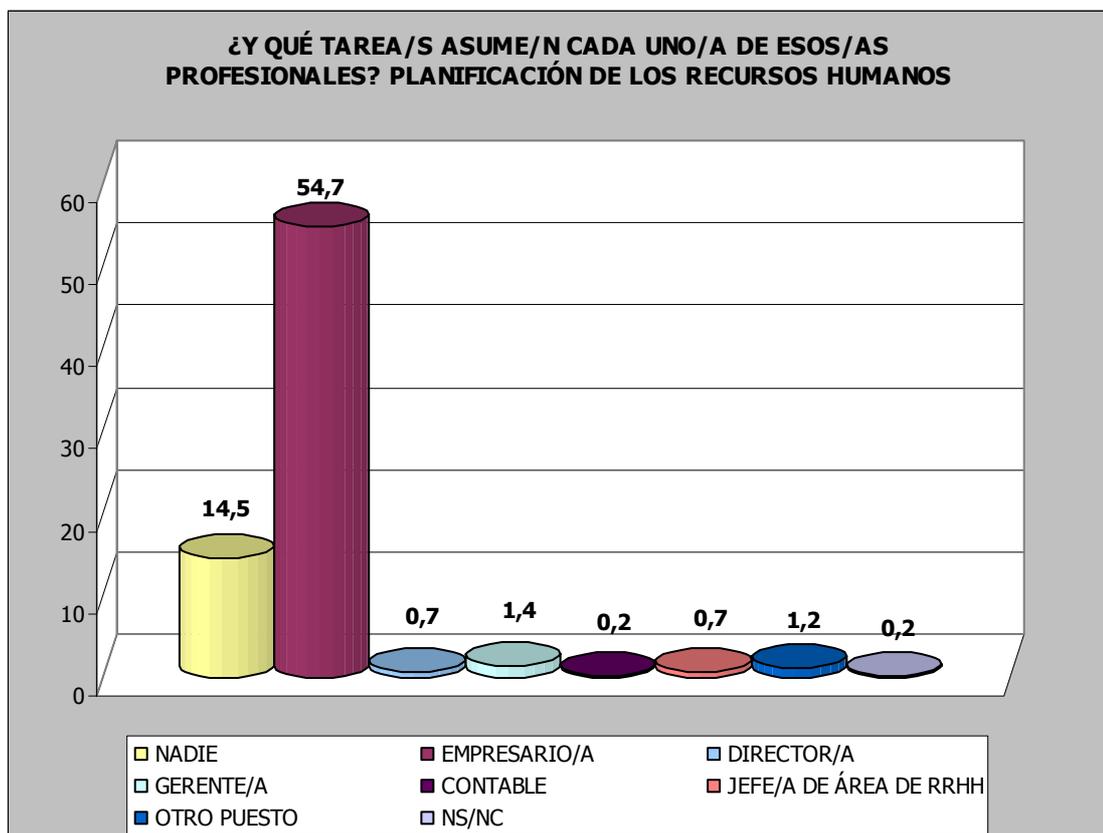
MOTIVOS PARA EXTERNALIZAR LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
NO HAY PERSONAL SUFICIENTE	4	0,7	0,7
NO HAY PERSONAL CUALIFICADO EN ESTAS TAREAS	173	30,8	30,9
SON TAREAS MUY COSTOSAS	41	7,3	7,3
EXIGEN DEMASIADA DEDICACIÓN (TIEMPO)	35	6,2	6,2
SON TAREAS MUY ESPORÁDICAS	9	1,6	1,6
RESULTA MÁS RENTABLE	201	35,8	35,9
OTRO, ¿CUÁL?	97	17,5	17,4
TOTAL	560	99,8	100,0
VALORES PERDIDOS	1	0,2	

Ante el gran número de empresas que reconocen externalizar las funciones de gestión de Recursos Humanos, el 96,8% admite la inexistencia en su empresa de un departamento específico de Recursos Humanos, por lo que determinadas funciones que son difíciles de externalizar deben ser realizadas por algún profesional de la empresa.



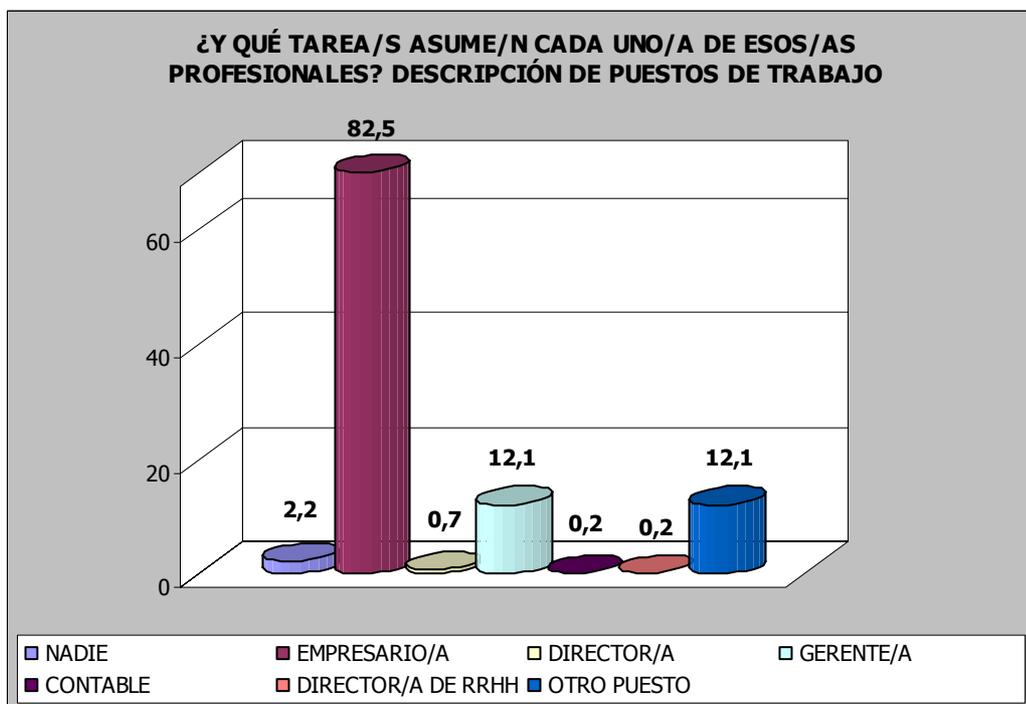
Planificación de los Recursos Humanos

El profesional encargado de planificar la gestión de Recursos Humanos en las empresas de Hostelería de la Comunidad de Madrid es el empresario/a, en el 54,7% de las empresas encuestadas, hay que resaltar que esta función no se realiza en el 14,5% de las empresas.



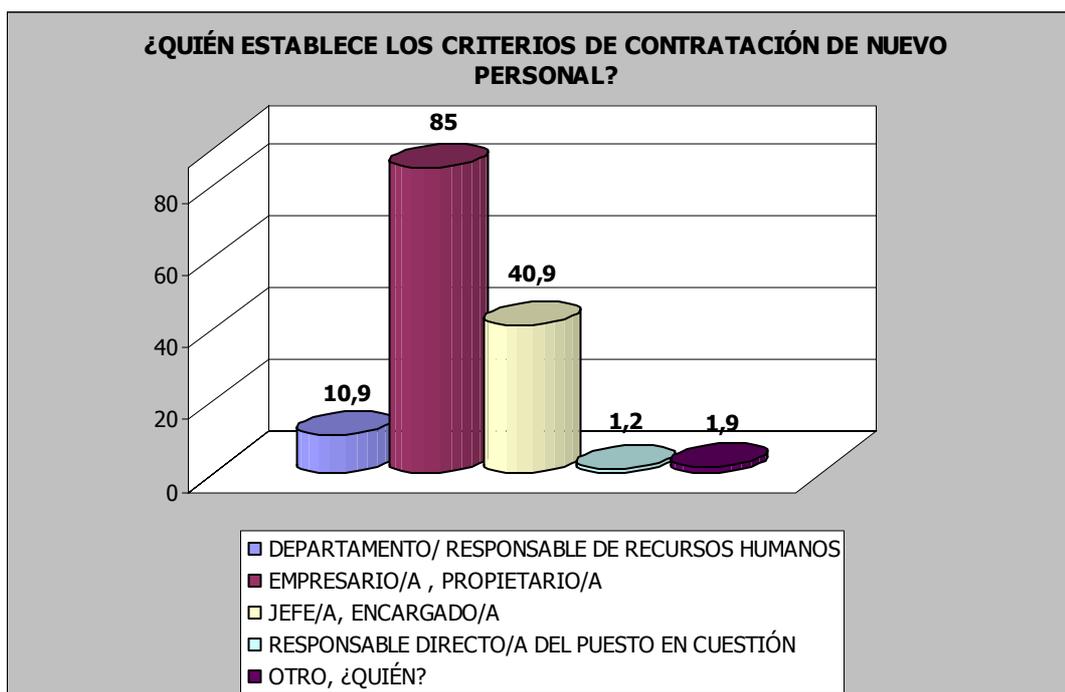
Descripción de puestos de trabajo

E/la empresario/a del 82,5% de las empresas encuestadas es la persona encargada de describir los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.

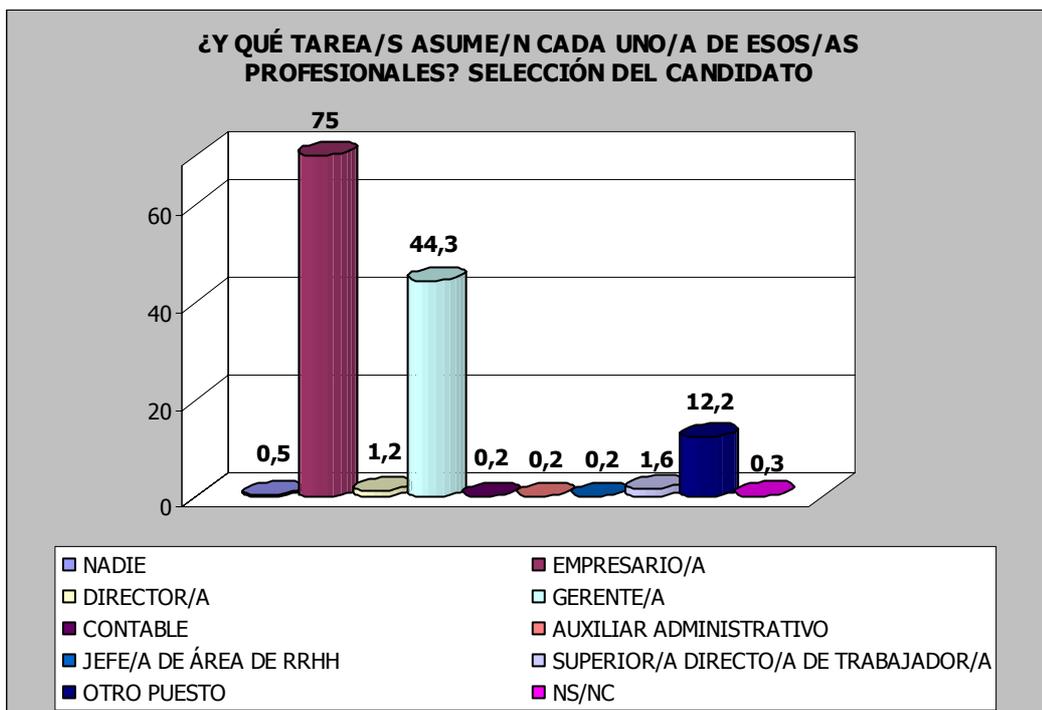
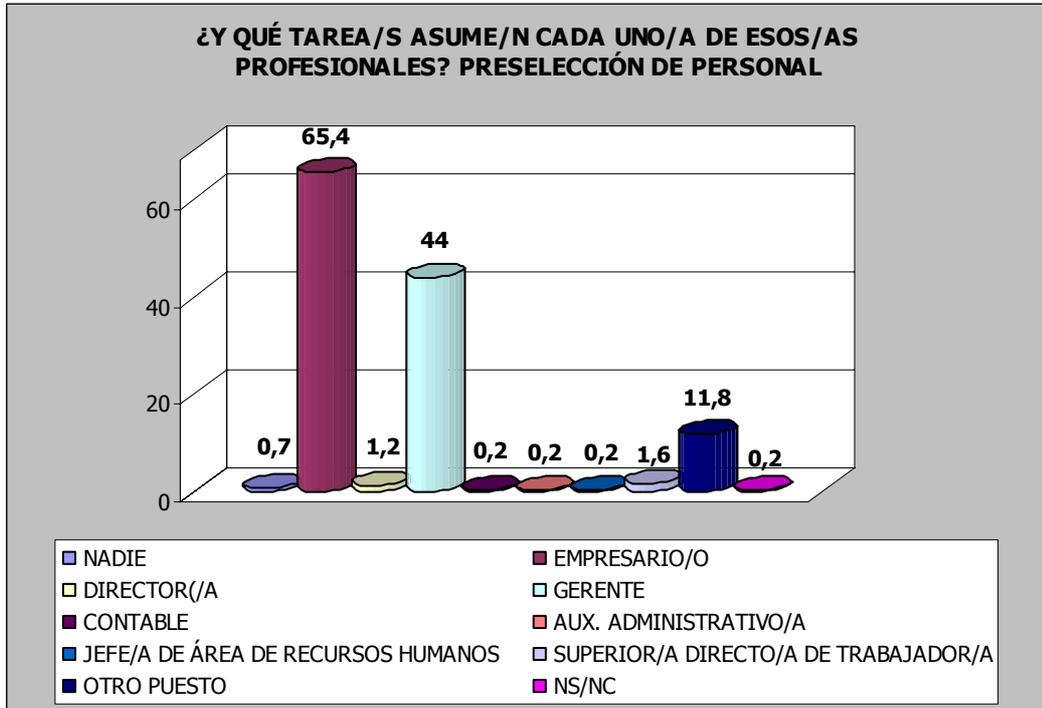


Selección y Reclutamiento del Personal

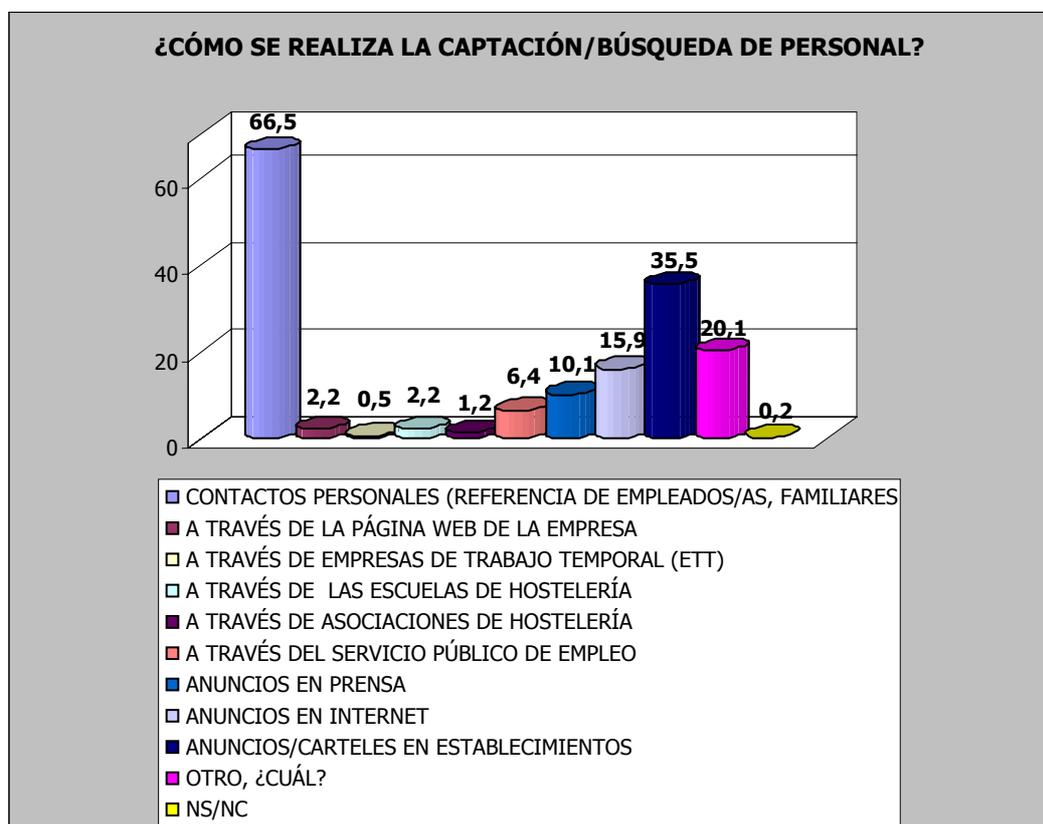
En la función Selección y reclutamiento de personal es el/la empresario es el encargado de asumir la totalidad de las tareas que implica el proceso de selección y reclutar nuevo personal para la empresa. De esta forma, es el responsable de establecer los criterios de personal en el 85% de las empresas encuestadas.



Una vez que ha establecido los criterios de contratación, en el 65,4% de las empresas realiza también la preselección del personal, aunque en el 44% de las empresas está función la delega en el gerente de la empresa. La decisión final de elección del candidato la asume el/la empresario/a o propietario/a en el 75% de las empresas donde se ha realizado el sondeo.



Para la captación y búsqueda del nuevo personal, la mayor parte de las empresas sigue utilizando el método tradicional de contratar y buscar personal a través de contactos personales, los métodos de búsqueda de profesionales a través de las escuelas o asociaciones hosteleras son prácticamente inexistentes.



Siete de cada diez empresas consultadas reconoce no seguir un método estandarizado para seleccionar a nuevo personal, por tanto no siguen ni cuentan con una práctica sistematizada para contratar a nuevos/as trabajadores/as.

UTILIZACIÓN DE MÉTODO ESTANDARIZADO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
SÍ, PARA TODOS LOS PUESTOS	130	22,1	22,1
SÍ, AUNQUE SÓLO PARA DIRECTIVOS/AS Y MANDOS INTERMEDIOS	7	1,2	1,2
NO, EN ABSOLUTO	440	75,0	75,0
OTRO, ¿CUAL?	2	,3	,3
NS/NC	8	1,4	1,4
TOTAL	587	100,0	100,0

Por su parte, la experiencia es el factor que más tienen en cuenta los/as encargados/as de la selección de personal en el momento de contratar a un/a nuevo/a empleado/a.

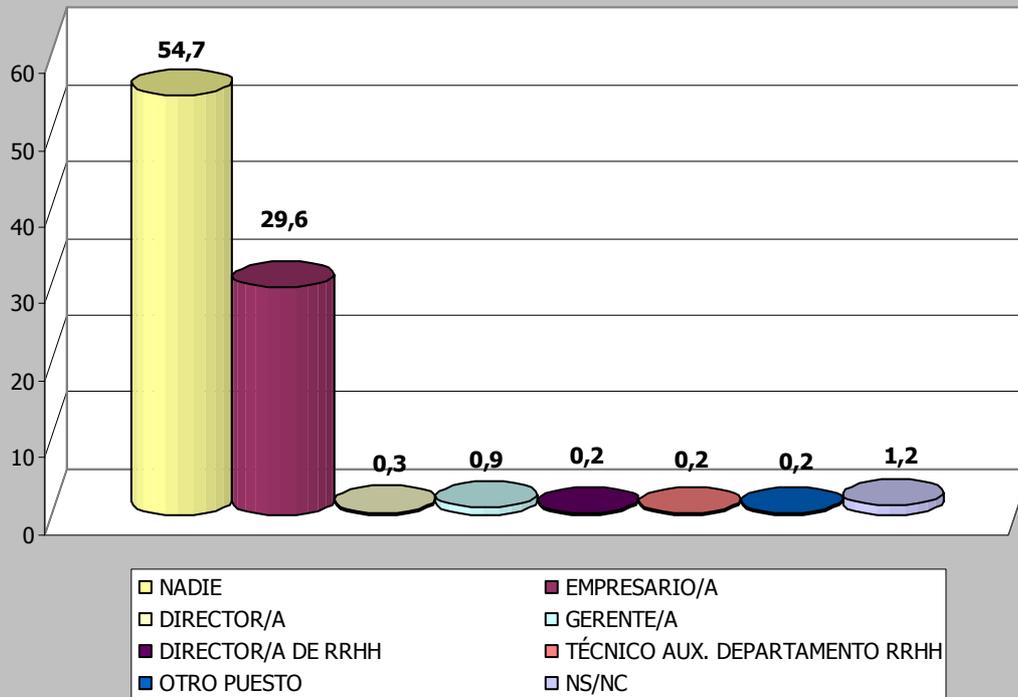
FACTOR QUE SE TIENE MÁS EN CUENTA A LA HORA DE CONTRATAR NUEVO PERSONAL			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
LA EXPERIENCIA LABORAL	469	79,9	79,9
LA FORMACIÓN ADQUIRIDA	29	4,9	4,9
REFERENCIAS DE OTRAS EMPRESAS O CONTACTOS	17	2,9	2,9
REFERENCIAS DE CONOCIDOS/AS	12	2,0	2,0
EL INFORME DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA EXTERNA QUE REALIZA LA SELECCIÓN	2	,3	,3
OTRO, ¿CUÁL?	57	9,7	9,7
NS/NC	1	,2	,2
TOTAL	587	100,0	100,0

Planes de acogida

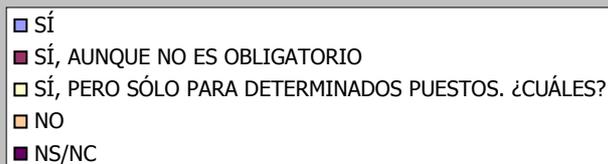
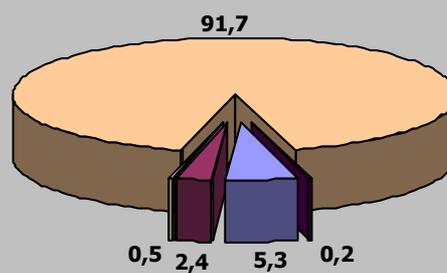
Más del 54% de las empresas encuestadas reconocen que en su establecimiento nadie asume la función de elaborar un plan de acogida para facilitar la recepción de información que todo/a empleado/a debe recibir el primer día de trabajo dentro de la empresa.

