

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Prácticas de Recursos Humanos en la Hostelería: caso del Hotel Renasa Valencia

Marta Gimeno Rivera

Noviembre 2015

Tutor del Trabajo Fin de Grado: Rosario Perelló Marin



ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
1.1 Introducción y objetivos	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO: SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1 Desarrollo de la dirección de Recursos Humanos	8
2.2 Prácticas de Recursos Humanos en el sector de la hostelería	13
2.3 Hostales vs Hoteles turísticos	19
2.3.1 Los Recursos Humanos como ventaja competitiva.....	19
2.3.2 Descripción, comparativa y tipo de servicio ofertado	23
2.3.3 Perfil de la Oferta: locales independientes o cadenas hosteleras	27
2.3.4 Perfil del cliente.....	33
2.3.5 Perfil empleado.....	36
2.4 Oferta Hotelera y empleo turístico en la Comunidad Valenciana	39
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	50
3.1 Metodología empleada	50
CAPÍTULO 4: MARCO PRÁCTICO: RESULTADOS	52
4.1 Descripción del hotel seleccionado: Situación actual y evolución económico-financiera	52
4.2.1 Situación actual.....	53
4.2.2 Situación económico-financiera	57
4.2 Análisis práctico de la dirección de Recursos Humanos: Entrevista Recursos Humanos Hotel Renasa	60
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA	69
BIBLIOGRAFÍA	2
ANEXO	9
ANEXO 1: Entrevista a la Gerente del Hotel Renasa	9

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	10
TABLA 2 CLASIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	14
TABLA 3 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE HOSTALES	29
TABLA 4 TIPOS DE CLIENTE DE UN HOSTAL	34
TABLA 5 ESTABLECIMIENTOS, PLAZAS, GRADOS DE OCUPACIÓN Y PERSONAL OCUPADO. JULIO 2015	48
TABLA 6 PLAN DE ACCIONES. ACCIONES FUNDAMENTALES.	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: OCUPACIÓN HOSTELERA 2007-2014	42
GRÁFICO 2 OCUPACIÓN HOTELERA 2007-2014.....	43
GRÁFICO 3 COMPARATIVA ENTRE OCUPACIÓN HOSTALES Y OCUPACIÓN HOTELES 2007-2014.....	44
GRÁFICO 4 ÍNDICE DE PRECIOS HOTELEROS.....	50
GRÁFICO 5 EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN 2004-2014.....	58
GRÁFICO 6 BENEFICIOS Y COSTES MEDIOS POR EMPLEADO	59

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción y objetivos

La dirección estratégica de los Recursos Humanos ha sido objeto de estudio de una gran cantidad de investigadores con el objetivo de entender cómo las prácticas de los recursos humanos de una empresa están asociadas a su desarrollo y desempeño. Este documento recoge información sobre la evolución de los Recursos Humanos y su situación actual con el ánimo de determinar si el desarrollo de los mismos en las organizaciones constituye o no una mejora en cuanto a eficiencia y productividad del capital humano.

Este estudio se va a desarrollar en el marco de las prácticas de Recursos Humanos en el sector de la hostelería, más específicamente en el subsector de hoteles turísticos y hostales. Se han escogido estos dos tipos de alojamientos debido a su similitud en ciertos ámbitos ya que van dirigidos a un cliente similar con unas características como el medio/bajo presupuesto o la duración de la estancia, sin embargo los matices que provocan la diferencia son significativos por lo que se verá más adelante como estos matices se reflejan tanto en el tipo de cliente como en el tipo de servicio ofertado. Para comprobar si esta similitud es real o presenta diferencias significativas se presenta, por lo tanto, en este documento un estudio tanto del tipo de oferta, tipo de cliente y tipo de empleado en cada tipo de alojamiento. Una vez todas las características de cada tipo de alojamiento están determinadas, se presenta el estudio de caso de un hotel turístico. La información sobre este hotel seleccionado se ha recogido a partir de diversas fuentes, entre ellas, una observación de campo y una entrevista a la Gerente del Hotel. El Hotel es el Hotel Renasa de Valencia.

