



**Escuela Universitaria
de Turismo de Murcia**



Departamento de Gestión y Dimensión del Turismo

**TRABAJO
DE FIN
DE
MASTER**

**“Análisis de la gestión
de los recursos
humanos en los
establecimientos
hoteleros de la Región
de Murcia”**

Nombre de la alumna: Rosario Munuera Fernández.

Director: José Antonio García Ayala.

Fecha de finalización del Trabajo de Fin de Máster: 18 de julio de 2013.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

ÍNDICE:

Introducción.....	4
I. Evolución del Departamento de Personal.....	6
1.1. Definición, función y misión.	
1.2. Cronología-periodos.	
II. Funciones de la gestión de personal.....	8
2.1. Análisis de puestos de trabajo.	
2.2. Planificación de los recursos humanos.	
2.3. El reclutamiento.	
2.4. La selección y la incorporación.	
2.5. Formación y desarrollo de competencias.	
2.6. Gestión y planificación de la carrera profesional.	
2.7. La evaluación del rendimiento.	
2.8. Sistema de compensaciones: equidad interna y externa; retribución directa e indirecta.	
2.9. La salud e higiene en el trabajo; Prevención de Riesgos Laborales.	
2.10. Administración y Relaciones Laborales.	
III. Novedades en la gestión de personal.....	29
3.1. La Dirección por Confianza, el Desarrollo Organizacional y la Calidad Integral.	
3.2. La Dirección por Valores.	
3.3. El SIRH o sistema HRMS.	
IV. Dirección Estratégica.....	34
4.1. Concepto y definiciones.	
4.2. Gestión estratégica de recursos humanos.	
4.3. Tipos de estrategias y políticas de gestión de recursos humanos.	
V. Trabajo de campo.....	38
VI. Conclusiones.....	62
Bibliografía.....	67
Anexo I. Listado de Establecimientos Hoteleros de la Región de Murcia.	
Anexo II. Cuestionario enviado.	
Anexo III. Perfil de los Profesionales entrevistados.	

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

RESUMEN

El sector hotelero en la Región de Murcia sufre históricamente los inconvenientes de la estacionalidad, por lo que surgen periodos de tiempo punta de trabajo en los cuales hay que contratar más personal del habitual, para prestar un buen servicio. Desde la gestión de recursos humanos se planifica la necesidad de plantillas para realizar nuevas incorporaciones cuando se prevé necesario, pero también se cuida del bienestar y desarrollo del personal fijo.

Con este trabajo trataremos de acercarnos a cómo son gestionados los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia, analizando para ello, qué funciones son las más utilizadas y cuáles son las menos mencionadas por los responsables de personal. Nos fijaremos también en qué lugar ocupa la formación y cuáles son los requisitos deseados en los candidatos en los procesos selectivos y las entrevistas de trabajo.

Otro de los objetivos será comprobar hasta qué punto se considera estratégica la gestión de los recursos humanos, para lo que se verá si determinadas funciones muy ligadas a la permanencia y el crecimiento del personal en la empresa se cumplen, además de otras que están en estrecha relación con un buen ajuste de las competencias del personal a sus respectivos puestos de trabajo.

Palabras clave: gestión, laboral, funciones, recursos humanos, hoteles, Murcia.

ABSTRACT

Historically, the hotel sector in the Region of Murcia suffers the disadvantages of seasonality, due to the fact that there emerge periods of high seasonal work where it is necessary to engage more people than usual in order to provide a quality service. From the human resources management the personnel necessities are planned when it is foreseen, and also it is taken care of well-being and development of permanent employees.

By means of this essay, we will try to approach how the management of human resources is in the Region of Murcia hotels, analyzing what functions are used the most

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

and which are the least mentioned by personnel managers. Moreover, we will focus on what the training position is and which the desirable requirements for applicants are in selective processes and job interviews.

On the other hand, another objective will be to ascertain to what extent is considered strategic management of human resources for what will be if certain functions closely linked to the permanence and growth of staff in the company are met, in addition to others that are in close relationship with a good fit of staff skills at their respective jobs.

Key words: management, occupational, duties, human resources, hotels, Murcia.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

INTRODUCCIÓN

La prestación de los servicios hoteleros no se reduce al uso y disfrute de unas instalaciones para pernoctar durante un periodo de tiempo determinado. Tanto las instalaciones, como la atención personal dependen del buen hacer de un equipo humano, que debe conseguir hacer sentir al cliente como en casa o aún mejor. De ahí, que partiendo de unas instalaciones en buen estado y adecuadas para la hostelería, el siguiente paso sea prestar atención a la otra cara del binomio: las personas que trabajan para ofrecer, entre otros, el servicio de alojamiento.

Tras consultar numerosa bibliografía se ha puesto de manifiesto que la teoría de la gestión de personas está cambiando, ampliándose su área de influencia, al considerarla ahora como parte de la gestión estratégica de la empresa. Pero este cambio puede quedarse sólo en teoría si no encuentra su aplicación en las organizaciones. Por medio de este trabajo se intentará vislumbrar si realmente la gestión de personas dentro de las entidades hoteleras de la Región de Murcia está evolucionando a la par que las novedades que propone la teoría (gestión por competencias, retribución variable, planes de desarrollo, etc.), o si por el contrario, mantienen una gestión clásica, sin introducir novedades significativas, que denotarían un cambio, un paso hacia delante en la mejora de la gestión de la organización en general.

Según un estudio de la FEHR (Federación Española de Hostelería) y la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), sobre la Situación de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería españolas, se pone de manifiesto que hay dificultad en cubrir determinados puestos de trabajo en la industria del alojamiento, sin embargo, un 50% de empresas hoteleras no hacen nada para intentar salvar el desajuste, un 21% optan por dejar las mismas condiciones laborales y bajar los requisitos de acceso al puesto de trabajo, mientras que un 18% introduce mejoras salariales y de flexibilidad horaria, quedando sólo un 7%, que efectivamente le dan valor a sus recursos humanos y disponen de planes de formación y promoción interna.¹

¹ FEHR, Situación de la Gestión de los Recursos Humano en las empresas de Hostelería, p.16, fig.: Reacción de las empresas ante las situaciones de desajuste.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Esto nos muestra, que en Hostelería hay demanda de personal cualificado, pero que las empresas no ofrecen lo suficiente para conseguir trabajadores con los perfiles que desean, por lo que optan por bajar el nivel de requisitos con el fin de ocupar los puestos y, sin embargo, pocas optan por innovar en su sistema de gestión de recursos humanos.

El estudio anteriormente citado se publicó en 2008 y fue realizado entre una selección de establecimientos de cinco Comunidades Autónomas: Andalucía, Baleares, Cataluña, Galicia y Madrid, dejando fuera otros destinos turísticos con proyección, como pueda ser el caso de la Región de Murcia, que dispone de una planta hotelera variada, tanto en zona de costa, de interior, como en ciudad.

Con este trabajo se intentará hacer una aproximación a cómo se encuentran gestionados los Recursos Humanos en los hoteles de la Región de Murcia, tomando como referencia el estudio publicado y mencionado con anterioridad. Para ello, se ha consultado bibliografía especializada en estrategia y gestión de personal, se ha elaborado una encuesta y se han mantenido una serie de entrevistas con responsables de gestión hotelera, pretendiendo obtener así una información lo más contrastada posible.

Para intentar vislumbrar en qué situación están los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia, con respecto a la gestión de sus recursos humanos, se ha diseñado una encuesta, que fue enviada a los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia²: los hoteles, apartoteles y pensiones, con dirección de correo electrónico publicado en la web de Murcia Turística www.murciaturistica.es .

En un principio se realizaron dos envíos, con un intervalo de 8 días, publicándose también en la red social profesional LinkedIn, por considerar que así se llegaría más directamente al público objetivo: gerentes y responsables de personal de los establecimientos hoteleros. Pero al no obtener apenas respuestas se procedió a realizar llamadas telefónicas a una selección de establecimientos de diversas categorías para solicitar un correo electrónico más directo con los responsables de personal, que los publicados en Murcia Turística.

² Art. 15. Clasificación de los establecimientos hoteleros. Ley 11/97, de 12 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

A los establecimientos que no se les llamó por teléfono se les envió también un nuevo correo, habiendo comprobado antes la validez de las direcciones de correo, para evitar errores en los envíos, como había pasado en la primera ocasión. Para ello hubo que revisar uno a uno todos los establecimientos que dieron error en la primera ocasión.

Además de las respuestas del cuestionario se han utilizado otras fuentes bibliográficas para la obtención de datos y confección de los diversos cuadros resumen, que forman parte del trabajo.

Igualmente se han realizado unas entrevistas a profesionales del sector hotelero, donde se ha intentado obtener su visión sobre cuáles son las prácticas habituales en la gestión de los recursos humanos de los hoteles que ellos conocen.

I. Evolución del Departamento de Personal.

1.1 Definición, función y misión.

Antes de dar comienzo con la evolución histórica del Departamento de Personal procede realizar una definición del mismo, añadiendo cuál es su función y misión dentro de una organización empresarial.

Así, consideramos que el Departamento de Personal es “aquel que tiene a su cargo y responsabilidad la estructura humana de la empresa”.³ Cuya función primordial es “optimizar las relaciones”⁴ que se establecen entre empresa y trabajadores, teniendo poder y facultad para “controlar el esfuerzo que aportan los empleados, e indicar todas aquellas recomendaciones, consejos o métodos necesarios para adquirir, mantener y desarrollar los recursos humanos de la manera más eficaz posible”⁵.

1.2. Cronología-periodos.

³ BAYÓN, F. y GARCÍA, I. Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas. Editorial Síntesis. Pág. 403.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

El Departamento de Personal surge como resultado de la necesidad de un mayor control de los trabajadores en las empresas industriales del siglo XIX, debido a su enorme crecimiento y a la aparición de los primeros sindicatos, que intentaban conseguir mejores condiciones laborales para los trabajadores, enfrentándose para ello a las empresas.

El primer periodo se caracteriza por el control que los empresarios quieren tener sobre su organización, que ha ido creciendo, por lo que comienza a complicarse la gestión y vigilancia de todos los trabajadores. Se elige entonces a una persona de confianza, cercana a la dirección, como encargada del departamento de personal. Sus labores serán principalmente de vigilancia de las normas de la organización y administrativas, además de otras más generales, como puedan ser la representación de la empresa ante conflictos o terceras personas. Estamos entre la segunda mitad del siglo XIX y principios del siguiente.

El segundo periodo llega hasta los años 40 del siglo XX y se caracteriza por una atención especial a los asuntos jurídicos que regulan las relaciones entre empresa y trabajadores. Los sindicatos están en pleno apogeo y las organizaciones tienen la necesidad de evitar al máximo los conflictos laborales, para lo que los departamentos de personal se colman de abogados especialistas. Por otro lado, para mantener contentos a los trabajadores comienzan proliferar los servicios sociales. La combinación de estas nuevas tareas con las clásicas de administración da lugar a la aparición de las primeras políticas de personal.

El tercer periodo va de los años 50 a los 70 del siglo XX sufriendo algunas modificaciones. Es una etapa de expansión económica donde se ponen en práctica diversas teorías sobre la gestión empresarial.

Münsterbert y la psicología industrial aportan grandes ideas a la gestión de personal: “las motivaciones del individuo en la empresa no son exclusivamente económicas” y pone de manifiesto “la incidencia del grupo de trabajo tanto para el trabajador como para la empresa”.⁶

⁶ BAYÓN, F. Y GARCÍA, I. Gestión de recursos humanos. Manual para técnicos de empresas turísticas. Editorial Síntesis. Pág. 80.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Además, Elton Mayo y su Escuela de Relaciones Humanas mezcló las aportaciones de la psicología y la sociología, llegando a la conclusión de que “la motivación, la participación y las relaciones de grupo influyen decisivamente en la productividad del obrero”.⁷

Esta etapa implica así coordinación y cooperación con otros departamentos, tal y como establece la Escuela de Sistemas creada por Barnard.⁸ Las funciones del Departamento de Personal siguen siendo prácticamente las mismas que anteriormente: relaciones jurídicas, administrativas y de control o seguimiento.

El cuarto periodo se corresponde con el último cuarto del siglo XX y se caracteriza por la existencia de diversas crisis económicas, que arrastran a las empresas a numerosas reestructuraciones. Surgen los despidos masivos y el papel del Departamento de Personal se torna decisivo.

Cambian las cualidades personales y profesionales exigidas al responsable de personal y también su denominación, pasando a ser conocido como responsable de recursos humanos.

Con todo ello, el éxito de la gestión de los Recursos Humanos pasará por conseguir la armonía entre los deseos de la organización y los de sus trabajadores.

Actualmente, podríamos hablar de un **quinto periodo** o directamente de una **nueva etapa**, que se corresponde con el comienzo del siglo XXI hasta nuestros días. Se desea una mayor implicación de los trabajadores en la gestión de la empresa buscando: fomentar un sentimiento de pertenencia, orientar la empresa al cliente externo y también al interno, conseguir la eficacia y eficiencia de la organización y adoptar una actitud de mejora continua, que permita a la organización enfrentarse con éxito a los continuos cambios a los que es sometida. La gestión de los recursos humanos se concibe entonces como una parte importante de la planificación estratégica de la empresa.

II. Funciones de la gestión de recursos humanos.

Con el paso del tiempo, las funciones administrativas (contratos, altas y bajas, relaciones laborales), del departamento de recursos humanos, siguen siendo

⁷ BAYÓN, F. Y GARCÍA, I. Gestión de recursos humanos. Manual para técnicos de empresas turísticas. Editorial Síntesis. Pág. 82.

⁸ Ibid. Pág. 406.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

representativas del mismo, pero van cobrando importancia otras funciones (formación, desarrollo), encaminadas a mantener a la plantilla con unos conocimientos actualizados y un desempeño de calidad, cuidando del bienestar de los empleados⁹, para motivarlos y hacer confluír sus intereses con los de la organización a la que pertenecen.

2.1. Análisis de puestos de trabajo.

El objetivo último de esta función es conseguir una descripción de puestos útil para la empresa, que evite determinados problemas, como pueda ser el solapamiento de funciones y responsabilidades. Además, resulta ser un trabajo necesario y previo para una planificación de los recursos humanos lo más precisa y ajustada posible.

El análisis puede ser tan amplio y exhaustivo o tan escueto y conciso como precise la organización, pero básicamente se trata de tener claro, en qué consiste cada puesto: descripción de tareas, posición en el organigrama, responsabilidades, relaciones con el resto de los puestos, herramientas o material necesario para el desempeño de las funciones propias, características deseables para la persona que vaya a ocupar el puesto, en términos de requisitos de formación, capacidades y actitudes, remuneración y otros.

Actualmente se tiende a hablar de descripción de puestos de trabajo de forma global, simplificándose mucho el documento, que aún lo que se conoce como profesigramas y perfil psicoprofesiográfico. Entendiéndose por profesigramas todos aquellos requisitos referidos a un puesto de trabajo determinado, incluyendo sus posibles riesgos laborales y por psicoprofesiogramas, los requisitos deseables que debe cumplir un candidato que pretenda acceder a ese puesto de trabajo.

Jesús Felipe Gallego proporciona, en su libro “Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros”, la definición de profesigramas, como el documento en el que se especifican cuantitativa y cualitativamente las características y necesidades de un puesto de trabajo. Incluyendo en el mismo los requisitos de los candidatos.

⁹ La autora de este trabajo empleará el uso genérico que se le da al sustantivo masculino en la lengua española, atendiendo al principio de economía del lenguaje, refiriéndose así a hombres y mujeres, cuando, por ejemplo, utiliza el término empleados.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Otros autores, diferencian entre profesiograma y perfil psicoprofesiográfico, definiendo este último como “el documento que especifica cualitativa y cuantitativamente las características, aptitudes y actitudes que ha de tener el candidato al puesto de trabajo”.¹⁰

Para llevar a cabo un análisis de puestos y obtener unas descripciones acertadas se utilizan diversos métodos de recogida de datos relativos tanto a las características del puesto, como a las de las personas que tienen que ocuparlos. Esos datos los proporcionan tanto los propios trabajadores, como otros mandos conocedores de las tareas y el entorno del puesto, y se registran en formatos que incluyen información sobre las funciones relacionadas con datos (copiar, analizar), personas (supervisar, negociar) o cosas (colocar, manipular) en un puesto determinado.

El análisis se realiza sobre la estructura de la organización en un principio, de los puestos de trabajo después y de las cargas de trabajo de esos puestos a continuación, para poder valorar adecuadamente las necesidades de cada puesto. Toda esta información se convertirá en un elemento de entrada importante para la siguiente función, que es la planificación a corto, medio y largo plazo (previsiones futuras).

2.2. Planificación de los recursos humanos.

La función de planificación es aquella que pretende hacer una previsión de los recursos humanos a corto, medio y largo plazo, para satisfacer las necesidades de personal de la organización en cada momento. Las previsiones incluirán además de la cantidad de personas necesarias en cada puesto, el coste que ello supone para la empresa. Estos cálculos podrán realizarse mes a mes, o por periodos más o menos cortos de tiempo, según se precise.

Para que la planificación de los recursos humanos cumpla su función y resulte eficaz “debe intentar recoger y responder a las necesidades de los máximos responsables de la organización”¹¹. Es decir, que el responsable de la planificación de personal tendrá que

¹⁰ BAYÓN, F. y GARCÍA, I. Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas. Editorial Síntesis. Pág. 102.

¹¹ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. Pág. 96.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

saber qué necesitan los directores de línea para poder diseñar las plantillas y proseguir con las funciones inherentes a su puesto, con el objetivo de responder a las exigencias y expectativas de dirección.

Todo ello implica una relación estrecha de dirección y los responsables de los diferentes departamentos con recursos humanos, que pasa de considerarse staff (órgano de consulta o asesoramiento) a departamento operativo y funcional en si mismo.

Aunque el objetivo último es saber cuántas personas necesita la organización en cada momento y su coste, para llegar a ese punto se han debido planificar las variables relacionadas con los puestos y sus trabajadores: tipo de jornada teniendo en cuenta la ley, convenios colectivos del sector; descanso semanal y calendario anual con festivos y vacaciones anuales; políticas de traslado; rotación y absentismo; programas establecidos por la empresa; necesidades especiales de personal o de producción, etc.

Para realizar una planificación eficaz, no sólo hay que saber qué necesidades de personal tiene la organización, sino también con qué recursos humanos cuenta ya y sus características: formación, aspiraciones, posibilidades de promoción, rotación o desarrollo, previsiones de jubilación, desempeños por encima y por debajo de lo deseable en cada puesto, otros datos personales.

Con respecto a la rotación o cambio de puesto se puede decir, que tan negativo es tener una rotación de personal igual a cero, que tener un alto índice de la misma, porque si lo primero genera un estancamiento y no posibilita la entrada de sabia nueva (renovación de ideas y experiencias)¹², lo segundo impide tener unos procesos definidos y estables, que por su especialización mejoran el rendimiento. Aunque una rotación moderada es beneficiosa por el poder de retención de los empleados que ostenta.

En definitiva, “los gerentes deben saber qué recursos humanos están disponibles, qué habilidades tienen y qué nuevas habilidades y conocimientos planean adquirir”¹³, para planificar las plantillas teniendo en cuenta tanto las necesidades de la organización, como los deseos de los empleados, si con ello se logra una motivación positiva del

¹²DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. Pág. 96.

¹³ Ibid. Pág. 119.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

personal, una mayor eficacia y eficiencia en sus labores y por ende, un buen clima laboral.

Figura 1: Modelo de plantilla global o simplificada.

Categoría profesional	Nº de empleados
Director	1
Jefes superiores	2
Jefes de primera	2
Jefes de segunda	3
Oficiales de primera	5
Oficiales de segunda	16
Administrativos	9
Auxiliares	12
Conserjes	2
Total	52

Fuente: Bayón, F. y García, I. Ed. Síntesis. 1992.

Figura 2: Estructura de costes de personal. Año 1. Plantilla ejemplo anterior.

Puesto o categoría	ETC	Retribución total	Seguridad Social empresa	Total coste	Coste total por reposición
Director	1	85.000	12.470	97.470	97.470
Jefes superiores	2	38.000	12.350	50.350	100.700

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Jefes de primera	2	30.000	9.750	39.750	79.500
Jefes de segunda	3	28.000	9.100	37.100	111.300
Oficiales de primera	5	25.000	8.125	33.125	165.625
Oficiales de segunda	16	23.322	7.578	30.900	494.400
Administrativos	9	25.000	8.125	33.125	298.125
Auxiliares	12	23.322	7.578	30.900	370.800
Conserjes	2	22.000	7.150	29.150	58.300
Total	52	299.644	82.225	381.870	1.776.220

Fuente: Elaboración propia.

Como cualquier otra planificación, la de recursos humanos tiene unas fases: análisis de la situación (conocimiento exhaustivo de la empresa: estructura, políticas, organigramas, procedimientos, puestos de trabajo), previsiones futuras (objetivos), elaboración de programas de actuación (qué se va a hacer y recursos que se van a necesitar para alcanzar esos objetivos), puesta en marcha de los programas y control de cómo se llevan a cabo (seguimiento de las actuaciones para detectar a tiempo desviaciones y tomar aquellas medidas necesarias para modificar resultados u objetivos).

2.3. El reclutamiento.

Nos indica la RAE¹⁴, que a la acción y efecto de reclutar se le denomina reclutamiento, entendiendo por reclutar el hecho de reunir gente para un propósito determinado. Esto aplicado a la gestión de recursos humanos se traduce en una serie de tareas encaminadas a hacerse con un grueso suficiente de personal para, tras pasar los procesos de selección

¹⁴ Real Academia Española, encargada de editar el diccionario de Lengua Española.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

que se crean convenientes, proporcionar a la empresa los candidatos más adecuados para los respectivos puestos de trabajo. Este proceso de reclutamiento puede realizarse en el momento que se desee, tanto si hay vacantes, como si no.

Para reclutar personal se puede hacer uso de fuentes internas o externas. Considerándose como fuente interna al personal que ya se encuentra en la empresa, que pertenece a la misma, y las fuentes externas, todos aquellos medios por los que se puede atraer a candidatos ajenos a la organización. Ambas opciones tienen sus ventajas e inconvenientes, dependiendo de las vacantes a ocupar y las políticas de la empresa.

Como ya se ha visto en anteriores funciones, siempre se ha de comenzar con un análisis de la situación actual, en este caso, del mercado de trabajo, que nos muestre los salarios y beneficios ofrecidos por la organización y la competencia. También es importante saber cuál es la imagen general que de la empresa tienen los potenciales candidatos, pues puede determinar o no la atracción que sientan hacia el empleo ofertado.