Además, este dato se corrobora al afirmar el 91,7% de ellas que en su empresa no existe ningún plan de acogida sistematizado para exponer la información que el empleado/a debe conocer para su socialización rápida y adecuada en la empresa.

**¿Y QUÉ TAREA/S ASUME/N CADA UNO DE ESOS/AS PROFESIONALES?
ELABORACIÓN PLAN DE ACOGIDA**



PARA DAR ESA INFORMACIÓN, ¿TIENE SU EMPRESA UN PLAN DE ACOGIDA SISTEMATIZADO, ES DECIR, DONDE SE DÉ LA BIENVENIDA, EXPLIQUEN OBJETIVOS, REGLAMENTO, ETC. DE LA EMPRESA?



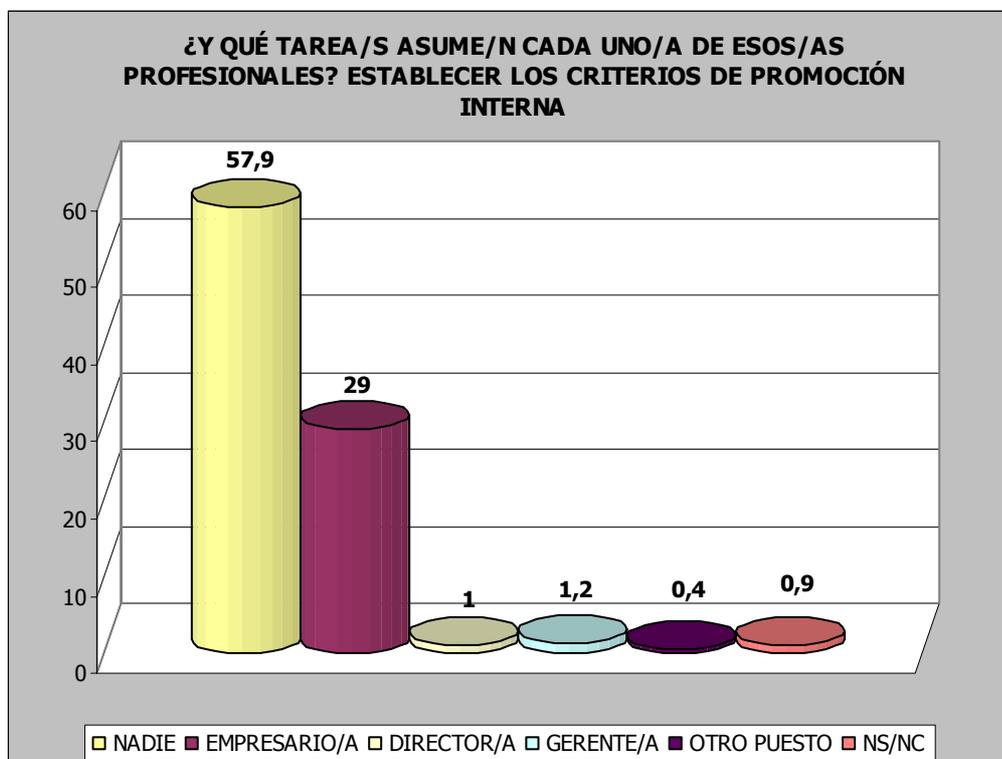
Pese a la inexistencia de un plan de acogida sistematizado que facilitaría el trabajo de socialización del/la empleado/a, el 96,4% de las empresas informa al

trabajador/a sobre los horarios de entrada y salida, el 58,8% sobre las normas de la empresa y el 79,2 sobre las funciones y tareas del puesto de trabajo.

INFORMACIÓN QUE RECIBE EL/LA TRABAJADOR/A EL PRIMER DÍA DE INCORPORACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
POLÍTICA DE LA EMPRESA	49	8,3	8,3
FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	67	11,5	11,5
NORMAS DE LA EMPRESA	345	58,8	58,8
HORARIOS DE ENTRADA Y SALIDA	566	96,4	96,4
FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO DE TRABAJO	465	79,2	79,2
OTRA, ¿CUÁL?	5	,9	,9
TOTAL	1492	254,2	254,2

Promoción interna

Al igual que en la elaboración de los planes de acogida, no existe en la mayoría de las empresas hosteleras madrileñas nadie encargado/a de la gestión de la función de promoción interna. Así, en el 57,9% de las empresas no se realiza promoción interna.

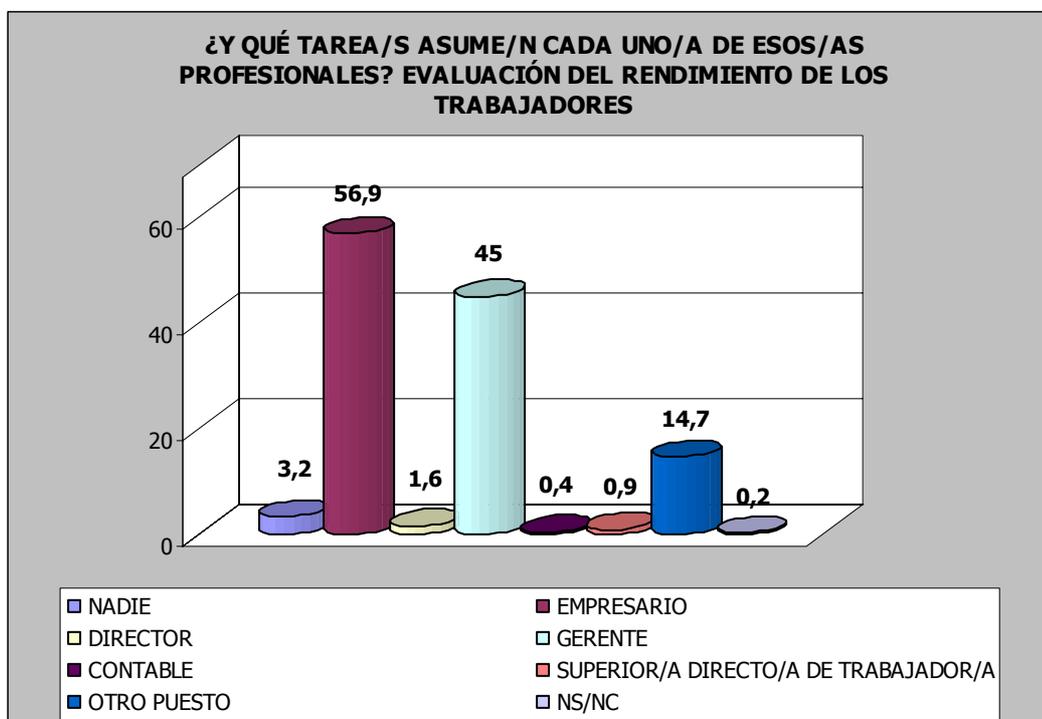


De este modo, el 54,5% de las empresas afirma abiertamente que no realiza promoción interna entre sus empleados/as, como se observa en la siguiente tabla.

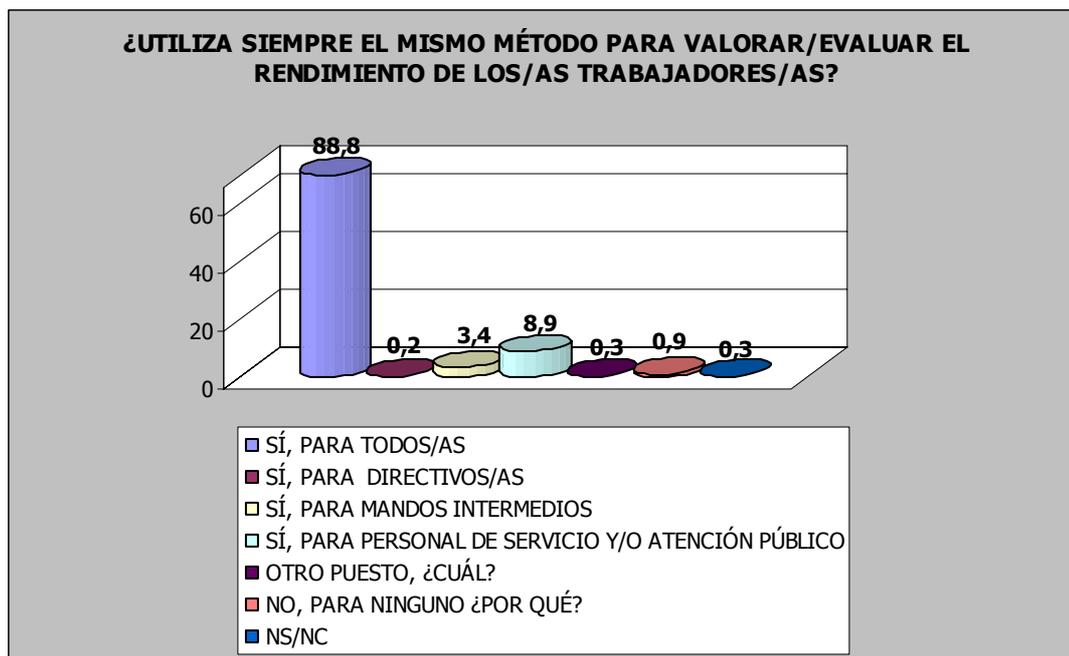
EMPRESAS QUE PROMUEVEN LA PROMOCIÓN INTERNA ENTRE SUS EMPLEADOS/AS			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
SÍ	267	45,5	45,6
NO	320	54,5	54,4
TOTAL	587	100,0	100,0

Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento de los/as trabajadores/as es asumida por el empresario en el 56,9% de las empresas, en el 45% de ellas es el gerente encargado de evaluar a los/as empleados/as.



Además, esta función está sistematizada en el 88,8% de las empresas, las cuales reconocen utilizar siempre el mismo método evaluar a todos/as los empleados/as de la empresa, siendo en el 71,7% de las empresas realizada directamente por el superior inmediato. Por tanto, la función la asume el propietario/a, pero es el superior inmediato quien aplica el método y evalúa.



CÓMO SE REALIZA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

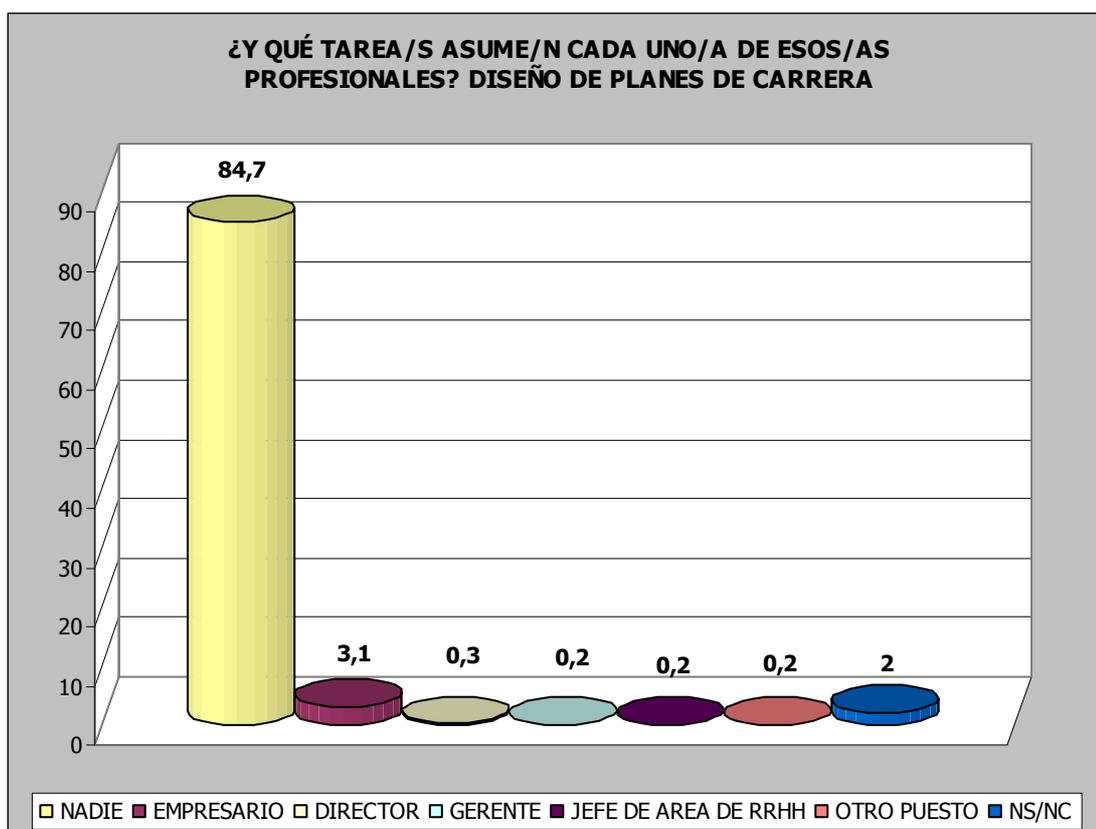
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
A TRAVÉS Dpto. RECURSOS HUMANOS O PERSONA ENCARGADA DE ESAS TAREAS	30	5,1	5,1
A TRAVÉS DEL SUPERIOR/A INMEDIATO/A	421	71,7	71,7
A TRAVÉS DE COMPAÑEROS/AS	124	21,1	21,1
A TRAVÉS DE REGISTROS DIARIOS DE TRABAJO	211	36,0	36,0
DE UNA MANERA INFORMAL	15	2,5	2,5
OTRO ¿CUÁL?	1	,2	,2
NS/NC	1	,2	,2
TOTAL	803	136,8	136,8

Planes de carrera

El crecimiento profesional de los/as trabajadores/as del sector Hostelería es aún una asignatura pendiente que las empresas deben realizar, ya que el 84,7% de ellas manifiesta que no hay nadie que realice esas tareas, eso quiere decir que ni tienen dentro de la empresa ningún profesional encargado de diseñar planes de

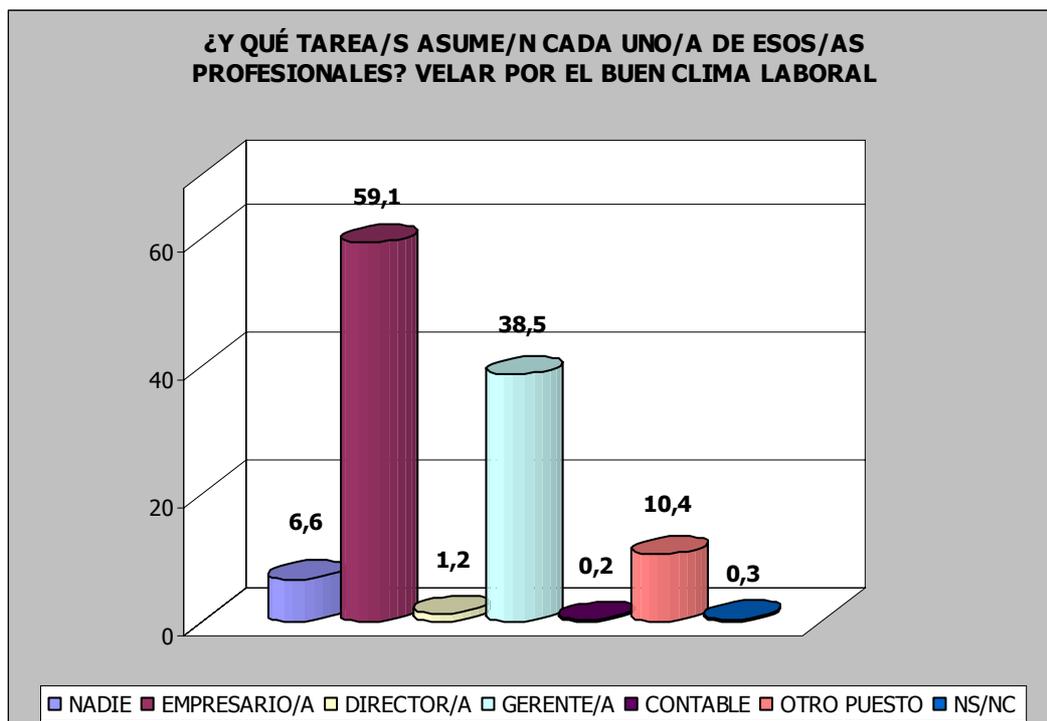
formación, ni contratan un servicio externo para ello. En el mismo sentido, el 94,2% reconoce no elaborar planes de carrera, confirmando el dato anterior.





Clima laboral

Al igual que en el resto de las funciones analizadas, velar por el buen clima laboral dentro de la empresa es una tarea que asume el/la empresario/a de las empresas hosteleras de la Comunidad de Madrid, seguido de cerca por el gerente de la empresa.



Sin embargo, pese a reconocer la asunción de tareas relacionadas con la mejora del clima laboral, el 81,5% admite no disponer de un sistema para recoger las quejas y sugerencias de los/as empleados/as, de forma que se analice el clima laboral existente en la empresa en determinados momentos.

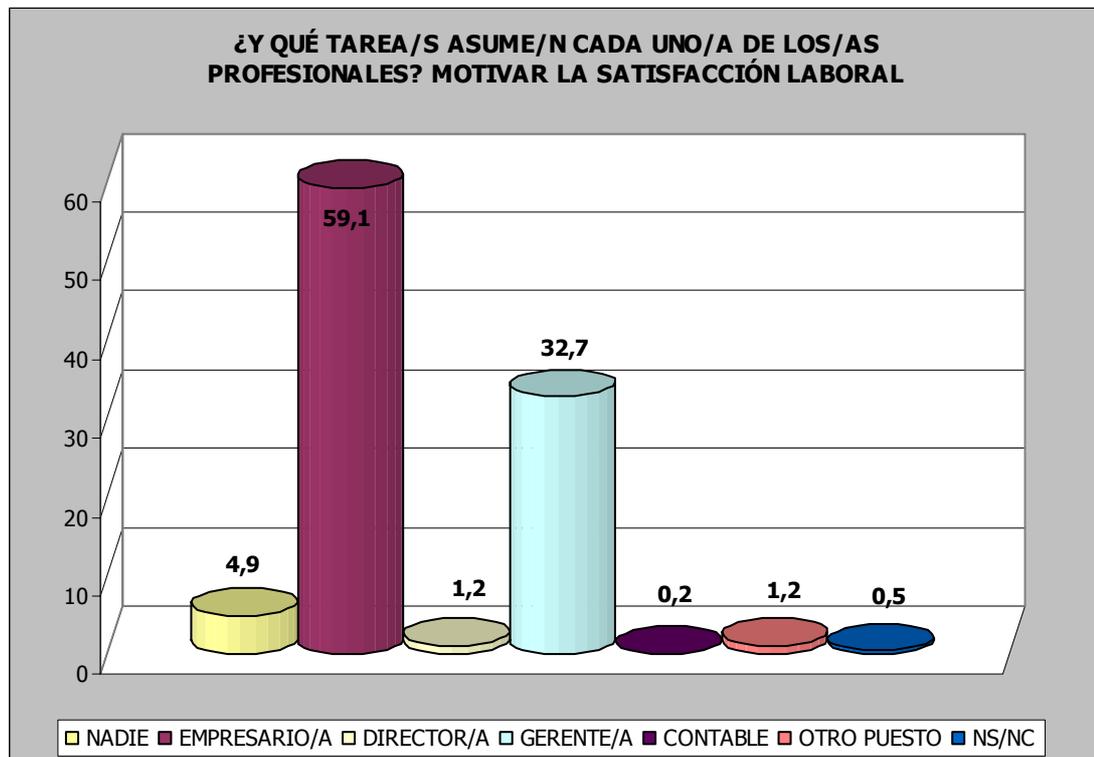
DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS DE UN SISTEMA PARA RECOGER LAS QUEJAS Y/O SUGERENCIAS DE LOS/AS EMPLEADOS/AS			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
SÍ, REALIZAMOS ENCUESTAS PERIÓDICAS	8	1,4	1,4
SÍ, LOS/AS EMPLEADOS/AS DISPONEN DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS	40	6,8	6,8
SÍ, LOS/AS EMPLEADOS/AS SE LAS COMUNICAN DIRECTAMENTE A SU SUPERIOR/A INMEDIATO	98	16,7	16,7
NO, AUNQUE SABEN QUE PUEDEN EXPRESARLAS ABIERTAMENTE	479	81,5	81,5
NO, NO ES NECESARIO, ¿POR QUÉ?	32	5,4	5,4
TOTAL	657	111,8	111,8

La forma de incentivar y mejorar el clima laboral es a través de incentivos económicos (55,6% de las empresas). El 38,5% del total de empresas encuestadas no incentiva el clima laboral, la mayoría de ellas porque no considera necesario



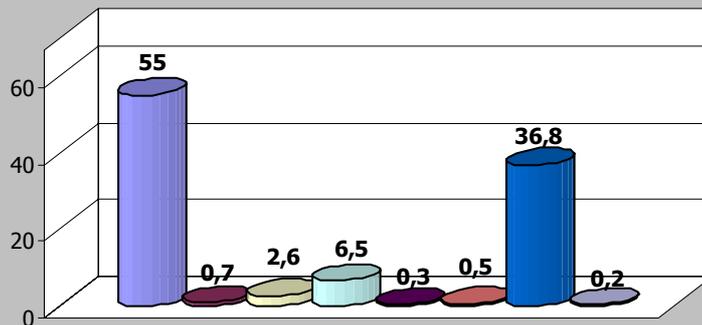
Satisfacción laboral

El/la empresario del 59,1% de las empresas es el/la encargado/a de motivar la satisfacción laboral de los/as empleados/as.