El objetivo del análisis del Hotel Renasa, hotel seleccionado, es principalmente conocer el funcionamiento de los Recursos Humanos y recoger información acerca de las prácticas que se llevan a cabo para conseguir un capital humano eficiente. El Hotel

Renasa ha experimentado ciertos cambios durante estos últimos años por lo que resulta interesante analizar el departamento que gestiona al personal para observar si estos cambios en el modelo de negocio le han afectado de manera significativa.

Este análisis finaliza con unas recomendaciones o plan de mejora para los Recursos Humanos del Hotel que se presentan al final de este documento. Para la realización de las recomendaciones se considera de gran utilidad el listado de prácticas comunes propuesto en este documento, el conocimiento de estas prácticas ha facilitado la labor de detección de carencias y puntos fuertes del Hotel Renasa y comprende un punto clave para la propuesta de mejoras, si necesario. Este marco práctico que incluye la entrevista y el análisis resulta incompleto si no se tiene en cuenta que los Recursos Humanos constituyen hoy en día una de las principales formas de conseguir ventaja competitiva en las organizaciones. Este documento hace pues, un estudio intensivo acerca de la buena capacidad de generar ventajas que tiene el capital humano y se presentan las prácticas para obtener esta ventaja al igual que se presentan las barreras que se encuentran las organizaciones a la hora de intentar implementarlas.

Previo al análisis de los Recursos Humanos del Hotel Renasa, se encuentra también un breve análisis de la situación de la oferta en la actualidad en la Comunidad Valenciana. En este apartado se encuentra información sobre el número de hoteles turísticos y hostales en la comunidad valenciana así como su evolución en los últimos años al igual que el número de empleados con el objetivo de introducir al lector en la situación en la que se encuentra el sector.

Ésta es sin duda una industria de trabajo intensiva, creciente y renovada en la que se ofrece un mercado de trabajo dinámico y activo. Esto ha supuesto que la implementación de las prácticas de recursos humanos haya sido imprescindible para adaptar las características del alojamiento a una sociedad moderna y sofisticada con más necesidades asegurando la mejor calidad del servicio ofrecido. “El éxito depende

de las habilidades sociales y técnicas del personal, su ingenio y trabajo duro, su compromiso y su actitud” (Anastassova y Purcell, 1995)

El objetivo de este documento es pues, analizar Recursos Humanos en el sector de la hostelería, una vez obtenida unas bases de conocimientos suficientes a través del marco teórico como para evaluar y proponer un plan de mejora para el Hotel Seleccionado. Al final del documento se presentarán estas conclusiones así como las recomendaciones pertinentes a las que se han alcanzado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO: SITUACIÓN ACTUAL

En esta parte del documento se incluye la información teórica sobre los Recursos Humanos necesaria para poder comprender el desarrollo de los mismos en las organizaciones. El primer punto de esta parte refleja la importancia de la evolución del capital humano a lo largo de la historia, esta evolución se ha debido a ciertos factores y se ha ido adaptando a las necesidades de las organizaciones. Es importante pues, conocer este desarrollo y observar cómo funcionan los Recursos Humanos en la actualidad de manera teórica.

Posteriormente, se conocerán las prácticas de Recursos Humanos más comunes en el mundo empresarial a través de una enumeración que las doctoras Perelló y Girbés realizaron. De estas prácticas se han seleccionado las más características del sector de la hostelería según la Agencia Valenciana de Turismo con el ánimo de compararlas con las prácticas que se llevan a cabo en el Hotel Turístico que se ha seleccionado como ejemplo y comprobar si estas se adaptan a los modelos teóricos.

La última parte de este documento consta de una comparación entre hostales y hoteles turísticos para observar las características de cada uno y cómo dependiendo de cada tipo de alojamiento las prácticas de recursos humanos deberían ser diferentes ya que el tipo de cliente al que va dirigido la oferta es distinto. Estos últimos datos crean por lo tanto, un perfil completo de los dos tipos de alojamientos

2.1 Desarrollo de la dirección de Recursos Humanos

De manera introductoria y para conocer el proceso de cambio de la dirección de Recursos Humanos, se realiza una breve recopilación de las distintas etapas por las que ha pasado el departamento de Recursos Humanos tal y como se conoce hoy en día. Esta información presentada a continuación es útil ya que se utilizará posteriormente para indicar si éstos se rigen por un modelo rígido y pertenecen a una única etapa o si por el contrario, las características de cada etapa se entremezclan entre sí, constituyendo modelos flexibles.