La ventaja más obvia del reclutamiento interno es su economicidad (menos tiempo y capital), ya que al conocer a los posibles candidatos, los demás procesos se simplifican. Mientras que la ventaja más notable del reclutamiento externo podría ser la incorporación de nuevos conocimientos, por medio de candidatos con otra formación, otra trayectoria y con talento para el desarrollo de las tareas que se le puedan encomendar. De todo ello puede obtener una buena rentabilidad la organización.

Las fuentes internas pueden resultar las más adecuadas en casos de: promoción interna, traslado horizontal, transferencia o deslocalización, formación in house, empleados indefinidos-interinos-eventuales-a tiempo parcial, familiares o amigos.¹⁵

Por otro lado, se pueden considerar fuentes externas a: oficinas de empleo públicas (SEF-Servicio de Empleo y Formación), ETT (Empresas de Trabajo Temporal), centros de formación, asociaciones o colegios profesionales, agencias de colocación, la competencia, los caza talentos o Head Hunter, archivo de solicitantes (C.V. recibidos ya sea por la web de la organización u otro medio: correo, personalmente), anuncio en

¹⁵ BAYÓN, F. y GARCÍA, I. Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas. Editorial Síntesis. Pág. 121-122.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

medios de comunicación generalistas o especializados (en soportes clásicos: prensa, radio, televisión; o en la web).

Hay que tener en cuenta que encontrar determinados candidatos, por ejemplo, con una alta cualificación, puede ser tarea ardua, por lo que para hacer que el empleo resulte más deseable se puede “ofrecer apoyo en la educación de los hijos y condiciones que mejoren la calidad de vida”.¹⁶

En cualquiera de los casos, el reclutamiento es el paso previo a la selección y debe ofrecer una cantidad suficiente de candidatos de calidad donde poder elegir los más idóneos, a priori, para ocupar posibles vacantes.

2.4. La selección y la incorporación.

En el proceso de selección existe un paso previo, que es la preselección, en la que se realiza una criba de candidatos, simplemente por la mayor o menor adecuación del perfil que muestra su C.V. a los requisitos especificados en la descripción del puesto de trabajo. Quienes superan esa fase pasan a la siguiente, en la que se les somete a una o más pruebas, siendo la entrevista, la más común y utilizada en el sector turístico.

La selección es costosa para la empresa, pues preparar, ejecutar y valorar el resultado de las pruebas a realizar requiere una gran inversión de tiempo y capital. Por medio de test y entrevistas se elige a los mejores candidatos para ocupar las vacantes. También se dan otros tipos de pruebas como la grafología, los exámenes tipo oposición, los Head Hunters o los exámenes médicos y físicos.

Esta fase se puede considerar crucial tanto para la empresa, como para el candidato, pues una gana un potencial nuevo empleado y el otro un potencial trabajo. El uso del término potencial está justificado porque puede darse el caso de que tras la incorporación al puesto de trabajo, el candidato no sea el más adecuado y haya que

¹⁶ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. 2007. Pág. 122.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

prescindir del mismo. Lo cual sería un fracaso de la selección realizada y podría interpretarse como un agravio por el candidato.

Existe numerosa bibliografía sobre cómo debe confeccionarse un buen C.V.; sobre los diferentes tipos de test de personalidad, aptitudes, capacidades; sobre los diversos tipos de entrevistas y cómo comportarse antes, durante y después de las mismas; sobre los errores más comunes de entrevistador y entrevistado; o incluso aquellos de las técnicas utilizadas en selección. Lo que nos da una visión de la importancia concedida a esta función de recursos humanos.

Tras la selección viene la incorporación al puesto de trabajo y a la empresa del nuevo empleado. En este periodo se pretende informar e integrar al nuevo personal en lo que es su puesto y el resto de la organización. El Manual de Acogida o de Bienvenida es un documento breve, que viene a cumplir esas funciones básicas de información. Y la figura del tutor cobra su importancia durante el periodo de prueba, donde habrá una retroalimentación (feedback) constante con su pupilo, pues de una valoración positiva de lo observado dependerá que pase a pertenecer formalmente a la plantilla.

Para puestos de nivel bajo y medio se utiliza el periodo de prueba como training, entendido como “el adiestramiento, instrucción o práctica consistente en la realización de actividades del puesto de trabajo concreto para el que se ha contratado al candidato”¹⁷. Aunque también está el rooting, para puestos de mayor nivel, que implica rotar por los diversos puestos con los que tendrá que estar familiarizado el candidato, para una mejor comprensión de las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo.

En este periodo de incorporación se debe procurar la integración del nuevo empleado en la cultura de la organización y en su puesto de trabajo, incluyendo la presentación de aquellos que serán sus compañeros de trabajo. La duración de este periodo, al igual que el alcance y el contenido, puede variar según la empresa y concluirá con la contratación definitiva y la vinculación del empleado.

Algunos manuales se refieren a este periodo como de orientación o socialización y, por ejemplo, Hewlett-Packard (HP) tiene un Programa de Orientación dividido en cinco

¹⁷ BAYÓN, F. y GARCÍA, I. Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas. Editorial Síntesis. 1992. Pág. 170.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

fases, con sus objetivos en relación al nuevo empleado, que abarca todo el primer año del mismo en la empresa.¹⁸

2.5. Formación y desarrollo de competencias.

La formación entendida como enseñanza, adiestramiento o instrucción está presente a lo largo de la vida de las personas, puesto que siempre que se da un cambio (aparición de un nuevo aparato, por ejemplo), éste nos obliga a aprender una nueva manera de hacer, ver o entender algo. Aún así, muchas personas ofrecen resistencia a esos cambios, básicamente, por temor a lo desconocido y se niegan a aprender nuevos procedimientos e incluso a utilizar nuevas herramientas, que podrían facilitarles la existencia.

Llevado al contexto de los recursos humanos, la formación y el desarrollo del empleado se definen como “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.”¹⁹ Con lo que la formación abarca el periodo de asimilación de la cultura de empresa, el período de aprendizaje en el puesto de trabajo y aquellos períodos orientados a la adquisición de nuevas competencias y al perfeccionamiento.

En el ámbito empresarial y en cualquier actividad económica no puede uno estancarse y negarse a introducir novedades, porque se corre el riesgo de estancarse, de no mejorar. Luego está el problema de la obsolescencia profesional, que “supone una amenaza para el crecimiento del potencial de las organizaciones y de la sociedad como un todo.”²⁰ Y para evitar que esto ocurra, la solución pasa por una formación continua, dirigida a todo el personal: directivos, ejecutivos y productores.

La función de formación y desarrollo no consiste en ofrecer o implementar programas formativos variados, sino que debe obedecer a las necesidades reales detectadas en la empresa, que corresponden a la diferencia entre las competencias deseables para cada

¹⁸ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. 2007. Pág. 156.

¹⁹ Ibid. Pág. 167.

²⁰ Ibid. Pág. 85.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

uno de los puestos y aquellas que realmente poseen quienes los ocupan. Esas necesidades pueden ser genéricas de la organización sobre tareas o personal, de rendimiento y de aptitudes.

Los objetivos de la formación, de adquisición, modificación o potenciación de conocimientos, habilidades y actitudes, tiene como fines el rendimiento y la satisfacción de quien se beneficia de las actividades formativas y, en consecuencia, también la empresa obtiene beneficio, pues potencia su capital intelectual y fomenta el aprendizaje organizativo, lo que redundará en una mayor competitividad en el mercado.

Para elaborar un plan que responda a las necesidades formativas detectadas, se determinarán “los parámetros críticos de formación: nivel de formación, quién forma, dónde se forma, cómo se forma, diseño de la formación y contenido de la formación.”²¹

Este plan tendrá como elementos de entrada, las informaciones disponibles de otras funciones de la gestión de recursos humanos como son: el análisis de puesto de trabajo, la planificación, reclutamiento y selección, retribución, evaluación del rendimiento y planificación y gestión de la carrera profesional. Y como elemento de salida estará el programa formativo y la formación en sí misma, tras la cual deberá efectuarse una evaluación, que muestre el grado de efectividad de las acciones formativas.

La fase de evaluación o valoración en el proceso de formación y desarrollo contiene varias etapas: primero, se deben establecer unos criterios para evaluar cada objetivo a conseguir y asignarle valores según el grado de consecución de los mismos; segundo, hay que ver desde qué valores parte cada formando; en tercer lugar se hace un seguimiento; a continuación se realiza la evaluación de la formación, para finalmente evaluar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, a las tareas cotidianas.

²¹ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. 2007. Pág. 169.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 3: Criterios de valoración de la eficacia de la formación.

Criterios		Valoración	
Valoración de la satisfacción del formando con las actividades.	Alta	Media	Baja
Evaluación técnica	Obtención de diploma	No obtiene diploma	No se da diploma ni certificado
Utilidad para el puesto de trabajo del formando	Alta utilidad	Utilidad media	Baja utilidad
Valoración de la idoneidad de la formación al puesto por parte de dirección	Alta	Media	Baja

Fuente: Elaboración propia.

Las técnicas que se pueden utilizar para desarrollar las actividades de formación, responden a métodos, con sus ventajas e inconvenientes, utilizados tanto en el puesto de trabajo como fuera del mismo y pueden consistir en: “conferencias, lecturas supervisadas, enseñanza programada, simulación, trabajo en equipo, audiovisuales, método del caso, interpretación o training.”²²

Los encargados de impartir la formación podrán ser: los supervisores inmediatos, los compañeros de trabajo, el personal de recursos humanos, especialistas de otras áreas de la empresa, asesores externos, asociaciones comerciales, cuerpos docentes de universidades o centros de estudios y formación. La elección de unos u otros medios

²² GARCÍA, I. y BAYÓN, F. Gestión de recursos humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas. Editorial Síntesis. Pág. 269.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

dependerá de dónde se impartirá el programa de formación y qué habilidades se pretenda enseñar.²³

La formación puede versar sobre contenidos muy diversos, pero por ley²⁴ se ha vuelto obligatoria, en aspectos relacionados con la prevención de los riesgos laborales asociados a los puestos y con la seguridad e higiene en el trabajo, que incluye desde buenas prácticas para evitar accidentes, hasta medidas de protección contra incendios, pasando por medidas de seguridad y planes de actuación ante emergencias.

Por último, dos consideraciones particulares: el éxito o fracaso de la formación en la empresa no depende de si se realizan más o menos actividades, sería admitir que la formación es buena por sí misma, aunque no se adecue a su destinatario; y por otro lado, el uso y desarrollo de las nuevas tecnologías permite actualmente tener mayores opciones para el autoaprendizaje y compartir el conocimiento, facilitando entornos y herramientas impensables, para los no nativos digitales, hace dos décadas.

2.6. Gestión y planificación de la carrera profesional.

La carrera profesional de una persona puede ser entendida de distinta manera, según se mire desde la perspectiva del individuo o la de la organización en la que se encuentre. Así, para el individuo puede abarcar toda su trayectoria profesional (real y potencial, ya sea vivida o planeada), mientras que para una empresa probablemente se refiera a las posibilidades de promoción o rotación de un determinado empleado, por puestos de diversa responsabilidad.

Cualquier individuo comienza a gestionar y planificar su carrera profesional en el mismo momento que se decide por unos u otros estudios, con el fin de introducirse en el mundo laboral, para desarrollar una determinada rama de actividad económica y no otra. Igualmente, si comienza a trabajar en una empresa, coge experiencia en un puesto, pero no se siente realizado en el mismo, puede buscar el cambiar de tareas, como una forma más de motivación personal.

²³ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. 2007. Pág. 175.

²⁴ Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Ese cambio puede ser en horizontal (rotación a otro puesto de similar categoría profesional), en vertical (promoción o ascenso a un puesto de mayores responsabilidades y, en consecuencia, remuneración), o comenzar con una formación en nuevas tareas, que vaya capacitando, poco a poco, para otros puestos a estos empleados. Algunos estudiosos han definido la carrera profesional como “la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta”.²⁵ Pero esta perspectiva deja a un lado la visión de lo que puede ser la gestión y planificación de carreras para una organización.

“Ofrecer a los trabajadores oportunidades de promoción y carrera profesional puede ser una de las herramientas más eficaces para lograr una confluencia entre los objetivos de los propietarios de las empresas, los de sus gestores y los del conjunto de la plantilla”, pues “una adecuada gestión del sistema de carrera profesional en una empresa puede lograr que el camino que hay que recorrer por sus empleados en el avance de su desarrollo profesional tenga que pasar, ineludiblemente, por el logro de objetivos vinculados directamente con los intereses de los propietarios.”²⁶

Ello quiere decir que, en ocasiones, se pueden hacer confluir los intereses particulares de promoción y desarrollo de los individuos, con los intereses de la empresa para la cual prestan sus servicios, con lo que ambos obtienen beneficio al trazar el camino juntos, que les lleva a la consecución de sus respectivos objetivos.

Esta función de la gestión de los recursos humanos está muy relacionada con los conceptos de motivación, liderazgo y promoción de los empleados más capaces, por lo que para la planificación y gestión de la carrera profesional se han de tener en cuenta las evaluaciones del rendimiento (recompensas a los trabajadores excelentes), la formación y perfeccionamiento y la retribución.

²⁵ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. 2007. Pág. 205.

²⁶ DELGADO, M.I., GÓMEZ, L., ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Pearson Prentice Hall. 2010. Pág. 213.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

En este punto, cabe decir que la problemática más comentada en los manuales consultados es el cómo se gestiona la carrera profesional de la mujer. Se mencionan las desigualdades imperantes en las empresas y también las que surgen en el hogar, proponiéndose medidas de conciliación, por un lado, y mayor coparticipación en las tareas y responsabilidades del ámbito familiar por otro.

2.7. La evaluación del rendimiento.

“La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.”²⁷ Se puede entender entonces, que la evaluación del rendimiento sirve para: retroalimentación, mejora, investigación, promoción, formación, traslado, despido, retribución, planificación.

La puesta en marcha de medidas para la evaluación del rendimiento puede generar desconfianza o mal ambiente si no se realiza una buena labor de comunicación. Es muy común pensar que sólo sirve para catalogar a los empleados y no ver los fines de perfeccionamiento que también puede perseguir, como: “descubrir necesidades de formación, motivar a los empleados para mejorar, proporcionar retroalimentación, aconsejar a los empleados o descubrir deficiencias de rendimiento”.²⁸

Se puede decir que el objetivo de una evaluación del rendimiento, no es el deshacerse de quienes no alcanzan el rendimiento esperado, sino procurar tomar las medidas necesarias para que su rendimiento sea el adecuado. Ya sea por medio de cursos formativos, en caso de detectarse carencias de conocimientos o habilidades, o proporcionando ayuda especializada, por ejemplo, en caso de problemas personales.

²⁷ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. 2007. Pág.229.

²⁸ Ibid. Pág. 262.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Los PAE²⁹ o Programas de Asistencia a los Empleados se crean con el fin de ayudar a los empleados con aquellos problemas personales que pudieran afectar a su desempeño, tales como: alcoholismo y drogadicción.

Una evaluación del desempeño, además de detectar deficiencias, también pone de manifiesto las fortalezas en cada uno de los puestos, pudiendo ser la base para aspirar a la excelencia (EFQM)³⁰ de la organización, no quedándose en la mera gestión de la calidad (Q - ISO 9001)³¹.

Para poner en marcha una evaluación del rendimiento se debe hacer un trabajo meticuloso y exhaustivo desde el departamento de recursos humanos, comenzando por una descripción de puestos de trabajo, en la que queden muy bien especificadas las competencias genéricas inherentes a cada puesto, porque después se deberán detallar aquellas conductas observables relacionadas con cada competencia y la gradación para su evaluación o calificación.

Las competencias genéricas pueden estar asociadas al puesto o a la organización y en la gradación, cada valor corresponderá a un criterio de calificación, que estará claramente definido. Ejemplo:

Figura 4: Criterios para la evaluación del puesto de recepcionista.

Criterio de calificación	Explicación	Valor asignado
Deficiente	No siempre muestra tener adquirida la competencia. Falta mejorar.	1
Bueno	Cumple con la competencia, pero sin destacar. Actitud correcta. Quizá falta motivación.	3

²⁹ Ibid. Pág. 263.

³⁰ EFQM - European Foundation for Quality Management. Considerado un modelo de excelencia y calidad.

³¹ Q Distintivo de Calidad Turística, que expide el ICTE - Instituto para la Calidad Turística Española.

³¹ ISO 9001: 2008, Norma para Sistemas de Gestión de la Calidad o Quality Management Systems.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Excepcional	Tiene la competencia. Sobresale en sus actuaciones. Transmite a los demás su buen hacer.	5
--------------------	--	----------

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: Descripción de competencias para evaluación.

Competencias	Valoración (1-3-5)
Desarrolla las tareas individuales que le competen.	
Trabaja en equipo cada vez que es necesario.	
Soluciona con éxito las incidencias ocasionales que surgen en su puesto.	
Se adapta a los cambios adecuadamente.	
Fomenta el buen ambiente en su entorno.	

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación la podrán realizar los superiores sobre los empleados bajo su mando, o cada trabajador sobre cada uno de sus compañeros, o también sobre su jefe más inmediato. Es decir, que a un jefe de departamento, por ejemplo, lo podrán evaluar sus propios empleados, los otros jefes de departamento, su jefe inmediato o incluso todos, para conseguir así una información lo menos sesgada o desviada y lo más acertada posible.

Para que una evaluación del rendimiento cumpla con los objetivos de la organización (aumento de la competitividad, motivación, detección de áreas de mejora) debe tener bien definidos los criterios para las recompensas que obtendrán aquellos empleados con un desempeño o rendimiento por encima del estándar; en qué áreas o departamentos se van a realizar las evaluaciones y qué información va a estar disponible para cada nivel organizativo.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Los resultados de una evaluación del desempeño sirven, no sólo para determinar parte de la retribución, sino también para detectar deficiencias de formación o para “administrar con criterios claros los ascensos, promociones, planes de sustitución, planes de carreras y potenciales humanos”.³² Estos resultados se comunicarán en la entrevista final de la evaluación, donde debe haber una retroalimentación útil entre entrevistador y empleado objeto de la evaluación.

2.8. Sistema de compensaciones: equidad interna y externa; retribución directa e indirecta.

Por sistema de compensaciones nos referimos a la función de retribución de los recursos humanos. Se entiende por retribuir, la acción de recompensar o pagar un servicio o favor. Por lo que la retribución que recibe un empleado es la contraprestación que le da la empresa por cumplir con las tareas inherentes a su puesto de trabajo.

La equidad interna y externa se refiere a la percepción que tiene el trabajador sobre lo justo o no de su salario, en relación a lo que cobran sus compañeros y en relación a lo que se cobra en otras empresas competidoras respectivamente. Por ello, la equidad interna y externa son principios básicos que deben respetarse en el diseño del sistema retributivo de la organización. Sin olvidar, que además se debe prestar atención al desempeño de cada individuo en particular, para compensar adecuadamente a aquellos cuyo rendimiento es excepcional.

La retribución total del empleado se compone de una parte directa (salario base-fija-más incentivos-variable-), y de otra indirecta (protección pública, privada, por tiempo no trabajado y otras prestaciones: guardería, vivienda, préstamos). Y podría definirse como “el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa.”³³

³² DELGADO, M.I., GÓMEZ, L., ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Pearson Prentice Hall. 2010. Pág. 133.

³³ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. 2007. Pág.271.

³³

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Para lograr la equidad interna en las retribuciones se deben valorar los diversos puestos de trabajo existentes, para atribuirles salarios similares a aquellos puestos con un peso específico parecido dentro de la organización. Mientras que para lograr una equidad externa debe hacerse un estudio del mercado de trabajo, que muestre cuáles son los salarios existentes dentro del sector al que pertenezca la actividad empresarial.

Existen varios métodos para valorar los puestos de trabajo, con el fin de dilucidar cuáles son los puestos más cualificados, los más productivos o los que generan mayores puntuaciones, pero el fin último es ofrecer una retribución lo suficientemente atractiva como para atraer, retener y motivar a los mejores empleados, aquellos que a la larga generan una ventaja competitiva para la empresa.

2.9. La salud e higiene en el trabajo; Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

La función de recursos humanos referida a la salud e higiene en el trabajo es la encargada de difundir y concienciar a todo el personal de la organización sobre los requisitos a cumplir en materia de prevención de riesgos laborales. Pero también debe vigilar que el entorno laboral es el adecuado para realizar las tareas en un ambiente salubre y con los menos riesgos posibles para los trabajadores.

Al estar los riesgos laborales relacionados con las personas y sus puestos de trabajo, la gestión de esos riesgos (identificación, medidas de prevención, formación, evaluación, buenas prácticas) se convierte en tarea del responsable de recursos humanos de la organización, que deberá prestar especial atención al obligado cumplimiento de la **Ley 31/1995**, de 8 de noviembre, **de Prevención de Riesgos Laborales**. BOE nº 269 10/11/1995, que desarrolla la **Directiva 89/391/CEE del Consejo**, de 12 de junio de 1989, **relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo** (Directiva Marco).

El **Real Decreto 486/1997**, de 14 de abril, **por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo**. BOE nº 97 23/04/1997 traspone la **Directiva 89/654/CEE del Consejo**, de 30 de noviembre de 1989, **relativa a las disposiciones mínimas de seguridad y de salud en los lugares de trabajo**, que

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

contribuyen a garantizar, en la medida de lo posible, la seguridad y salud de los empleados en su lugar de trabajo.

Según el artículo 3, sobre las obligaciones generales del empresario, éste deberá adoptar las medidas necesarias para que la utilización de los lugares de trabajo no origine riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores o, si ello no fuera posible, para que tales riesgos se reduzcan al mínimo.

En cualquier caso, los lugares de trabajo deberán cumplir las disposiciones mínimas establecidas en el Real Decreto en cuanto a sus condiciones constructivas, orden, limpieza y mantenimiento, señalización, instalaciones de servicio o protección, condiciones ambientales, iluminación, servicios higiénicos y locales de descanso, y material y locales de primeros auxilios.

Los riesgos pueden ser físicos (ergonómicos) o psicosociales. Los primeros pueden derivar en accidentes laborales o en enfermedades profesionales. Los segundos tienen como factor principal el estrés. Y en ambos casos deben gestionarse eficazmente en aras de mantener un ambiente saludable de trabajo, donde los accidentes y las bajas laborales por enfermedad se minimicen y estén controlados.

Aunque las características de los individuos pueden en ocasiones condicionar una mayor o menor predisposición a sufrir accidentes o estrés laboral, no por ello hay que obviar la importancia del entorno de trabajo, en cuanto a ergonomía y clima laboral, pues si una mala iluminación o un exceso de ruido pueden producir fatiga visual y dolores de cabeza, unos compañeros conflictivos o un exceso de trabajo con ambigüedad en el reparto de tareas puede abocar a la depresión.