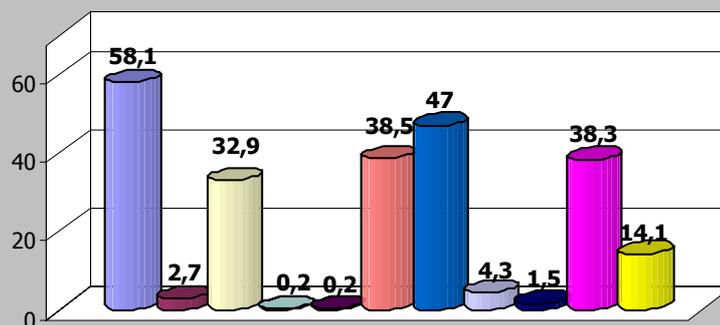
El 55% del total de empresas reconoce incentivar a sus empleados/as para mejorar la satisfacción laboral de los mismos. Los incentivos que más aplican las empresas son los siguientes: comedor, flexibilidad horaria para conciliar la vida familiar y laboral, permiso para ausentarse esporádicamente, ayuda para el transporte, incentivos económicos por productividad.

¿HAY ALGÚN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LOS/AS TRABAJADORES/AS DE SU EMPRESA?



- SÍ, PARA TODOS/AS
- SÍ, PARA DIRECTIVOS/AS
- SÍ, PARA MANDOS INTERMEDIOS
- SÍ, PARA PERSONAL DE SERVICIO Y/O ATENCIÓN PÚBLICO
- SÍ, PARA COMERCIALES / VENDEDORES/AS
- OTROS PUESTOS, ¿CUÁL?
- NO, PARA NINGUNO ¿POR QUÉ?
- NS/NC

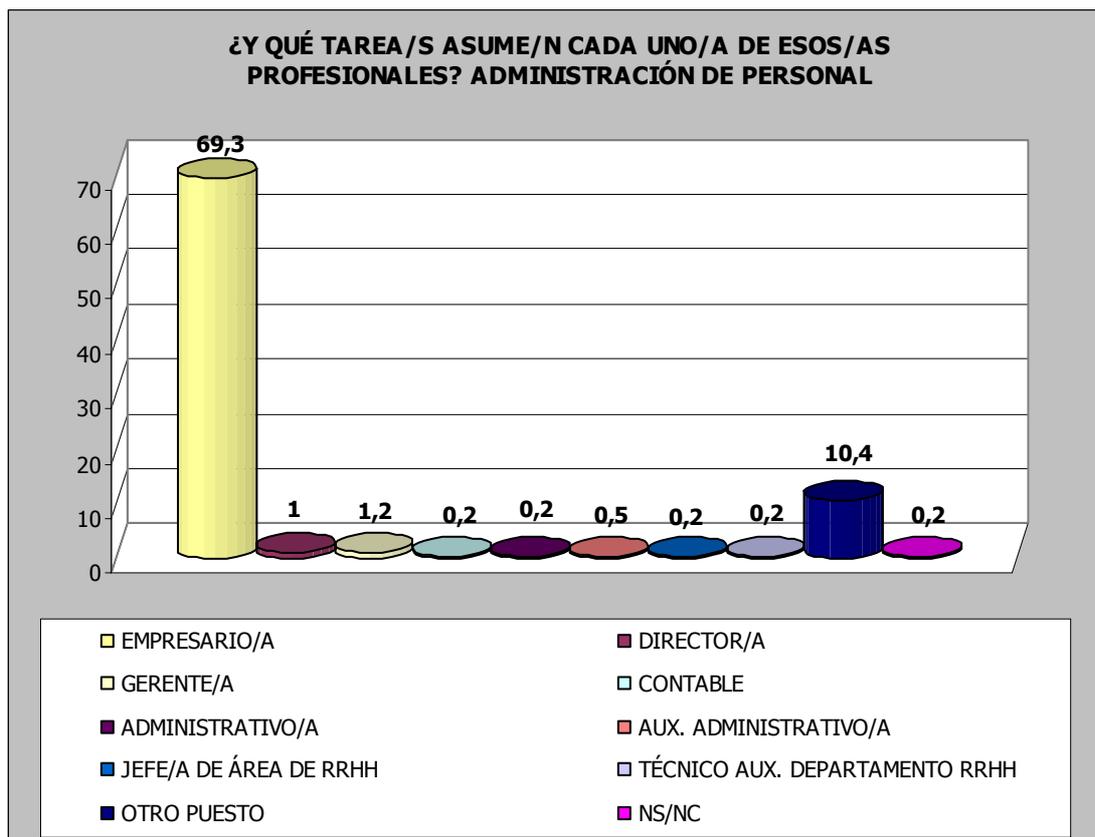
¿SU EMPRESA PROPORCIONA A LOS/AS TRABAJADORES/AS ALGUNO DE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS?



- COMEDOR
- TICKET DE COMIDA
- AYUDA PARA EL TRANSPORTE
- GUARDERÍAS
- AYUDA PARA EL ESTUDIO DE LOS/AS HIJOS/AS
- FLEXIBILIDAD HORARIA PARA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL
- PERMISO PARA AUSENCIAS DEL TRABAJO PARA RESOLVER ASUNTOS PARTICULARES ESPORÁDICOS
- SEGURO MÉDICO PRIVADO
- DESCUENTOS EN OTRAS EMPRESAS
- INCENTIVOS ECONÓMICOS POR PRODUCTIVIDAD
- OTROS BENEFICIOS

Administración de personal

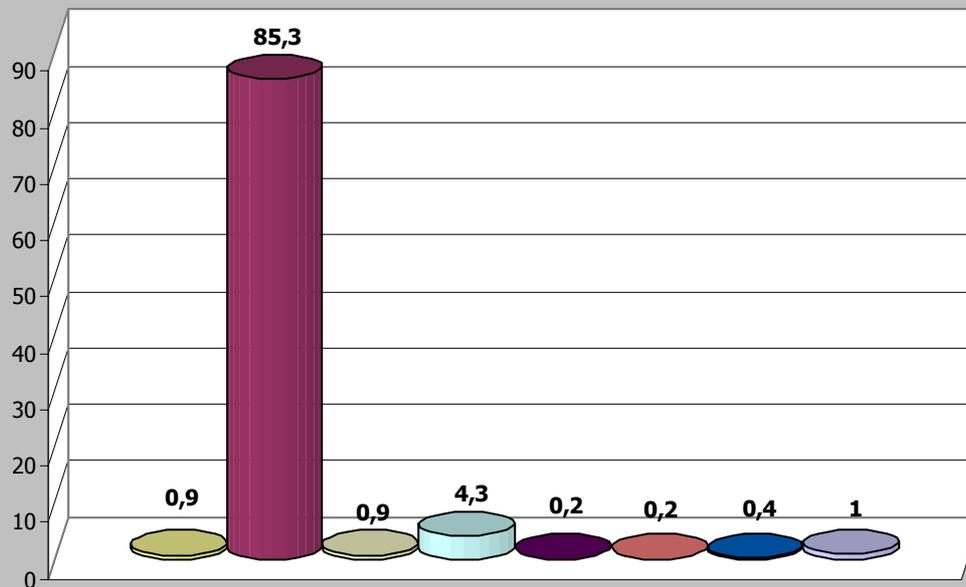
Esta función se encuentra implantada en el 100% de las empresas encuestadas, bien porque se desarrolle dentro de la propia empresa o bien porque, como se ha analizado anteriormente, es realizada por un servicio externo contratada para tal fin. Es por ello que el 69,3% de las empresas encuestadas afirman que la gestión es asumida por el/la empresario/a, puesto que hay determinadas decisiones que deben tomarse desde la empresa, aunque sean ejecutadas por una empresa externa.



Condiciones laborales

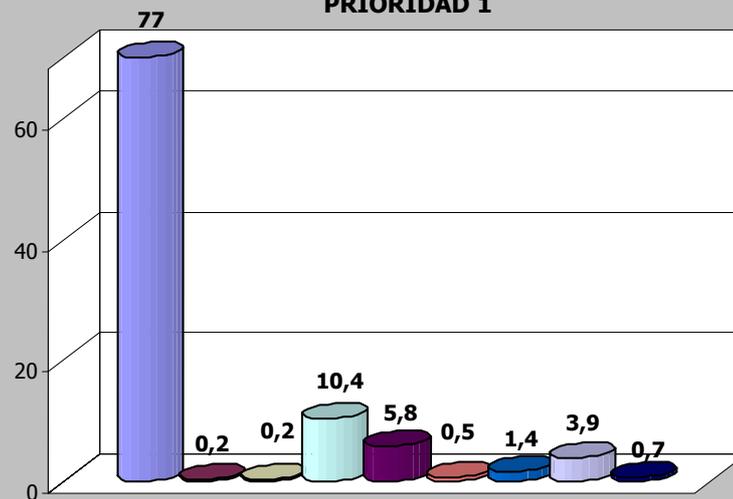
En cuanto a las condiciones laborales, es el/la empresario/a la persona encargada de establecer el sistema de retribución de todos/as los/as empleados/as. Así lo afirma el 85,3% de las empresas. Entre los factores que más influyen en la fijación del salario destaca lo estipulado en el Convenio Colectivo.

¿Y QUÉ TAREA/S ASUME/N CADA UNO/A DE ESOS/AS PROFESIONALES? ESTABLECER EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN



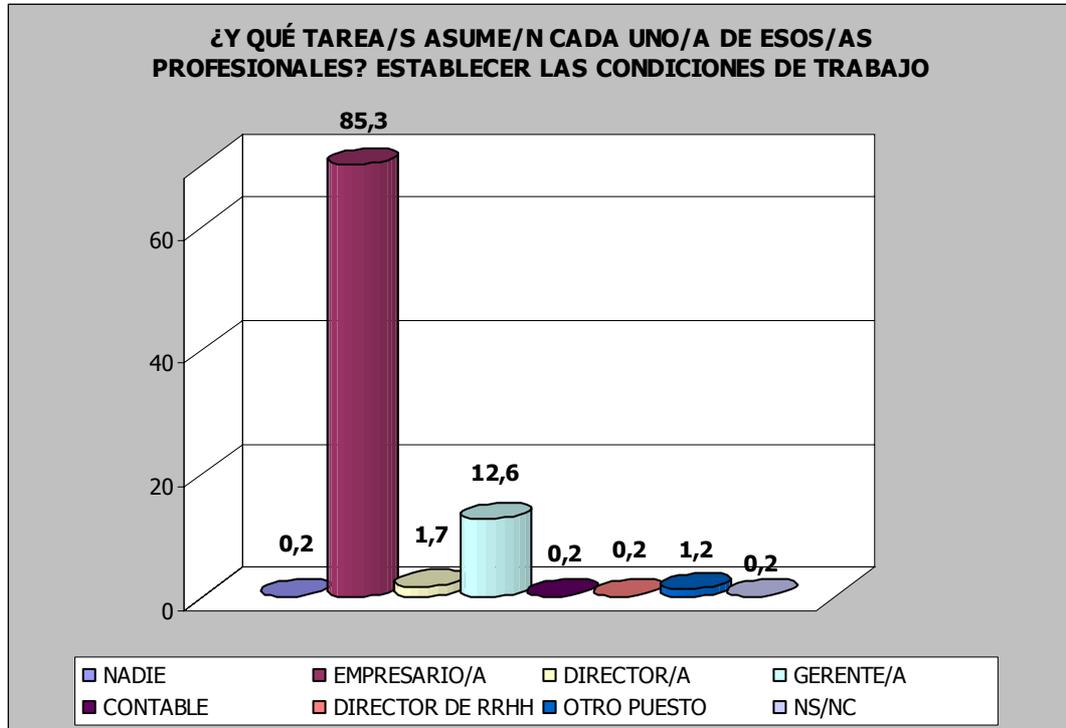
- | | | | |
|------------|----------------------|---------------|-------------|
| ■ NADIE | ■ EMPRESARIO/A | □ DIRECTOR/A | □ GERENTE/A |
| ■ CONTABLE | ■ DIRECTOR/A DE RRHH | ■ OTRO PUESTO | □ NS/NC |

DE LOS SIGUIENTES FACTORES, ¿CUÁLES TIENEN MÁS EN CUENTA A LA HORA DE FIJAR EL SALARIO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS? PRIORIDAD 1

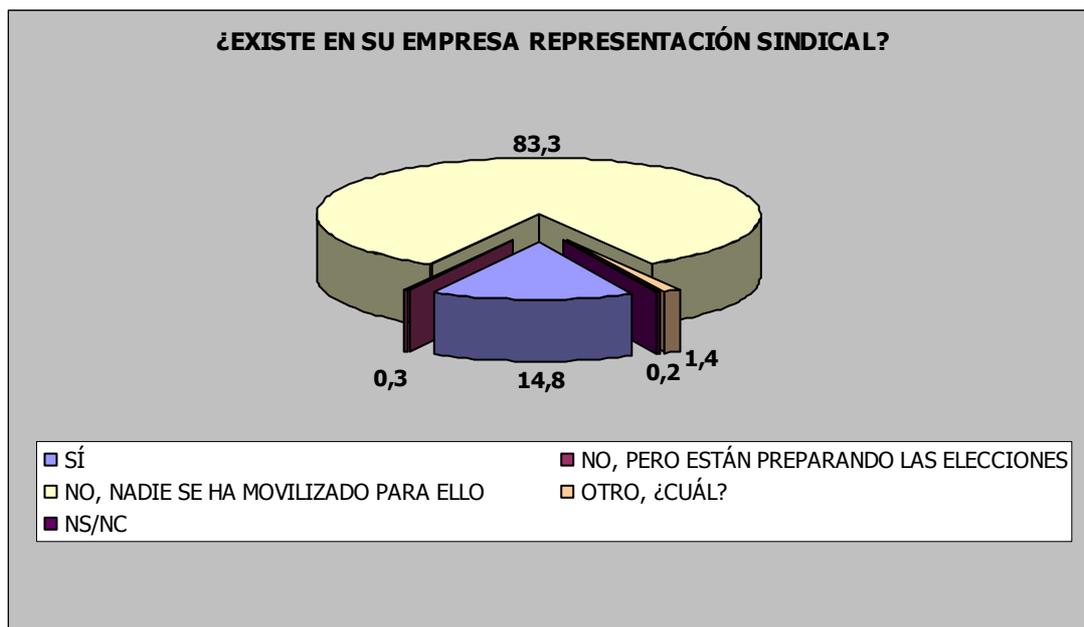


- | | |
|---|--|
| ■ CONVENIO COLECTIVO | ■ IMPORTANCIA DEL PUESTO EN LA EMPRESA |
| □ CUALIDADES EXTRAS DEL/LA TRABAJADOR/A | □ RENDIMIENTO EN SUS TAREAS |
| ■ ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA | ■ NIVEL DE ESTUDIOS ACADÉMICOS |
| ■ EXPERIENCIA PREVIA EN EL SECTOR | □ OTRO FACTOR, ¿CUÁL? |
| ■ NS/NC | |

En lo referente al resto de condiciones laborales, vuelve a ser el/la empresario/a la persona que asume dicha función.



En otro orden de cosas, pero afectando de la manera importante a las condiciones de trabajo de lo/as trabajadores/as, es especial a la reivindicación y defensa de éstas, se haya la representación sindical de los/as trabajadores/as dentro de la empresa. Dicha representación no se encuentra en el 83,3% de las empresas encuestadas, debido según los propios encuestados a que nadie se ha movilizado para ello.



Prevención de riesgos laborales

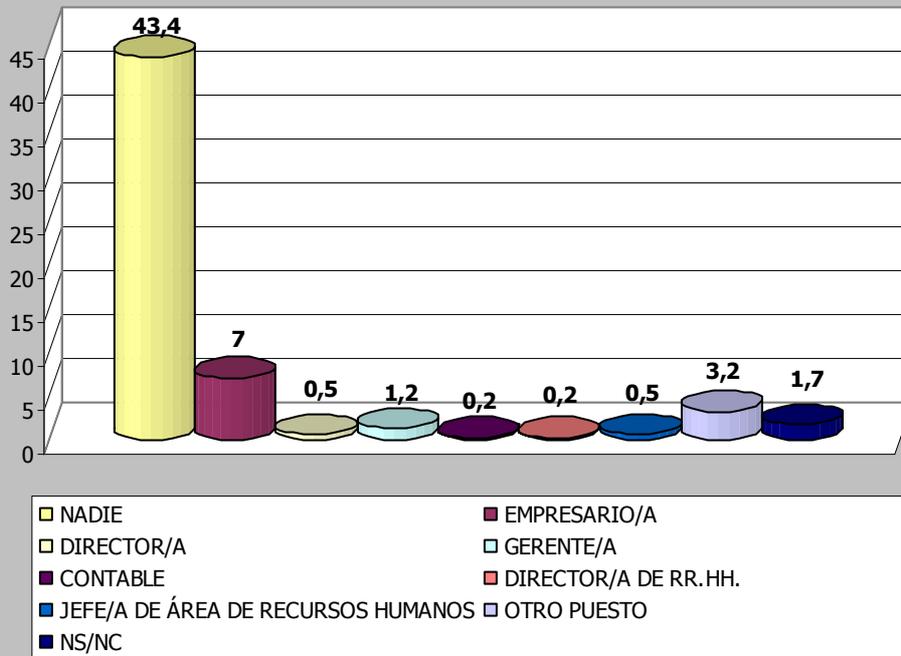
El 94,4% de las empresas reconoce que los/as empleados/as realizan periódicamente cursos básicos de prevención de riesgos laborales. La razón de que esta función se encuentre ampliamente asentada en las empresas se debe a la obligatoriedad, por ley, de realizar cursos de prevención de riesgos laborales.