Para comenzar, el departamento de Recursos Humanos no siempre ha constituido un departamento relevante en las organizaciones. Lo que es más, antes de constituir un propio departamento en el mundo de la empresa, éste se consideró parte de la administración o incluso las tareas eran llevadas por el departamento de contabilidad y financiero. Este hecho impacta más cuando del sector del que se habla es el turístico, cuya empleabilidad es de las mayores entre los distintos sectores. La evolución de los recursos humanos se ha visto influenciada por distintas teorías y modelos, que han ido surgiendo atendiendo a los impactos sociales, económicos, políticos y tecnológicos, todos ellos basándose en el paradigma de la dirección de recursos humanos que es el bienestar del empleado.

Hoy en día la dirección de recursos humanos se ha convertido en imprescindible y el papel que desempeña afecta al funcionamiento total de la organización. Estas prácticas no solo tratan de mantener a los empleados satisfechos como muchos estudios empíricos han comentado, si no que realizan un enfoque de compromiso en la organización y con la organización (compromiso con el trabajo propio, con el trabajo en equipo, con la evolución de la carrera profesional...) estando éste afectado por diversas variables.

Como resultado, la innovación en los recursos humanos atiende a este nuevo enfoque implantando servicios como por ejemplo, centros de evaluación para ayudar a los empleados a valorar las posibilidades de modificar su carrera profesional o su trayectoria en la empresa. (Iles, Robertson y Rout, 1989)

Este compromiso es recíproco, de los directores a los empleados y de los empleados a los directores. Ante la aparente sencillez de la teoría, la aplicación de esta reciente política no resulta del todo clara ya que es difícil que el término de desarrollo profesional y compromiso organizacional se vean aunados por toda la organización. A modo de ejemplo está comprobado que existen políticas diseñadas para vincular “ personalmente” a los empleados a la empresa pero estos no incrementan el compromiso organizacional, a través de comisiones, aumentos de salarios y retribución indirecta como seguro de salud, préstamos o buenos sistemas de pensiones.

Para un mayor entendimiento del desarrollo de los recursos humanos en la empresa y con el objetivo de comprender mejor el rol futuro se debe tener en cuenta el desarrollo histórico (Nankervis et al. 2008) Se muestra a continuación una tabla en la que se pueden observar la evolución del departamento de los Recursos Humanos y las tareas que se llevaban a cabo dependiendo de las diferentes etapas.

Tabla 1 Etapas de la evolución de los Recursos Humanos

Etapas de la evolución	
1 Etapa administrativa (s. XX)	<ul style="list-style-type: none"> - Representa la etapa anterior al establecimiento de la profesión de Recursos Humanos - Responsabilidades de RRHH desempeñadas por los gerentes y directores - La dirección del personal se encuentra fragmentada - Tareas restringidas a la administración
2 Etapa administrativa y de gestión (Final s. XX)	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de un enfoque específico de la dirección de personal - Teoría sobre los Recursos Humanos (Escuela de las Relaciones Humanas) - Teorías científicas - Teorías de comportamiento - Unificación de teorías
3 Etapa estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia de teorías de excelencia - Teoría del “Total quality management” de los recursos humanos - Transformación de dirección de personal a Dirección de Recursos Humanos - Enfoque estratégico
4 Dirección de Recursos Humanos hoy en día	<ul style="list-style-type: none"> - Evolución del concepto de Dirección de Recursos Humanos y de los roles de los directores de departamento - Atención a los modelos internacionales de recursos Humanos - Aparición de líderes con ideas de creación de valor a través de la gestión y la dirección - Dirección estratégica y establecimiento de un departamento de recursos Humanos que contribuya al éxito de la organización - Desarrollo de la subcontratación y desarrollo de gestores y consultores externos de Recursos Humanos - Énfasis en el talento de gestión, dirección del conocimiento y del capital humano

Fuente: Hospitality HRM: past, present and the future,2011)

Se puede observar cómo la primera etapa contaba con un proceso rígido y mecánico, en el que las tareas estaban basadas únicamente en la selección, la retribución y el despido. El responsable de estas tareas está a cargo de alguno de los directores junto al personal administrativo, entre ambos se reparten las funciones de control y los sistemas retributivos. Este enfoque es el más similar al modelo propuesto por Taylor cuyos principios se focalizaron en la productividad en lugar de en los individuos, esta orientación se centra en el concepto de mayor precio al menor coste y todas las tareas desempeñadas siguen este mismo precepto.