Los factores susceptibles de producir estrés en los trabajadores pueden dividirse, según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, en aquellos relacionados con la organización del trabajo, los ligados a las relaciones interpersonales y aquellos relativos al tiempo del trabajo, mientras que otros los clasifican en cuatro grupos, distinguiendo estresores del ambiente físico, a nivel individual, a nivel grupal y estresores organizativos.

Tanto el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), como la bibliografía consultada mencionan como fuente de estrés: los contenidos de las tareas, las exigencias del trabajo, el desempeño de rol, la autonomía y control, la supervisión y

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

liderazgo, el apoyo social, las malas relaciones interpersonales, las conductas violentas o de acoso, la discriminación, el acoso, los horarios de trabajo, los turnos, la nocturnidad y la conciliación.

En definitiva, la función de seguridad e higiene en el trabajo se centra en las labores de prevención y minimización de los riesgos, con el cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (PRL). Para todo lo cual se hace necesaria una formación muy específica y una gestión eficiente y eficaz del clima organizacional, con el fin de evitar los accidentes y las consecuencias negativas del estrés (enfermedades, desmotivación, bajo rendimiento, absentismo).

El clima laboral puede evaluarse y en caso de detectarse problemas, se deben tomar medidas para conseguir un ambiente motivador para el empleado, lo que redundaría en un aumento de su productividad y calidad de vida en el trabajo. En ese contexto cobran importancia las funciones de marketing interno, destacando la importancia del plan de comunicación interna, como elemento de cohesión entre trabajadores y organización.

Recursos Humanos, por su parte, deberá tener bien definidas las políticas de sus funciones más directamente relacionadas con la motivación de los trabajadores, con el objetivo de crearles el menor estrés posible, pues si hay incertidumbre en relación a las tareas, al sueldo o a la posibilidad de promoción, se generará insatisfacción y estrés si lo que ofrece la empresa es menos de lo esperado por el empleado.

2.10. Administración y Relaciones Laborales.

La función de administración y relaciones laborales es quizá la más conocida y con la que se ha identificado históricamente al departamento de personal. Administración se encarga de confeccionar las nóminas y gestionar las altas y bajas laborales, mientras que las relaciones laborales hacen referencia a aquellas entre patronal y sindicatos, para llegar a acuerdos en materia de convenios colectivos y en situaciones de conflicto de intereses entre empresa y trabajador o viceversa.

Quizá la situación más problemática de esta función la provoque la ruptura laboral o extinción del contrato de trabajo, que se produce cuando un empleado deja de pertenecer a una organización, por motivos tales como: “decisión del trabajador (bajas voluntarias, jubilaciones), decisión del empresario, despidos individuales

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

(disciplinarios, jubilaciones decididas por el empresario, por causas económicas u organizativas), o despidos colectivos.”³⁴

Las relaciones laborales abarcan entonces todas las actividades afectadas por el vínculo jurídico entre empresa y trabajador, como puedan ser los derechos y deberes del trabajador y la empresa; los tipos de contrato y jornada laboral; el descanso diario, semanal y anual (vacaciones), festivos; permisos; suspensión del contrato de trabajo; o extinción del contrato de trabajo. Mientras que administración se encarga de formalizar los contratos y toda la documentación necesaria, además de retribuir a los empleados, según la política salarial que la organización tenga acordada.

III. Novedades en la gestión de personal.

Parece comúnmente aceptado, que ya no sólo hay que estar orientado hacia el cliente externo para ser capaces de satisfacer sus necesidades o incluso superar sus expectativas (calidad esperada y percibida - mejora continua y excelencia), sino que se debe cuidar también al cliente interno (los empleados de la empresa), para conseguir el máximo provecho de las conexiones empleados-empresa (Comunicación Interna-Marketing Interno), empleados-empleados y empleados-clientes, con el fin de optimizar la relación clientes-empresa.

3.1. La Dirección por Confianza, Desarrollo Organizacional y Calidad Integral.

La Dirección y Desarrollo de Personas³⁵, con políticas integradas en la dirección estratégica de la empresa y formando parte del plan de negocio, nace como una nueva concepción de la gestión de recursos humanos.

En su obra -La nueva dirección de personas-, Gasalla afirma que : “La profesionalización en la gestión y dirección de personas incumbe a todo directivo de la empresa y no sólo a los componentes del departamento de personal. Así, cada jefe directo se convierte en el máximo responsable de la gestión de su personal. Convirtiéndose, cada vez más, en un entrenador, facilitador e impulsor.” Y además

³⁴ DELGADO, M.I., GÓMEZ, L., ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Pearson Prentice Hall. 2010. Pág. 76.

³⁵ GASALLA, J.M. La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC). Ediciones Pirámide.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

presenta su modelo particular de gestión empresarial: “La Dirección por Confianza” (DpC).

Eso quiere decir, que todas las personas que trabajan con otras personas tienen que tener una posición activa en su relación con los demás, no sólo preocupándose de hacer su trabajo de la mejor manera posible e intentando mejorar todos los días, sino animando a los demás a que también tengan esa visión que facilita las relaciones e impulsa hacia la mejora constante. Se trata de mostrarse confiado en uno mismo y sus posibilidades, y dar confianza a los demás, otorgándoles responsabilidades que evidencien esa confianza. Ello da lugar a un clima laboral -cómodo-, donde no hay miedo a hacer nuevas propuestas, a los cambios y donde la motivación de los empleados en consecuencia es mayor.

Pero esa “Dirección por Confianza” no es un método fácil, o de sencilla aplicación, pues es un estado que se consigue con esfuerzo e implica, que todos trabajen y colaboren con todos. Gasalla ha llegado a ese modelo de dirección partiendo de dos procesos, que pueden darse juntos o no: el Desarrollo Organizacional (DO) y la Calidad Integral (CI).

Para este profesional “la organización no existe. Lo que existe es el organizarse.”³⁶

Es decir, el cómo se organizan, cómo se relacionan las personas, que persiguen unos objetivos comunes, partiendo de que cada individuo tendrá sus motivaciones, sus aspiraciones y sus características personales, que lo diferencien de los demás.

El Desarrollo Organizacional (DO), coge prestados conceptos desarrollados por Beckard (1969), Blake y Mouton (1970), Burke (1971) y Glueck (1971), Bennis (1972), Rogovsky (1986) y por el propio Gasalla (1992), que incluye el hecho de perseguir la Calidad Integral. Así, define el DO como un concepto que “prácticamente gira siempre alrededor de -el cambio-lo psico-socio- y lo desconocido-” y que “implica una filosofía, unas creencias y unas técnicas.”³⁷

³⁶ GASALLA, J.M. La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC). Ediciones Pirámide. Pág. 163

³⁷ Ibid. Pág. 161, 162, 163.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

La Calidad Integral (CI) es una suerte de Calidad Total, con los matices que ha desarrollado el autor. Entiende Gasalla que la CI es “gestión eficaz de relaciones y no se entiende como algo concreto, sino como el desarrollo de un proceso de mejora continua”³⁸.

Lo novedoso de su visión es que no sólo fija su atención en las relaciones organización-cliente o organización-trabajadores, sino que incluye todas las relaciones posibles: entre personas, tecnología, productos/servicios, procesos y todas aquellas otras relaciones que puedan surgir en un momento dado, teniendo en cuenta que estamos inmersos en un contexto de cambio constante de circunstancias, donde entorno externo e interno se mezclan, influyéndose mutuamente.

Otros autores, también coinciden en afirmar que: “Uno de los principios más aceptados en la actualidad es que la responsabilidad de una eficiente gestión de los recursos humanos es compartida.”³⁹ Y argumentan esta posición explicando que: “Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales son los encargados de su implantación.”⁴⁰ Por lo que se establece una relación directa del departamento de recursos humanos con el resto de departamentos que forman una organización.

3.2. La Dirección por Valores.

En 1997, los profesores Salvador García y Shimon Dolan acuñan el término “Dirección por Valores”⁴¹, que propugna pasar de una cultura organizativa basada en el control a una cultura de valores orientados al desarrollo.⁴² Se trata de conseguir un equilibrio entre conceptos tales como eficiencia, optimización, orden, resultados o rapidez, con otros como ilusión, flexibilidad, creatividad, apertura, calidez o generosidad.

³⁸ Ibid. Pág. 190.

³⁹ L.DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. Pág. 19.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ GARCÍA, S. y DOLAN, S. La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos. McGraw-Hill.

⁴² GARCÍA, S; DOLAN, S. y NAVARRO, C. La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. Harvard Deusto Business. Review: pág. 78-89.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Se puede pensar que la Dirección por Confianza desarrollada por Gasalla está inspirada en la Dirección por Valores, puesto que comparten la visión de incluir los valores humanos, como base de una gestión compartida de la organización, sin embargo, su primera aparición es anterior, en el año 1993.

3.3. El SIRH o sistema HRMS.

De la mano del desarrollo tecnológico, los programas y sistemas de gestión de la información han ido ocupando todas las áreas de la empresa, no quedándose en simples herramientas para la contabilidad o el almacenamiento de bases de datos.

Los nuevos programas de gestión incluyen cada vez más datos, de distinta naturaleza, con el fin de aprovechar toda la información disponible, para tomar las decisiones más acertadas en cada momento. De esta manera, nacen los SIRH o Sistemas de Información de Recursos Humanos, también denominados HRMS - Human Resources Management System - , con el fin de gestionar de manera más eficaz la información (altas y bajas, formación y desarrollo, retribución, gestión del rendimiento, encuestas, etc.), sobre las personas pertenecientes a una organización.

“Los gerentes deben saber qué recursos humanos están disponibles, qué habilidades tienen y qué nuevas habilidades y conocimientos planean adquirir”⁴³, para lo que suele ser de utilidad el uso de un SIRH (Sistema de Información de Recursos Humanos).

En un principio, estos sistemas informatizados de gestión han sido adquiridos y utilizados solamente por grandes empresas debido a su elevado coste, pero con el desarrollo de las Intranet y el uso compartido de la información, cada vez son más las utilidades disponibles para los gestores de recursos humanos y para los propios empleados (cursos de formación online, cuestionarios de evaluación, relaciones laborales, petición de permisos, etc.).

⁴³DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. Pág. 98.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Muy significativo resulta el hecho de que “existe una gran necesidad de trabajar en equipo a la hora de implementar sistemas tecnológicos y, sobre todo, plataformas de Intranet”, por lo que prácticamente “todos los proyectos se realizan conjuntamente entre RRHH e IT (departamento responsable de la Tecnología de Información)”⁴⁴, e incluso se cuenta con otros departamentos “con el objeto de proporcionar un escenario estratégico completo del negocio”.⁴⁵

Todo ello se puede interpretar como que, efectivamente, se necesita la estrecha colaboración de todo el personal de una organización para introducir cambios significativos en cualquier área, incluida la de gestión. Considerándose la utilización de nuevos programas informáticos, como un cambio importante, al llevar implícito un necesario periodo de aprendizaje de todas sus funciones, con el fin de hacer un buen uso del mismo y obtener el máximo rendimiento posible del sistema.

El liderazgo y todas las estrategias de marketing interno, incluyendo la comunicación cobran una vital importancia, en tanto se pretende crear una cultura organizacional, donde prime la mejora continua, aspirando incluso a la excelencia en el desempeño y para lo cual es imprescindible una formación sostenida, que motive y mantenga actualizados los conocimientos, las capacidades y las habilidades del personal.

Un buen SIRH facilita la gestión de todos los datos relacionados con las diversas funciones de recursos humanos, pero no todas las organizaciones disponen de uno y además se piensa que “la utilidad o rendimiento todavía es bajo, ya que es considerado fundamentalmente como una base de datos que contiene información sobre los empleados.”⁴⁶ Por lo que se puede pensar que muchas de sus utilidades están infravaloradas, muy probablemente porque ni se usan, perdiendo así la organización y los empleados una buena posibilidad de mejorar.

⁴⁴ DOLAN, S., VALLE CABRERA, R., E.JACKSON, S., S.SHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. MC-GRAW HILL. Pág. 451.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid. Pág. 98.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

IV. Dirección Estratégica.

4.1. Concepto y definiciones.

Según la Real Academia Española (RAE), se entiende por dirección, la acción y efecto de dirigir, o también, la tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines. Por lo que dirigir, siguiendo las definiciones aportadas por la RAE, se puede asimilar a: enderezar; llevar rectamente a término; guiar mostrando unas señas; encaminar la intención y las operaciones a determinado fin; o gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión.

Por otro lado, se considera estrategia⁴⁷, no sólo al “arte de dirigir las operaciones militares”, sino también al “arte o traza para dirigir un asunto” y en el ámbito de las matemáticas, al “conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, cuando se trata de un proceso regulable.

Así, la dirección estratégica puede considerarse un arte, que consiste en dirigir o guiar una organización, un departamento o un asunto concreto, diseñando unas reglas y/o estableciendo unas condiciones, para conseguir un fin concreto o dicho de otra manera, alcanzar unos objetivos previamente determinados. Entendiendo que esas reglas y condiciones serán el cómo hay que conseguir lo que se quiere, tratando de prever todos los recursos necesarios, tanto humanos como tecnológicos o de material, que se cuantifican y traducen a unidades monetarias.

Las labores de dirección se identifican con aquellas de planificación, ya que para guiar de forma eficaz hay que tener claro el camino a seguir y trazar un plan, o determinar las actuaciones necesarias para llegar al fin deseado. Así, algunos autores definen estrategia como “el conjunto de actuaciones que lleva a cabo la empresa para adaptarse al entorno”, entendiendo como entorno a los clientes, proveedores, competencia o las administraciones públicas.⁴⁸ Y otros como Grant (2004); Navas López y Guerras Martín

⁴⁷ www.rae.es

⁴⁸ DELGADO, M.I.; GÓMEZ, L.; ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Pearson-Prentice Hall.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

(2002), especifican que esa estrategia incluye el programa de actuación que sigue una empresa para alcanzar los objetivos establecidos.⁴⁹

4.2. Gestión estratégica de recursos humanos.

Antes de abordar los pasos a dar en el diseño de una gestión estratégica de recursos humanos, conviene preguntarse cuándo se considera que una empresa es competitiva, cuya respuesta puede ser “cuando es capaz de obtener una rentabilidad superior a la media del sector en que desarrolla su actividad, es decir, su sector de referencia”. Por ello se hace “imprescindible y vital, que la empresa construya y mantenga ventajas competitivas”⁵⁰. Siendo las ventajas competitivas más conocidas la de costes bajos y la de diferenciación.

Además, hay que tener en consideración, que no sólo se da una gestión estratégica del área de recursos humanos, sino también en las otras áreas funcionales de la organización (producción, marketing, finanzas...); por lo que “teniendo en cuenta el nivel empresarial en el que se fijan los objetivos, podemos hablar de estrategias corporativas (plan general), de negocio o funcionales”.⁵¹

Como regla general se puede afirmar que antes de ponerse a diseñar cualquier plan, hay que saber desde qué punto se parte, es decir, hay que hacer un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, un análisis interno y externo. Después deben sentarse las bases sobre las que se definirán la misión y valores de la organización, junto con las políticas, para a continuación marcarse unos objetivos.

A continuación debe realizarse un control o seguimiento, para detectar posibles desviaciones sobre los objetivos marcados y tomar las decisiones necesarias para corregir esa desviación. Y por último, la evaluación final nos mostrará qué grado de consecución hemos conseguido de los objetivos marcados, en el periodo de tiempo establecido.

⁴⁹ DELGADO, M.I.; GÓMEZ, L.; ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Pearson-Prentice Hall.

⁵⁰ ALTÉS MACHÍN, CARMEN. Marketing y turismo. Editorial Síntesis. Pág. 68.

⁵¹ DELGADO, M.I.; GÓMEZ, L.; ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Pearson Prentice Hall. Pág. 9.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

La visión estratégica de los recursos humanos concibe al personal de la empresa, como una ventaja competitiva, que añade valor a la organización. Por lo se procurará “suministrar las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para competir”,⁵² buscando la diferenciación de la empresa en la excelencia, para lo cual se hace necesaria una concienciación de todo el personal con respecto a la calidad total y la asunción de valores, objetivos y responsabilidades de cada cual dentro la organización.

Así, se puede afirmar que la gestión estratégica de los recursos humanos son aquellas “decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización.”⁵³

4.3. Tipos de estrategias y políticas de gestión de recursos humanos.

Ya se mencionó con anterioridad, que antes de definir cualquier estrategia, plan o política debe hacerse un análisis interno (recursos y capacidades que dispone la empresa, más aquellos que no tiene y sería deseable tener), y un análisis externo (entorno político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico).

La Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada por Barney, J.B. en 1991 estableció los requisitos, que deberían cumplir los recursos humanos, para ser considerados una fuente de ventaja competitiva sostenible. Debían: añadir valor a la empresa; ser raro y/o escaso; ser inimitable; y no ser sustituible. Así se constituiría una ventaja en capital humano, que para mantenerse en el tiempo debe gestionarse adecuadamente, pues tener a los mejores no garantiza que persigan las mismas metas que la organización o la obtención del máximo rendimiento posible de sus capacidades.

⁵² BUTLER, J. Human resource management as a driving force in business strategy. *Journal of General management*. Vol. 13, nº4: pp. 88-102. 1988. ULRICH, D. Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*. Vol. 10, nº4.

⁵³ SHULER, R.S. Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics* 21, nº1: pp. 18-32. 1992. VALLE, R. La gestión estratégica de los recursos humanos. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

De esta manera, cobra gran importancia cómo son gestionados los recursos humanos. Y para ello se han desarrollado diversos modelos de gestión estratégica, unos con un enfoque universalista y otros con un enfoque contingente. Tanto unos como otros definen las opciones en cuanto a políticas de empleo, de desarrollo y de retribución de sus recursos humanos.

En los modelos universalistas se mantienen las mejores prácticas de gestión de recursos humanos sea cual sea la situación de la organización:

Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento o High Performance Work System, siendo Pfeffer, J. uno de sus autores más representativos, presenta “aquellas prácticas de gestión de los recursos humanos que generan valor para los accionistas de la empresa.”⁵⁴

Sistema de compromiso o High Commitment Management, propuesta que trata de “potenciar la implicación y participación del trabajador en la empresa”.⁵⁵

En el enfoque contingente, las prácticas dependerán de variables organizativas y del entorno:

La propuesta de Miles & Snow nos habla de varias estrategias, con unas características generales y unas prácticas de gestión de recursos humanos asociadas, distinguiendo entre: estrategia defensiva; estrategia exploradora y estrategia analizadora.⁵⁶

Shuler y Jackson distinguen también tres estrategias y a cada una le asocian unos comportamientos deseables y unas prácticas de gestión de recursos humanos. Sus estrategias son: la innovadora, la de calidad y la de costes.⁵⁷

Y por último, el modelo de Arthur (1992-1994), distingue dos estrategias y prácticas de gestión de los recursos humanos, según éstas se orienten a la reducción de costes o a la diferenciación por medio del compromiso.⁵⁸

⁵⁴ DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw Hill.

⁵⁵ Ibid. Pág. 39.

⁵⁶ Ibid. Pág. 39.

⁵⁷ Ibid. Pág. 40.

⁵⁸ DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. y SCHULER, R. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw Hill.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Como diferente y novedoso se presenta el enfoque desde la teoría de los recursos y capacidades, presentado en 1991 por Barney, J.B. “Firms resources and sustained competitive advantage”. Coherentes con la visión de Barney, David Lepak y Scott Snell desarrollaron con posterioridad (1999) su modelo de “Arquitectura de Capital Humano”, en la que relacionan y destacan dos características del conocimiento de un trabajador: el valor y su especificidad. Y según la combinación de una alta o baja especificidad, con un alto o bajo valor del capital humano, se obtienen 4 modelos de gestión posibles: de equipos; normativo; de compromiso y de productividad.⁵⁹

V. Trabajo de campo.

Presentadas cuáles son las funciones del departamento de recursos humanos, por dónde van las nuevas tendencias en la dirección o gestión y, cómo deben concretarse las estrategias generales de la organización en objetivos, metas y programas para cada función del departamento, con el fin de integrar los recursos humanos como parte activa de la gestión estratégica de la empresa, a continuación se detallan la metodología seguida en el trabajo de campo, y los resultados obtenidos comentados.

La idea desde un principio ha sido averiguar cómo se están gestionando actualmente los recursos humanos o el personal en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia, si se hace una planificación no sólo a corto, sino también a medio y largo plazo, para lo que se pensó en diseñar una encuesta y obtener datos empíricos, que se completó con unas entrevistas a diversas personas con una trayectoria importante en hostelería.

5.1. Metodología: selección de la muestra, cuestionario y entrevista, tratamiento de datos.

Al planificar la encuesta se elaboró una primera batería de preguntas, que pretendía abarcar todas las funciones de recursos humanos, siendo demasiado extenso el cuestionario resultante, por lo que se redujeron el número de ítems hasta lograr una encuesta con un tamaño más reducido, que resultara más liviana y atractiva a los

⁵⁹ Ibid.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

destinatarios de la misma: los responsables de la gestión de personal en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia.

Para obtener los datos de todos los establecimientos se han utilizado los correos electrónicos de los mismos, que aparecen en la página web de Murcia Turística, por lo que la encuesta diseñada para el trabajo no se ha podido enviar a aquellos que no tenían reflejada una dirección electrónica. También hay direcciones que han dado error en el envío y establecimientos que ya no están en funcionamiento, al menos, en el momento de realizarse el estudio.

Según el listado que aparece en la web de Murcia Turística, el total de establecimientos registrados en Murcia son 221, de los cuales 49 no tienen correo electrónico, por lo que nos queda una muestra de : 172 establecimientos para enviar la encuesta. Esto quiere decir que, un 22.2% no dispone de un correo electrónico de contacto, cuando el tráfico de reservas es cada vez más elevado a través de internet haciendo uso de ese correo. Esto nos puede dar una idea de las oportunidades de negocio que pueden estar perdiendo quienes no tienen un correo electrónico visible.

Casi una cuarta parte que, por otro lado, agrupa a aquellos establecimientos de menor categoría y capacidad: pensiones y hoteles de 1 y 2 estrellas. Aunque también hay algún establecimiento de mayor categoría sin correo electrónico válido (Hotel Ibersol Aquamarina Bay 4*- La Manga del Mar Menor, Hotel Sensol 4* - Mazarrón, y Hotel Casa Luzón 3* - Jumilla).