INSTRUCCIÓN A LOS/AS EMPLEADOS/AS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
CURSOS BÁSICOS DE 30 A 50 HORAS PARA TODOS/AS (CUMPLIENDO LA NORMATIVA)	552	94,0	94,0
CURSOS AVANZADOS PARA TODOS/AS	18	3,0	3,0
CURSOS AVANZADOS PARA MANDOS INTERMEDIOS	2	,4	,4
CURSOS AVANZADOS PARA PERSONAL DE ATENCIÓN/SERVICIO AL CLIENTE	11	1,9	1,9
NO SE REALIZA NADA, APRENDEN EN EL PUESTO DE TRABAJO	21	3,6	3,6
TOTAL	604	102,9	102,9

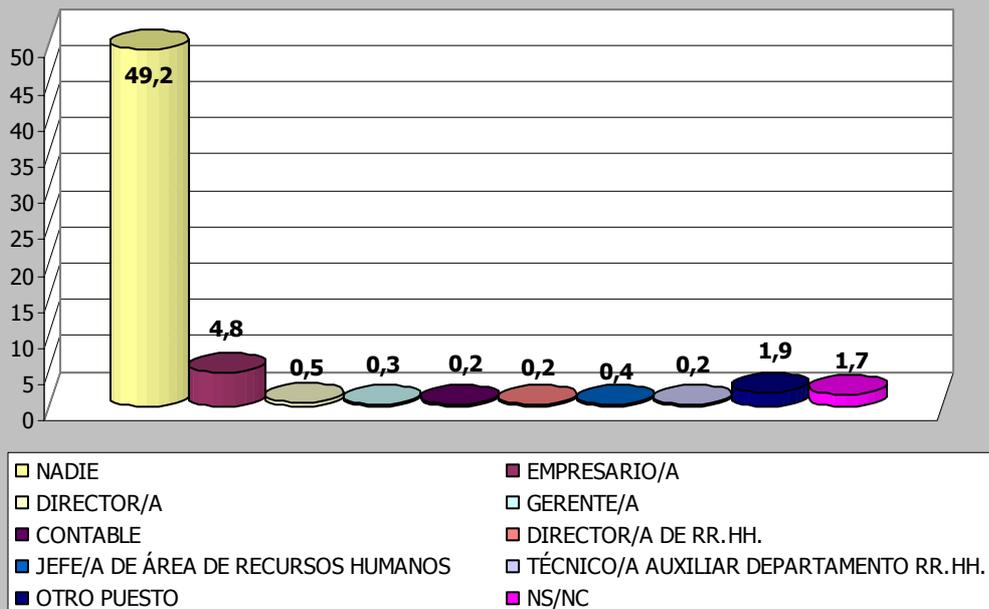
Formación Continua

La Formación Continua no parece ser un tema que preocupe a las empresas del sector hostelería madrileño, ya que las funciones básicas como, diagnosticar las necesidades de formación de los/as empleados/as, diseñar planes de formación o gestionar los planes no son asumidas por ninguna persona dentro de la empresa.

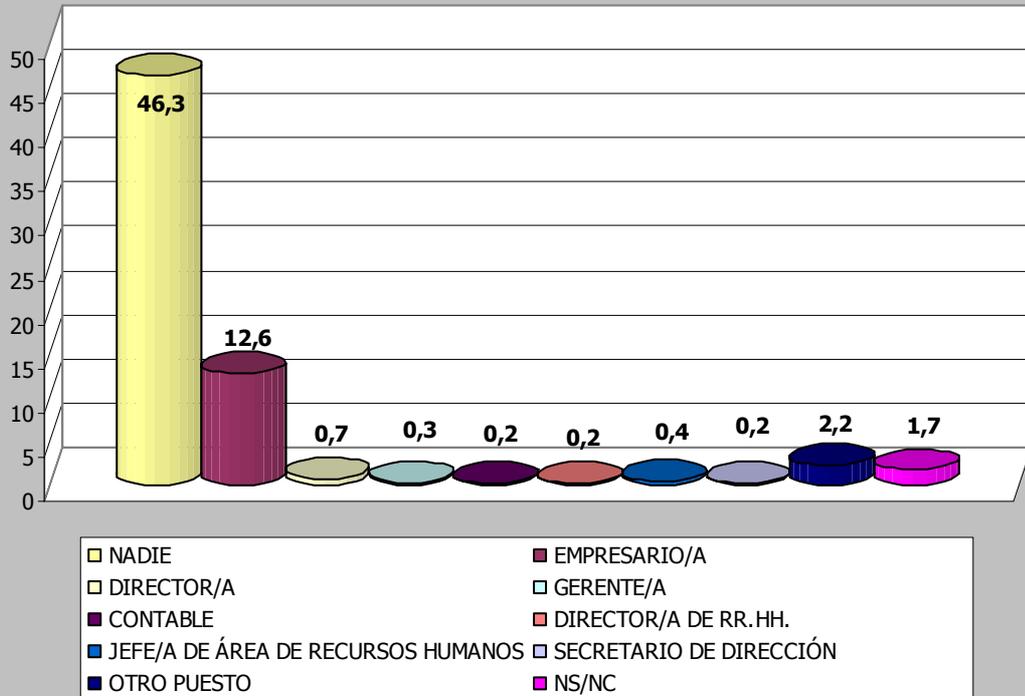
¿Y QUÉ TAREA/S ASUME/N CADA UNO/A DE ESOS/AS PROFESIONALES? DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN



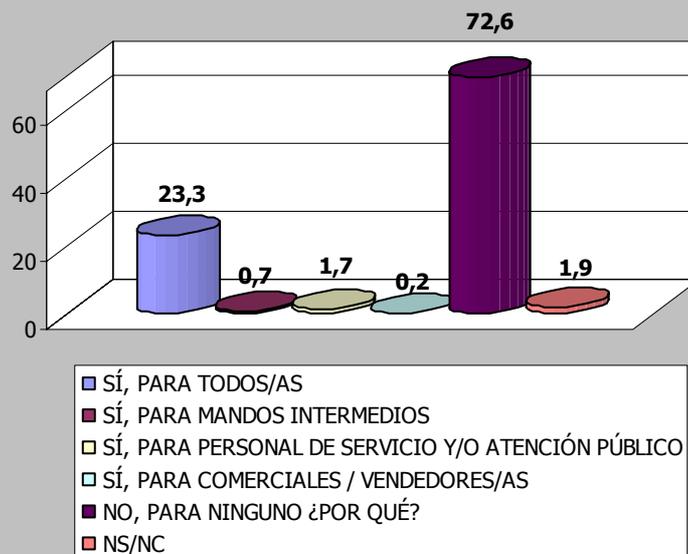
¿Y QUÉ TAREA/S ASUME/N CADA UNO/A DE ESOS/AS PROFESIONALES? DISEÑAR LOS PLANES DE FORMACIÓN



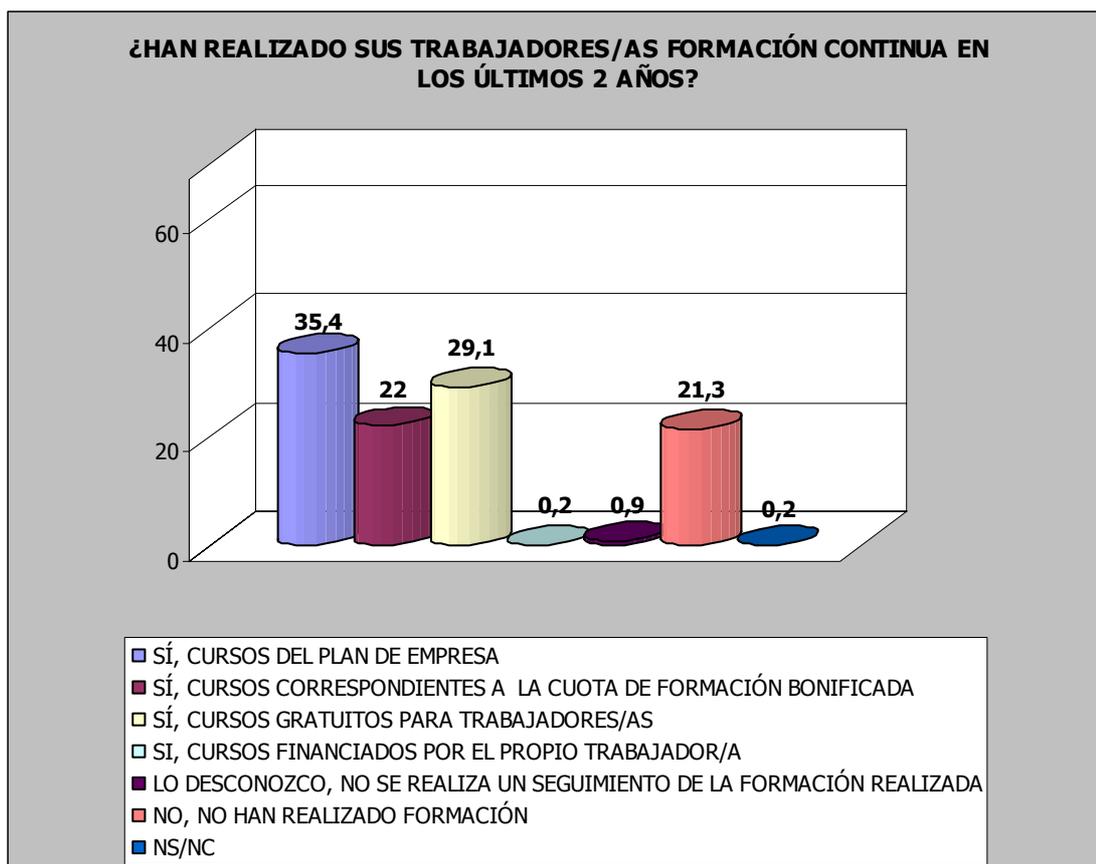
**¿Y QUÉ TAREA/S ASUME/N CADA UNO/A DE ESOS/AS PROFESIONALES?
GESTIONAR LOS PLANES DE FORMACIÓN**



¿EXISTE EN SU EMPRESA UN PLAN DE FORMACIÓN?



Aunque un gran porcentaje de empresas reconoce no asumir la función de Formación en la empresa, más del 86% afirma que los/as trabajadores/as han realizado algún curso de formación continua. De ellos, el 35,4% ha desarrollado cursos dentro del plan de empresa, el 29,1% cursos gratuitos para trabajadores/as y el 22% cursos correspondientes a la cuota de formación bonificada.



4. EL PROFESIONAL DEDICADO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: COMPETENCIAS PROFESIONALES

El Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL), engloba dentro de la familia profesional Administración y Gestión la cualificación profesional la cualificación de **Administración de Recursos Humanos**, considerando las ocupaciones y puestos de trabajo más relevantes dentro de ésta:

- Administrativo/a del departamento de Recursos Humanos,
- Responsable de personal en la Pequeña y Mediana empresa,
- Gestor/a de nóminas y técnico de Recursos Humanos,

El perfil profesional o función básica que cumple el técnico de Recursos Humanos es, según el INCUAL, realizar la gestión administrativa de las actividades vinculadas a la administración de Recursos Humanos y la información derivada en el marco de una organización, de acuerdo con los objetivos marcados, las normas internas establecidas y la legislación vigente.

A continuación se presentan las Unidades de Competencia⁷ establecidas en el Catalogo Nacional de las Cualificaciones para la Cualificación profesional “Administración de Recursos Humanos” y sus realizaciones profesionales, es decir se describen los comportamientos esperados de la persona, objetivables por sus consecuencias o resultados, para poderla considerar competente en esa unidad.

REALIZA LA GESTIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS

- Efectúa la contratación de los nuevos/as empleados/as, para dotar a la organización de los Recursos Humanos que precise para cumplir sus objetivos, de acuerdo con la normativa laboral, las condiciones pactadas y las instrucciones marcadas.
- Mantiene y controla el fichero de personal actualizado en el soporte documental y/o informático, con objeto de facilitar el flujo de la información a través de la empresa, atendiendo a la normativa y a la organización interna.
- Elabora y supervisa la realización y pago de las nóminas y documentos derivados, con objeto de cumplir las obligaciones de retribución y cotización, basándose en la normativa laboral vigente en la empresa y utilizando los medios informáticos adecuados.
- Realiza el control de personal, con objeto de reflejar adecuadamente las incidencias en la nómina y de administrar adecuadamente las condiciones de trabajo, de acuerdo con la normativa laboral vigente y los procedimientos establecidos.
- Gestiona el cumplimiento de los derechos y obligaciones sindicales y laborales acordados, con objeto de facilitar la representación de los/as trabajadores/as en los órganos de gestión de la empresa, así como de facilitar la transmisión al personal, utilizando para ello las normas que sean de aplicación.

⁷ La Unidad de competencia es el agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial.

REALIZA EL APOYO ADMINISTRATIVO EN LAS TAREAS DE SELECCIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Elabora y obtiene la información necesaria en el proceso de selección de personal, atendiendo a los perfiles demandados y actuando en la forma y tiempo requeridos.
- Prepara y controla el soporte administrativo de gestión de la formación para introducir procesos de mejora continua en la capacitación de cada trabajador/a, atendiendo a la programación establecida.
- Colabora con otras personas/unidades en el desarrollo de las actividades de gestión administrativa de la selección, formación y desarrollo de Recursos Humanos, utilizando habilidades sociales y personales con el fin de lograr una relación efectiva en el trabajo con todos los implicados.
- Proporciona el soporte administrativo a la gestión de las actividades de seguridad y salud laboral, con objeto de prevenir riesgos laborales, de acuerdo con las normas internas y con la legislación específica.

ADMINISTRA LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ARCHIVO EN SOPORTE CONVENCIONAL E INFORMÁTICO.

- Gestiona los sistemas de archivos convencionales e informatizados, asegurando el uso de los recursos de forma óptima, de acuerdo con las directrices recibidas, los procedimientos establecidos y la legislación vigente, en función de las necesidades de información.
- Mantiene en condiciones óptimas de funcionamiento el sistema informático, obteniendo el máximo rendimiento de los medios y aplicaciones utilizadas, a fin de gestionar las incidencias derivadas del sistema informático a nivel usuario.
- Mantiene el sistema de gestión documental en condiciones de operatividad de acuerdo con los procedimientos establecidos, supervisando y actualizando sus elementos, a fin de garantizar la trazabilidad, vigencia y unicidad de los documentos y formularios.
- Diseña las bases de datos básicas y no complejas relacionadas con sus actividades diarias o rutinarias, para registrar información y/o documentación en ficheros relacionados, permitiendo su enlace, consulta, búsqueda o modificación.

- Gestiona la entrada y búsqueda de información en bases de datos de forma rápida, precisa y respetando su integridad, aplicando los criterios necesarios en consultas y/o formularios electrónicos, a fin de garantizar su actualización, vigencia y recuperación de acuerdo con las necesidades propias o las instrucciones recibidas.
- Automatiza los resultados de la presentación de información a través de informes estandarizados, de acuerdo con directrices recibidas, mejorando de forma eficiente la calidad e imagen de servicio.
- Sistematiza las acciones repetitivas en la gestión de la base de datos de la organización, utilizando las utilidades disponibles por la aplicación informática, y aplicando criterios de eficiencia y calidad de servicio, simplificando o facilitando la ejecución de las gestiones rutinarias.

MANEJA LAS APLICACIONES OFIMÁTICAS EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA DOCUMENTACIÓN.

- Comprueba el funcionamiento, a nivel de usuario, del equipamiento informático disponible, garantizando su operatividad, de acuerdo con los procedimientos y las normas establecidas, para facilitar una eficiente gestión posterior.
- Obtiene y organiza la información requerida en la red, de acuerdo con las instrucciones recibidas y procedimientos establecidos, para el desarrollo de las actividades de la organización utilizando los medios electrónicos y manuales de ayuda disponibles.
- Prepara los documentos de uso frecuente utilizando aplicaciones informáticas de procesado de textos y/o autoedición, a fin de entregar la información requerida en los plazos y forma establecidos.
- Obtiene los datos, cálculos, agregaciones, comparaciones, filtrados, estadísticas y/o gráficos precisos, operando con las distintas funciones que ofrecen las hojas de cálculo, a fin de generar documentos fiables y de calidad.
- Elabora presentaciones de documentación e información de forma eficaz, respetando los plazos, utilizando aplicaciones informáticas, y de acuerdo con las instrucciones recibidas, a fin de reflejar la información requerida y la imagen corporativa.

- Opera con bases de datos, internas o externas, con el fin de obtener y proporcionar la información necesaria, manteniendo siempre la integridad, la seguridad y la confidencialidad de acuerdo a las normas establecidas.
- Integra datos, tablas, gráficos y otros objetos en los documentos de trabajo de acuerdo con las instrucciones recibidas a fin de reutilizar con eficiencia la información requerida de distintas aplicaciones informáticas.
- Utiliza programas de correo electrónico en equipos informáticos y/o agendas electrónicas, de acuerdo con los procedimientos y la normativa establecida, a fin de garantizar y optimizar la circulación y disponibilidad de la correspondencia.

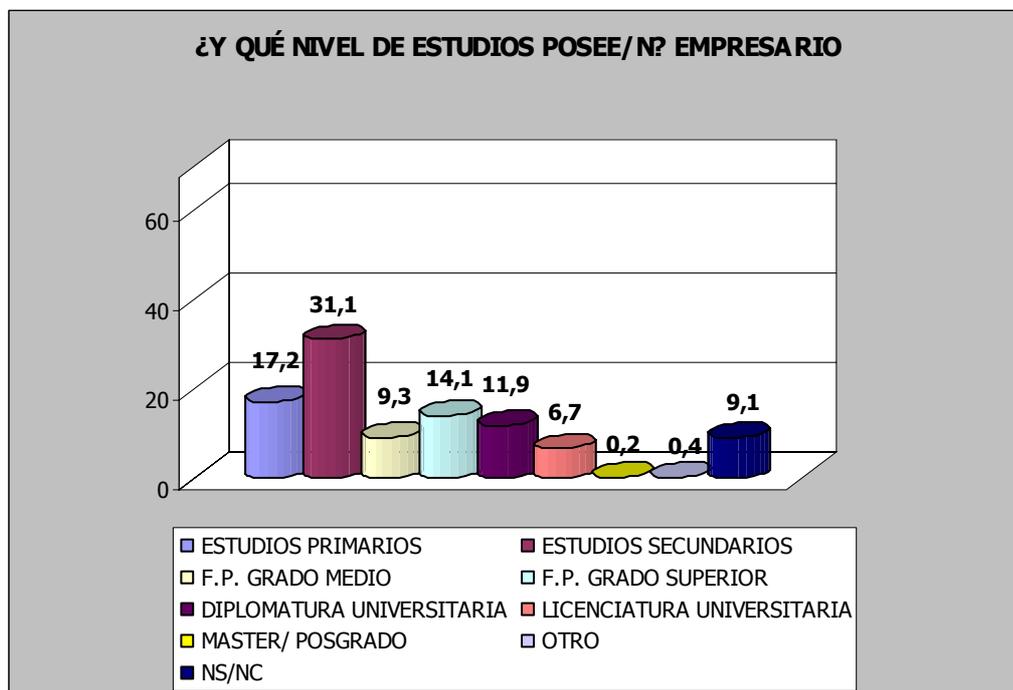
Por tanto, a través de estas funciones facilitadas por el INCUAL, se comprueba la importancia de todas las actividades que desarrolla en la empresa, la/s persona/as encargada/s de la gestión de Recursos Humanos. Además, dichas funciones son realizadas, de manera sistematizada o no, por la mayoría de las empresas, por lo que es necesario reconocer la influencia de éstas en el buen hacer de la empresa y en el beneficio sobre los propios trabajadores/as.

5. EL PROFESIONAL DEDICADO A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS HOSTELERAS MADRILEÑAS

En lo referente al perfil de los/as profesionales dedicados/as a la gestión de Recursos Humanos en las empresas de Hostelería, son los/as empresarios/as de las empresas los encargados de gestionar dichos recursos en la mayoría de las empresas del sector.

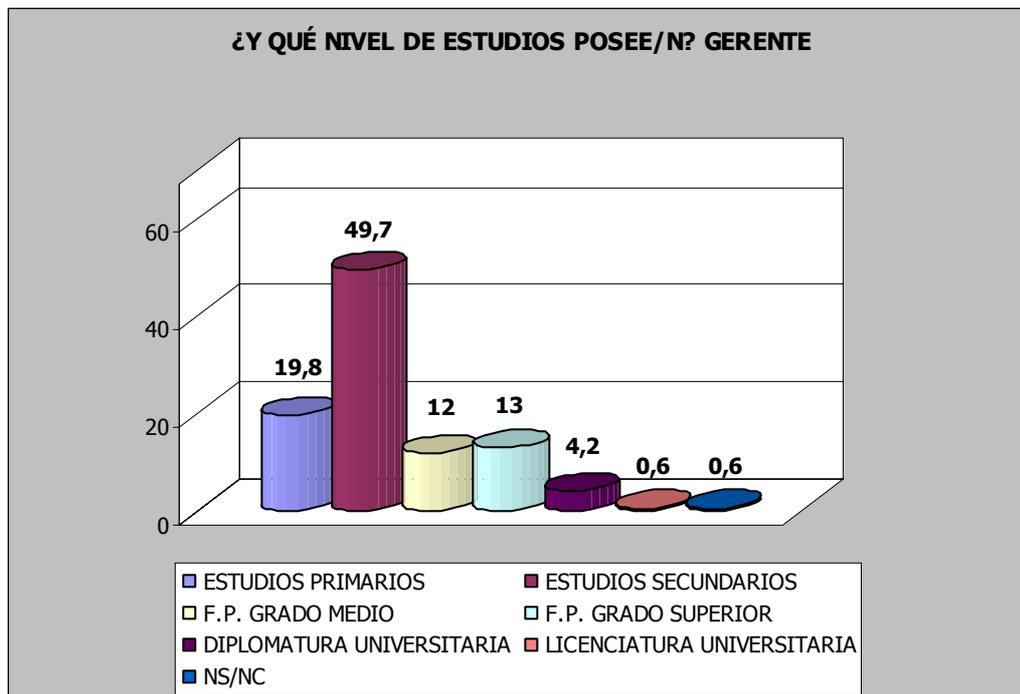
EMPRESAS DONDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS LA REALIZA EL EMPRESARIO/A			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
UNO	489	83,3	97,0
DOS	9	1,5	1,6
TRES	5	0,8	,9
CUATRO	2	0,3	,5
TOTAL	505	85,9	100,0

El perfil profesional del empresario/a en las empresas suele ser de una persona con estudios primarios o secundarios, por lo que no cuentan con formación específica de Recursos Humanos



Otro de los perfiles profesionales de las personas encargadas de la gestión de Recursos Humanos en las empresas de Hostelería madrileñas es el gerente, presente en el 52,5% de las empresas, donde participa en la gestión de Recursos Humanos. Éstos suelen poseer un nivel de estudios secundarios.