La etapa siguiente incorpora la dotación de personal o “staffing” y la formación. En esta etapa el capital humano comenzó a cobrar importancia ya que aparecieron teorías que mostraban que el modo en el que se trataban a los empleados y sus éxitos estaban directamente relacionados con la productividad (Nankervis et al 2008) Por tanto, se empieza a considerar los factores psicológicos y sociales como la personalidad del trabajador y la adecuación a su puesto o la motivación. Aparece la necesidad de fomentar la comunicación y la participación entre los trabajadores ya que surge la idea de que el trabajador no solo se ve motivado por las condiciones salariales si no que existen otras necesidades que se deben cubrir.

En la etapa de 1970 a 1990 tiene lugar una focalización significativa en la calidad y los resultados obtenidos por la dirección de recursos humanos, este periodo corresponde a la etapa estratégica. En este momento la dirección de recursos humanos se basa en la percepción del capital humano como recurso a optimizar y la satisfacción todas sus necesidades. Tal y como se indica en la tabla, se presta atención a modelos internacionales, a ciertas actividades que resultaban beneficiosas para algunas empresas como la subcontratación o la contratación externa y que podían suponer la adquisición de ventajas competitivas para la empresa. En esta etapa se crea el departamento de recursos humanos, lo que implica el posicionamiento de estas tareas

al mismo nivel que otros departamentos de la organización, apareciendo así en el organigrama de manera independiente.

Los sectores de análisis resultaban muy heterogéneos y las prácticas llevadas a cabo por las distintas empresas constituían grandes diferencias por lo que llegar a una conclusión supuso la realización de amplios estudios por parte de los expertos. Estos estudios comprenden todas las acciones llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos, desde el reclutamiento y selección hasta el sistema retributivo.

Una vez comprendido que la motivación y el desarrollo de las habilidades de los empleados estaban directamente relacionado con el funcionamiento exitoso de la empresa se empezaron a determinar estas prácticas enfocándose a los objetivos de la empresa. Sin embargo, una crítica que estuvo latente relacionada con la dirección de los Recursos Humanos fue que, en un principio, suponían un coste para la empresa. Esta crítica radica en la simplicidad de evaluar los costes directamente atribuibles a la implementación de prácticas debido a la previa inversión que se debe hacer para mantener satisfechos a los empleados y en la dificultad de medir los resultados de las mismas ya que estos resultados se miden generalmente a través de factores intangibles como la satisfacción del empleado, la satisfacción del consumidor, las quejas... (Cho et al, 2006)

A pesar de lo mencionado anteriormente, en estos últimos años, las prácticas de recursos humanos han asumido una importancia clave en el funcionamiento de las organizaciones, ya que se ha comprobado el efecto positivo sobre la eficiencia total y es ampliamente reconocido que los recursos humanos juegan un papel importante en el éxito de las mismas. El uso efectivo de los recursos humanos resulta clave para que la industria de la hostelería ofrezca un servicio de calidad y con una alta productividad, ya que el servicio ofertado depende en gran cantidad del personal del alojamiento.