Se envía el cuestionario a casi un 80% del universo posible (establecimientos hoteleros - hoteles, hoteles-apartamentos, pensiones- según Ley 11/97, de Turismo de la Región de Murcia), y se detecta que algunas direcciones de correo electrónico dan error en el envío, por lo que se repasan esas direcciones y algunas otras, y se comprueba si están bien escritas o los establecimientos han cambiado de dirección y en la web utilizada no se han actualizado aún esos datos.

Sorprende el hecho de que no se hayan dado de baja establecimientos que parecen no estar en funcionamiento en la actualidad (Hotel Casa Luzón-Jumilla). Como también

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

sorprende que no se conteste el teléfono en otros que parecen estar abiertos (Hotel Husa Dobleamar, Hotel Ibersol Aquamarina Bay).

La acogida y respuesta a mi petición formal, realizada por teléfono, de un correo de contacto más directo con la persona responsable de personal ha sido variopinta: en la gran mayoría de casos no han puesto pegas en facilitar un nombre para poner el correo a la atención de esa persona o se me ha indicado que lo dirija al responsable de personal sin más, que ellos reenvían el correo a quien corresponda; pero en otros casos se han mostrado suspicaces y poco colaborativos, aun cuando me he identificado con nombre y apellidos y explicado mi condición de estudiante; además, en algún caso han hecho referencia a la Ley de Protección de Datos.

El cuestionario ha sido enviado en diversas ocasiones dejando al menos una semana de intervalo entre dos envíos consecutivos. Como no se conseguían suficientes cuestionarios cumplimentados se optó por completar los datos obtenidos por ese medio, con las opiniones personales que pudieran facilitar determinados profesionales del sector hotelero dedicados, entre otras cosas, a la gestión de recursos humanos.

La entrevista se concibió como un espacio para dar libre opinión sobre cómo se están gestionando los recursos humanos actualmente en los hoteles. Además de para intentar averiguar si se ponen en práctica todas las funciones de personal desarrolladas por los manuales, o se quedan en las funciones básicas e históricas que caracterizan al departamento de personal.

5.2. Presentación y análisis de resultados.

Figura 6: Establecimientos hoteleros de la Región de Murcia.

Categoría	P-1*	P-2*	H-1*	H-2*	H-3*	H-4*	H-5*
Nº empresas	23	37	26	44	47	41	3
%sobre 221 total	10.4%	16.7%	11.8%	20%	21.3%	18.5%	1.3%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Tal y como se puede apreciar en la figura 6, el 38.9% de los establecimientos pertenecen al grupo pensiones junto a los hoteles de 1*. Un 41.3% suman los hoteles de 2* y 3*, dejando un 18,5% de hoteles de 4* y sólo un 1.3% de establecimientos de máxima categoría.

El número de habitaciones disponibles en los 221 establecimientos hoteleros de la Región de Murcia es de: 11.201, cuya capacidad alojativa es de 20.605 personas. Los 49 establecimientos que no tienen correo electrónico (muchas pensiones y hoteles de 1 y 2 estrellas, más algunos de otras categorías), representan 863 habitaciones y 1505 plazas, que suponen el 7.7% y el 7.3% de habitaciones y capacidad respectivamente sobre el total de la región. Mientras que en número de establecimientos representan a más del 50% del total.

Resulta llamativo el hecho de haber recibido solamente una respuesta de todos los establecimientos de tres estrellas existentes, cuando a todos les ha sido enviado el cuestionario, e incluso llamado por teléfono a algunos de ellos. Mientras que se han recibido 4 respuestas de establecimientos de dos y una estrella, sin haber recurrido a llamada alguna. Los hoteles de tres estrellas son 47 en la Región de Murcia y representan algo más del 20% del total, con 2764 habitaciones (24.7%) y 5161 plazas (25%).

Figura 7: Puestos ocupados por quienes han cumplimentado el cuestionario.

Puestos	Nº respuestas por puesto	% sobre el total de respuestas
Propietario, Gerente o Director	8	38%
Responsable, técnico o dirección de RRHH	10	48%
Jefe de Administración, Recepción o Comercial	3	14%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Algunos establecimientos, al pertenecer a un mismo grupo empresarial o de gestión, comparten responsable de recursos humanos, por lo que hay 21 encuestas, referidas a 21 establecimientos, cumplimentadas por 17 personas con diferentes responsabilidades, aunque lo que se ha tenido en cuenta es el número de cuestionarios cumplimentados.

Lo que nos muestra la tabla de la figura 7 es que prácticamente tenemos un 50% de establecimientos con personal que específicamente cumple las labores de recursos humanos, a la par que el otro 50% no y sus tareas son asumidas por los gerentes, directores, propietarios o jefes de otros departamentos.

Figura 8: Establecimientos de los que se ha recibido respuesta, habitaciones y capacidad.

Establecimiento	Habitaciones	Plazas	Categoría *	Municipio
AC Hotel Murcia	108	135	4	Murcia
Alaska	40	64	1	San Pedro del Pinatar
Cavanna	407	768	4	Cartagena
Costa Narejos	191	374	4	Los Alcázares
El Marino	16	26	2	San Javier
Entremares	371	721	4	Cartagena
Flipper	7	13	2	Bullas
Hotel Hostería Conde de la Vallesa	12	23	3	Blanca
Intercontinental La Torre	133	249	5	Torre Pacheco

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Intercontinental Mar Menor Golf Resort	64	118	5	Torre Pacheco
La Mirage	75	225	4	Cartagena
Las Gaviotas	105	196	4	Cartagena
Las Lomas	58	226	4	Cartagena
Las Lomas Village & Spa	238	342	4	Cartagena
Los Delfines	150	285	4	Cartagena
Mayarí	8	14	1	Águilas
Monasterio de Santa Eulalia	35	67	4	Totana
NH Amistad Murcia	149	261	4	Murcia
Novotel Murcia	126	250	4	Murcia
Príncipe Felipe	192	365	5	Cartagena
Trabuco	34	49	2	San Javier
	2.519	4.771		

Fuente: Elaboración propia.

Los establecimientos que han participado en este estudio han sido ordenados conforme aparecen en la web de Murcia Turística.

Con respecto a la representatividad de los datos obtenidos se puede decir que resultan significativos, ya que los establecimientos estudiados representan un 23% sobre el total de habitaciones y de plazas de todos los establecimientos de la Región de Murcia (incluidos los que parecen no disponer de correo electrónico y aquellos que pueden estar actualmente cerrados), es decir, que hemos obtenido la opinión de casi una cuarta parte del universo posible para el estudio.

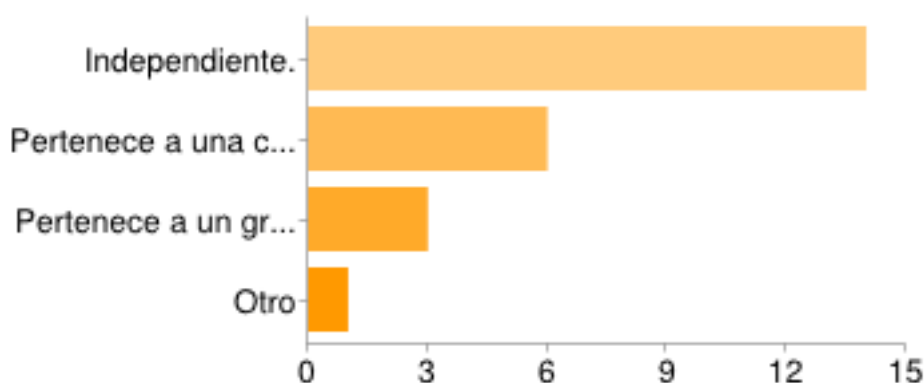
Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Si descartamos los 49 establecimientos que no disponen de correo electrónico actualmente, con sus 863 habitaciones y 1.505 plazas disponibles, que corresponden a un 8% y un 7% con respecto al total de establecimientos hoteleros de la Región de Murcia, la significancia del estudio realizado aumenta en esos porcentajes, con lo que se podría decir que tenemos la opinión de casi una tercera parte de las habitaciones comercializadas.

Según las respuestas recibidas se constata que los establecimientos que más han colaborado pertenecen a Murcia capital y a los municipios costeros, representando una cuarta parte o menos, los hoteles de interior (Torre Pacheco, con dos resorts, tiene uno bastante cercano a la costa y el otro no), que han participado en el estudio.

Y por categorías, los hoteles de cinco estrellas han participado todos, los de cuatro estrellas casi un 30% del total y del resto de categorías, el porcentaje de respuestas ha sido muy bajo, por lo que no se puede considerar muy representativo.

Figura 9: Tipo de hotel según propiedad y/o gestión.



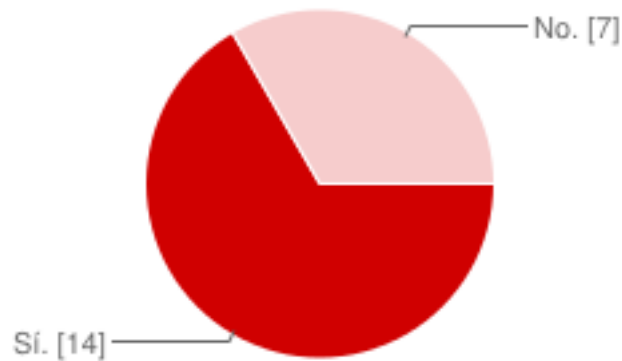
Independiente.	14	58%
Pertenece a una cadena.	6	25%
Pertenece a un grupo de gestión.	3	13%
Otro	1	4%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Prácticamente un 75% de los establecimientos estudiados son independientes, ya que aquellos que han marcado su pertenencia a un grupo de gestión, también han afirmado ser independientes. Sólo una tercer parte resultan pertenecer a alguna cadena o grupo de gestión (AC, NH, ACCOR e Intercontinental).

Figura 10: Dedicación exclusiva a funciones de gestión de recursos humanos.

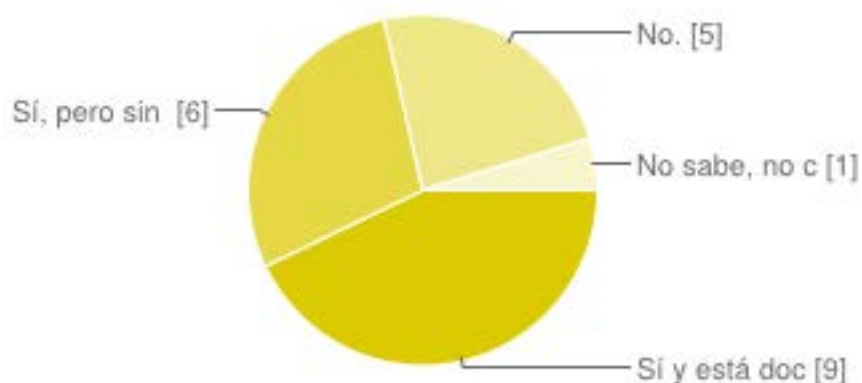


Sí.	14	67%
No.	7	33%

Fuente: Elaboración propia.

Dos tercios de los establecimientos encuestados manifiestan tener a alguien dedicado en exclusividad a la gestión de recursos humanos.

Figura 11: Existencia de Política y Estrategia de Recursos Humanos.



Sí y está documentada.	9	43%
------------------------	---	-----

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Sí, pero sin documentar.	6	29%
No.	5	24%
No sabe, no contesta.	1	5%

Fuente: Elaboración propia.

No llega al 50% el número de establecimientos que disponen de una política y una estrategia de planificación de los recursos humanos. Y casi una tercera parte, directamente no dispone de ninguna de las dos.

Estos datos referidos a la política y estrategia en la gestión de los recursos humanos resultan muy significativos, puesto que si consideramos a las personas (capital humano), como el elemento intangible de mayor valor de una empresa y tenemos en cuenta que para ser funcional, una estrategia de gestión tiene que estar documentada, los resultados obtenidos nos están indicando que la política y estrategia, mayoritariamente, no se consideran funcionales en los hoteles de la Región de Murcia, por lo que no están documentadas y se cambian según las circunstancias.

Figura 12: Plantilla fija y extra en temporada alta.

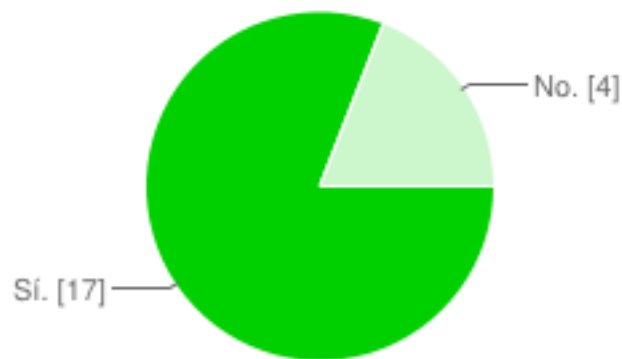
Fijos	3	3	4	3	2	20	80	100	1	6	7	4	8	3	2	4
									6		4	8	1	0	0	0
Extra	0	9	0	3	1	3	0	100	2	4	1	3	6	3	3	4
									0		2	8	0	0		5

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos de la figura 12 no existe un patrón en cuanto a contrataciones extra, así en algunos establecimientos en temporada alta se dobla al personal, mientras que en otros se contrata un número indeterminado más de personas.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 13: Conocimiento del nivel de absentismo en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Un 80% de los establecimientos conoce el nivel de absentismo de sus empleados, lo que parece indicar que se lleva un control de las ausencias de personal, lo que no se sabe es si se conocen los motivos o si corresponden a bajas laborales.

Figura 14: Valoración positiva de la polivalencia.

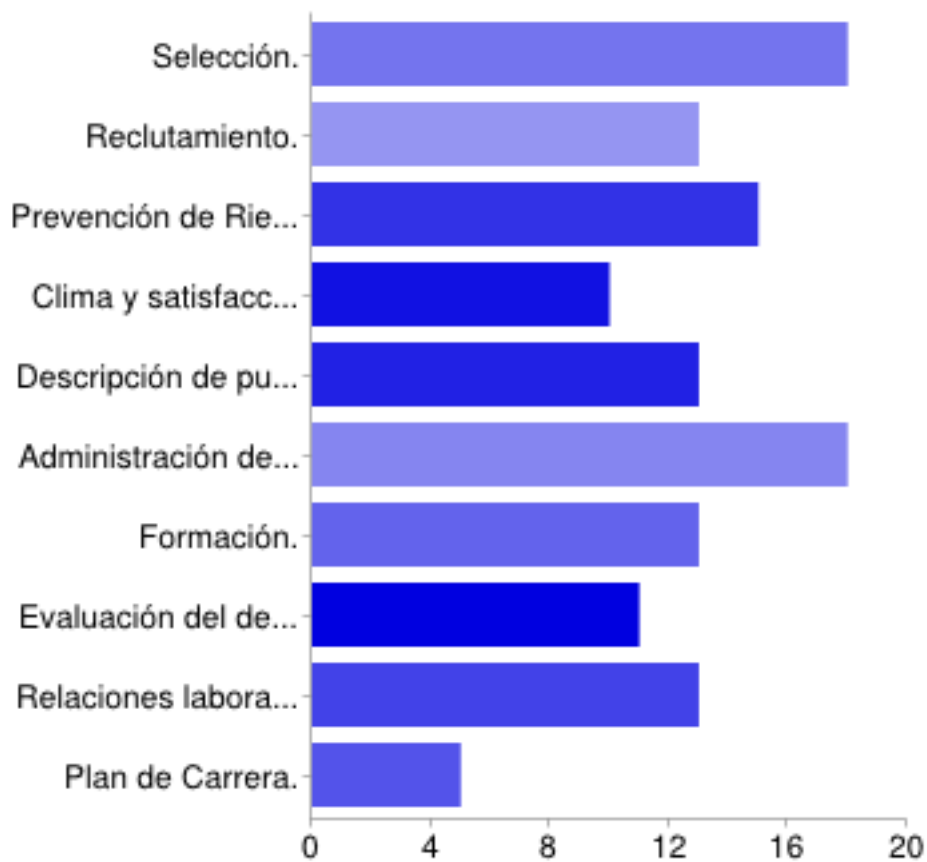


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de quienes han respondido a esta cuestión valoran la polivalencia de los empleados, es decir, la capacidad de desarrollar las tareas de otros puestos, además de las inherentes al suyo. Es la visión contraria a la doctrina donde prima la especialización en las tareas de un puesto determinado, con lo que se supone que si alguien es polivalente, no puede ser a la vez especialista.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 15: Funciones de recursos humanos implantadas en su establecimiento.



Selección.	18	14%
Reclutamiento.	13	10%
Prevención de Riesgos Laborales.	15	12%
Clima y satisfacción laboral.	10	8%
Descripción de puestos de trabajo.	13	10%
Administración de personal.	18	14%
Formación.	13	10%
Evaluación del desempeño.	11	9%
Relaciones laborales.	13	10%
Plan de Carrera.	5	4%

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Fuente: Elaboración propia.

Las funciones que aparecen claramente destacadas por su nivel de implementación son las de administración y selección, seguidas de cerca por Prevención de Riesgos Laborales, reclutamiento, descripción de puestos de trabajo, formación y relaciones laborales. Un 50% de establecimientos parece realizar tareas de clima y satisfacción laboral, además de evaluación del desempeño, aunque sólo un 25% dispone de planes de carrera (Novotel, NH, Intercontinental La Torre, Entremares y La Mirage).

Figura 16: Funciones de recursos humanos contratadas externamente.



Selección.	0	0%
Reclutamiento.	0	0%
Prevención de Riesgos Laborales.	14	40%

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Clima y satisfacción laboral.	1	3%
Descripción de puestos de trabajo.	1	3%
Administración de personal.	4	11%
Formación.	8	23%
Evaluación del desempeño.	0	0%
Relaciones laborales.	2	6%
Plan de carrera.	0	0%
Ninguna.	5	14%

Fuente: Elaboración propia.

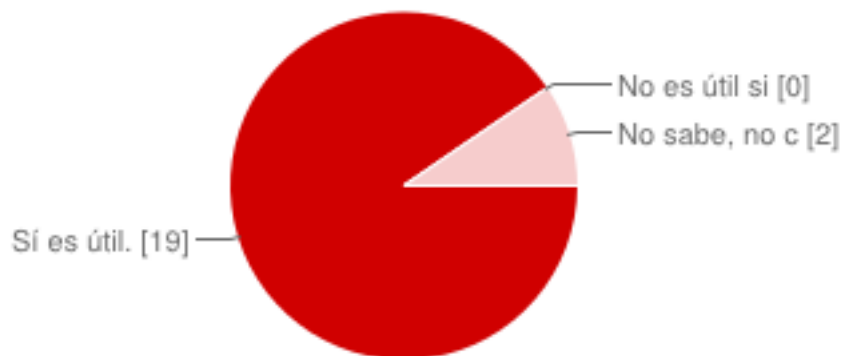
Prevención de Riesgos Laborales es con diferencia la función que más se contrata a empresas externas, pero porque la ley obliga a cumplir determinados requisitos que deben ser validados por entidades competentes en la materia, para todos los demás, se imparte formación y se capacita a unos responsables, que deben quedar claramente definidos.

La formación es la segunda función más contratada externamente, debido en gran medida a que numerosos cursos son ofertados por entidades especializadas (cámaras de comercio, organizaciones empresariales, centros de formación), y además muchos son subvencionados, por lo que no tienen coste para la empresa.

La tercera función que más se gestiona por medio de empresas externas es la de administración, para lo que se suele contratar los servicios de asesorías laborales y fiscales para la confección de nóminas y contratos (relaciones laborales). Y una cuarta parte de los establecimientos encuestados no contrata externamente ninguna función.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 17: Utilidad de la descripción de puestos de trabajo.



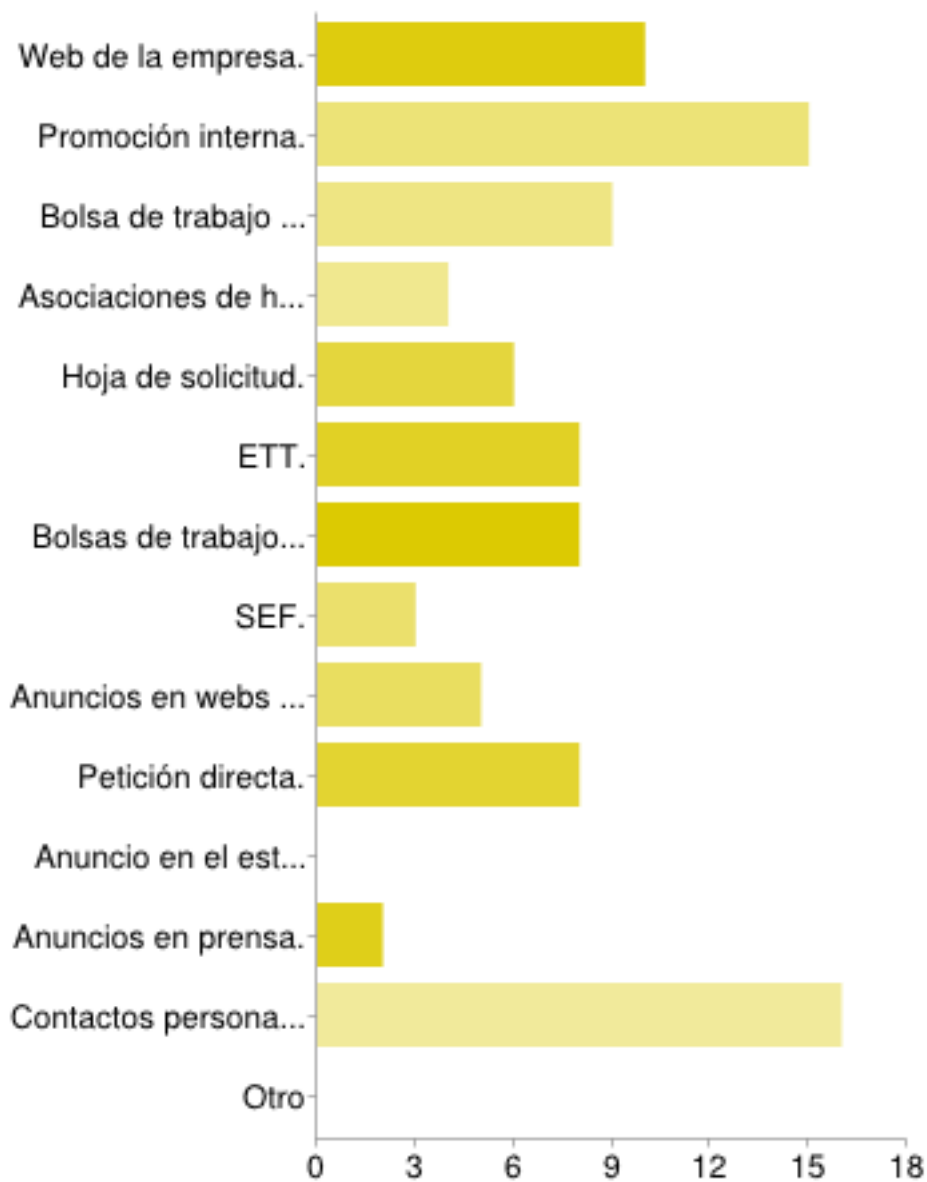
Sí es útil.	19	90%
No es útil si el personal tiene experiencia.	0	0%
No sabe, no contesta.	2	10%

Fuente: Elaboración propia.