EMPRESAS DONDE LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS LA REALIZA EL GERENTE			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
UNO	233	39,7	75,6
DOS	40	6,8	13,0
TRES	11	1,9	3,6
CUATRO	21	3,6	6,8
CINCO	1	,2	,3
SEIS	2	,3	,6
TOTAL	308	52,5	100,0



Sin embargo, pese a que tradicionalmente estos puestos eran cubiertos por personas de todos los ámbitos, sin formación específica ni perfil profesional definido, en los últimos años se ha profesionalizado mucho, ocupando las personas encargadas de la gestión de Recursos Humanos puestos de directivos medios y gozando, según los/as entrevistados/as, de una alta cualificación formada, usualmente, por formación reglada de ciclo medio o superior y la realización de masters y posgrados.

“En el mundo de Recursos Humanos tradicionalmente ha llegado gente de todos lados, para lo bueno y para lo malo; a veces en las grandes empresas se ha visto casi como un departamento en el exilio y cuando había un alto directivo que hacía las cosas mal como para ser despedido, se le mandaba (a trabajar) al departamento de Recursos Humanos, eso ha cambiado mucho y cada vez más hay un perfil profesional”.

(Responsable de Formación)

“ Muchas de las Pymes medianas y pequeñas no tienen departamentos de Recursos Humanos, es el propio socio o gerente el que asume esas funciones, evidentemente en un negocio que tiene 4 ó 5 empleados, el tener una persona específica para gestionar el tema de Recursos Humanos no da lugar, sería un coste alto. Ya en un tipo de negocio que lleva 12 ó 14 personas sí que tiene que tener un departamento de Recursos Humanos, o bien se externaliza lo que es todo el tema de gestión administrativa, el tema de nóminas, papeleo, eso sí que está externalizado, pero la implantación de turnos, del trabajo interno, eso sí lo asume el empresario. Pero lo que es lo otro, sí que está externalizado a través de

gestoría, de empresas, de consultoras, siempre que sean pequeñas. Las que tengan un cierto volumen tienen algún trabajador dedicado a estas tareas”.
(Responsable de Formación)

BLOQUE IV. NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES/AS DEL SECTOR HOSTELERÍA MADRILEÑO

1. OFERTA FORMATIVA

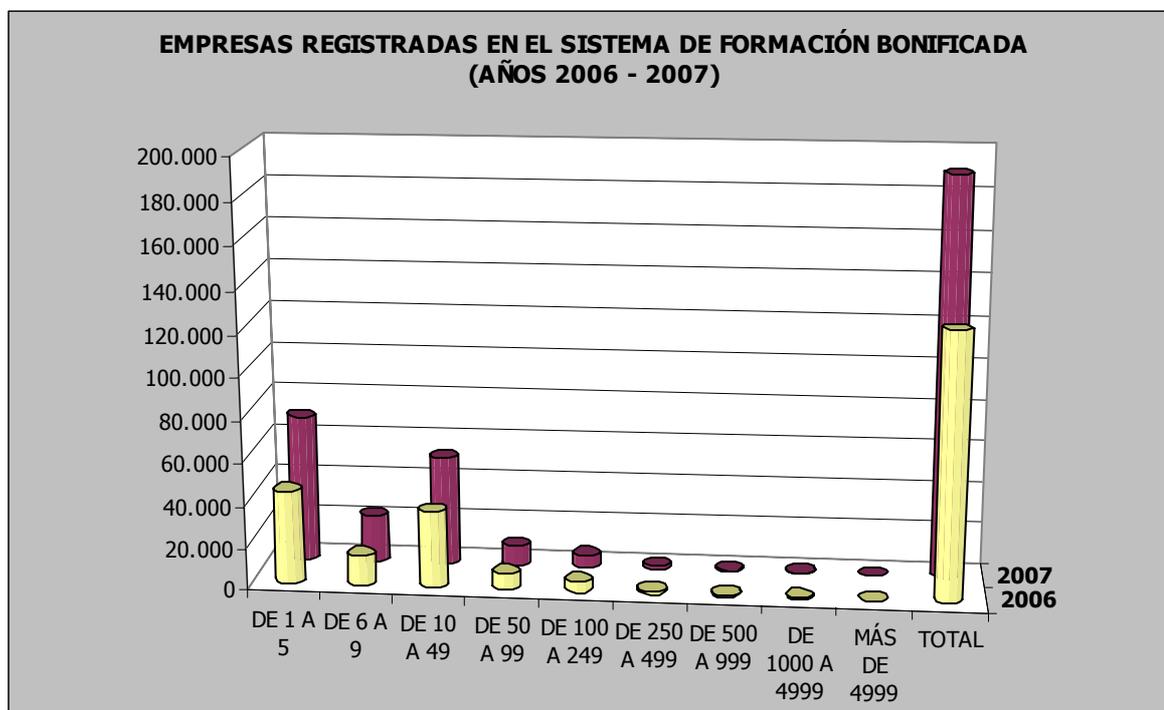
El Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, regula las distintas iniciativas de formación que configuran el subsistema de formación profesional para el empleo, su régimen de funcionamiento y financiación y su estructura organizativa y de participación institucional.

Este Real Decreto es la materialización de la creciente tendencia de Formación Continua en el trabajo, vista como uno de los caminos más adecuados para el desarrollo de las potencialidades personales y la mejora de la calidad, con lo que supone al mismo tiempo, un aumento de la competitividad de las empresas, donde se han desarrollado cursos de Formación Continua.

Debido a este interés creciente por la formación, los fines del subsistema profesional para el empleo se centran en favorecer la formación a lo largo de la vida de los/as trabajadores/as desempleados/as y ocupados/as, mejorando su capacitación profesional y desarrollo personal. Proporcionar a los/as trabajadores/as los conocimientos y las prácticas adecuados a las competencias profesionales requeridas en el mercado de trabajo y a las necesidades de las empresas. Contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las mismas. Mejorar la empleabilidad de los/as trabajadores/as, especialmente de los que tienen mayores dificultades de mantenimiento del empleo o de inserción laboral y promover que las competencias profesionales adquiridas por los/as trabajadores/as tanto a través de procesos formativos (formales y no formales), como de la experiencia laboral, sean objeto de acreditación.

La formación continua en España se ha visto incrementada notablemente desde hace unos años. De este modo, sólo en el período de 2006-2007, el número de empresas registradas en el sistema de bonificaciones sufrió una variación interanual de 49,9%.

“Sí, hay planes de formación, hay mucha libertad a la hora de elegir la oferta de cursos, lo que necesites para tu sector”.
(Representante Organización Empresarial)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Año 2008

A nivel nacional, en el sector Hostelería se formaron durante el año 2007, 93.499 participantes de los cuales, la mayor parte realizó formación presencial (49,4%), con un nivel básico de la formación adquirida (54,8%) y correspondiéndose a materias genéricas, siendo las 10 acciones formativas con mayor participación las que se recogen en la tabla siguiente. Es importante resaltar la acción formativa en materia de gestión de Recursos Humanos, en la que se han formado 1.713 participantes, siendo el 33,9% de éstos trabajadores/as cualificados, seguido del 28,2% de mandos intermedios.

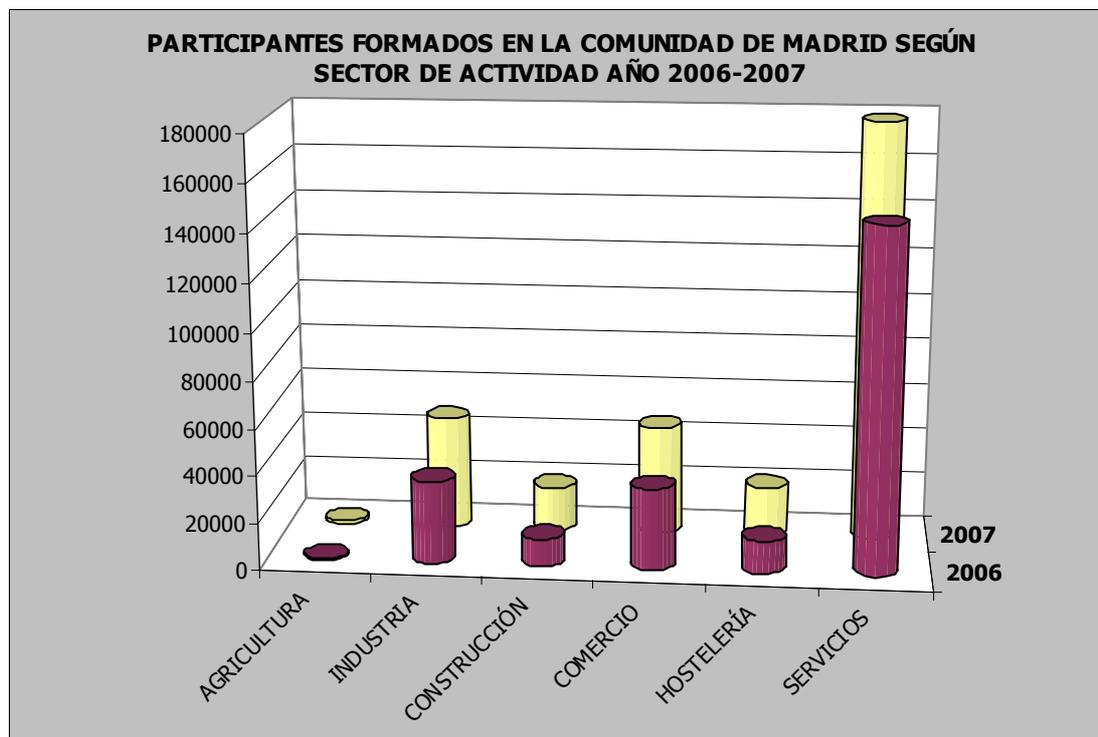
ACCIONES FORMATIVAS CON MAYOR NÚMERO DE PARTICIPANTES FORMADOS EN SECTOR HOSTELERÍA ESPAÑOL	
	PARTICIPANTES FORMADOS
HIGIENE ALIMENTARIA/MANIPULADOR DE ALIMENTOS	13.873
SEGURIDAD ALIMENTARIA: MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS EN GENERAL	11.537
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN GENERAL	7.369
ATENCIÓN AL CLIENTE/ CALIDAD DEL SERVICIO EN GENERAL	7.278
PREVENCIÓN DE INCENDIOS	4.827
INGLÉS	4.167
HABILIDADES DIRECTIVAS	2.318
CALIDAD DE SERVICIO	2.308
HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES EN ENTORNO LABORAL	2.266
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN GENERAL	1.713

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Año 2007.

En el caso de la Comunidad de Madrid, la variación interanual de participantes formados fue del 30,2% para el período 2006-2007. El sector Servicios es el más activo en lo referente a participantes formados, con un total de 178.433 personas, es importante resaltar el aumento de participantes formados en el sector Hostelería, con una variación interanual del 54,9% para el período 2006-2007.

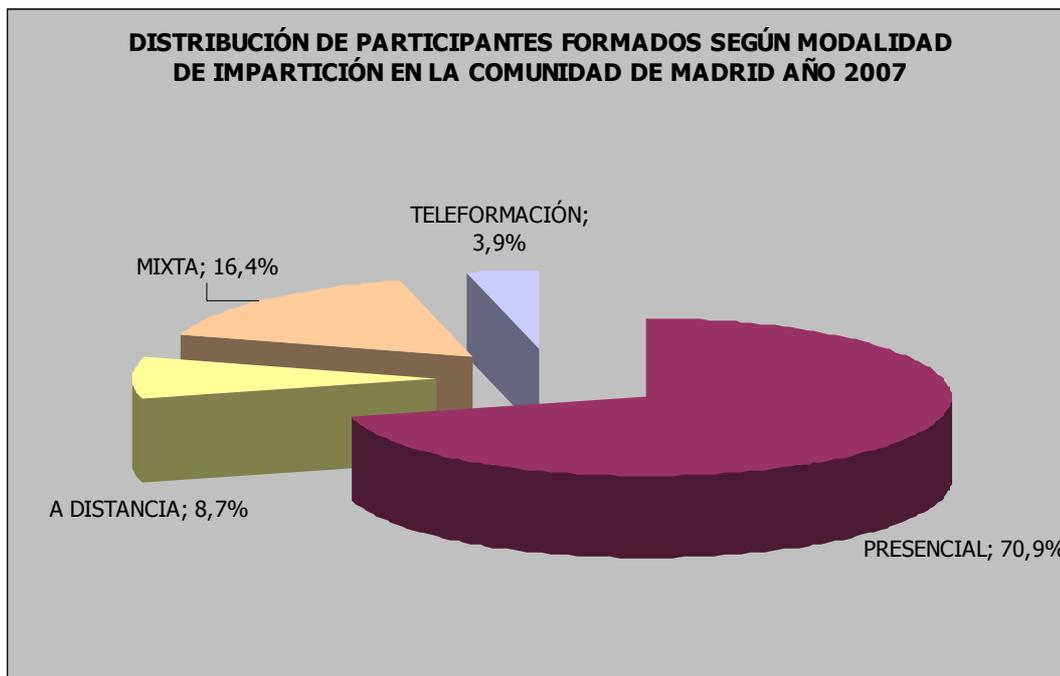
PARTICIPANTES FORMADOS SEGÚN ESTRATO DE ASALARIADOS/AS EN LAS EMPRESAS A LA QUE PERTENECEN EN LA COMUNIDAD DE MADRID			
INTERVALOS DE PLANTILLA	AÑO 2006	AÑO 2007	VARIACIÓN INTERANUAL (%)
DE 1 A 5 TRABAJADORES/AS	5.253	7.830	49,1
DE 6 A 9 TRABAJADORES/AS	2.639	4.336	64,3
DE 10 A 49 TRABAJADORES/AS	18.284	26.499	44,9
DE 50 A 99 TRABAJADORES/AS	14.902	19.719	32,3
DE 100 A 249 TRABAJADORES/AS	26.698	35.476	32,9
DE 250 A 499 TRABAJADORES/AS	20.284	23.004	13,4
DE 500 A 999 TRABAJADORES/AS	22.840	29.066	27,3
DE 1.000 A 4.999 TRABAJADORES/AS	56.906	74.887	31,6
MÁS DE 4.999 TRABAJADORES/AS	80.677	102.800	27,4
TOTAL	248.510	323.634	30,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Año 2008.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Año 2008.

Por su parte, en la región madrileña la mayor parte de los participantes obtuvieron la formación de forma presencial, el (70,9%). Las modalidades de impartición más novedosas que utilizan las nuevas tecnologías como medio para acceder a dicha formación tienen aún poca repercusión, siendo escaso su manejo para la realización de cursos de Formación Continua (únicamente el 3,9% de los participantes formados utilizaron métodos de teleformación) según datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el empleo, para el año 2007.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Año 2007

Las acciones formativas con mayor número de participantes son Inglés, Prevención de Riesgos Laborales y Habilidades personales e interpersonales del entorno laboral son las tres áreas formativas con más participantes.

En el último lugar del ranking aparece la gestión de Recursos Humanos en general, comenzando a despuntar como área formativa necesaria ante la implantación de departamentos en las empresas, ya que los responsables de las empresas comienza a ser conscientes de la mejora competitiva que supone una buena gestión de Recursos Humanos, junto con la consecución de unas mejoras para los/as trabajadores/as y el entorno en general, así como de ser una empresa de responsabilidad social corporativa.

“La oferta formativa en Recursos Humanos es relativamente reciente, es decir, estamos hablando de los noventa hacia acá. Las empresas empiezan a mirar una cosa que se llama “formación en Recursos Humanos” fundamentalmente a finales de los ochenta, a partir de ese momento aparece un boom, en el que hay que formar.”

(Responsable de Formación)

ACCIONES FORMATIVAS CON MAYOR NÚMERO DE PARTICIPANTES FORMADOS EN LA COMUNIDAD DE MADRID	
	PARTICIPANTES FORMADOS
INGLÉS	22.637
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN GENERAL	18.265
HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES EN EL ENTORNO LABORAL	15.389
HABILIDADES DIRECTIVAS	12.097
ATENCIÓN AL CLIENTE/ CALIDAD DEL SERVICIO EN GENERAL	11.797
HIGIENE ALIMENTARIA/MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	10.309
SEGURIDAD ALIMENTARIA: MANIPULACIÓN Y CONTROL DE ALIMENTOS	9.892
TÉCNICAS DE VENTA Y FORMACIÓN DE VENDEDORES EN GENERAL	8.236
INFORMÁTICA DE DESARROLLO EN GENERAL	7.287
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN GENERAL	7.050

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Año 2007.

Por último, es destacable el número de participantes formados pertenecientes al sector Hostelería de la Comunidad de Madrid. Estos han sido 21.438 ocupados/as, de los cuales el 44,13% pertenecía al género masculino y el 55,87% al femenino. Los cursos en los los/as trabajadores/as han participado han durado una media de 15,9 horas, inferior a la media española que fue para el mismo año 2007 de 22,2 horas, según datos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

2. IMPLANTACIÓN DE LA FUNCIÓN DE FORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS HOSTELERAS

Según los datos proporcionados por el estudio de la Federación Española de Hostelería “Situación de la gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería”, el 47% de las empresas del sector afirma realizar formación entre sus empleados/as. Sin embargo, únicamente el 20% de estas empresas disponen de la función de Formación documentada y sistematizada.

Las actividades de alojamiento (con un 46% de las empresas), la restauración organizada (42%) y las colectividades (29%) tienen implantadas y documentadas, por encima del resto de subsectores que componen la Hostelería, la función de formación. Sólo 10 de cada 100 empresas de restauración tradicional tiene implantada dicha función de forma documentada.

En función del tamaño de la empresa, las que cuentan con menos de 19 trabajadores/as apenas tienen sistematizada esta función, siendo a partir de las empresas con tamaño superior a 50 trabajadores/as donde se empiezan a encontrar porcentajes superiores al 50% de las empresas que han sistematizado la función de formación. En las empresas con más de 500 empleados/as, alcanza el 83%.

La existencia de planes de formación se identifica en el 31% de las empresas de Hostelería, pero por subsectores, está es heterogénea. Así, las empresas de alojamiento, con un 59% de implantación de planes de formación, seguida de las actividades de restauración organizada y la restauración social o colectividades (48%) son las que cuentan en mayor medida con planes de formación.

La existencia de planes de formación, es independiente de la implantación documentada de la formación, de este modo, el 52% de las empresas que la tienen documentada realizan planes de formación frente al 46% de las que realizan planes de formación pero no tiene formación documentada.

Al igual que en situaciones anteriores, a mayor tamaño de empresa, mayor implantación de los planes de formación. Así, únicamente un 21% de las empresas con menos de 19 trabajadores/as dispone de planes de formación.

Otros datos relativos a la importancia que las empresas de Hostelería le otorgan a la formación continua de sus empleados/as, se basa, según la Federación Española de Hostelería (FEHR) en los siguientes indicadores:

- EL conocimiento del tipo de formación que realizan
- El conocimiento de la inversión en formación
- La valoración del impacto de la formación

De este modo, el 11% de las empresas desconoce el tipo de formación realizada. El 43% realiza formación bonificada y el 36% formación al margen del crédito de formación.

En lo que respecta al conocimiento de la inversión en formación que realizan, el 21% del total de empresas conoce la inversión en formación. El conocimiento es sobre esta inversión es un elemento básico si se considera la formación como un instrumento útil en el desarrollo de los Recursos Humanos.

En cuanto al último indicador, la FEHR considera que las empresas no realizan una valoración del impacto de la formación, o se hace de forma muy minoritaria, lo que deja ver la baja implicación de las empresas en la eficacia de la formación que realizan sus trabajadores/as.