Al igual que las tareas llevadas a cabo han ido evolucionando, también ha ido incrementando la experiencia de los clientes o consumidores, las valoraciones

realizadas por ellos cada vez más estrictas y objetivas y la claridad de sus preferencias hacen que el consumidor sea un elemento clave en la tarea de alcanzar el éxito. Pero no solo es cuestión de centrarse en el cliente y de satisfacer sus necesidades sino también de satisfacer las necesidades de la empresa y de colaborar en la obtención de objetivos ya que suponen la obtención de ventajas competitivas para la organización. (Becket y Gerhart, 1996) expusieron que las decisiones de recursos humanos influían en el desarrollo empresarial mejorando la eficiencia de la empresa a través del aumento del margen de beneficios, la productividad del trabajador, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. En conclusión, todas las tareas deben ir alineadas con los objetivos de la empresa y todos los departamentos deben tener objetivos comunes que cumplir. Más adelante en este documento se podrá comprobar si la teoría se aplica a los Recursos Humanos de las organizaciones se aplica actualmente o si por el contrario en la práctica las diferentes etapas comparten características.

A continuación se expone de manera más profunda la importancia de los recursos humanos relacionados con los objetivos e intereses de la empresa.

2.2 Prácticas de Recursos Humanos en el sector de la hostelería

A modo introductorio las prácticas de Recursos Humanos implican todas las actividades que influyen o afectan a la experiencia de los individuos en las organizaciones. En este apartado se muestran las distintas prácticas características de los Recursos Humanos, ya que la utilidad de esta información radica en la posibilidad de comparar posteriormente en el documento las prácticas existentes con las prácticas que se llevan a cabo en el Hotel seleccionado como muestra de los Hoteles turísticos de Valencia. Una vez la entrevista se lleve a cabo y se identifiquen las prácticas desempeñadas, resultará más sencillo hacer unas recomendaciones con objetivo de mejora si se conocen las practicas que se llevan a cabo en otros Hoteles del sector.

Para una mejor comprensión, Perelló y Ribes (2013) realizan una clasificación de todas las prácticas en 8 grupos, esta clasificación se muestra en la tabla siguiente mostrando en la columna de la derecha el grupo y en la columna de la derecha las prácticas incluidas en dicho grupo. Las prácticas están numeradas mediante un código PR y el número de práctica.

Tabla 2 Clasificación de las prácticas de Recursos Humanos

1. Reclutamiento y selección	PR1: Elaboración de tests en el proceso de selección para evaluar las habilidades y capacidades personales PR2: Evaluación de habilidades técnicas PR3: Evaluación de habilidades personales PR4: Selección de empleados centrada en la cultura de la empresa PR5: Movilidad o reclutamiento interno PR6: Procesos de reclutamiento y selección a partir de descripciones de puestos detalladas.
2. Formación y desarrollo	PR7: Planes de integración nuevos empleados PR8: Formación continua PR9: Rotación de puestos para adquirir experiencia y conocimiento PR10: Formación de habilidades interpersonales PR11: Formación técnica PR12: Liderazgo y gestión de la formación PR13: Plan de formación atendiendo a las

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. 2015

	perspectivas de futuro y definición de promociones internas
3. Evaluación y selección	<p>PR14: Evaluación del desempeño basado en resultados</p> <p>PR15: Retroalimentación de los empleados basado en los resultados</p> <p>PR16: Actitud, carácter y desempeño del individuo como criterio de evaluación</p> <p>PR17: Criterios de evaluación basados en el trabajo en equipo</p>
4. Recompensas e incentivos	<p>PR18: Plan de incentivos para empleados basado en el desempeño</p> <p>PR19: Retribución variable relacionada con el desempeño del grupo</p> <p>PR20: Plan de incentivos basado en el desempeño de la organización</p> <p>PR21: Compensación de empleados por adquisición de nuevas habilidades</p> <p>PR22: Determinación del salario por el puesto de trabajo</p> <p>PR23: Recompensas incluyendo un paquete de beneficios</p>
5. Diseño y análisis de puestos de trabajo	<p>PR24: Descripción de puestos analizada y formalmente documentada</p> <p>PR25: Descripción de puestos que incluyen habilidades y competencias requeridas</p> <p>PR26: Trabajo en equipo</p>