Prácticamente todos los responsables de recursos humanos consideran que tener una descripción de los puestos de trabajo es útil, sin embargo, sólo un 60% de los establecimientos tienen esa función implementada.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 18: Fuentes de reclutamiento que más suelen utilizar.



Web de la empresa.	10	11%
Promoción interna.	15	16%
Bolsa de trabajo propia.	9	10%
Asociaciones de hostelería.	4	4%
Hoja de solicitud.	6	6%
ETT.	8	9%

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Bolsas de trabajo-escuelas de hostelería.	8	9%
SEF.	3	3%
Anuncios en webs especializadas.	5	5%
Petición directa.	8	9%
Anuncio en el establecimiento.	0	0%
Anuncios en prensa.	2	2%
Contactos personales.	16	17%
Otro	0	0%

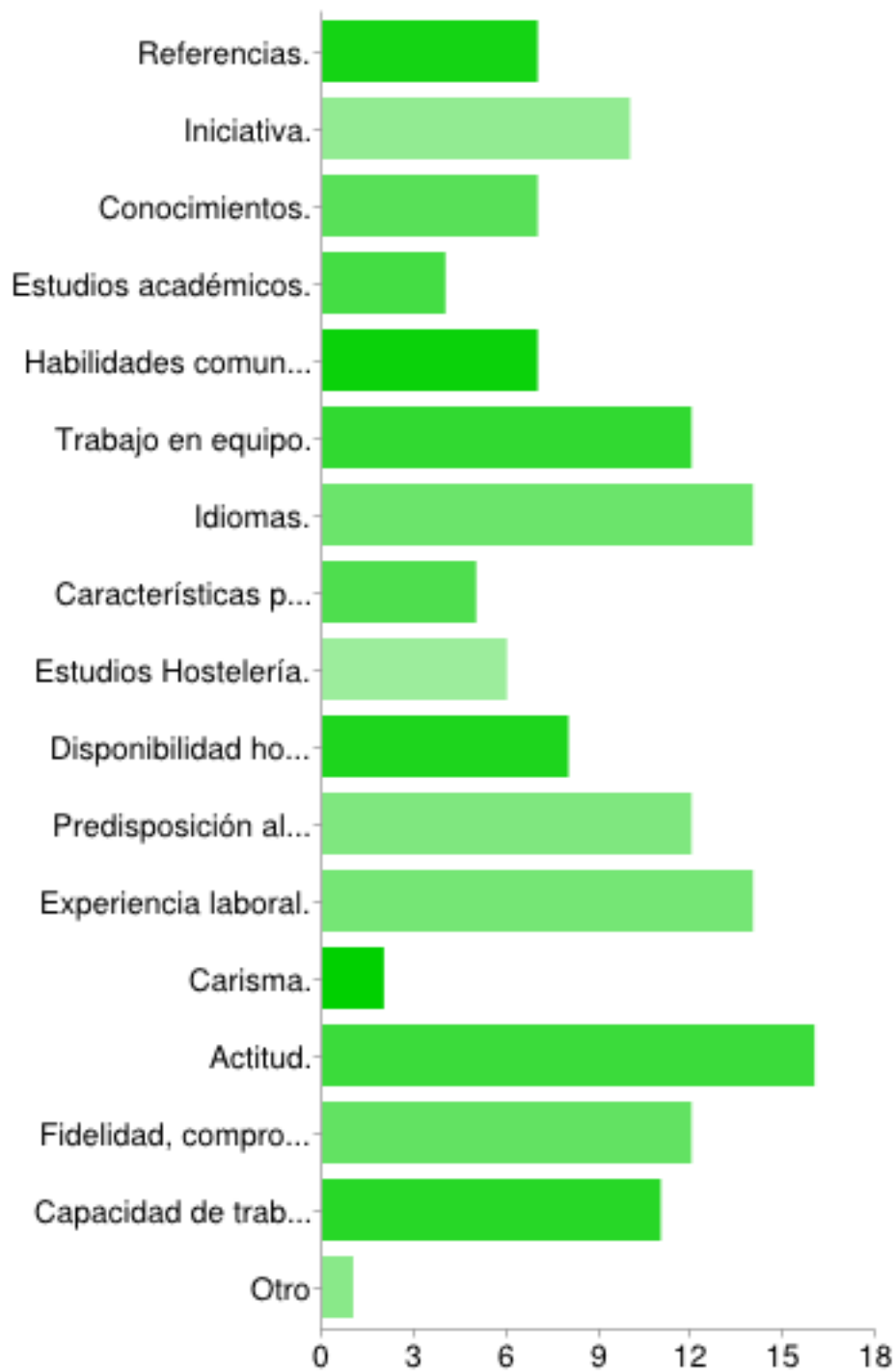
Fuente: Elaboración propia.

La promoción interna y los contactos personales son las fuentes de reclutamiento más utilizadas en hostelería con diferencia, seguidos de las bolsas de trabajo propias y las web de empresa. Ya con unos porcentajes algo menores de utilización están las bolsas de trabajo de las escuelas de hostelería, de las cámaras de comercio, las ETT (Empresas de Trabajo Temporal), y la petición directa.

También se ha marcado, aunque en menos ocasiones, que se recurre a webs especializadas o a hojas de solicitud. La única opción como fuente de reclutamiento, que no ha sido mencionada por ninguno de los encuestados ha sido el anuncio en el propio establecimiento.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 19: Características más valoradas en la selección y entrevista de candidatos.



Referencias.	7	5%
Iniciativa.	10	7%

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

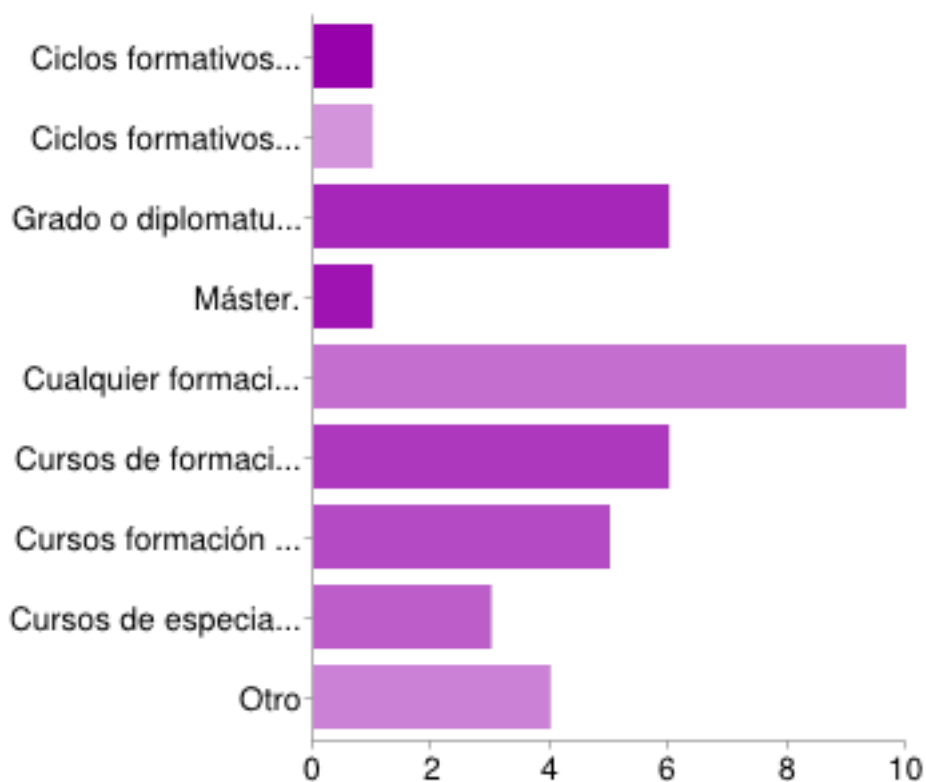
Conocimientos.	7	5%
Estudios académicos.	4	3%
Habilidades comunicativas.	7	5%
Trabajo en equipo.	12	8%
Idiomas.	14	9%
Características personales.	5	3%
Estudios Hostelería.	6	4%
Disponibilidad horaria.	8	5%
Predisposición al trabajo.	12	8%
Experiencia laboral.	14	9%
Carisma.	2	1%
Actitud.	16	11%
Fidelidad, compromiso y responsabilidad.	12	8%
Capacidad de trabajo.	11	7%
Otro	1	1%

Fuente: Elaboración propia.

Las características más valoradas en los procesos de selección y en las entrevistas son: la actitud, la experiencia laboral y los idiomas. Le siguen el trabajo en equipo, la predisposición al trabajo, y la fidelidad, compromiso y responsabilidad. Y menos de un 50% valoran otros atributos como los conocimientos, la disponibilidad horaria o los estudios de cualquier tipo.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 20: Formación más valorada.



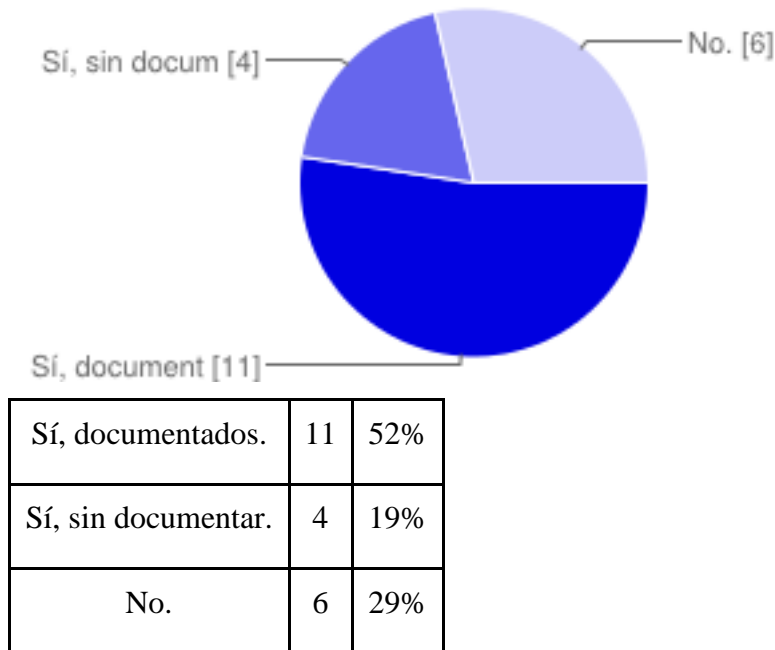
Ciclos formativos grado medio.	1	3%
Ciclos formativos grado superior.	1	3%
Grado o diplomatura en Turismo.	6	16%
Máster.	1	3%
Cualquier formación en hostelería.	10	27%
Cursos de formación continua/adaptación.	6	16%
Cursos formación ocupacional/profesional.	5	14%
Cursos de especialización.	3	8%
Otro	4	11%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

La formación más valorada con diferencia es cualquiera de hostelería, seguida por el Grado o Diplomatura en Turismo. También están bien considerados los cursos de adaptación o de formación continua, ocupacional o profesional.

Figura 21: Realización de planes de acogida.

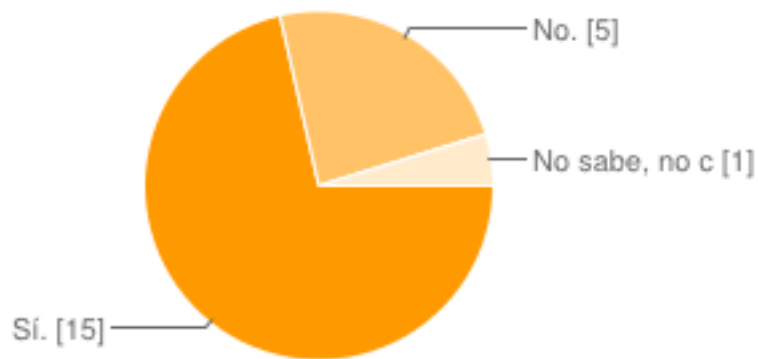


Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los establecimientos dicen tener planes de acogida documentados y sólo 4 hoteles dicen tenerlos, pero no documentados, entendiéndose entonces, que los planes de acogida forman parte de la cultura organizacional, se transmiten oralmente y por medio de la experiencia y son procedimientos por todos conocidos y utilizados, por lo que se puede considerar que están implementados o sistematizados, aunque no se encuentren formalmente documentados (escritos).

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 22: Existencia de planes de formación.



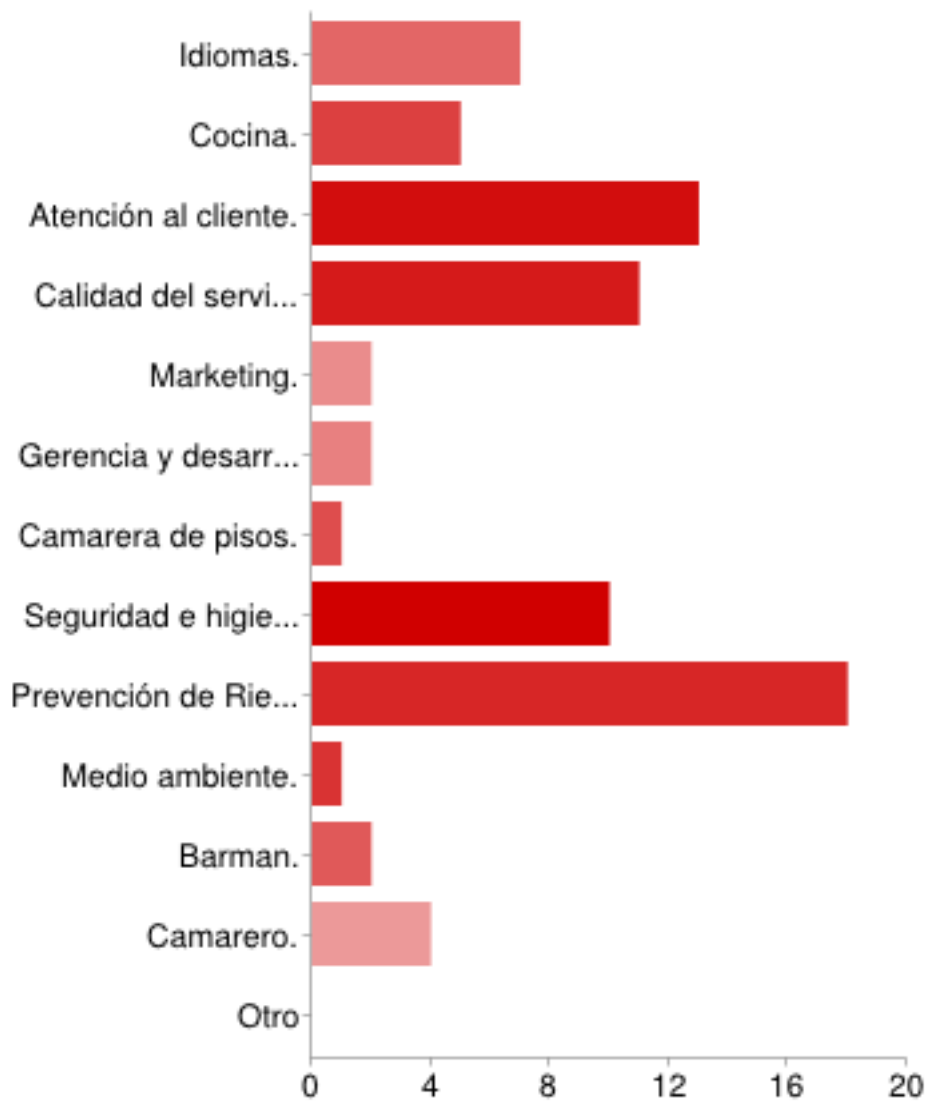
Sí.	15	71%
No.	5	24%
No sabe, no contesta.	1	5%

Fuente: Elaboración propia.

Parece ser que tres cuartas partes de los establecimientos cuentan con planes de formación, muy probablemente por tener sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente o ambos, además de PRL (Prevención de Riesgos Laborales), con lo que están obligados a tener una planificación de la formación.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 23: Temáticas más usuales de los cursos de formación continua realizados por su personal.



Idiomas.	7	9%
Cocina.	5	7%
Atención al cliente.	13	17%
Calidad del servicio.	11	14%
Marketing.	2	3%
Gerencia y desarrollo directivo.	2	3%
Camarera de pisos.	1	1%

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Seguridad e higiene en el trabajo.	10	13%
Prevención de Riesgos Laborales.	18	24%
Medio ambiente.	1	1%
Barman.	2	3%
Camarero.	4	5%
Otro	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

Se confirma que la temática más usual en los cursos de formación del personal en hostelería es PRL, pues es obligatorio por ley conocer los riesgos inherentes al puesto de trabajo y cómo hay que actuar en caso de emergencia, y todo ello hay que ponerlo en conocimiento de cada nuevo empleado que se contrata, antes de comenzar a trabajar en el puesto.

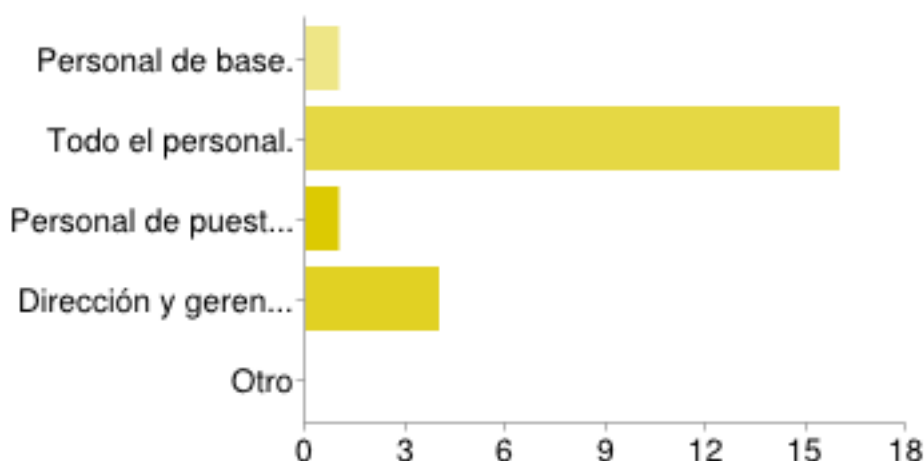
Atención al cliente y calidad en el servicio, junto con seguridad e higiene en el trabajo (buenos hábitos para evitar enfermedades y accidentes, más cuidado del entorno del puesto y el ambiente general de la organización), son los siguientes contenidos que más se imparten.

El resto de temas han sido seleccionados por menos del 5% de los encuestados, por lo que parece ser que sólo se contempla la formación por ley y aquella dirigida, en su mayoría, al personal de contacto directo con el público, aunque los idiomas no han ocupado un puesto adelantado (5º tras todos los mencionados anteriormente).

Pocos han sido los que han marcado formación relativa a medio ambiente, marketing, gerencia o camareros (puestos de diversos niveles), que implicarían la posible existencia de planes de carrera o desarrollo por medio del training o rotación entre puestos.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Figura 24: Personal que más participa en las acciones formativas.



Personal de base.	1	5%
Todo el personal.	16	73%
Personal de puestos medios.	1	5%
Dirección y gerencia.	4	18%
Otro	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con los resultados de anteriores cuestiones, la gran mayoría ha seleccionado que la formación es recibida por todo el personal (todos deben formarse en PRL por ley). Quienes han elegido dirección y gerencia son establecimientos pequeños, con poco más de una o dos personas trabajando, por lo que parece ser, que el jefe es quien recibe la formación que luego comunica a su equipo, aunque eso no le exime de cumplir la ley de PRL⁶⁰.

⁶⁰ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 269 10/11/1995.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

VI. CONCLUSIONES.

Siguiendo los objetivos propuestos al comienzo del trabajo, con respecto a las funciones más utilizadas en la gestión de los recursos humanos, se puede decir que siguen siendo aquellas que históricamente se han identificado con el departamento de personal: selección y administración, seguidas de Prevención de Riesgos Laborales y en menor medida, reclutamiento, relaciones laborales, formación y descripción de puestos de trabajo (aunque luego no todos los tengan). Estas últimas funciones, añadidas en los últimos años por la proliferación de los sistemas de calidad y su filosofía de mejora continua han proporcionado mayor valor a la formación para el desarrollo de habilidades, capacidades y actitudes, que en etapas anteriores.

Esta nueva percepción de la formación, queda reflejada en los resultados de la encuesta, donde más del 50% de los establecimientos afirman tener implementada la función e incluso es de las más contratadas externamente junto con PRL. Pero curiosamente, no es una formación orientada a planes de carrera o desarrollo profesional (sólo implementados en establecimientos pertenecientes a cadenas hoteleras), sino solamente a la mejora de determinadas competencias (atención al cliente, calidad).

En cuanto a los requisitos, exigidos a los candidatos para introducir nuevos empleados en la organización, destacan la actitud, la experiencia laboral y los idiomas, quedando muy atrás la formación académica, por lo que habría que preguntarse, qué oportunidades de comenzar a trabajar en hostelería puede tener una persona joven recién titulada con apenas experiencia, cuando la trayectoria laboral va a ser de lo más valorado, por encima de estudios y otros rasgos o características del individuo.

Por último, se puede afirmar que no se realiza una gestión estratégica de los recursos humanos en los hoteles de la Región de Murcia basándonos en los hallazgos comparativos entre funciones teóricas y práctica real.

Las respuestas de los establecimientos participantes en el estudio muestran que no está generalizado tener una política y estrategia de recursos humanos documentadas, por ende, no se establecen programas (objetivos, metas, recursos, plazos para ejecución)

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

acordes con esas estrategias, derivadas o en consonancia con las estrategias y objetivos generales de la organización.

En el supuesto de la valoración positiva de la descripción de los puestos de trabajo, luego no hay una continuidad y no se materializa en una función implementada en todos los establecimientos. Ello unido a que sólo un 50% manifiesta tener evaluaciones de desempeño, nos hace pensar que las demás funciones, estrechamente relacionadas con estas dos, no funcionan como tienen que funcionar cuando se da una gestión estratégica de los recursos humanos.

Por ejemplo, en el caso de diseñarse una estrategia para recursos humanos, a partir de la descripción de puestos de trabajo, de su valoración y de la evaluación del desempeño en el puesto, se podrían planificar las estrategias (cómo hay que actuar) y crear objetivos relacionados con las otras funciones de gestión de personal.