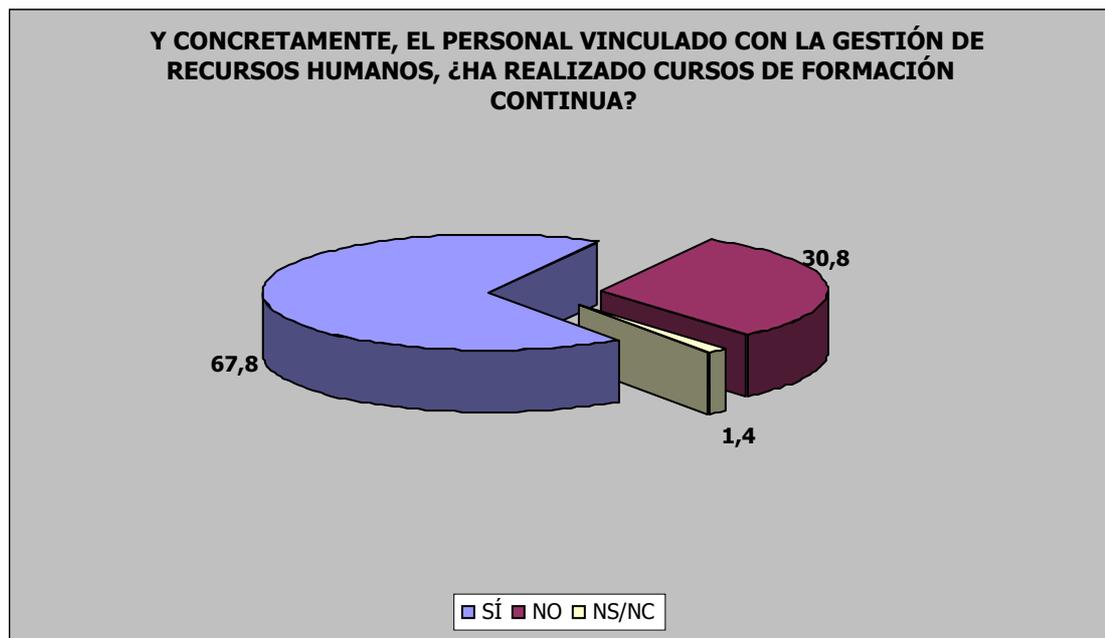
Según estos indicadores, se extrae la conclusión de que la formación no es un elemento que se integre en el desarrollo de la organización. Además, es importante resaltar que, la formación en materias relacionadas con habilidades directivas, comunicativas o el trabajo en equipo, es realizada mayoritariamente por empresas con más de 500 trabajadores/as.

Por otro lado, la formación en habilidades directivas es muy reducida entre los cargos directivos, esta falta de habilidades entendidas como parte integrante de la gestión de los Recursos Humanos es una de las causas de la dificultad de implantación y desarrollo de estrategias de gestión de Recursos Humanos. Y es precisamente el liderazgo o el estilo de dirección uno de los elementos importantes en la creación de un clima laboral adecuado.

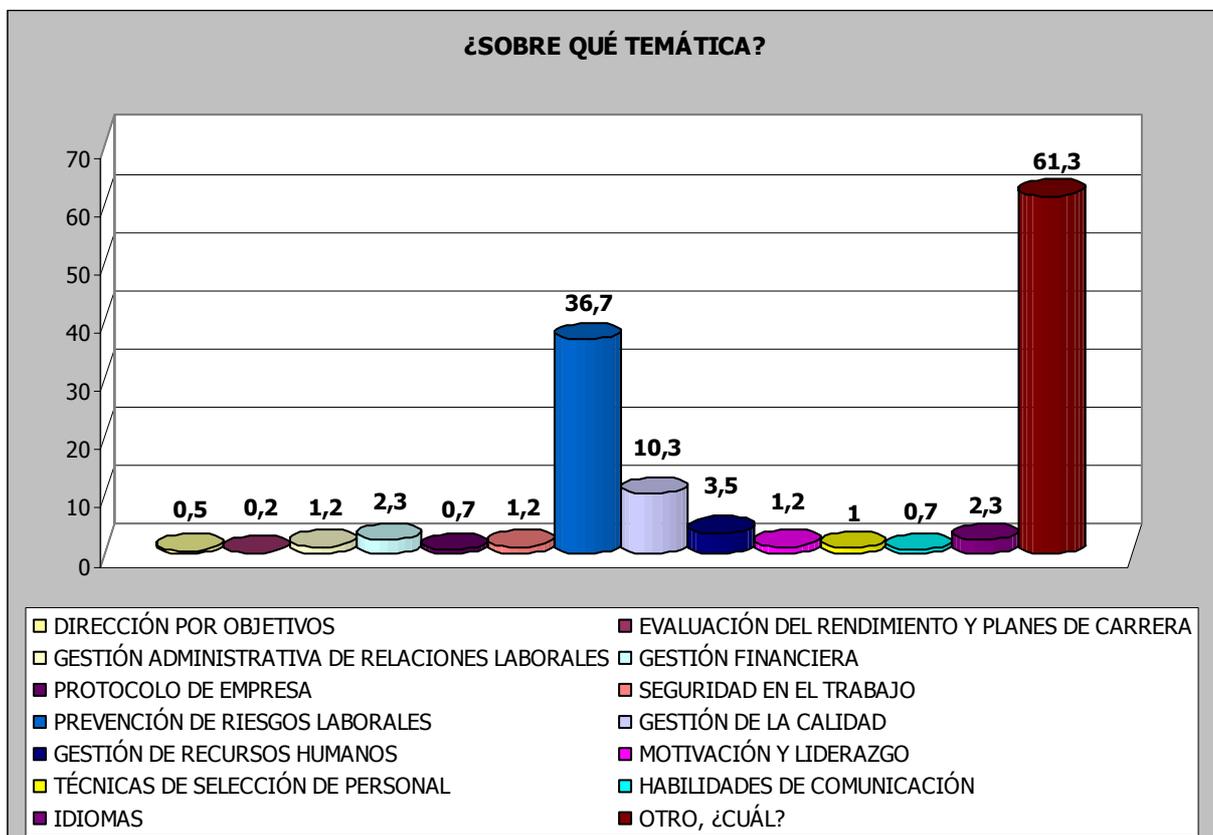
La formación continua se orienta básicamente a los mandos intermedios según los datos del estudio de la FEHR.

Ante estos datos es necesario plantearse la necesidad imperiosa de implantar formación en las empresas del sector Hostelería, especialmente en las medianas y pequeñas. Gran parte de esta formación debe ir dirigida a los empresarios/as, gerentes o personas que se encarguen de la gestión de personal.

Entre las empresas consultadas, el 67,8% afirma que el personal vinculado con la gestión de Recursos Humanos ha realizado en los últimos dos años algún curso de Formación Continua.



Sin embargo, cuando se le pregunta por la temática de la Formación recibida, ésta no está directamente relacionada con la gestión de Recursos Humanos.

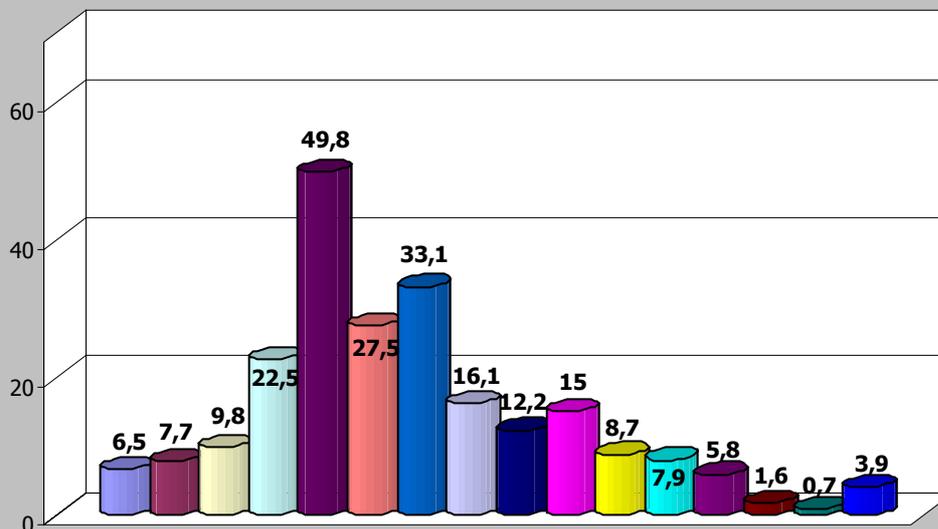


OTRAS TEMÁTICAS SOBRE LAS QUE HA RECIBIDO FORMACIÓN			
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO
ATENCIÓN AL CLIENTE	15	6,1	6,1
BARRA DE CONSUMICIÓN	1	0,4	0,4
BOLLERÍA	1	0,4	0,4
BUFFETS Y CATERING	2	0,8	0,8
CAFÉ	7	2,9	2,9
MANIPULADOR	141	57,8	57,8
COCINA	7	2,9	2,9
COCINADO DE CARNE	1	0,4	0,4
CÓCTELES	2	0,8	0,8

COMIDA	1	0,4	0,4
CONTROL TURNOS TRABAJO	1	0,4	0,4
CORTAR JAMÓN	3	1,2	1,2
DEGUSTACIÓN	1	0,4	0,4
E.G.B.	2	0,8	0,8
EXTINCIÓN	1	0,4	0,4
FORMACIÓN INTERNA	7	2,9	2,9
HIGIENE ALIMENTARIA	2	0,8	0,8
HOSTELERÍA	2	0,8	0,8
INFORMÁTICA	9	3,7	3,7
KEBAB	1	0,4	0,4
MARKETING	2	0,8	0,8
NUEVOS PRODUCTOS	1	0,4	0,4
PRIMEROS AUXILIOS	4	1,6	1,6
PROTECCIÓN INCENDIOS	1	0,4	0,4
REGISTRADORES	1	0,4	0,4
REPOSTERÍA	1	0,4	0,4
RESPONSABLE FORMACIÓN	1	0,4	0,4
RESTAURACIÓN	3	1,2	1,2
RIESGOS LABORALES	13	5,3	5,3
SANIDAD	1	0,4	0,4
SEGURIDAD E HIGIENE	1	0,4	0,4
STP	3	1,2	1,2
VINOS	5	2,0	2,0
TOTAL	244	100,0	100,0

La falta de realización de cursos de Formación Continua relacionados con la gestión de Recursos Humanos, se debe, según los profesionales encuestados a factores muy diferentes, como la imposibilidad de asistir a los cursos dentro de la jornada laboral o el temario excesivamente teórico, el método de impartición e incluso el desconocimiento de la existencia de este tipo de cursos.

PARA ESOS/AS TRABAJADORES/AS IMPLICADOS/AS EN LA GESTIÓN DE RR.HH. ¿QUÉ BARRERAS CONSIDERA MÁS IMPORTANTES A LA HORA DE ACCEDER A LA FORMACIÓN CONTINUA?



- FALTA DE CONCIENCIA DEL EMPRESARIO/A SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN
- FALTA DE CONCIENCIA DEL TRABAJADOR/A SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN
- DESCONOCIMIENTO SOBRE EL PROGRAMA DE SUBVENCIONES PARA LA FORMACIÓN
- DESCONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE ESOS CURSOS
- IMPOSIBILIDAD DE ASISTIR A CURSOS DURANTE LA JORNADA LABORAL
- DURACIÓN EXCESIVA DE LOS CURSOS
- MÉTODO DE IMPARTICIÓN
- NO EXISTE UNA OFERTA FORMATIVA ACORDE A LAS DEMANDAS
- TEMARIO EXCESIVAMENTE TEÓRICO Y POCO APLICABLE A LA PRÁCTICA
- NO APLICABLE A NECESIDADES DE PYMES Y MICROPYMES
- ESCASEZ DE CURSOS SUBVENCIONADOS RELACIONADOS CON LA MATERIA
- LOS TEMAS QUE TRATAN NO SON NOVEDOSOS
- LOS CURSOS EXISTENTES NO TIENEN UTILIDAD PRÁCTICA
- DEMASIADO ESPECIALIZADOS
- OTRA ¿CUÁL?
- NS/NC

“Creo que las propias características del trabajo, establecimientos que abren 365 días al año, 24 horas al día, en la formación a un pequeño establecimiento de Hostelería le cuesta ceder a sus trabajadores para cursos de formación. En el caso de Madrid es más fácil, en el caso de la periferia es más complicado, los grandes centros formativos se encuentran en Madrid, por tanto, imagínate un restaurante en la sierra, tener que prescindir de uno de sus trabajadores se hace cuesta arriba. Se deberían buscar fórmulas que facilitaran la formación de todos eso trabajadores”.

(Representante Administración Pública)

“Las acciones formativas creo que no están adaptadas, no hasta el punto de que hay una nueva situación, una nueva realidad en la Hostelería, en este caso en Madrid, pero creo que en el resto del Estado pasa igual”.

(Representante Entidad Sindical)

“El problema es concienciar a los empresarios que deben ser conscientes de la importancia de la formación y que es algo beneficioso para su empresa. Porque oferta formativa hay, lo que sí es verdad es que en tiempos de crisis se tiende a disminuir las inversiones en estas partidas y la formación es una de las que cae”.

(Representante de Formación)

3. PROPUESTAS FORMATIVAS

Ante la situación descrita a lo largo del análisis bibliográfico, es necesario que todos los agentes sociales, relacionados con el sector Hostelero, se conciencien de la importancia de implantar las funciones relacionadas con la gestión de Recursos Humanos en todas las empresas de Hostelería madrileñas, independientemente del tamaño de las mismas.

“Ha sido tradicional la queja no sólo en Madrid, sino en toda España, de la necesidad de mejorar la formación de los Recursos Humanos que se dedican al sector turístico: idiomas, servicio... En fin, son temas que tienen que estar mucho más presentes en la gestión de un establecimiento. Sin embargo, debido a las principales características del establecimiento, lo tradicional y lo intensivo de este tipo de trabajo, al haber mucha demanda históricamente se han ido quitando unos a otros los trabajadores y la formación al fin se resiente”.

(Representante Administración Pública)

A continuación se presentan algunas de las medidas que, Administraciones públicas, empresarios/as y trabajadores/as deben establecer para que, a través de la Formación Profesional mejoren la gestión de Recursos Humanos en las empresas hosteleras, repercutiendo en beneficio de todo el sector.

Medidas para la Administración Pública:

- Realizar campañas de difusión para informar acerca del sistema formación bonificada al que todas las empresas tienen acceso
- Otorgar mayores incentivos a las empresas y los/as trabajadores/as que realicen cursos de formación
- Realizar un mayor control y seguimiento de los cursos de Formación Profesional Continua y Ocupacional.

“Habría que hacer una campaña de información al empresario, hay muchas empresas que desconocen que pueden bonificarse el curso, estoy convencido que si se hiciera una campaña de información al empresario se formarían más gente y la gente mejor formada repercute en el negocio”.

(Responsable de Formación)

Medidas para el/la Empresario/a:

- Apostar y priorizar la formación del propio empresario/a en materia de:
 - Gestión empresarial
 - Economía
 - Características del sector Hostelería
 - Legislación y nuevos métodos de trabajo
- Priorizar las políticas formativas frente a las restrictivas: promover conductas que lleven a la profesionalización del sector
- Fomentar el compromiso con la formación en centros de trabajo: ver la formación como una inversión y no como un coste
- Conocer las pautas para la implantación de procesos operativos sencillos y eficaces para la gestión de Recursos Humanos en microempresas y pequeñas empresas a través de un curso de formación
- Fomentar la aplicación de técnicas básicas en la gestión de Recursos Humanos para las pequeñas, medianas empresas.

“A lo mejor una persona de Recursos Humanos está formada como un director de Recursos Humanos, pero le falta tener una formación con el trabajo directo que se hace en la empresa para poder gestionarlo bien, es decir, para ver las carencias que hay en los puestos de trabajo tienes que conocer un poco la empresa”.

(Representante Organización Profesional)

Medidas para el /la Trabajador/a:

- Fomentar la formación como herramienta básica de incorporación y permanencia en el mercado laboral
- Realizar formación que responda a estas necesidades principales, relacionadas con la gestión de Recursos Humanos. Está formación debe ir orientada a los profesionales encargados de dicha gestión en las empresas del sector:
 - Dimensión de servicio
 - Conocimiento del entorno hostelero
 - Legislación
 - Seguridad

- Mandos intermedios en establecimientos
- Conceptos básicos y técnicas de gestión de Recursos Humanos
- Pautas para la implantación de las principales funciones de Recursos Humanos.

En conclusión, se pueden extraer una serie de materias sobre las que sería necesario formar a los/as trabajadores/as implicados en la gestión de Recursos Humanos de las empresas hosteleras madrileñas destacando cuatro áreas principales relativas a:

- Inteligencia emocional
- Habilidades directivas o comunicativas
- Nuevas tecnologías
- Idiomas

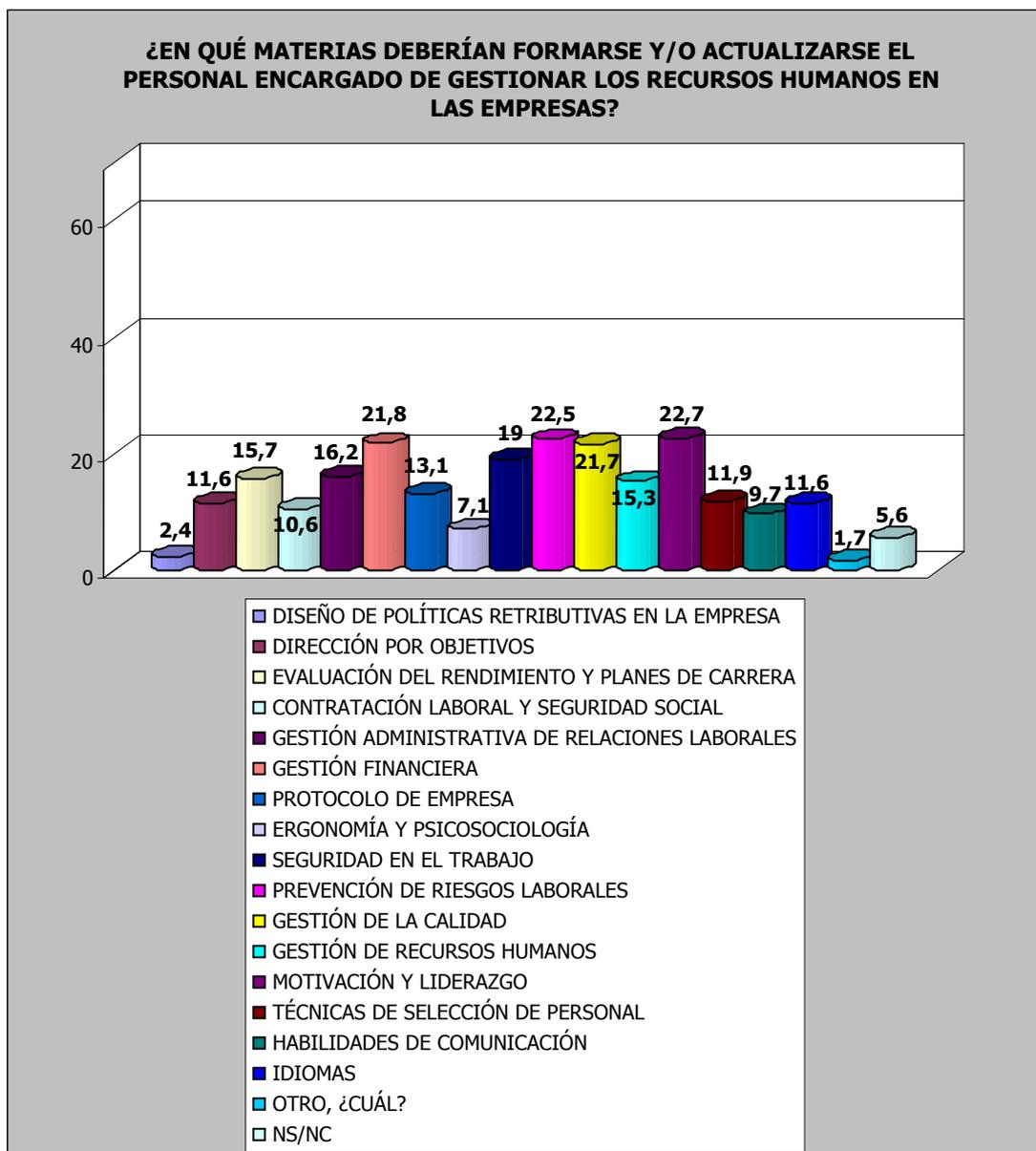
“Me parece que falta muchísimo de lo que tiene que ver con inteligencia emocional, con herramientas de coaching, herramientas que no sean sólo “ordeno y mando”, si no enseño y transmito conocimiento”.
(Responsable de Formación)

“Creo que falta formación en lo que son habilidades directivas en temas de comunicación, en los aspectos que no tienen tanto que ver con las tareas, no tanto que ver con el qué ni con el cómo, es de competencias más que de habilidades”.
(Responsable de Formación)

“En el tema de las nuevas tecnologías es un aspecto bastante importante, luego meterte en materias básicas como puede ser la contratación de una persona inmigrante, a nivel de legislación fiscal”.
(Representante Organización Empresarial)

“Aquí es difícil encontrar personal de sala que maneje idiomas, los idiomas son necesarios”.
(Representante Organización Empresarial)

“Cada vez hay más gente con postrado porque como cada vez hay más gente que viene de diferentes áreas, se les exige más un postrado. Y es fundamental el conocimiento de idiomas, no hay otra alternativa”.
(Responsable de Formación)



Otra de las propuestas consiste en reducir la extensión de las acciones formativas, de manera que no suponga un coste de tiempo extra para las personas que lo realizan, incentivando además, a las empresas a crear sus propios departamentos de formación, lo que les ayudará a mantener la competitividad con otras empresas del sector.