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. 2015

	PR27: Fomentar los puestos para que sean lo más variados posible
6. Comunicación interna y gestión del conocimiento	<p>PR28: Información vertical (de arriba a abajo)</p> <p>PR29: Información vertical (de abajo a arriba)</p> <p>PR30: Comunicación inter-departamental para generar sinergias</p> <p>PR31: Comunicación de las estrategias a los empleados</p> <p>PR32: Comunicación a los empleados de las operaciones</p> <p>PR33: Comunicación de nuevas iniciativas, de la innovación y de la mejora continua</p>
7. Seguridad y compromiso de los trabajos	<p>PR34: Empleos de larga duración</p> <p>PR35: Creación de un sistema de oportunidades basado en la igualdad</p> <p>PR36: Horarios flexibles</p> <p>PR37: Patrocinio de eventos para fomentar la relación entre empleados</p>
8. Calidad, participación activa y trabajo en equipo	<p>PR38: Participación de los empleados en la solución de problemas</p> <p>PR39: Participación de los empleados en grupos diversos para sugerir ideas</p> <p>PR40: Participación de los empleados en equipos de mejora</p> <p>PR41: Los empleados tienen</p>

	independencia para tomar decisiones sobre su trabajo PR42: Gestión y control de su trabajo
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Perelló y Giner, 2013.

Estas serían pues las prácticas más comunes que se encuentran en el ámbito de los Recursos Humanos, cabe destacar que no es una calificación cerrada y que con el paso del tiempo, el desarrollo de la sociedad y la innovación la posibilidad de que esta tabla se vaya modificando debido a nuevas prácticas y a la desaparición de otras es elevada.

A continuación se comentan las prácticas que son más utilizadas en el sector hotelero, es decir, se han visto todas ellas y de las enumeradas en la tabla algunas de ellas son muy características del sector, aunque todas de ellas pueden desempeñarse y varían dependiendo de las organizaciones.

Si se habla de recompensas e incentivos la práctica más habitual es la retribución en función del funcionamiento del establecimiento ya que el éxito o el fracaso es atribuible al equipo en empresas pequeños. En alojamientos de mayor dimensión es habitual la promoción profesional como método de motivación sin embargo no es de las implantadas en las empresas del sector.

En cuanto a las prácticas comunes de reclutamiento y selección de personal, éstas son utilizadas con frecuencia debido a la rotación alta presente en el sector. La más habitual es la evaluación de habilidades personales debido a la cercanía de los empleados con los clientes. Aunque es habitual contactar con empelados por recomendaciones o a través de referencias, estas evaluaciones de habilidades personales y de carácter se llevan a cabo a la mayoría de los candidatos, se utilizan técnicas como test psicotécnicos. (Los sectores de la hostelería, 2012)

En lo referente a la formación y desarrollo del personal, esta se lleva a cabo en las empresas con mayor número de empleados, es decir, conforme se incrementa el número de empleados se incrementa el porcentaje de empresas que forman al personal. Los planes de integración para los nuevos empleados resultan imprescindibles al igual que la formación técnica debido a la necesidad de conocer cómo funciona la empresa pues el trabajo depende directamente de la cultura y los valores de la organización.

Si se habla de modelos de evaluación la práctica con mayor implantación es la de evaluación del desempeño aunque no se utilizan modelos como el "180 o 360 grados" lo que se utiliza es la medición de resultados acorde a los objetivos determinados.

La función de diseño y análisis de puestos es habitual en el sector Hotelero ya que los puestos están estandarizados y las funciones que realizan los empleados tienen tareas y responsabilidades fijas, salvo excepciones. En el informe de *Los sectores de la hostelería en 2012* se indica que estas prácticas las llevan a cabo empresas de Alojamiento utilizan estas prácticas en un 54% de las ocasiones mientras que el otro 46% no la utiliza por sencillez de los puesto, por desconocimiento o por falta de gestión de la empresa.

Una vez conocidas las prácticas más comunes en el sector, resultará más sencillo detectar las carencias o los puntos fuertes y realizar recomendaciones al final del documento para un mejor desempeño del capital humano en el Hotel escogido como ejemplo.

El último apartado de este documento realiza un análisis completo de las características de los hostales y poder observar así sus principales características. Esta información proporcionará datos suficientes como para detectar las diferencias y similitudes en el desempeño de los Recursos Humanos en las organizaciones.