Es decir, tras una primera evaluación se pueden detectar carencias en la formación de los empleados, por lo que habría que decidir qué formación habría que dar, quién la impartiría, quién la recibiría, durante qué periodos de tiempo, qué costaría; o también se puede dar uno cuenta de desajustes entre las tareas que realmente se desempeñan y las que aparecen en la descripción de puestos, por lo que habría que rediseñar los puestos; además se podría ver qué características son las más deseables para futuros candidatos, por lo que habría que tenerlo en cuenta para futuros procesos de selección y también para decidir, qué fuente puede ser la más idónea para reclutar potenciales candidatos más ajustados a las necesidades del puesto; por otro lado, se podría utilizar la evaluación para diseñar un sistema de retribución basado en el rendimiento, con el que se remuneraría de manera diferenciada a quienes ocuparan puestos similares, premiando a aquellos empleados con un desempeño excepcional.

Además, a partir de una evaluación del desempeño se pueden establecer políticas de retribución ligadas a objetivos, por ejemplo, lograr un mayor desempeño en la siguiente evaluación. También es una manera válida de poner en evidencia a quienes tienen un desempeño deficiente, puesto que se les puede llamar la atención de manera justificada y obligarles a una mayor implicación en las tareas de su puesto para mejorar su rendimiento.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Tal y como han confirmado D. Ramón Pina Playá y Dña. M. Gloria LLatser Gaya, las grandes empresas sí suelen gestionar de manera estratégica sus recursos humanos, teniendo en cuenta los planes de expansión, de reducción o de reestructuración del negocio, u otros generales de la organización. Aunque, actualmente, muchos planes de recursos humanos que había activos han cesado, básicamente, por falta de recursos económicos.

Debido a esa reducción drástica de los recursos económicos disponibles, no sólo se han parado programas enteros de gestión de los recursos humanos, incurriendo en numerosos despidos y complicando la planificación de plantillas, sino que se trabaja de manera diferente. Antes existían planes y estrategias a corto, medio y largo plazo y en estos momentos, esas estrategias se reducen a intentar cubrir las necesidades inmediatas, que cambian constantemente y de un día para otro.

Actualmente, toda la gestión hostelera, no sólo la parte de recursos humanos, está centrada en el día a día, en el corto plazo, situación que algunos no habían conocido con anterioridad. Por ejemplo, Semana Santa era la fecha en la que habitualmente se incorporaba nuevo personal, que si era válido continuaba en la empresa hasta pasada la temporada de verano (septiembre-octubre), por ejemplo, en el caso de los hoteles de costa. Esto ya no es así.

Las prácticas de contratación vigentes han cambiado, en un intento de adaptarse a las nuevas circunstancias y a un contexto en constante movimiento: donde el planning de ocupación de la mañana, ya no es válido por la tarde, y el de la tarde, ya no es válido para el día siguiente; donde los precios sufren modificaciones constantemente y oscilan siempre a la baja. Todo ello genera una incertidumbre grande, que impide planificar a medio o largo plazo las contrataciones de nuevo personal y obliga a compromisos inmediatos a corto plazo, no favoreciendo la estabilidad laboral, ni la aplicación de medidas de igualdad o conciliación.

Quizás es el momento de parar un poco y dedicar un tiempo al análisis (interno y externo) de la situación actual, para poder vislumbrar las fortalezas y oportunidades de la hostelería en la Región de Murcia y comenzar a definir objetivos y programas

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

concretos y factibles, en concordancia con las líneas generales de gestión de las organizaciones, para adquirir verdaderamente una visión estratégica del capital humano y ponerlo en valor como se merece.

Este trabajo puede servir de punto de partida para otros estudios futuros en el sector de la Hostelería de la Región de Murcia. Ya sean investigaciones centradas en la morfología y características del personal empleado en estas empresas; en la gestión eficaz y eficiente de los establecimientos hoteleros; o en el análisis del tejido empresarial existente, con el fin de vislumbrar áreas de mejora que nos lleven a ser más competitivos en el mercado del alojamiento, sea cual sea el segmento al que pertenezca: vacacional, de ciudad, de montaña o rural, balneario, celebraciones o cualquier otro.

A continuación paso a detallar algunas consideraciones personales sobre la situación actual de los hoteles y su personal, teniendo en cuenta aquellos hechos acontecidos al realizar este trabajo, los testimonios de los profesionales entrevistados y los comentarios de trabajadores, con los que he mantenido un contacto estrecho durante el desempeño de sus tareas habituales en sus respectivos puestos de trabajo.

En primer lugar, se puede afirmar que no es fácil contactar directamente con los responsables de personal de las empresas hoteleras. Por medio de las páginas web de los establecimientos, a lo que se tiene acceso es a un formulario tipo, que se envía directamente al servidor, y pocos sitios son los que muestran una dirección de correo electrónico directo. Los teléfonos y direcciones que se publican son los de reservas o información, es decir, los que son útiles y necesarios para la comercialización del producto hotelero.

En segundo lugar, teniendo en cuenta la situación actual de los mercados y la economía, pocos son los recursos que se destinan a turismo y más concretamente a alojarse en establecimientos hoteleros. Ello ha provocado que los precios sigan prácticamente igual a hace una década y aún así no se alcancen los índices de ocupación deseados. Para intentar conseguir llenar los hoteles se está jugando mucho con el precio y los servicios añadidos al alojamiento, lanzando ofertas y utilizando cada vez más las redes sociales para publicarlas y divulgarlas. Da la impresión de que todos los esfuerzos empresariales

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

van dirigidos a la parte comercial y de marketing, obviando el papel tan significativo que desempeñan los trabajadores de la hostelería.

Quizá se debería aprovechar el momento actual para invertir tiempo y esfuerzo en mejorar el desarrollo personal y competencial de estos profesionales de la hostelería en activo, ya que es algo que sí están realizando aquellos que alguna vez fueron profesionales del sector y ahora no tienen trabajo, o las nuevas hornadas de titulados que desean acceder al mundo laboral y mientras llega o no llega el momento se siguen formando.

En tercer lugar, según comentarios recopilados durante mi estudio, de trabajadores de hostelería con diverso grado de responsabilidad: “la formación no sirve para nada, lo que cuenta es la experiencia en un determinado puesto”, llegando a afirmar además, que los simulacros de prevención de incendios tampoco sirven de nada cuando se da el caso de un incendio real, incurriendo así en una paradoja, pues si la experiencia es lo que te enseña, es lógico pensar, que mediante la simulación de un caso real, también se aprende a cómo reaccionar y actuar de la manera correcta, de forma mecánica, sin tener que pensar, con lo que se evita incurrir en dudas que llevan al pánico ante el peligro y lo desconocido.

También han argumentado que: “la formación no sirve para nada, en el momento que cuando te van a seleccionar o no, lo primero que miran es la experiencia y no tanto los estudios”. Aunque es cierto, que otras personas le han dado igual importancia a una buena base formativa y a la experiencia laboral en puesto igual o similar. Faltaría comprobar si esa es realmente la visión que también tienen los responsables de elegir al personal y ver hasta que punto puede ser perjudicial para un candidato o un empleado el tener una cualificación (over qualification) por encima de la estimada para el puesto.

Por otro lado, conversaciones con auditores de Q de Calidad, de ISO 9001 e ISO 14001 me han confirmado que pocas son las empresas, que han aprovechado estos años de menos movimiento comercial, para intentar mejorar en la gestión de su personal, aplicando nuevas técnicas y mejorando los planes de formación existentes hasta el momento.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

En definitiva, la crisis económica está afectando duramente a todas las actividades y sectores, forzando a tomar medidas de urgencia para mantener los negocios, que implican un empeoramiento de las condiciones laborales y de contratación de los trabajadores y un desorden en la metodología de gestión habitual de las organizaciones. Por lo que se recomienda calma y un análisis profundo para tomar las mejores decisiones, en aras de conseguir una gestión eficaz y eficiente, de los recursos humanos y de las empresas, en estos tiempos convulsos.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes consultadas:

- ALTÉS MACHÍN, C. Marketing y Turismo. Editorial Síntesis. Madrid, 1995.
- BARRANCO SAIZ, FRANCISCO. Marketing interno y gestión de recursos humanos. Ediciones Pirámide. 2000.
- BAYÓN MARINÉ, F. y GARCÍA ISA, I. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Síntesis. Madrid, 1992.
- BERMÚDEZ, D. Diagnóstico de la Gerencia de RRHH en el Hotel Tryp Península Varadero. Web monografías 08/06/2009.
- BONILLA GARCÍA, JOSUÉ. La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001: 2000. Algunas evidencias/indicadores asociados, 2010.
- CAMPOY, B. Recursos Humanos desde una nueva perspectiva. Web rrmagazine. Artículo publicado 15/12/2007.
- CASSANY, DANIEL. Afilando el lapicero. Editorial Anagrama. 2007.
- CEHAT. Hacia un hotel orientado por las personas. Noviembre, 2012.
- CERRA, J., DORADO, J.A., ESTEPA, D. y GARCÍA, P.E. Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración. Ed. Síntesis. Madrid, 1994.
- COVEY, S.R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós. Barcelona, 2010.
- DELGADO, M.I.; GÓMEZ, L.; ROMERO, A.M. y VÁZQUEZ, E. Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Pearson-Prentice Hall. 2010.
- DOLAN, S.L.; VALLE, R.; JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw Hill. 2007.
- GASALLA, J.M^a. La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC).

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

Ediciones Pirámide. Madrid, 2010.

GUTIÉRREZ BRONCANO, SANTIAGO y RUBIO ANDRÉS, MERCEDES. El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas, 2009.

HERRAIZ, J. La optimización de los recursos humanos. TecnoHotel, mayo/junio 2010.

PARDO-DEL-VAL, MANUELA y otros. Gestión del talento en la empresa española. RI del departamento de recursos humanos, 2012.

PUCHOL, LUIS. Casos y supuestos en dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos. 2000.

QUINTANILLA PARDO, ISMAEL. Directivos, recursos humanos y marketing interno. Editorial Promolibro. Valencia. 1999.

Fuentes electrónicas:

www.aedh.es

www.cehat.com

www.dialnet.es

www.educatur.com

www.etcnohotel.com/2012/11/10-tendencias-en-el-sector-hoteler/

www.gestiopolis.com

www.hiltonmanagementservices.com/es/support-functions/human-resources

www.monografias.com/trabajos76/planificación-recursos-humanos-empresas-hoteleras

www.observatoriorrhhturismo.org

www.redalyc.org

www.rhhmagazine.com

Fuentes para consultar:

ARIZA MONTES, J.A. Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Editorial McGraw-Hill, 2004.

BUTLER, J. Human resource management as a driving force in business strategy. Journal of General management. vol. 13, n°4: pp. 88-102. 1988.

BAYÓN, M. Organizaciones y recursos humanos. Madrid. Editorial Síntesis, 2002.

CASADO, J.M. El valor de la persona. Madrid. Prentice-Hall-F.T. 2003.

FELIPE GALLEGO, J. Los profesiogramas de los mandos hoteleros. Ibérico Europea de Ediciones. 1975.

FELIPE GALLEGO, J. Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros. Talleres Tipográficos. Madrid, 1983.

Análisis de la gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia

- GARCÍA, S. y DOLAN, S. La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid. McGraw-Hill. 1997.
- GARCÍA, S., DOLAN, S. y NAVARRO, C. La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos. Harvard Deusto Business.
- HILLIER FRY, C. Y AGUILAR LÓPEZ, J. En busca del compromiso: cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial. Editorial Alzumara, 2006.
- JERICÓ, P. La nueva gestión del talento. Madrid. Prentice Hall, 2008.
- JIMÉNEZ, A., PIMENTEL, M. Y ECHEVERRÍA, M. España 2010: Mercado laboral. Madrid. Díaz de Santos, 2002.
- LEPAK, D.P. y SNELL, S.A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. Academy of Management Review, nº 24: pp. 31-48.
- LUNA, R. El papel de la motivación financiera y la motivación de logro en la dirección estratégica de recursos humanos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 121, 205-216. (2003).
- NAVARRO, E. Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa. Barcelona. Gestión 2000. 2003.
- PORRET GELABERT, M. Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. ESIC, 2006.
- QUINTANILLA, J. Dirección de recursos humanos en empresas multinacionales. Madrid. Prentice-Hall, 2002.
- SENGE, P.M. La quinta disciplina: cómo impulsar al aprendizaje en la organización inteligente. Granica, 2006.
- SHULER, R.S. Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. Organizational Dynamics 21, nº1. 1992.
- ULRICH, D. Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners. Human Resource Planning. vol. 10, nº 4. 1987.
- VALLE, R. La gestión estratégica de los recursos humanos. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995.
- WILLIAMS, K. Developing personal potential. Butterworth-Heinemann, 2004.
- WOLF, L. Coaching, el arte de soplar brasa. Buenos Aires. Gran Aldea, 2004.

ANEXO I ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

C.P	LOCALIDAD	DENOMINACIÓN	GR	CT	HAB	PLZ	DIRECCIÓN
30009	MURCIA	AC HOTEL MURCIA	Hotel	4	108	135	JUAN CARLOS I, 39
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	ÁGUILA D'ORO	Pensión	1	16	28	ANCHA, 13
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	ÁGUILAS HOTEL RESORT	Hotel	2	60	118	LAS CANTERAS, s/n
30889	ÁGUILAS (CALABARDINA)	AL SUR	Hotel	2	9	17	TORRE DE COPE, 24
30800	LORCA	ALAMEDA	Hotel	3	40	63	MUSSO VALIENTE, 8
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	ALASKA	Hotel	1	40	64	BARTOLOMÉ GIL, 1
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	ALBOHERA	Hotel	3	36	69	MARÍN, ESQUINA BOLARÍN,
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	ALBORÁN	Hotel	3	14	25	CONCHA CANDAU, 1
30170	MULA	ALCÁZAR	Hotel	2	20	26	DE PLIEGO, s/n
30817	LORCA (TORRECILLA)	AMALTEA HOTEL SPA CENTER	Hotel	4	58	110	GRANADA, 147
30320	FUENTE ÁLAMO (FUENTE ALAMO)	AMTADES	Hotel	2	13	23	DE CARTAGENA, KM 16, s/n
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR	APARTHOTEL BAHÍA	Hotel-Apartamento	3	35	97	MAR ADRIÁTICO, 4
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	ARCE	Hotel	1	14	26	MARQUÉS DE SANTILLANA, 117
30003	MURCIA	ARCO DE SAN JUAN	Hotel	3	97	174	CEBALLOS, 10
30420	CEHEGÍN (VALENTIN)	ARGOS	Hotel	2	9	17	CARAVACA-CALASPARRA KM 10,80, s/n
30877	MAZARRÓN (MORERAS/BOLNUEVO)	ATRIUM HOTEL	Hotel	3	10	18	ANTONIO SEGADO DEL OLMO, 20
30510	YECLA	AVENIDA	Hotel	1	47	85	SAN PASCUAL, 3
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	BAHÍA	Hotel	3	53	88	PLAYA DE LA REYA, s/n
30201	CARTAGENA	BALCONES AZULES	Pensión	2	13	15	BALCONES AZULES, 12
30630	FORTUNA (LOS BAÑOS)	BALNEARIO	Hotel	3	58	107	BALNEARIO DE FORTUNA, s/n
30710	LOS ALCÁZARES	BALNEARIO LA ENCARNACIÓN	Pensión	2	37	58	CONDESA, 1
30203	CARTAGENA	BEST WESTERN ALFONSO XIII	Hotel	4	124	232	ALFONSO XIII, 40
30100	MURCIA	CAMPANILE MURCIA	Hotel	2	117	222	JUAN CARLOS I, 77
30366	CARTAGENA (EL ALGAR)	CAMPOMAR	Hotel	2	14	25	AUTOVÍA DE LA MANGA, KM 17,
30002	MURCIA	CAMPOY	Pensión	1	19	28	DIEGO HERNÁNDEZ, 32
30120	MURCIA (EL PALMAR O LUGAR DE DON JUAN)	CAMPOY II	Pensión	1	13	21	MAYOR, 179
30203	CARTAGENA	CARLOS III	Hotel	3	96	176	CARLOS III, 49
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	CARLOS III	Hotel	3	32	59	REY CARLOS III, 22
30201	CARTAGENA	CARTAGENERA	Hotel	2	44	79	JARA, 32
30201	CARTAGENA	CARTAGONOVA	Hotel	4	100	190	MARCOS REDONDO, 3
30163	MURCIA (ESPARRAGAL)	CASA AUGUSTO	Pensión	2	10	19	EMPALME DE FORTUNA, 188
30002	MURCIA	CASA EMILIO	Hotel	2	46	71	ALAMEDA DE COLÓN, 9
30820	ALCANTARILLA	CASA FRANCO	Pensión	2	15	29	RAMÓN Y CAJAL, 94

ANEXO I ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

C.P	LOCALIDAD	DENOMINACIÓN	GR	CT	HAB	PLZ	DIRECCIÓN
30800	LORCA	CASA JUAN	Pensión	2	21	33	GUERRA, 10
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LOS SAEZ)	CASA LUCRECIA	Pensión	2	30	54	ALICANTE-CARTAGENA-LAS BEATAS, 21-22
30520	JUMILLA	CASA LUZÓN	Hotel	3	9	17	JUMILLA-ONTUR, KM 17, s/n
30002	MURCIA	CATALONIA CONDE DE FLORIDABLANCA	Hotel	4	82	151	PRINCESA, 18
30380	CARTAGENA (LA MANGA DEL MAR MENOR)	CAVANNA	Hotel	4	407	768	GRAN VÍA-PLAZA CAVANNA, s/n
30400	CARAVACA DE LA CRUZ	CENTRAL	Hotel	3	30	51	GRAN VÍA, 18
30007	MURCIA	CHURRA VISTALEGRE	Hotel	3	57	108	ARQUITECTO JUAN JOSÉ BELMONTE, 4
30710	LOS ALCÁZARES	CORZO	Hotel	3	26	46	LA BASE, 6
30870	MAZARRÓN	COSTA	Pensión	1	16	23	DEL PINO, 33
30870	MAZARRÓN	COSTA II	Hotel	2	26	40	SAN JUAN, s/n
30710	LOS ALCÁZARES (LOS NAREJOS)	COSTA NAREJOS	Hotel	4	191	374	RÍO DOBRA, 2
30620	FORTUNA	COSTAS	Hotel	2	16	30	DE ABANILLA, s/n
30710	LOS ALCÁZARES	CRISTINA	Hotel	3	36	63	LA BASE, 4
30800	LORCA	DEL CARMEN	Pensión	2	14	21	RINCÓN DE LOS VALIENTES, 3
30890	PUERTO LUMBRERAS	DEL SOL	Pensión	2	14	26	JUAN CARLOS I, 33
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	EGEA I	Pensión	1	5	10	TRAFALGAR, 54
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	EGEA II	Pensión	2	13	22	SIERRA DEL CARCHE, ORDENACIÓN BAHÍA, s/n
30007	MURCIA	EL CHURRA	Hotel	3	119	163	MARQUÉS DE LOS VÉLEZ, 12
30710	LOS ALCÁZARES	EL CORDOBES	Pensión	2	10	18	13 DE OCTUBRE, 12
30004	MURCIA	EL DESVIO-RINCÓN DE PACO	Pensión	1	19	25	CORTÉS, 27
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	EL MARINO	Hotel	2	16	26	MUÑOZ, 2
30441	MORATALLA (EL SABINAR)	EL NEVAZO	Pensión	2	5	12	IGLESIAS, 7
30889	ÁGUILAS (CALABARDINA)	EL PARAISO	Hotel	2	38	71	CABO COPE, s/n
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	EL PASO	Hotel	3	24	44	CARTAGENA, 13
30412	CARAVACA DE LA CRUZ (BARRANDA)	EL ZORRO	Hotel	2	12	22	LA LOMA DE BARRANDA, s/n
30360	LA UNIÓN (LA UNION)	ENCARNA VARGAS	Pensión	1	6	10	TETUÁN, 31 ESQUINA C/ BAILÉN,
30380	CARTAGENA (LA MANGA DEL MAR MENOR)	ENTREMARES	Hotel	4	371	721	GRAN VÍA - SEGUNDA AVENIDA, s/n
30892	LIBRILLA	ENTRESIERRAS	Hotel	3	62	118	AUTOVÍA E-15, N-340, KM 642, s/n
30630	FORTUNA (LOS BAÑOS)	ESPAÑA	Hotel	2	54	62	BALNEARIO DE FORTUNA, s/n
30430	CEHEGÍN (CEHEGIN)	ESPAÑA	Pensión	2	23	38	DE MURCIA, 55
30850	TOTANA	EXECUTIVE SPORT	Hotel	3	96	192	EL GRANADO, POL. I. EL SALADAR, 1
30800	LORCA	FÉLIX	Hotel	1	40	58	FUERZAS ARMADAS, 146
30180	BULLAS	FLIPPER	Pensión	2	7	13	PARAGÜAY, s/n