“Si tú quieres hacer una formación continua, tienes que simplificar los cursos, tienes que constreñir los cursos , ir a lo positivo, ir realmente a los que quieres, tratar de compensar eso, que todo no sea a costa del trabajador”.

(Representante Organización Profesional)

“Las empresas deberían también crear sus propios departamentos propios de formación. Pienso que las empresas parte del tiempo deberían de emplearlo en formar a los que están por debajo de ellos, en cosas que ya controlan y conocen, qué mejor herramienta de seguir manteniendo la capacidad competitiva, una herramienta de conseguir que si te va el talento no pierdas todas las ventajas de ese talento, ya sabemos que el talento no se puede comprar, no se puede guardar, pero dentro de eso podríamos tener otras salidas”.

(Responsable de Formación)

Así mismo, resulta imprescindible adaptar la oferta formativa a la nueva legislación relacionada con las cualificaciones profesionales.

“Creo que lo que toca es adaptar la oferta formativa a los certificados de profesionalidad, a los certificados que ya existen sí que habría que ir adaptando o modulando esa formación (...) y la cualificación pasa por un itinerario formativo”.

(Representante Entidad Sindical)

BLOQUE V. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS HOSTELERAS

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS HOSTELERAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID

ÁREAS EN LAS QUE ES NECESARIO APLICAR BUENAS PRÁCTICAS PROFESIONALES (Ordenadas por orden de prioridad)

1. DISEÑO Y GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA
2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
3. EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
4. EVALUACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL
5. DISEÑO PLANES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL
6. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
7. INCORPORACIÓN DE NUEVOS/AS TRABAJADORES/AS
8. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
9. GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN
10. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA RETRIBUTIVA
11. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN
12. ANÁLISIS DEL ABSENTISMO LABORAL
13. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES
14. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO



PROFESIONALES QUE DEBEN ESTABLECER LOS CRITERIOS DE CONTRATACIÓN DEL NUEVO PERSONAL

- Empresas sin departamento específico de Recursos Humanos:
 - Superior/a inmediato/a del/a futuro/a trabajador/a
 - Dirección de la empresa

- Empresas con departamentos de Recursos Humanos:
 - Técnicos en Recursos Humanos

No obstante, los profesionales abogan por la realización del **trabajo en equipo** como el método idóneo para establecer los criterios de contratación:

- Empresas sin departamento de Recursos Humanos:
 - Superior/a inmediato/a del/a futuro/a trabajador/a junto con la dirección de la empresa

- Empresas con departamentos de Recursos Humanos:
 - Responsable del departamento junto con técnicos de Recursos Humanos

MÉTODOS MÁS ADECUADOS PARA LA CAPTACIÓN Y/O BÚSQUEDA DE PERSONAL

- Prácticas realizadas por alumnado de las Escuelas de Hostelería o Ciclos formativos de Formación Profesional.
- Internet a través de portales de búsqueda de empleo
- Recomendaciones de personas conocidas u otras empresas del sector
- Candidaturas espontáneas, mediante correo electrónico o entregadas personalmente

TÉCNICAS Y/O PRUEBAS MÁS EFECTIVAS A UTILIZAR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

- Assessment
- Realización de un período de prueba

- Petición de referencias a otras empresas
- Entrevista personal
- Test psicotécnicos

CRITERIOS Y/O FACTORES QUE HAY QUE TENER EN CUENTA PARA CONTRATAR AL PERSONAL IDÓNEO

Para contratar a nuevo personal, hay que tener en cuenta un **conjunto de criterios**, no se han de tomar como entes independientes. Dependiendo del puesto a cubrir, se tendrán en cuenta unas relaciones u otras.

Entre estos criterios destacan:

- Aptitudes
- Motivación
- Capacidad de trabajar en equipo
- Cualificación
- Profesionalidad



INCORPORACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA

TEMAS SOBRE LOS QUE HAY QUE INFORMAR A LAS PERSONAS QUE SE INCORPORAN A LA EMPRESA

- Temas relacionados con la empresa: cultura, historia, filosofía, política, organización y organigrama
- Reglamento interno
- Características específicas del puesto
- Objetivos del puesto de trabajo
- Herramientas para la realización de su trabajo
- Métodos de trabajo
- Presentación del resto de compañeros, así como de sus superiores.

PERSONAL IDÓNEO PARA INFORMAR SOBRE ESOS TEMAS

- Empresas sin departamento de Recursos Humanos:
 - Jefatura del departamento
 - Propietario/a
 - Dirección de la empresa
- Empresas con departamentos de Recursos Humanos:
 - Responsable del departamento de Recursos Humanos

MEDIO EFICACES PARA PRESENTAR ESA INFORMACIÓN

- Nuevas tecnologías:
 - Diseño de Manuales de Bienvenida, también denominados Planes de Acogida
 - Difusión a través de redes internas (intranets) o internet.
- Documentos en papel



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ASPECTOS FUNDAMENTALES EVALUAR PARA CONOCER EL RENDIMIENTO/DESEMPEÑO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- Aptitud y actitud ante el puesto de trabajo
- Consecución de objetivos
- Orientación de resultados
- Estableciendo niveles competenciales y técnicos del/la trabajador/a
- Aplicación de técnicas profesionales
- Modo de trabajo
- Relación con compañeros

MÉTODOS MÁS IDÓNEOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

- Evaluaciones del desempeño a través de criterios claros
- Supervisión y seguimiento por parte del/a superior/a
- Observación por parte de un/a superior/a
- "Método 360°": Entrevistas a superiores, subordinados y al propio evaluado
- Check List de evaluación con Feedback posterior
- Opinión de los clientes
- Cuestionario estandarizado
- Supuestos teóricos a desempeñar por la persona evaluada

PERFIL IDÓNEO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- Superior directo/a de la persona a evaluar

No obstante, esta función de gestión de Recursos Humanos **requiere el trabajo en equipo y la coordinación** entre Dirección, jefes de departamento y departamento de Recursos Humanos, en caso de que éstos existan en la empresa.

TIEMPO PERTINENTE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES

Es necesaria una **evaluación periódica**. Ésta, dependerá del puesto que ocupe el/la trabajador/a y de la experiencia que tenga en el mismo.

La programación de una evaluación del desempeño desde la incorporación de nuevo personal sería:

- Comenzar cada 3 meses, posteriormente cada 6 meses y finalizar con una evaluación anual

CRECIMIENTO PROFESIONAL



CRITERIOS HA DE TENER EN CUENTA PARA PROMOCIONAR A UN/A TRABAJADOR/A

- Experiencia
- Formación
- Eficacia y eficiencia
- Potencial de desarrollo de la persona
- Motivación al logro

MEJORES MÉTODOS PARA EVALUAR LA PROMOCIÓN DE UN PROFESIONAL

- A través de un plan de desarrollo específico
- Formando al trabajador/a
- Entrevista personal junto con plan de desarrollo específico con objetivos a corto, medio y largo plazo
- Check List continuado por competencias
- Resultado de la evaluación del desempeño

PERSONAL IDÓNEO PARA EVALUAR LA PROMOCIÓN DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- Comisión paritaria, en el convenio colectivo se recoge las promociones internas
- Departamento de Recursos Humanos junto con la dirección de la empresa y el superior/a inmediato/a
- Superior/a directo/a junto con la dirección de la empresa
- Responsable del departamento y responsable de Recursos Humanos
- Técnico de Recursos Humanos
- Dirección
- El responsable directo



CLIMA LABORAL

MÉTODOS MÁS APROPIADOS PARA RECOGER QUEJAS/SUGERENCIAS DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- A través del departamento de Recursos Humanos
- A través de la observación in situ
- A través de encuestas anónimas
- A través de la intranet
- Buzón personal tradicional
- Reuniones periódicas con la dirección
- Entrevistas individuales
- Disponibilidad de jefes/as y/o superiores/as para recoger sugerencias de manera informal
- Preguntando directamente a los/as trabajadores/as

MEDIDAS EFECTIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

- Incentivo económico
- Aumento del tiempo de descanso
- Reconocimiento del trabajo bien hecho
- Hacer sentir al/la empleado/a que forma parte del proyecto
- Comunicación entre dirección y empleados/as
- Formación
- Realización de dinámicas de grupo
- Flexibilidad horaria laboral

PERSONAL QUE DEBE APLICAR/SUPERVISAR LAS MEDIDAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

- El/la responsable del departamento de Recursos Humanos
- Dirección
- Gerente
- Superior/a inmediato/a
- Superior/a inmediato/a junto con dirección
- Cualquier mando intermedio
- Debe ser un trabajo en equipo entre el/la responsable directo/a, el departamento de Recursos Humanos y la dirección de la empresa
- Las debe aplicar la línea operacional y supervisar conjuntamente las operaciones con Recursos Humanos

SATISFACCIÓN LABORAL



MÉTODOS MÁS APROPIADOS PARA CONOCER LA SATISFACCIÓN DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- Encuestas de satisfacción
- Cuestionarios específicos
- Comunicación directa con trabajadores/as
- Comunicación a través de reuniones periódicas
- Índice de rotación
- Observación in situ

MEDIDAS MÁS EFECTIVAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

- Mejoras en la retribución
- Establecimiento un sistema de equidad interna en cuanto a la retribución
- A través de diferentes tipos de recompensas
- Ofreciendo las herramientas adecuadas para el desarrollo de la profesión, aplicando mejoras tecnológicas
- Facilitando la integración con compañeros/as
- Diseñando planes específicos de carrera
- Realización de cursos de formación

PERSONAL QUE DEBE APLICAR/SUPERVISAR LAS MEDIDAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

- Departamento de Recursos Humanos
- Línea operacional con el departamento de Recursos Humanos
- Jefe/a del departamento junto con la dirección de la empresa
- Jefe/a del departamento o superior/a inmediato/a



ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA FIJAR EL SALARIO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- Experiencia
- Formación
- Objetivos
- Resultado de la evaluación del desempeño
- Implicación en el puesto de trabajo
- Salario base junto a valía del/a trabajador/a

MEJORES MANERAS DE COMPENSAR LOS ESFUERZOS EXTRAORDINARIOS

- Gratificación económica
- Más vacaciones según acuerdo entre empleado/a y empresa
- Reconocimiento al esfuerzo
- Flexibilidad horaria

MEDIDAS IDÓNEAS PARA CONCILIAR VIDA FAMILIAR Y LABORAL

- Ampliar número de días de vacaciones
- Flexibilidad en elección de vacaciones, turnos, jornadas laborales, etc.
- Ampliar el número de trabajadores/as

PERSONAL QUE DEBE PLANIFICAR LOS TURNOS DE TRABAJO

- Superior/a directo/a del/la empleado/a
- Colaboración del resto del equipo o departamento



FORMACIÓN CONTINUA

PERSONAL QUE DEBE DETECTAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- Superior/a del departamento
- Superior/a inmediato/a de los/as trabajadores/as
- Departamento de Recursos Humanos

PERSONAL QUE DEBE GESTIONAR LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

- Dirección de la empresa
- Departamento de Recursos Humanos

MEJORES MEDIDAS PARA FACILITAR A LOS/AS TRABAJADORES/AS EL ACCESO A LA FORMACIÓN

- Formación on-line
- Desarrollar acciones formativas dentro de la jornada laboral y en la propia empresa
- Divulgar los cursos a través de tablón de anuncios o intranet
- Facilitar horarios para asistir a los cursos

CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA EFICIENTE PARA LAS EMPRESAS

- Flexible en cuanto a realización y útil según la finalidad de la empresa
- Debe renovarse anualmente y revisarse trimestralmente
- Continuo en el tiempo
- Debe ser dinámico y práctico que recoja todas las carencias formativas que tienen los/as empleados/as
- Práctico y funcional

CUALIFICACIÓN REQUERIDA PARA DESEMPEÑAR...

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
Estudios en Ciencias Sociales: <ul style="list-style-type: none"> Sociología Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Técnicas de procesos de selección, entrevistas, lectura de currículums Cursos específicos en reclutamiento y selección por competencia Interpretación de la comunicación no verbal Diseño de procesos de selección 	<ul style="list-style-type: none"> Don de gentes Empatía Saber escuchar

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
Estudios en Ciencias Sociales: <ul style="list-style-type: none"> Sociología Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de procesos de selección Conocimientos en metodología y técnicas de evaluación de desempeño Herramientas y técnicas de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de análisis Ser persona muy objetiva

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
Estudios en Ciencias Sociales: <ul style="list-style-type: none"> Sociología Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos sobre planes de formación Conocimientos de las empresas y sus trabajadores/as Conocimiento específico del sector hostelero 	Experiencia

DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
Estudios en Ciencias Sociales: <ul style="list-style-type: none"> Sociología Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de formación Conocimientos de legislación Conocimientos de la Fundación Tripartita Conocer los diferentes programas de formación Formador de formadores 	Capacidad de organización

GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
Estudios en Ciencias Sociales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociología ▪ Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos de informática ▪ Saber navegar por Internet ▪ Conocer los diferentes programas de formación ▪ Formador de formadores 	Capacidad de organización

MEJORA DEL CLIMA LABORAL

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
Estudios en Ciencias Sociales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociología ▪ Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer muy bien las características del sector Hostelería ▪ Técnicas de comunicación ▪ Habilidades de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuición ▪ Capacidad de liderazgo ▪ Empatía ▪ Facilidad de comunicación

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
Estudios en Ciencias Sociales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociología ▪ Psicología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas de comunicación ▪ Habilidades de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatía ▪ Liderazgo ▪ Capacidad de trabajo en equipo

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

FORMACIÓN BÁSICA	FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación obligatoria básica ▪ Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofimática ▪ conocimientos de nóminas, nominaplus ▪ Conocimientos legales sobre contratos ▪ Prevención de riesgos laborales ▪ Formación operativa para la gestión ▪ Contabilidad ▪ Fiscalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicación ▪ Ser ordenado ▪ Compañerismo

MODELOS IDEALES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRESAS HOSTELERAS

Independientemente del tamaño de la empresa, destacan dos modelos idóneos para la gestión de Recursos Humanos.

Estos dos modelos son:

Modelo Relacional: Modelo relacional fundamentado en la cercanía con el/la trabajador/a y la comunicación fluida entre éste y la dirección de la empresa.

Modelo de Gestión de Competencias: Modelo basado en la gestión por competencias; conocer las habilidades del/la empleado/a, formarles sobre las posibilidades de promoción del puesto y, cuanto mayor responsabilidad asuman, mayor retribución económica se les otorga.

PEQUEÑAS EMPRESAS DE ENTRE 3 Y 49 TRABAJADORES/AS

- Es imprescindible que estas empresas cuenten con un departamento o persona encargada de relacionar las funciones de Recursos Humanos que la empresa requiera.
- Deben existir al menos un sistema de administración de personal que desarrolle las funciones de selección y formación de personal.

MEDIANAS EMPRESAS DE ENTRE 50 Y 249 TRABAJADORES/AS

- Deben crear un departamento de Recursos Humanos en el que estén presentes, como mínimo, las áreas de prevención, selección y evaluación de competencias.
- En empresas (medianas o grandes) donde los Recursos Humanos se concentran en una única sede central, es importante que en cada establecimiento haya un/a delegado/a o persona responsable.

GRAN EMPRESA DE 250 Y MÁS TRABAJADORES/AS

- El departamento de Recursos Humanos y el de administración deben estar jerárquicamente unidos, disponiendo cada uno de ellos de cierta independencia en la toma de decisiones.

- Los departamentos de Recursos Humanos y Administración deben tomar decisiones conjuntas acordes a la línea política de la Dirección General de la empresa.

BLOQUE VI. CONCLUSIONES

- España se encuentra inmersa, actualmente, en una crisis económica que afecta de modo general al total de las economías mundiales. Por ello, el Producto Interior Bruto español contrajo su nivel un 1,0% en el último trimestre de 2008. En el caso de la Comunidad de Madrid, la crisis económica parece afectar en menor medida que al resto de España.
- La estructura productiva de la Comunidad de Madrid se caracteriza por su elevado grado de terciarización, representando el sector Servicios más de tres cuartas partes del total de su economía. Dentro del sector, el Turismo representa el 10% del Producto Interior Bruto, siendo Madrid el sexto destino nacional por entradas de turistas.
- Madrid se sitúa entre las primeras cinco provincias con mayor presencia de empresas relacionadas con el sector hostelero, sólo por detrás de Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana.
- El sector Hostelería madrileño se caracteriza por el gran número de pequeñas y medianas empresas, el 99,68% de ellas tiene menos de 199 empleados/as y de éstas, el 93,76% cuenta con menos de 10 trabajadores/as.
- El sistema de trabajo de todas las actividades que engloba el sector de la Hostelería tiene unas características comunes, basada en el acto único que supone, en la mayoría de las ocasiones, el proceso de trabajo y su producto, coincidiendo en el mismo momento la producción y el consumo del servicio.
- La inclusión de tecnología en los procesos productivos ha supuesto cambios importantes en el sistema de trabajo, mejorando la eficiencia y determinando cambios en la fuerza productiva, incluido el trabajo manual, la organización física de la producción y la división del trabajo.
- Estos cambios en el sistema de producción requieren la adaptación del personal empleado en las empresas de Hostelería para adaptarse a los nuevos procesos productivos derivados de los cambios tecnológicos y de las nuevas demandas y hábitos de consumo de la sociedad.
- La gestión de Recursos Humanos es la responsable de generar un entorno de trabajo en el que los/as empleados/as estén dispuestos a poner a disposición de la empresa su conocimiento, su competencia, su talento, su ilusión y en definitiva su compromiso al servicio del cliente, el negocio y la empresa. Además, las empresas se adaptan al nuevo concepto de

responsabilidad social, mejorando, con la implantación de departamentos de Recursos Humanos, las condiciones laborales de los profesionales del sector.