2.3 Hostales vs Hoteles turísticos

2.3.1 Los Recursos Humanos como ventaja competitiva

Se ha comentado previamente la importancia de la dirección de los recursos humanos en el ámbito de la empresa, además se ha observado el desarrollo que ha acompañado a este departamento y ahora se procede a analizar en profundidad la importancia de los recursos humanos como ventaja competitiva en la empresa y en particular en la industria hotelera.

Existen una gran cantidad de estudios y de autores que relacionan las prácticas de recursos humanos con la adquisición de ventaja competitiva, estudios que se basan principalmente en las características del empleado, sus competencias y habilidades, su capacidad para generar confianza y compromiso con la empresa. Barney (1991) expone que para clasificar un recurso de la empresa como ventaja competitiva, éste debe añadir valor a la empresa, debe ser inimitable en la medida de lo posible y no sustitutivo. Otro ejemplo característico es (Wright y Barney, 1997) autor que aplica este razonamiento a los recursos humanos y expone que pueden considerarse una fuente principal de ventaja competitiva ya que cumplen con los requisitos de fuente de sostenibilidad debido a que añaden valor a la empresa y son difíciles de imitar ya que cada empresa cumple con unos criterios para conseguir esta ventaja. Asimismo, Wright et al, aporta más información dando importancia a la complejidad de imitar los recursos humanos entre empresas, es decir, no todas las empresas pueden llegar a conseguir ventaja competitiva a través de los recursos humanos debido a la complejidad del individuo y a las habilidades de la dirección.

Por otro lado, Pfeiffer enumera dieciséis prácticas para que una empresa consiga la ventaja competitiva a través de los recursos humanos.

1. Seguridad en el trabajo

2. Sistema de incentivos
3. Participación y empoderamiento
4. Igualitarismo
5. Perspectivas a largo plazo
6. Selectividad en el proceso de selección
7. Trabajo propio del empleado
8. Equipos y diseño de puestos de trabajo
9. Compensación salarial
10. Medida de las practicas
11. "Cross-utilization" y "cross training"
12. Salarios elevados
13. Compartir información
14. Entrenamiento y desarrollo de habilidades
15. Promoción dentro de la empresa
16. Filosofía de empresa

Como se puede observar la adquisición de ventaja competitiva no solo depende de los empleados sino también de un director de departamento que lleve a cabo una buena tarea de selección, de motivación y cumpla con las necesidades de los empleados para mantenerlos satisfechos y por lo tanto todas estas prácticas ayudan a que el recurso del capital humano de una empresa sea fuerte e inimitable. Sin embargo, algunas de ellas como la de compartir información de manera vertical y horizontal o la de perspectivas a largo plazo son de cumplimiento más dificultoso.

La motivación del empleado se basa en la determinación de objetivos para el trabajo que realiza, es decir, este trabajo tiene que tener una meta de alcance conocida para que el empleado se vea capaz de desarrollarlo y ver un producto o servicio final. Es por esa razón que la información debe fluir a través de todos los empleados de manera honesta, veraz y transparente. Es un error que muchas empresas cometen ya que en

ocasiones es cómodo ocultar información, eso puede provocar falta de credibilidad en los responsables y desconfianza. (Rodríguez 2010)

Ray, escribe en su artículo *“How can HR Become a Competitive Advantage for Any Organization”* acerca de la importancia de otorgar las herramientas necesarias a los encargados del capital humano para evaluar la actuación de los empleados, es decir, la definición de tareas de seguimiento y proyectos de promoción pueden determinar el éxito o el fracaso del desarrollo del capital humano. Programas que ayuden a localizar empleados preparados para promocionar o por el contrario, empleados que precisen de “training” para mejorar contenidos o impulsar el desarrollo de sus habilidades existentes y la adquisición de nuevas habilidades, constituye una oportunidad para adquirir ventaja competitiva a través del capital humano.

Por otro lado existen barreras que dificultan la consecución de respuesta competitiva aunque las prácticas llevadas a cabo se implementasen correctamente. Según Wöber, no solo los puestos de trabajo deben ser analizados con precisión si o que también las necesidades presentes y futuras de la empresa y los individuos que la componen. La primera de las barreras a la que se enfrenta la empresa es a la de una conexión-unificación de necesidades que puede solucionarse con un análisis de fortalezas y debilidades del puesto de trabajo. No es extraño encontrar en la empresa la no cohesión entre las necesidades que se presentan y los puestos de trabajo que se desempeñan, por lo tanto ello conlleva a una pérdida de eficiencia en el puesto de trabajo y por otro lado necesidades no cubiertas.