ANEXO I ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

C.P	LOCALIDAD	DENOMINACIÓN	GR	CT	HAB	PLZ	DIRECCIÓN
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	GUILLÉN	Pensión	1	4	8	CANDELARIA, 56
30870	MAZARRÓN	GUILLERMO II	Hotel	2	14	22	CARMEN, 7
30813	LORCA (PURIAS)	HACIENDA REAL LOS OLIVOS	Hotel	4	15	28	DE ALTOBORDO, s/n
30004	MURCIA	HESPERIA MURCIA	Hotel	3	120	228	MADRE DE DIOS, 4
30001	MURCIA	HISPANO II	Hotel	3	35	66	RADIO MURCIA, 3
30440	MORATALLA (BENAMOR)	HOSPEDERÍA EL CLAUSTRO	Pensión	2	7	12	CASA CRISTO, s/n
30848	ALHAMA DE MURCIA (GEBAS)	HOSPEDERÍA LA MARIPOSA	Hotel	1	8	16	LUGAR CASA DEL ESTANCO, s/n
30180	BULLAS	HOSPEDERÍA MOLINO DE ABAJO	Hotel	1	6	11	MOLINO DE ABAJO, s/n
30177	MULA (CASAS NUEVAS)	HOSPEDERÍA RURAL CASAS NUEVAS	Hotel	1	7	18	PLIEGO-LORCA, KM 14,
30170	MULA	HOSPEDERÍA RURAL EL MOLINO DE FELIPE	Hotel	1	5	16	RIVERA DE LOS MOLINOS, 321
30400	CARAVACA DE LA CRUZ (BENABLON)	HOSPEDERÍA RURAL EL MOLINO DEL RIO ARGOS	Hotel	1	7	15	VIEJO DE ARCHIVEL, s/n
30540	BLANCA	HOSPERÍA CONDE DE LA VALLESA	Hotel	3	12	23	GENERALÍSIMO, 54
30420	CALASPARRA (HONDONERA)	HOSPERÍA LA MERCED	Hotel	3	24	46	EL OLIVAREJO, 7
30380	SAN JAVIER (LA MANGA DEL MAR MENOR)	HUSA DOBLEMAR	Hotel	4	501	959	GRAN VÍA DE LA MANGA, s/n
30600	ARCHENA	HYLTOR	Hotel	4	30	54	DEL BALNEARIO, 14
30380	SAN JAVIER (LA MANGA DEL MAR MENOR)	IBERSOL AQUAMARINA BAY	Hotel	4	98	188	DE LA MANGA, KM 14,
30008	MURCIA	IBIS MURCIA	Hotel	2	80	152	JUAN CARLOS I, s/n
30591	TORRE PACHECO (BALSICAS)	INTERCONTINENTAL LA TORRE	Hotel	5	133	249	ANCHOA, 6 - LA TORRE GOLF RESORT, s/n
30700	TORRE PACHECO	INTERCONTINENTAL MAR MENOR GOLF RESORT & SPA	Hotel	5	64	118	CEIBA. MAR MENOR GOLF RESORT, s/n
30800	LORCA	JARDINES DE LORCA	Hotel	4	43	81	ALAMEDA RAFAEL MÉNDEZ, s/n
30840	ALHAMA DE MURCIA	JULIÁN	Hotel	3	40	50	GINÉS CAMPOS, 35-37
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	KATHERINE	Pensión	1	13	26	DR. FLEMING, 11
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	K-HITO	Pensión	2	20	32	LÓPEZ PEÑA, 9
30868	CARTAGENA (ISLA PLANA)	LA CHARA	Pensión	2	16	26	MAYOR, 23
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	LA CUMBRE	Hotel	3	119	225	LA CUMBRE, PARCELA 1,
30620	FORTUNA (LOS BAÑOS)	LA FUENTE	Hotel	1	7	13	DE LA BOCAMINA, s/n
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	LA GALERICA	Hotel	2	15	24	TRAFALGAR, 33
30001	MURCIA	LA HUERTANICA	Hotel	2	31	59	INFANTES, 5
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	LA LÍNEA	Pensión	1	8	14	SAN ISIDRO, s/n
30150	MURCIA (ALBERCA DE LAS TORRES)	LA MESEGUERA	Hotel	2	12	18	MAYOR, 75
30380	CARTAGENA (LA MANGA DEL MAR MENOR)	LA MIRAGE	Hotel-Apartamento	4	75	225	COPACABANA, s/n
30430	CEHEGÍN (CEHEGIN)	LA MURALLA	Hotel	3	8	15	DE LA CONSTITUCIÓN, s/n
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	LA OBRERA	Pensión	2	22	42	ZARANDONA, 7

ANEXO I ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

C.P	LOCALIDAD	DENOMINACIÓN	GR	CT	HAB	PLZ	DIRECCIÓN
30600	ARCHENA	LA PARRA	Hotel	1	27	51	DEL BALNEARIO, 3
30510	YECLA	LA PAZ	Hotel	1	18	34	DE LA PAZ, 180
30835	MURCIA (SANGONERA LA SECA)	LA PAZ	Hotel	3	111	197	DE LORCA, KM 647,
30835	MURCIA (SANGONERA LA SECA)	LA PINADA	Hotel	2	12	15	ALMERIA-GRANADA, KM 645,
30593	CARTAGENA (LA PALMA)	LA POSADA	Hotel	2	15	23	DIEGO GONZÁLEZ, 8
30640	ABANILLA	LA POSADA "CASA PEPE"	Pensión	1	5	8	SALZILLO, 22
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	LA PUNTICA	Pensión	2	18	31	ANDALUCÍA Y C/ ASTURIAS, 1
30205	CARTAGENA	LA PURÍSIMA	Pensión	2	12	14	HERMANOS PINZÓN, 33
30850	TOTANA	LA TORRETA	Hotel	2	7	13	DE LOS MOLINOS, s/n
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	LA VENTA	Pensión	2	7	10	NARCISO YEPES, s/n
30380	CARTAGENA (LA MANGA DEL MAR MENOR)	LAS GAVIOTAS	Hotel	4	105	196	EUROPA, s/n
30389	CARTAGENA (LOS BELONES)	LAS LOMAS	Hotel-Apartamento	4	58	226	LA MANGA CLUB, s/n
30389	CARTAGENA (LOS BELONES)	LAS LOMAS VILLAGE & SPA	Hotel	4	238	342	CAMPO DE GOLF, s/n
30565	LAS TORRES DE COTILLAS (LAS TORRES DE COTILLAS)	LAS TORRES	Pensión	2	8	15	NARCISO YEPES, 11
30868	CARTAGENA (ISLA PLANA)	L'AZOHÍA	Hotel	4	113	208	LA AZOHÍA, 60
30009	MURCIA	LEGAZPI	Hotel	1	33	54	MIGUEL DE CERVANTES, 8
30600	ARCHENA	LEÓN	Hotel	3	118	201	BALNEARIO DE ARCHENA, s/n
30600	ARCHENA	LEVANTE	Hotel	4	70	128	BALNEARIO DE ARCHENA, s/n
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	LIDO	Hotel	2	32	60	CONDE CAMPILLO, 1
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	LODOMAR SPA & TALASOTERAPIA	Hotel	4	88	168	RÍO BIDASOA, URB. LAS CHARCAS, 1
30380	SAN JAVIER (LA MANGA DEL MAR MENOR)	LONDRES	Hotel-Apartamento	3	184	511	EUROVOSA, EDIFICIO LONDRES,
30520	JUMILLA	LOS BADENES	Pensión	2	12	23	N-344, KM 79, s/n
30840	ALHAMA DE MURCIA	LOS BARTOLOS	Hotel	2	18	28	ALFONSO X EL SABIO, 1
30850	TOTANA (LEBOR)	LOS CAMIONEROS	Hotel	1	25	41	N-340, KM 613,
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	LOS CISNES	Pensión	2	21	37	SIERRA DE CAZORLA, s/n
30380	CARTAGENA (LA MANGA DEL MAR MENOR)	LOS DELFINES	Hotel	4	150	285	EUROPA, s/n
30202	CARTAGENA	LOS HABANEROS	Hotel	3	73	123	SAN DIEGO, 60
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	LOS MOLINOS	Hotel	1	15	21	DEL PUERTO, 1
30710	LOS ALCÁZARES (LOS NAREJOS)	LOS NAREJOS	Hotel	2	39	74	DE LA CONSTITUCIÓN, s/n
30620	FORTUNA (RAMBLA SALADA)	LOS PERIQUITOS	Hotel	2	13	24	DE FORTUNA, KM 9, s/n
30628	FORTUNA (RAMBLA SALADA)	LOS PERIQUITOS SPA	Hotel	4	34	66	RAMBLA SALADA, s/n
30565	LAS TORRES DE COTILLAS (LAS TORRES DE COTILLAS)	LOS ROMEROS	Hotel	2	16	28	LOS ROMEROS -CALLE D, 1
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	MADRID	Hotel	1	18	34	ZARANDONA, 18

ANEXO I ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

C.P	LOCALIDAD	DENOMINACIÓN	GR	CT	HAB	PLZ	DIRECCIÓN
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	MADRID	Pensión	2	31	46	ROBLES VIVES, 4
30398	CARTAGENA (RINCON DE TALLANTE)	MAKUNA MATATA	Pensión	1	4	7	LA MANCHICA. CAMPO NUBLA, 14
30400	CARAVACA DE LA CRUZ	MALENA	Hotel	2	16	30	GRANADA, POL. IND. CAVILA, s/n
30380	SAN JAVIER (LA MANGA DEL MAR MENOR)	MANGALÁN	Hotel	4	142	282	, KM 7,
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	MANIDA	Pensión	2	28	53	MUÑOZ, 11
30310	CARTAGENA	MANOLO	Hotel	3	121	226	JUAN CARLOS I, 7
30310	CARTAGENA	MANOLO II	Pensión	2	19	35	JUAN CARLOS I, 7
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	MAR MEDITERRÁNEO	Hotel	2	7	9	DEL MEDITERRÁNEO, ESQUINA C/ FARALLÓN, 12
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	MAR MENOR	Hotel	3	10	19	DEL MAR MENOR, 4
30816	LORCA (LA HOYA)	MARÍN	Pensión	1	14	25	REY JUAN CARLOS I, s/n
30600	ARCHENA	MARISAN	Pensión	1	5	10	BALNEARIO, 16
30880	ÁGUILAS (CALARREONA)	MAXCALY	Pensión	2	7	13	CALARREONA, 133
30889	ÁGUILAS (CALABARDINA)	MAYARÍ	Hotel	1	8	14	RIO DE JANEIRO, 14
30600	ARCHENA	MEDITERRÁNEO	Pensión	2	10	19	CARRIL, 62
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR	MERCURE THALASIA COSTA DE MURCIA	Hotel	4	214	383	DEL PUERTO, 329
30550	ABARÁN (ABARAN)	MESÓN DEL MORO	Hotel	1	30	55	MADRID-CARTAGENA, KM 359,
30370	CARTAGENA (CABO DE PALOS)	MICAELA	Pensión	2	25	47	LAS AMOLADERAS, 11-13
30370	CARTAGENA (CABO DE PALOS)	MICAELA II	Pensión	2	18	36	LAS AMOLADERAS, 11-13
30850	TOTANA	MONASTERIO DE SANTA EULALIA	Hotel	4	35	67	TOTANA-ALEDO, s/n
30520	JUMILLA	MONREAL	Hotel	3	48	90	DR. FLEMING, 6
30160	MURCIA	MONTEAGUDO	Hotel	2	76	95	ALICANTE, 9
30835	MURCIA (SANGONERA LA SECA)	MORENTE	Pensión	2	11	20	SAN PANCRACIO, 2
30004	MURCIA	MURCIA	Pensión	2	16	30	VINADEL, 6
30006	MURCIA	NELVA	Hotel	4	250	474	PRIMERO DE MAYO, 9
30730	SAN JAVIER	NENICO	Pensión	2	15	26	PRINCIPE, 8
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	NEPTUNO	Hotel	3	40	75	GENERALÍSIMO, 19
30009	MURCIA	NH AMISTAD MURCIA	Hotel	4	149	261	CONDESTABLE, 1
30203	CARTAGENA	NH CAMPO CARTAGENA	Hotel	3	100	196	CIUADELA, 24
30201	CARTAGENA	NH CARTAGENA	Hotel	4	100	112	REAL, 2
30001	MURCIA	NH RINCÓN DE PEPE	Hotel	4	162	305	APÓSTOLES, 34
30160	MURCIA (MONTEAGUDO)	NIÁGARA	Hotel	1	19	25	MURCIA-ALICANTE KM 3, s/n
30006	MURCIA	NOVOTEL MURCIA	Hotel	4	126	250	DE ALICANTE - LAS ATALAYAS, s/n
30850	TOTANA	OLIMPIA	Hotel	2	35	65	BALSÓN DE GUILLÉN, POL. IND. EL SALADAR, 1

ANEXO I ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

C.P	LOCALIDAD	DENOMINACIÓN	GR	CT	HAB	PLZ	DIRECCIÓN
30730	SAN JAVIER	OLMOS	Pensión	1	8	16	DE LA UNIÓN, 10
30201	CARTAGENA	ORIENTE	Pensión	1	10	18	JARA, 29
30002	MURCIA	PACOCHÉ MURCIA	Hotel	3	72	136	CARTAGENA, 30
30710	LOS ALCÁZARES	PAGÁN	Hotel	2	22	34	AEROPUERTO, 13
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGÁN)	PALOMA	Hotel	2	25	30	RÍO ERESMA, 47
30835	MURCIA (SANGONERA LA SECA)	PANCHO	Pensión	1	15	25	BENIZABEL, 2
30890	PUERTO LUMBRERAS	PARADOR DE PUERTO LUMBRERAS	Hotel	3	60	112	JUAN CARLOS, 77
30202	CARTAGENA	PENINSULAR	Hotel	1	18	34	CUATRO SANTOS, 3
30835	MURCIA (SANGONERA LA SECA)	PÉREZ Y NAVARRO	Pensión	1	12	24	DE LORCA, 9
30859	ALEDO (MONTYSOL DE ESPUÑA)	PINITO DE ORO	Hotel	2	28	53	DE MURCIA, 9
30520	JUMILLA	PÍO XII	Hotel	2	27	46	ORTEGA Y GASSET, 12
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	PLAYA GRANDE	Hotel	3	35	64	EL CASTELLAR, 19
30877	MAZARRÓN (MORERAS/BOLNUEVO)	PLAYASOL	Hotel	3	25	53	VELERO, s/n
30155	MURCIA (BAÑOS Y MENDIGO)	PLAZA	Hotel	2	19	21	SAN JAVIER, KM 1,4 - URB. MOSA TRAJECTUM, s/n
30395	CARTAGENA	POSADAS DE ESPAÑA	Hotel	3	97	137	LUXEMBURGO, POL. IND. CABEZO BEAZA, s/n
30385	CARTAGENA (LOS BELONES)	PRÍNCIPE FELIPE	Hotel	5	192	365	LA MANGA CLUB, s/n
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	PUERTO JUAN MONTIEL SPA & BASE NÁUTICA	Hotel	4	128	286	PUERTO DEPORTIVO, 1
30160	MURCIA (MONTEAGUDO)	PUERTO RICO	Pensión	2	12	23	ALICANTE, 59
30870	MAZARRÓN	RAMÓN	Hotel	1	18	24	CONSTITUCIÓN, 84
30440	MORATALLA	REYES	Pensión	1	6	12	TOMÁS EL CURA, 7
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	RIBERA	Hotel	2	42	78	EXPLANADA DE BARNUEVO, 10
30890	PUERTO LUMBRERAS	RISCAL	Hotel	3	61	120	A7 -SALIDA 580,
30880	ÁGUILAS (AGUILAS)	RODRÍGUEZ	Pensión	2	15	26	RAMÓN Y CAJAL, 7
30007	MURCIA	ROSAVICTORIA	Hotel	4	92	178	DEL ROCIO, 2
30710	LOS ALCÁZARES	SAN DIEGO	Pensión	1	29	41	BIENVENIDO CONEJERO, 36
30180	BULLAS	SAN JOSÉ	Pensión	2	4	8	ARAGÓN, 9
3040	BLANCA	SAN REMO	Hotel	2	11	20	ESTACIÓN DE FERROCARRIL, s/n
30640	ABANILLA	SANTA CRUZ	Hotel	1	6	12	POLÍGONO INDUSTRIAL, s/n
30140	SANTOMERA	SANTOS	Hotel	2	12	22	ALMAZARA, 11
30002	MURCIA	SEGURA	Pensión	2	14	20	DE CAMACHOS, 14
30879	MAZARRÓN (SALADILLO)	SENSOL	Hotel	4	66	125	CAMPOSOL. C/ ALJIBE, s/n
30100	MURCIA	SERCOTEL JC1 MURCIA	Hotel	4	100	200	JUAN CARLOS I, 55
30710	LOS ALCÁZARES	SERENA GOLF	Hotel	4	85	168	TORRE DE RAME, C/ INFANTA CRISTINA, 44

ANEXO I ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

C.P	LOCALIDAD	DENOMINACIÓN	GR	CT	HAB	PLZ	DIRECCIÓN
30380	CARTAGENA (LA MANGA DEL MAR MENOR)	SERVIGROUP GALÚA	Hotel	4	177	336	HACIENDA DOS MARES, s/n
30180	BULLAS	SG BULLAS	Hotel	3	18	33	GENERAL ANTONIO SÁNCHEZ, 38
30360	LA UNIÓN (LA UNION)	SIERRA MAR	Hotel	2	53	75	REAL, s/n
30003	MURCIA	SILKEN 7 CORONAS	Hotel	4	156	310	PASEO DE GARAY, 5
30368	CARTAGENA (LOS URRUTIAS)	SOL Y MAR	Hotel	1	35	49	VALDIVIA, 4
30700	TORRE PACHECO	SPA TORRE PACHECO	Hotel	4	101	200	LOS ALCAZARES-TORRE PACHECO, KM 3,5,
30564	LORQUÍ (LORQUI)	TCH HOTEL	Hotel	3	67	87	IND. LORQUÍ. CTRA. NUEVOS ACCESOS, s/n
30600	ARCHENA	TERMAS	Hotel	4	67	123	BALNEARIO DE ARCHENA, s/n
30833	MURCIA (SANGONERA LA SECA)	TORRECOBIJO	Pensión	1	12	14	PARCELA 3.3.1ª FASE CENTRO INTEGRADO TRANSPORTE, s/n
30400	CARAVACA DE LA CRUZ	TORREÓN LAS FUENTES	Hotel	1	7	13	DE LAS FUENTES, 20
30720	SAN JAVIER (SANTIAGO DE LA RIBERA)	TRABUCO	Hotel	2	34	49	MAR MENOR, 1
30740	SAN PEDRO DEL PINATAR (LO PAGAN)	TRAIÑA	Hotel	4	78	139	GENERALÍSIMO, 84
30002	MURCIA	UNIVERSAL PACOCHE	Hotel	1	47	77	GONZÁLEZ CEBRIAN, 9
30860	MAZARRÓN (PUERTO DE MAZARRÓN)	UREÑA	Pensión	1	9	16	AIRE, 4-1º
30889	ÁGUILAS (TEBAR)	VENTA DE TEBAR	Pensión	1	21	40	IND. DE TEBAR. PLGNO. 20, PARC., 5
30320	FUENTE ÁLAMO (FUENTE ALAMO)	VENTA EL CAMPO	Hotel	1	19	36	DE CARTAGENA-ALHAMA, KM 23, s/n
30155	MURCIA (BAÑOS Y MENDIGO)	VENTA EL PUERTO	Hotel	2	50	66	N-301, KM 406, s/n
30630	FORTUNA (LOS BAÑOS)	VICTORIA	Hotel	3	72	119	BALNEARIO DE FORTUNA,
30562	CEUTÍ (CEUTI)	VILLA DE CEUTÍ	Hotel	2	24	45	RÍO SEGURA, POLG. IND., s/n
30380	CARTAGENA (LA MANGA DEL MAR MENOR)	VILLAS LA MANGA	Hotel-Apartamento	3	60	180	GRAN VÍA, PARCELA M-149, s/n
30500	MOLINA DE SEGURA	VILLASEGURA	Hotel	3	43	64	DE MADRID, 129
30004	MURCIA	ZÉNIT MURCIA	Hotel	3	61	87	DE SAN PEDRO, 3 y 5
30710	LOS ALCÁZARES	525	Hotel	4	109	204	RIO BORINES, 58

ANEXO I

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN	TELÉFONO	WEB	EMAIL
AC HOTEL MURCIA	968 274 250	www.ac-hotels.com	acmurcia@ac-hotels.com
ÁGUILA D'ORO	968 446 006	www.ramonetero.com	
ÁGUILAS HOTEL RESORT	968 493 015	www.aguilashotel.es	reservas@aguilashotel.com
AL SUR	968 419 466 - 608 178 976	www.halsur.com	hotelsur@wanadoo.es
ALAMEDA	968 406 600	www.hotel-alameda.com	info@hotel-alameda.com
ALASKA	968 181 017 - 652 952 022	www.alaskahotel.es	hotelalaska.marmenor@gmail.com
ALBOHERA	968 335 910	www.hotelalbohera.com	recepcion@hotelalbohera.com
ALBORÁN	968 155 759	www.hotelalboran.com	info@hotelalboran.com
ALCÁZAR	968 662 105	www.lacarrasquillacelebraciones.com	
AMALTEA HOTEL SPA CENTER	968 406 565	www.amalteahotel.com	reservas@amalteahotel.com
AMTADES	968 597 044		
APARTHOTEL BAHÍA	968 182 525	www.aparthotelbahia.com	info@aparthotelbahia.com
ARCE	968 182 247		hotelarce09@gmail.com
ARCO DE SAN JUAN	968 210 455	www.arcosanjuan.com	info@arcosanjuan.com
ARGOS	968 720 707		hotelargos@hotmail.com
ATRIUM HOTEL	968 158 383	www.atriumhotel.es	atrium@atriumhotel.es
AVENIDA	968 751 215	www.hotelavenidayecla.com	picohermanos@terra.es
BAHÍA	968 594 000	www.hotelbahia.net	correo@hotelbahia.net
BALCONES AZULES	968 500 042		pensionbalconesazules@hotmail.es
BALNEARIO	902 444 410	www.leana.es	info@leana.es
BALNEARIO LA ENCARNACIÓN	968 575 007		comercialaljuvi@terra.es
BEST WESTERN ALFONSO XIII	968 520 000	http://bestwesternalfonsoxiii.com	correo@hotelalfonsoxiii.com
CAMPANILE MURCIA	968 899 781	www.campanile.com	murcia@campanile.com
CAMPOMAR	968 135 642	http://www.campomarhotel.es/	hotelcampomar@gmail.com
CAMPOY	968 254 591		crisobalmateos@wanadoo.es
CAMPOY II	968 886 798		
CARLOS III	968 520 032	http://www.carlosiiihotel.com	correo@carlosiiihotel.com
CARLOS III	968 411 650	www.hotelcarlosiii.com	correo@hotelcarlosiii.com
CARTAGENERA	968 502 504		
CARTAGONOVA	968 504 200	www.hotelhusacartagonova.com	hcartagonova@husa.es
CASA AUGUSTO	968 850 113		
CASA EMILIO	968 220 631	www.hotelcasaemilio.com	hotel@hotelcasaemilio.com
CASA FRANCO	968 800 003		