- Prácticamente la totalidad (95,6%) de las empresas hosteleras encuestadas de la Comunidad de Madrid manifiesta que ha contratado la gestión de los Recursos Humanos a un servicio externo.
- En el caso de externalizar parte o la totalidad de la gestión de los Recursos Humanos, las empresas hosteleras recurren, en la mayoría de los casos, a una consultoría, gestoría o asesoría (87,5%).
- La función de Administración de personal es la tarea que con más asiduidad externalizan las empresas hosteleras madrileñas (97,9%), muy por debajo se hayan las relacionadas con la gestión de al Formación en la empresa:
 - Diagnosticar las necesidades de formación (46,7%)
 - Diseñar los planes de formación (43,0%)
 - Gestionar los planes de formación (36,4%)
- Entre los motivos esgrimidos para externalizar las funciones relacionadas con la gestión de Recursos Humanos, los/as encuestados/as resaltan en el 35,9% de los casos la rentabilidad que ello supone, así como la falta de personal cualificado para la realización de dichas tareas dentro de la plantilla de la empresa (30,9%). La excesiva dedicación que requieren estas tareas es otro de los motivos para la externalización (6,2%).
- La mayoría de los/as encuestados/as considera imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa que se realice una adecuada gestión de Recursos Humanos y destacan como funciones prioritarias:
 - Controlar la asistencia, horarios, etc. y el cumplimiento de las normas de la empresa (96,9%)
 - Establecer las condiciones de trabajo (95,9%)
 - Administración de personal (95,2%)
 - Selección final del candidato/a (93,4%)
 - Establecer el sistema de retribución (92,0%)
 - Captar y buscar nuevo personal (91,8%)
 - Preseleccionar al personal (91,5%)
 - Evaluar el rendimiento de los/as trabajadores/as (89,6%)
 - Motivar la satisfacción laboral (85,7%)
 - Velar por el buen clima laboral (85,7%)
 - Establecer sistemas de incentivos (85,0%)

- Describir los puestos de trabajo (83,6%)
 - Velar por el cumplimiento de medidas de prevención de riesgos laborales (80,4%)
-
- Las personas encuestadas afirman que funciones como selección del personal, velar por el clima laboral o evaluar el rendimiento de los/as trabajadores/as, son tareas que ni son asumidas por un departamento específico de Recursos Humanos ni están externalizadas. Por tanto estas tareas, o bien no están implantadas, o bien están realizadas por personal de la empresa que, además de realizar las tareas específicas de su puesto, asume este tipo de funciones propias de Recursos Humanos.
 - En esta línea, el 85,9% de los/as encuestados/as reconoce que las funciones vinculadas con la gestión de Recursos Humanos son asumidas por el/la propio/a empresario/a, figura a quien sigue la del gerente (52,5%).
 - La encuesta realizada aporta información que se presenta en la siguiente tabla sobre la figura que asume la realización de la gestión de Recursos Humanos en empresas hosteleras madrileñas:

FUNCIONES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	RESPONSABLE DE SU REALIZACIÓN
Establecer el sistema de retribución	Empresario/a (85,3%)
Establecer las condiciones de trabajo	Empresario/a (85,3%)
Descripción de puestos de trabajo	Empresario/a (82,5%)
Establecer un sistema de incentivos	Empresario/a (79,9%)
Selección del candidato	Empresario/a (75%) Gerente (44,3%)
Administración de personal	Empresario/a (69,3%)
Captación de nuevo personal	Empresario/a (68,3%) Gerente (39,2%)
Preselección de personal	Empresario/a (65,4%) Gerente (44,0%)
Velar por el cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales	Empresario/a (60,3%) Gerente (31,0%)
Motivar la satisfacción laboral	Empresario/a (59,2%) Gerente (32,7%)
Velar por el buen clima laboral	Empresario/a (59,1%) Gerente (38,5%)
Evaluación del rendimiento de los/as trabajadores/as	Empresario/a (56,9%) Gerente (45%)
Planificación de Recursos Humanos	Empresario/a (54,7%)
Controlar la asistencia, horarios y el cumplimiento de las normas de la empresa	Empresario/a (45,8%) Gerente (49,9%)
Diseñar los planes de carrera	No se realiza (84,7%)
Establecer criterios de promoción interna	No se realiza (57,9%)
Elaboración del plan de acogida	No se realiza (54,7%)
Diseñar los planes de formación	No se realiza (49,2%)
Gestionar los planes de formación	No se realiza (46,3%)
Diagnosticar las necesidades de formación	No se realiza (43,4%)

- Funciones de Recursos Humanos consideradas actualmente relevantes para el adecuado funcionamiento de la empresa como son el diseño de un plan sistematizado de acogida para nuevos/as trabajadores/as y la gestión de la Formación, no están implantadas en la mayoría de las empresas y, por tanto, no se realizan. Esto sucede porque las personas encuestadas no las consideran funciones útiles para el funcionamiento de la empresa.

Captación, búsqueda y selección de personal

- En lo referente a la contratación de nuevo personal, los criterios son establecidos por el/la empresario/a o propietario/a en el 85% de los casos.
- Así mismo, para la selección de personal el 75% de los/as encuestados/as reconoce no utilizar un método estandarizado, utilizando métodos tradicionales como recurrir a contactos personales (66,5%), anuncios en el propio establecimiento (35,5%), Escuelas de Hostelería (2,2%) y asociaciones de Hostelería (1,2%).
- El factor más determinante para contratar nuevo personal es la experiencia laboral del/a candidato/a (79,9%) en el puesto para el que opta. Cabe destacar que la cualificación previa específica para desempeñar las tareas del puesto sólo la reseña el 4,9% de los/as encuestados/as, favoreciendo la entrada de trabajadores/as con escasa cualificación en el sector. Otros factores destacables son la personalidad del/la futuro/a trabajador/a y la actitud (ganas de trabajar).

Incorporación de personal en la empresa

- Cuando el/la trabajador/a se incorpora a la empresa, el 96,4% de las empresas afirma que le informa sobre los horarios de entrada y salida, el 79,2% lo hace sobre las funciones y tareas relativas al puesto de trabajo y el 58,8% sobre las normas de la empresa. Por el contrario, no se transmite información sobre la filosofía de la misma (11,5%), ni sobre su política (8,3%).
- La información de bienvenida es facilitada en la mayoría de los casos de manera informal, ya que prácticamente ninguna de las empresas encuestadas cuenta con un plan sistematizado, ya sea mediante soporte informático o papel, para proporcionar dicha información.

Crecimiento profesional de los/as trabajadores/as en la empresa

- En cuanto a la promoción interna de los/as empleados/as, el 54,5% asegura no promover dicha promoción entre sus empleados/as. De hecho, se trata de una función de Recursos Humanos escasamente implantada en las empresas del sector.
- El diseño de planes de carrera para los/as trabajadores/as es de las funciones menos implantadas en las empresas encuestadas, pues se desarrolla de una manera informal. De este modo, el 94,2% de las empresas reconoce que no se diseñan planes de carrera para ninguno/a de sus empleados/as.

Evaluación del desempeño

- La evaluación del desempeño de los/as trabajadores/as se realiza con un único método, independientemente del puesto que ocupe la persona evaluada (88,8%). El profesional que valora el rendimiento del personal ocupado es el superior inmediato de la persona evaluada (71,7%).

Clima y satisfacción laboral en la empresa

- Las personas encuestadas opinan que los empleados/as pueden manifestar abiertamente sus quejas y sugerencias (81,5%), aunque en la mayoría de los casos no disponen de buzón de sugerencias, ni realizan encuestas periódicas para conocer el clima laboral o su satisfacción.
- El motivo principal alegado para no disponer de sistemas que permitan recoger todas las quejas y sugerencias es la existencia de buen clima laboral (93,8%).
- Respecto a los incentivos que mejoran el clima y la satisfacción laboral, el 55,6% manifiesta incentivar económicamente a sus empleados/as. Las empresas que no incentivan a los/as empleados/as argumentan que no lo consideran necesario (38,5%).
- Los beneficios proporcionados en mayor medida para mejorar la satisfacción laboral de los/as trabajadores/as se basan, prácticamente, en la aplicación de la Ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral. En esta línea, el 47,0% concede permisos para ausentarse con el fin de resolver asuntos particulares esporádicos, proporcionando flexibilidad horaria el 38,5%.

Administración de personal

- El 53,7% de las empresas hosteleras encuestadas manifiesta no compensar horas extras porque éstas no se realizan. En las que sí se realizan, el 19,6% las compensa mediante retribución económica, el 15,7% concede al/a trabajador/a la posibilidad de elegir que esa compensación sea bien, mediante retribución económica o bien, mediante descanso.
- El salario de los/as trabajadores/as se calcula en base al convenio colectivo en el 77,0% de las empresas y mediante la valoración del rendimiento en la realización de las tareas que le son asignadas en el 32,0% de los casos.

Formación realizada por parte de los/as trabajadores/as de empresas hosteleras

- El 72,6% de los/as encuestados/as expresa que en su empresa no existe un plan de Formación Continua. De ellos, el 83,1% considera que no es

necesario, por lo que se aprecia una falta de concienciación de los/as empresarios/as sobre la importancia de formar a sus trabajadores/as.

- No obstante, el 86,7% de las empresas hosteleras reconoce que su personal ha realizado cursos de formación.
- La formación recibida por el personal hostelero corresponde a: cursos de plan de empresa (35,4%), cursos gratuitos para trabajadores/as (29,1%), cursos correspondiente a la cuota de Formación Bonificada (22,0%) y cursos financiados por el/la propio/a trabajador/a (0,2%).
- Entre las barreras que encuentran los/as trabajadores/as para realizar cursos de Formación Continua, destacan:
 - Imposibilidad de asistir a cursos durante la jornada laboral (49,8%)
 - El método de impartición no les parece adecuado (33,1%)
 - La duración excesiva de los cursos (27,5%)
 - Desconocimiento sobre la existencia de esos cursos (22,5%)

Formación del personal vinculado con la gestión de Recursos Humanos

- En lo que respecta a la formación de los/as empresarios/as con vinculación en la gestión de Recursos Humanos, éstos suelen tener estudios secundarios (31,1%) o primarios (17,2%), careciendo de un título o de conocimientos relacionados con la gestión de Recursos Humanos.
- El 67,8% del personal vinculado con la gestión de Recursos Humanos ha realizado algún curso de Formación Continua. Sin embargo, estos cursos no siempre están relacionados con la gestión de Recursos Humanos debido, probablemente, a que una misma persona realiza varias funciones dentro de la empresa y debe formarse en todas. De este modo, el 57,8% de estos/as trabajadores/as ha realizado cursos de manipulador de alimentos y de prevención de riesgos laborales (obligatorios por normativa).
- Entre las acciones formativas que debería realizar el personal encargado de gestionar Recursos Humanos en la empresa destacan por orden de importancia:
 - Motivación y liderazgo (22,7%)
 - Prevención de riesgos laborales (22,5%)
 - Gestión financiera (21,8%)
 - Gestión de la calidad (21,7%)
 - Seguridad en el trabajo (19,0%)

- Gestión administrativa de relaciones laborales (16,2%)
 - Evaluación del rendimiento y planes de carrera (15,7%)
 - Gestión de Recursos Humanos (15,3%)
 - Protocolo de empresa (13,1%)
 - Técnicas de selección de personal (11,9%)
 - Dirección por objetivos (11,6%)
 - Idiomas (11,6%)
 - Contratación laboral y seguridad social (10,6%)
 - Habilidades de comunicación (9,7%).
- Por tanto, y debido a la importancia que tiene la gestión de Recursos Humanos, es importante que el personal responsable de estas funciones en la empresa esté debidamente cualificado para realizar esas tareas, lo que favorecerá una gestión profesional del capital humano en las empresas hosteleras que contribuirá a mejorar la satisfacción laboral y la motivación en un sector donde tradicionalmente el personal ocupado ha sufrido arduas condiciones laborales y ha sido una actividad poco dignificada por el resto de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

PUBLICACIONES Y ESTUDIOS

- Araga Ramírez, Leticia: “Documento docente nº 8: Teoría Administrativa”, Unidad temática III. Escuela de las relaciones humanas, 2007.
- Barranco Saiz, Francisco Javier: “Marketing interno y gestión de recursos humanos”. Pirámide. Madrid, 2000.
- Bayón Marine, Fernando: “Gestión de recursos humanos: Manual para técnicos en empresas turísticas”. Síntesis. Madrid, 1997.
- Beltrán Centelles Josep (Coord.): “Manual de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para la PYME”. Ed. Cámara de Comercio y Industria de Terrassa, 2007.
- “Biblioteca de gestión de la pequeña y mediana empresa”. CEAC, D.L. Barcelona, 2000.
- “Boletín Informativo. Paro Registrado. Contratos de trabajo”. Observatorio Regional de Empleo y de la Formación. Madrid, enero de 2009.
- Byars, Lloyd L.: “Gestión de Recursos Humanos”. 4ª Edición. McGraw-Hill. Madrid, 1997.
- Calle Durán, Mª Carmen de la: “Fundamentos de Recursos Humanos”. Pearson Prentice Hall. Madrid, 2004.
- Casal, J.: “La interrelación de los tres subsistemas de formación profesional en España”. Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Madrid, 2003.
- “Código ético de responsabilidad social: Sector Hostelería en Europa”. Ethos, Red para la promoción de la responsabilidad social en las empresas de Hostelería. Fondo social europeo. Comisiones Obreras. Madrid, 2003.
- Domínguez, G.: “La gestión de la Formación Continua. Factores e indicadores que facilitan la mejora de la calidad. Un Modelo interactivo e integrador”. Actas de la Formación Continua. Fondo Formación. Madrid, 1998.
- “El acceso de las pequeñas y medianas empresas a la Formación Continua”. Confederación Española de la Pequeña y Mediana empresa (CEPYME). Madrid, 2006.
- “El desarrollo de los Recursos Humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la Hostelería, la Restauración y el Turismo”. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra, 2001.
- “El espíritu emprendedor: Elemento esencial para afrontar la crisis económica española”. Círculo de Empresarios, 2009.
- “El sector de la hostelería en la Comunidad de Madrid”. Consultur, Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid, La Viña. Madrid, 2004.
- “El turismo español en cifras”. Instituto de Estudios Turísticos, 2007.

- Figueroa Palomo, M.: “Los Sectores de la Hostelería en 2007”. Federación Española de Hostelería, Madrid, 2007.
- “Formación Profesional: Una necesidad para la empresa”. Círculo de Empresarios, 2007.
- García López, J.: “Formación permanente y cualificación de los trabajadores”. Herramientas. Vol. 16, nº 70. 2003.
- Gómez-Mejía, Luís.: “Dirección y gestión de recursos humanos”. Prentice Hall, D.L. Madrid, 2001.
- Informe Cranfield-ESADE. Carlos Obeso.: “Más Acción que Decisión en los Departamentos de Recursos Humanos”. Instituto de Estudios Laborales de ESADE, 2006.
- “Informe de resultados de la Encuesta Regional sobre inmigración”. Observatorio de Inmigración de la Comunidad de Madrid, 2008.
- “Informe sobre el conocimiento y valoración de las acciones formativas en las PYMES españolas”. SIGMADOS, 2006.
- “La Formación Profesional en España. Hacia la sociedad del conocimiento”. Estudios sociales, Obra social La Caixa, 2008.
- “Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España: Competitividad turística y diferenciación a través de las personas”. EXCELTUR, España, 2006.
- Martín Arnáiz, J.L.: “La Formación Continua en la estrategia de competitividad de las regiones españolas”. Universidad de Burgos. 2001.
- Sánchez Sánchez, A.M. y Ruiz Muñoz, D.: “La gestión de los recursos humanos en una empresa competitiva en Contribuciones a la Economía”. noviembre 2004.
- “Situación de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería: Productividad y calidad del trabajo a través de la organización y gestión de personas”. Federación Española de Hostelería (FEHR). Madrid, 2008.
- Ulrich, Dave.: “El futuro de la dirección de recursos humanos”. Deusto. Barcelona, 2006.

NORMATIVA

- Acuerdo Laboral de Ámbito Estatal para el Sector de la Hostelería (III ALEH)”, de 21 de junio de 2006
- Decreto 117/2005, de 20 de octubre, del Consejo de Gobierno, de autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural en la Comunidad de Madrid.
- Decreto 159/2003, de 10 de julio, del Consejo de Gobierno, de ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 77/2006, de 28 de septiembre, del Consejo del Gobierno, por el que se modifica la ordenación de establecimientos hoteleros de la Comunidad de Madrid.
- III Acuerdo Nacional de Formación Continua. BOE, n. 47, de 23 de febrero.

- III Acuerdo Tripartito sobre Formación Continua. BOE, n. 40, de 15 de febrero.
- Ley 1/1999, de 12 de marzo, de ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid.
- Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.
- Real Decreto 1228/2006, de 27 de octubre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de determinadas cualificaciones profesionales
- Real Decreto 1700/2007, de 14 de diciembre, por el que se complementa el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento de trece cualificaciones profesionales de la familia profesional hostelería y turismo.
- Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero, por el que se establecen determinadas cualificaciones profesionales que se incluyen en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.
- Real Decreto 32/2003, de 30 de abril, de ordenación de la actividad de restauración.
- Real Decreto 375/1999, de 5 de marzo, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones.
- Real Decreto 60/1986, de 30 de abril, sobre ordenación de los apartamentos turísticos.
- Real Decreto 78/2004, de 8 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de establecimientos hoteleros.

INSTITUCIONES PÚBLICAS

Fuentes Europeas:

- Comisión Europea - Dirección General de Empresas.
- Consejo Europeo de Información sobre Alimentación (EUFIC).
- Diario Oficial de las Comunidades Europeas.
- Observatorio Europeo del Empleo.
- Organización Mundial del Turismo.
- Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFASE).

Fuentes Nacionales:

- Centro de documentación turística de España.
- Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos (CEHAT).
- Directorio Central de Empresas (DIRCE).
- Exceltur, Alianza para la excelencia turística de España.
- Federación Española de Hostelería (FEHR)
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.
- Instituto de Estudios Turísticos (IE).
- Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL).

- Instituto Nacional de Empleo (INEM).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).
- Ministerio de Administraciones Públicas.
- Ministerio de Economía y Hacienda.
- Ministerio de Educación Política Social y Deporte.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Observatorio Ocupacional del Instituto Nacional de Empleo.

Fuentes Regionales:

- Asociación Empresarial de Hostelería de la Comunidad de Madrid, La Viña.
- Asociación Madrileña de Empresas de Restauración (AMER).
- Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.
- Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid.
- Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid.
- Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.
- Observatorio de Inmigración de la Comunidad de Madrid.
- Observatorio Regional de Empleo y de la Formación.
- Portal del empleo de la Comunidad de Madrid.

FUNDACIONES Y ASOCIACIONES

- Fundación Europea de la Formación.
- Fundación Formación y Empleo (FOREM).
- Fundación para la Acción Formativa y el Empleo (FAYFE).
- Fundación para la Formación Profesional.
- Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo.
- Instituto de Formación y Estudios Sociales (IFES).
- Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).
- Servicios Integrados para el Empleo (SIPE).

ENTIDADES EMPRESARIALES Y SINDICALES

Fuentes Nacionales:

- Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE).
- Confederación General del Trabajo (CGT).
- Confederación Nacional de Trabajo (CNT).
- Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CC.OO.).
- Federación Estatal de Trabajadores de Comercio, Hostelería - Turismo y Juego.
- Unión General de Trabajadores (UGT).

Fuentes Sectoriales:

- Federación Española de Hostelería (FEHR).

DIARIOS OFICIALES

Fuentes Europeas:

- Boletín de la Unión Europea: Comisión Europea.
- Diario Oficial de la Unión Europea.

Fuentes Nacionales:

- Boletín Oficial del Estado (BOE).

PRENSA Y REVISTAS ESPECIALIZADAS

Prensa:

- ABC de Madrid
- Agencia EFE
- Agencia Europa Press
- Aquí Europa – Diario Oficial
- Diario Directo
- El Confidencial Digital
- El Correo Digital
- El Mundo
- El País Digital
- Hispanidad
- Hoy Digital
- Información
- La Nueva España
- La Razón
- La Vanguardia
- Noticias PYME
- Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Revista Internacional de Sociología
- Tiempo

Revistas:

- AEDIPE
- Alimarket Revista
- Alta Dirección
- AMDPress Empresa
- Análise Empresarial
- Anuario de la Educación
- APRENDER
- AquaTIC
- Business
- Club Master (Revista de Formación)

- Cuadernos de Pedagogía
- Derecho de los Negocios
- Dirección y Progreso
- E. Sphera
- E.comm Economía, Empresas y Tecnología
- Eco
- Economía 3
- E-Deusto
- Ejecutivos
- El Boletín de Empresas, Empleo y Finanzas
- El Nuevo Lunes de la Economía y la Sociedad
- Elites
- Emprendedores
- Empresa XXI
- Empresa y Finanzas
- Empresarios
- Esic Marketing School
- Estrategia Empresarial
- Formación-Empresa
- Harvard-Deusto Business Review
- HostelMarket
- Ideas & Negocios
- Natural
- Nueva Empresa
- Nueva Gestión
- REDSI
- Revista IESE
- Septem Ediciones
- Tu Negocio
- Turismo y Economía

DIRECTORIO DE PÁGINAS WEB

- http://obrasocial.lacaixa.es/home/obrasocial2_es.html
- www.060.es
- www.aept.org/
- www.camaramadrid.es
- www.canalhoreca.com
- www.cef.es
- www.ceim.es/
- www.educaweb.com
- www.efe.com/
- www.elergonomista.com/recursos.htm
- www.europa.eu.int
- www.europapress.es
- www.fehr.es
- www.finanzas.com

- www.forem.es
- www.formacioncontinua.eu
- www.fundaciontripartita.org
- www.gestiona.madrid.org
- www.gestionyadministracion.com
- www.gestiopolis.com
- www.hosteleriayturismo.net
- www.hosteltur.com
- www.iet.tourspain.es/informes/Documentacion/TurEspCifras2006.pdf
- www.lbarroso.com
- www.losrecursoshumanos.com
- www.mabhostelero.es
- www.madrid.org/fp/normativa/normativa_CM.htm
- www.madridsindical.es/artavan-bin/QuorumEC/init
- www.monografias.com
- www.nexotur.com
- www.nexotur.com/nexohotel/
- www.poraqui.net
- www.rrhhmagazine.com/
- www.rrhh-web.com/introduccion.html
- www.sicoht.ccoomadrid.es
- www.todalaley.com
- www.unwto.org/index_s.php
- www.wikipedia.org