ANEXO I

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN	TELÉFONO	WEB	EMAIL
CASA JUAN	968 468 006	www.hostalcasajuan.es	hostalcasajuan@hotmail.com
CASA LUCRECIA	868 182 080 - 645 152 231 - 650 504 593 - 655 696 063		juancasalucracia@hotmail.com
CASA LUZÓN	968 435 489		
CATALONIA CONDE DE FLORIDABLANCA	968 214 626	www.hoteles-catalonia.es	floridablanca@hoteles-catalonia.es
CAVANNA	968 563 600	www.izanhoteles.es	cavanna.reservas@izanhoteles.es
CENTRAL	968 707 055	www.hotelcentralcaravaca.com	informacion@hotelcentralcaravaca.com
CHURRA VISTALEGRE	968 201 750	www.elchurra.net	hotelchurravistalegre@elchurra.net
CORZO	968 575 131	www.hotelcorzo.com	hotelcorzo@hotelcorzo.com
COSTA	968 590 450 - 649 918 965		
COSTA II	968 590 450		
COSTA NAREJOS	968 583 980	www.hotelcostanarejos.com	reservas@hotelcostanarejos.com
COSTAS	968 685 510	hotelcostas.net	
CRISTINA	968 171 110	www.cristinahotel.net.	info@cristinahotel.net
DEL CARMEN	968 466 459		
DEL SOL	968 402 341		antonior28@hotmail.com
EGEA I	968 594 607 - 680 946 054		
EGEA II	968 595 203 - 680 946 054		
EL CHURRA	968 238 400	www.elchurra.net	hotelechurra@elchurra.net
EL CORDOBES	968 170 153	http://www.pensionelcordobes.com/	info@pensionelcordobes.com
EL DESVIO-RINCÓN DE PACO	665 033 785		eldesviorincondepaco@gmail.com
EL MARINO	968 572 121	www.elmarino.es	elmarino@terra.es
EL NEVAZO	968 738 052		
EL PARAISO	968 419 444	www.hotelesparaiso.net	hotelesparaiso@hotelesparaiso.net
EL PASO	968 447 125	www.hotelespasoaguilas.com	hotelespaso@forodigital.es
EL ZORRO	968 433 140 - 669 015 916	www.hotelzorro.com	info@hotelzorro.com
ENCARNA VARGAS	968 541 136 - 609 620 064	www.hospedajeconencantoencarnavargas.es	logimar@cajamurcia.es
ENTREMARES	902 258 282	www.entremares.es	info@entremares.es
ENTRESIERRAS	968 657 676	www.hotelentresierras.com	info@hotelentresierras.com
ESPAÑA	902 444 410	www.leana.es	info@leana.es
ESPAÑA	968 740 081		
EXECUTIVE SPORT	968 418 209	www.executive-sport.com	reservas@executive-sport.com
FÉLIX	968 467 654	www.hotelfelix.es	informacion@hotelfelix.com
FLIPPER	968 652 163	www.bullaspensionflipper.es	pensionflipper@gmail.com

ANEXO I

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN	TELÉFONO	WEB	EMAIL
GUILLÉN	968 447 235 / 968 411 534		
GUILLERMO II	968 590 436	www.hotelguillermo2.es	info@hotelguillermo2.es
HACIENDA REAL LOS OLIVOS	968 959 100	www.haciendareallosolivos.com	hrlosolivos@royalpremierhoteles.com
HESPERIA MURCIA	968 217 789	www.nh-hotels.com	hotel@hesperia-murcia.com
HISPANO II	968 216 152	www.restaurantehispano.es	hotel@hotelhispano.net
HOSPEDERÍA EL CLAUSTRO	968 433 123 - 670 455 543	www.elclaudio.org	
HOSPEDERIA LA MARIPOSA	968 631 008 - 646 615 871	www.hotellamariposa.com	infolamariposa@ya.com
HOSPEDERÍA MOLINO DE ABAJO	968 431 383 - 639 959 509	www.castillico.com	turismo_rural@castillico.com
HOSPEDERÍA RURAL CASAS NUEVAS	968 431 820 - 610 031 082 - 654 834 363	www.hospederiacasasnuevas.com	info@hospederiacasasnuevas.com
HOSPEDERÍA RURAL EL MOLINO DE FELIPE	968 662 013 - 607 754 477	www.hospederiaruralmolinodefelipe.es	reservas@hospederiaruralmolinodefelipe.es
HOSPEDERÍA RURAL EL MOLINO DEL RIO ARGOS	968 433 381 - 606 301 409	www.molinodelrio.com	molinodelrio@molinodelrio.com
HOSTERÍA CONDE DE LA VALLESA	968 778306	www.condevallesa.com	gerencia@condevallesa.com
HOSTERÍA LA MERCED	968 433 587	www.casatorreelolivarejo.com	contacto@casatorreelolivarejo.com
HUSA DOBLEMAR	968 563 833	www.husa.es	hdoblemar@husa.es
HYLTOR	902 461 646 968 688 205	www.hotelhyltor.com	info@hotelhyltor.com
IBERSOL AQUAMARINA BAY	968 140 111		
IBIS MURCIA	968 274 939	www.ibishotel.com/es/home/index.shtml	h3676@accor.com
INTERCONTINENTAL LA TORRE	968 031 972	www.intercontinentalmurcia.com	
INTERCONTINENTAL MAR MENOR GOLF RESORT & SPA	902 500 322	www.intercontinental.com	reservations@intercontinentalmarmenor.com
JARDINES DE LORCA	968 470 599	www.hotelesdemurcia.com	reservas@hotelesdemurcia.com
JULIÁN	968 636 133	www.hoteljulian.es	info@hoteljulian.es
KATHERINE	968 183 659		
K-HITO	968 570 002		
LA CHARA	968 152 016		
LA CUMBRE	968 594 861	www.hotellacumbre.com	info@hotellacumbre.com
LA FUENTE	968 685 125	www.campingfuente.com	info@campigfuente.com
LA GALERICA	968 332 226	http://www.lagaleric.com/	
LA HUERTANICA	968 217 668	www.hotelahuertanica.es	hotellahuertanica@hotmail.es
LA LÍNEA	968 594 549		
LA MESEGUERA	968 840 043	www.grupolameseguera.com	lameseguera@gmail.com
LA MIRAGE	902 258 282	www.entremares.es	reservaslamanga@entremares.es
LA MURALLA	968 723 528	www.hotel-lamuralla.com	ayuntamiento@cehegin.com
LA OBRERA	968 570 042	www.laobrera.com	laobrera@guiadelmarmenor.com

ANEXO I

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN	TELÉFONO	WEB	EMAIL
LA PARRA	968 670 444	www.hotellaparra.com	informacion@hotellaparra.com
LA PAZ	968 751 350	www.lapaz-hotel.com	info@lapaz-hotel.com
LA PAZ	968 801 337	www.hoteldelapaz.es	info@hotelpaz.com
LA PINADA	968 807 182	www.hotellapinada.es	hrlapinada@gmail.com
LA POSADA	968 554 015	www.laposadacartagena.com	info@laposadacartagena.com
LA POSADA "CASA PEPE"	968 680 006		
LA PUNTIKA	968 181 451	www.pensionlapuntica.com	info@pensionlapuntica.com
LA PURÍSIMA	968 510 281	webs.ono.com/pensionlapurisima/	pensionlapurisima@ono.com
LA TORRETA	968 420 080 - 676 975 187	www.huertolatorreta.com	latorreta@eresmas.com
LA VENTA	968 153 865	pensionlavena.es	recepcion@pensionlavena.es
LAS GAVIOTAS	968 337 289	www.hotelania.com	reservasgaviotas@hotelania.com
LAS LOMAS	968 338 100	http://www.lamangaclub.com/	info@lamangaclub.com
LAS LOMAS VILLAGE & SPA	968 338 100	www.lamangaclub.com	info@lamangaclub.com
LAS TORRES	968 627 412		PENSIONLASTORRES@TERRA.ES
L'AZOHÍA	968 150 228	www.golfhotelazohia.com	recepcion@golfhotelazohia.com
LEGAZPI	968 293 081	www.hotellegazpi.es	contactar@hotellegazpi.com
LEÓN	902 333 222 - 968 688 022	www.balneariodearchena.com	info@balneariodearchena.com
LEVANTE	902 333 222 - 968 688 022	www.balneariodearchena.com	info@balneariodearchena.com
LIDO	968 570 704		
LODOMAR SPA & TALASOTERAPIA	968 186 802	www.lodomar.com	reservas@lodomar.com
LONDRES	968 140 864	www.aparthotellondres.com	reservas@aparthotellondres.com
LOS BADENES	968 759 955	www.losbadenes.com	info@losbadenes.com
LOS BARTOLOS	968 631 671	www.losbartolos.com	info@losbartolos.com
LOS CAMIONEROS	968 421 037	www.hoteloscamineros.com	martotana@yahoo.es
LOS CISNES	968 153 122	www.pensionloscisnes.com	info@pensionloscisnes.com
LOS DELFINES	968 145 300	www.hotelania.com	reservasdelfines@hotelania.com
LOS HABANEROS	968 505 250	www.hotelhabaneros.com	info@hotelhabaneros.com
LOS MOLINOS	968 178 010		hotelosmolinos@hotmail.com
LOS NAREJOS	968 575 634	www.hotellosnarejos.com	info@hotellosnarejos.com
LOS PERIQUITOS	968 685 240	www.hotelspamurcia.es	recepcion@hotellosperiquitos.com
LOS PERIQUITOS SPA	968 685 240	www.hotelspamurcia.es	recepcion@hotellosperiquitos.com
LOS ROMEROS	968 387 420	www.hotellosromeros.com	hotellosromeros@terra.es
MADRID	968 570 504		hotelmadrid@guiadelmarmenor.com

ANEXO I

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN	TELÉFONO	WEB	EMAIL
MADRID	968 411 109	www.elmadridaguilas.blogspot.com	elmadrid.aguilas@gmail.com
MAKUNA MATATA	968 163 735		
MALENA	968 725 262	www.hotelrestaurantemalena.com	info@hotelrestaurantemalena.com
MANGALÁN	968 337 000	www.hotelmangalan.com	mangalan@hotelmangalan.com
MANIDA	968 570 011	www.hotelmanida.com	info@hotelmanida.com
MANOLO	968 330 060	www.hotelmanolo.com	hotelmanolo@hotelmanolo.com
MANOLO II	968 330 060		hotelmanolo@hotelmanolo.com
MAR MEDITERRÁNEO	902 154 458	www.hotelmarmenor.com	reservas@hotelmarmenor.com
MAR MENOR	968 571 901	www.hotelmarmenor.com	reservas@hotelmarmenor.com
MARÍN	968 486 072		
MARISAN	968 670 434		
MAXCALY	968 410 884		maxcaly@airtel.net
MAYARÍ	968 419 748 - 620 629 508	www.hotel-mayari.com	info@hotel-mayari.com
MEDITERRÁNEO	968 688 062 - 676 657 454	www.solmediterraneo.com	informacion@solmediterraneo.com
MERCURE THALASIA COSTA DE MURCIA	968 182 007	www.thalasia.com y www.mercure.com	infohotel@thalasia.com
MESÓN DEL MORO	968 770 225	www.mesondelmoro.es	mesondelmoro@gmail.com
MICAELA	968 563 040		
MICAELA II	968 564 356		
MONASTERIO DE SANTA EULALIA	968 487 004 - 680 419 275	www.monasteriosantaeulalia.com	reservas@monasteriosantaeulalia.com
MONREAL	968 781 816	www.hotelmonreal.net	info@hotelmonreal.net
MONTEAGUDO	968 242 766 - 608 763 955	www.hotelmonteagudo.com	contacto@hotelmonteagudo.com
MORENTE	968 801 781		
MURCIA	968 219 963	www.pensionmurcia.es	pensionmurcia@hotmail.es
NELVA	968 060 200	www.hotelnelva.es	repcion@hotelnelva.es
NENICO	968 572 901 - 616 081 717		nenico3@nenico.es
NEPTUNO	968 181 911	www.hotelneptuno.net	info@hotelneptuno.net
NH AMISTAD MURCIA	968 282 929	www.nh-hotels.com	nhamistaddemurcia@nh-hotels.com
NH CAMPO CARTAGENA	968504431	www.nh-hoteles.es	nhcampocartagena@nh-hotels.com
NH CARTAGENA	968 120 908	www.nh-hotels.com	nhcartagena@nh-hotels.com
NH RINCÓN DE PEPE	968 212 239	www.nh-hotels.com	nhrincondepepe@nh-hotels.com
NIÁGARA	968 850 072		
NOVOTEL MURCIA	968 374 799	http://goo.gl/obPuA	h5228@accor.com
OLIMPIA	968 418 359	www.olimpiahoteles.com	reservas@olimpiahoteles.com

ANEXO I

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN	TELÉFONO	WEB	EMAIL
OLMOS	968 190 521		
ORIENTE	968 502 469		
PACOCHE MURCIA	968 213 385	www.pacoches.es	hotelreservas@pacoches.es
PAGÁN	968 575 080	www.hotelpagan.com	hotelpagan@ncs.es
PALOMA	968 183 171	www.grupopaloma.net	grupaloma@hotmail.com
PANCHO	968 803 787		
PARADOR DE PUERTO LUMBRERAS	968 402 025	www.parador.es	pto.lumbreras@parador.es
PENINSULAR	968 500 033	www.verial.es/hotelpeninsular	hotelpeninsular@infonegocio.com
PÉREZ Y NAVARRO	968 804 360		
PINITO DE ORO	968 484 436	www.pinitodeoro.es	hotelpinitodeoro@hotmail.com
PÍO XII	968 780 132	www.hotelpioxii.com	hotelpio@tpi.infomail.es
PLAYA GRANDE	968 155 715	www.grupolamesguera.com	correo@hotel-playagrande.com
PLAYASOL	968 156 503	www.hotelplayasol.es	info@hotelplayasol.es
PLAZA	968 936 075		
POSADAS DE ESPAÑA	968 324 324	www.posadasdeespana.com	reservascartagena@posadasdeespana.com
PRÍNCIPE FELIPE	968 331 234	www.lamangaclub.com	info@lamangaclub.com
PUERTO JUAN MONTIEL SPA & BASE NÁUTICA	968 493 493	www.hotelpuertojuanmontiel.com	reservas@hotelpuertojuanmontiel.com
PUERTO RICO	968 850 022		pensionpuertorico@telefonica.net
RAMÓN	968 590 244		
REYES	968 730 377		
RIBERA	968 570 200	www.hotelribera.com	correo@hotelribera.com
RISCAL	968 402 050	www.hotelriscal.com	info@hotelriscal.com
RODRÍGUEZ	968 410 615 - 649 540 380	http://aguilaspensionrodriguez.blogspot.com	
ROSAVICTORIA	968 272 829	www.hotelrosavictoria.com	comercial@hotelrosavictoria.com
SAN DIEGO	968 575 133	www.pensionsandiego.es	
SAN JOSÉ	968 653 282	www.pensionsanjose.com	pension@pensionsanjose.com
SAN REMO	968 776 077		
SANTA CRUZ	968 680 717		
SANTOS	968 865 211	www.hotel-santos.com	hotelsantos@hotel-santos.com
SEGURA	968 211 281	www.pensionsegura.es	info@pensionsegura.es
SENSOL	968 199 937	www.sensol.es	
SERCOTEL JC1 MURCIA	968 858 844	www.hoteljc1murcia.com	reservas@hoteljc1murcia.com
SERENA GOLF	968583060	www.serenagolfresort.com	mnavazas@veladahoteles.com

ANEXO I

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN	TELÉFONO	WEB	EMAIL
SERVIGROUP GALÚA	968 563 200	www.servigroup.es	galua@servigroup.es
SG BULLAS	902 220 203	www.hotelsg.net	informacion@hotelsg.net
SIERRA MAR	968 560 825	www.hotelsierramar.com	hotelsierramar@hotelsierramar.com
SILKEN 7 CORONAS	968 217 771	www.hoteles-silken.com	reservas.7coronas@hoteles-silken.com
SOL Y MAR	968 134 366		hotelsolyamar@cajamar.es
SPA TORRE PACHECO	968 189 700	www.hotelspa-torrepacheco.com	reservas@hotelspa-torrepacheco.com
TCH HOTEL	968 676 091	www.tch-hotel.com	direccion@tch-hotel.com
TERMAS	902 333 222 - 968 688 022	www.balneariodearchena.com	info@balneariodearchena.com
TORRECOBIJO	968 818 165		
TORREÓN LAS FUENTES	968 722 114 - 695 385 615	www.torreonlasfuentes.com	info@torreonlasfuentes.com
TRABUCO	968 570 051 - 616 760 532	www.hoteltrabuco.com	trabucohotel@gmail.com
TRAIÑA	968 335 022	www.hoteltraina.com	info@hoteltraina.com
UNIVERSAL PACOCHE	968 217 605	www.pacoches.es	hoteluniversal@pacoches.es
UREÑA	968 594 050		info@restaurante-miramar.com
VENTA DE TEBAR	699 923 634	www.ventadetebar.es	
VENTA EL CAMPO	968 151 414		
VENTA EL PUERTO	968 383 061	WWW.hotelventaelpuerto.com	info@hotelventaelpuerto.com
VICTORIA	902 444 410	www.leana.es	info@leana.es
VILLA DE CEUTÍ	968 693 399	www.hotelvillaceuti.com	
VILLAS LA MANGA	968 145 222	www.villaslamanga.es	hotel-apartamentos@villaslamanga.es
VILLASEGURA	968 610 019 - 968 641 957	www.hotelvillasegura.com	hotelvillasegura@hotelvillasegura.es
ZÉNIT MURCIA	968 214 741	www.zenithoteles.com	murcia@zenithoteles.com
525	968 574 760	www.525.es	hotel@525.es

ANEXO II

ENCUESTA ENVIADA

La gestión de los recursos humanos en los establecimientos hoteleros de la Región de Murcia.

1. Persona que participa en la encuesta. Escriba su nombre:

2. Puesto que ocupa: *

3. Nombre del hotel, hotel-apartamento o pensión: *

4. Número de habitaciones del establecimiento. *Individuales, dobles, junior-suite, suite; apartamentos tipo estudio, 2/4, 4/6, etc.

5. Municipio al que pertenece el hotel. *Elija el que corresponda del desplegable: ¿Qué tipo de establecimiento es? *

- Independiente.
- Pertenece a una cadena.
- Pertenece a un grupo de gestión.
- Otro:

6. ¿Hay departamento de personal o una persona dedicada en exclusividad a la gestión de RRHH? *

- Sí.
- No.

7. ¿Existe una política y una estrategia de planificación de recursos humanos?*

8. ¿Cuántas personas forman la plantilla fija? *Indique un número:

9. ¿Cuántas personas más son necesarias en temporada alta? *Indique un número:

10. ¿Conoce el nivel de absentismo de su empresa?

- Sí.
- No.

11. ¿Valora positivamente la polivalencia?

- Sí.
- No.

12. Seleccione qué funciones de recursos humanos tiene implantadas en su establecimiento. *Qué funciones realizan, estén o no documentadas.

- Selección.
- Reclutamiento.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Clima y satisfacción laboral.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Administración de personal.
- Formación.
- Evaluación del desempeño.
- Relaciones laborales.
- Plan de Carrera.

13. Marque las funciones de recursos humanos que tenga contratadas externamente. Aquellas funciones que realizan otras empresas para usted:

- Selección.
- Reclutamiento.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Clima y satisfacción laboral.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Administración de personal.

- Formación.
- Evaluación del desempeño.
- Relaciones laborales.
- Plan de carrera.
- Ninguna.

14. ¿Considera útil disponer de una descripción de puestos de trabajo? *

- Sí es útil.
- No es útil si el personal tiene experiencia.
- No sabe, no contesta.

15. Indique las fuentes de reclutamiento que más suelen utilizar:

- Web de la empresa.
- Promoción interna.
- Bolsa de trabajo propia.
- Asociaciones de hostelería.
- Hoja de solicitud.
- ETT.
- Bolsas de trabajo-escuelas de hostelería.
- SEF.
- Anuncios en webs especializadas.
- Petición directa.
- Anuncio en el establecimiento.
- Anuncios en prensa.
- Contactos personales.
- Otro:

16. En la selección y entrevista de candidatos, ¿qué características o requisitos valora más? *

- Referencias.
- Iniciativa.
- Conocimientos.
- Estudios académicos.
- Habilidades comunicativas.

- Trabajo en equipo.
- Idiomas.
- Características personales.
- Estudios Hostelería.
- Disponibilidad horaria.
- Predisposición al trabajo.
- Experiencia laboral.
- Carisma.
- Actitud.
- Fidelidad, compromiso y responsabilidad.
- Capacidad de trabajo.
- Otro:

17. ¿Qué formación es la más valorada? *

- Ciclos formativos grado medio.
- Ciclos formativos grado superior.
- Grado o diplomatura en Turismo.
- Máster.
- Cualquier formación en hostelería.
- Cursos de formación continua/adaptación.
- Cursos formación ocupacional/profesional.
- Cursos de especialización.
- Otro:

18. ¿Realizan planes de acogida?

- Sí, documentados.
- Sí, sin documentar.
- No.

19. ¿Disponen de planes de formación?

- Sí.
- No.
- No sabe, no contesta.

20. ¿Cuáles son las temáticas más usuales de los cursos de formación continua realizados por su personal? *

- Idiomas.
- Cocina.
- Atención al cliente.
- Calidad del servicio.
- Marketing.
- Gerencia y desarrollo directivo.
- Camarera de pisos.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Medio ambiente.
- Barman.
- Camarero.
- Otro:

21. ¿Quiénes participan más en las acciones formativas? *

- Personal de base.
- Todo el personal.
- Personal de puestos medios.
- Dirección y gerencia.
- Otro:

ANEXO III

PERFILES PROFESIONALES DE LOS PROFESIONALES ENTREVISTADOS

D. Ramón Pina Playá

Actualmente es **Director General de InterContinental Mar Menor Resort & Spa en InterContinental Hotels Group.**

Anteriormente:

- Director Área de Operaciones en Consultoría Hotelera & Formación.
- Secretario General de la Cátedra de Gastronomía de Andalucía y Director Gerente, de la Fundación B.Campos en Grupo Bodegas Campos.
- Director General, Hotel Occidental Córdoba - 4* y Hotel Occidental Gran Capitán - 4* en Occidental Hotels & Resorts.
- Director General, Hotel Condado Beach-5*, Occidental Hotels & Resorts.
- Jefe de Administración-Controller, Hotel Cristina-5*, Hotasa Hotels & Resorts.
- Interventor, Hotel Tamarindos-5*, Hotasa Hotels & Resorts.

Formación:

- “Máster en Ciencias Gastronómicas: Gestión y Restauración” por la Universidad de Córdoba.
- Diplomado en Alta Dirección de Empresas/AD 1, por el Instituto Internacional San Telmo – IESE.
- Certified Hotel Administrator, Hotel/Motel Administration/Management in The Educational Institute of American Hotel & Motel Association.

Dña. M. Gloria Llatser Gaya

Actualmente es **Directora Corporativa de RRHH en Polaris World.**

Anteriormente:

- Fundadora-Directora General en Optimiza.
- Socia-Fundadora en Net-Translations.

Formación:

- Executive MBA por EAE Business School.
- Licenciada en Filología Alemana por la Universitat de Barcelona.
- Técnico Superior de Empresas Turísticas por la Universitat Rovira i Virgili.

D. Álvaro Martínez

Actualmente es **Jefe de Gestión de Recursos Humanos en Hotelania**, desde hace más de 10 años.