La segunda barrera que se menciona (Schuler y MacMillan 1984) es la de no consistencia, un claro ejemplo es el de la aceleración de procesos de jubilación para ahorrar costes sin tener en cuenta que las jubilaciones anticipadas tienen un alto coste elevado. A parte de este ejemplo existen distintas situaciones en las que la empresa cae en un ámbito inconsistente principalmente cuando se trata de manejo de empleados. Esta segunda barrera relacionada con la barrera anterior, se debe a que la

no consistencia en las prácticas llevadas a cabo por Recursos Humanos están originadas en su mayor parte por falta de información y no conocimiento de las necesidades adecuadas. (Foreman, 2007)

Por último, se nombra la falta de compromiso. Éste debe venir dado por dirección que no solo debe mostrar compromiso sino que también tiene que fomentarlo en sus empleados. La confianza en la empresa y la responsabilidad de los puestos ayudan a que el empleado se sienta imprescindible y por ello desempeñe el trabajo de manera motivada para llegar a los objetivos impuestos y por lo tanto adquirir la ventaja competitiva de la que estamos hablando. (Schuler y MacMillan 1984)

En cuanto a la ventaja competitiva que se aporta en la industria hotelera, ésta presenta características especiales ya que los empleados poseen la mayor responsabilidad por lo que la adquisición de esta ventaja dependerá en mayor medida del capital humano. (Hayes y Ninemeier, 2009)

Uno de los sistemas que se utiliza para incrementar la eficacia de los emplazamientos hoteleros es el “Total Quality Management”, un sistema centrado tanto en las necesidades del cliente como en el esfuerzo de los empleados y cuyo objetivo es asegurar la satisfacción completa del cliente. (Bala Sharma, 2015) Muchos autores han escrito sobre principios o factores sobre el “Total Quality Management” o sistema de calidad total, este documento se basa en los principios enumerados por Saraph y Schroeder (Saraph et al, 1989)

En ambos documentos el primer principio que se encuentra es el de compromiso de los directivos. Un establecimiento hotelero dirigido por un empresario que no demuestra liderazgo o compromiso no se entiende igual que en el caso contrario. El personal debe estar en contacto con dirección ya que considerar que la dirección es

inalcanzable impide la capacidad de mejora pues el proceso de localizar oportunidades o fallos se dificulta por la falta de información.

Otro de los factores que conllevan a la adquisición de ventaja competitiva es la relación tanto con los clientes como con los proveedores. El caso de la buena relación con los clientes resulta más obvio ya que estamos hablando de un servicio directo hacia ellos, pero no siempre se lleva a cabo, esta buena relación se debe basar en el conocimiento de las necesidades de los clientes y satisfacer las mismas. (De la Fuente, 2007)

Otro de los factores clave es llevar a cabo una buena gestión de recursos humanos como en cualquier otra organización pero con la particularidad que el estado y la condición del empleado afecta de manera directa al cliente debido a su relación pudiendo desembocar en problemas de comportamiento si no se llevan a cabo ejercicios de motivación. Relacionado con lo mencionado anteriormente, en el sector hotelero el principio de que todos los empleados son responsables de la calidad cobra pues, más importancia a modo de conclusión de este apartado y teniendo en cuenta todas las prácticas que ayudan a alcanzar la ventaja competitiva a través de los recursos humanos, se puede determinar que la calidad es una inversión a largo plazo y que ésta está basada en un mejoramiento continuo con nuevas metas establecidas cada vez que se cumplan los objetivos con el ánimo de mantener la motivación de los empleados. (Nickson, 2007)

2.3.2 Descripción, comparativa y tipo de servicio ofertado

Durante los próximos sub-apartados se explican las características de cada tipo de alojamiento para obtener una visión completa de cada uno de ellos y observar las diferencias y similitudes. Posteriormente se muestra un ejemplo de un hotel turístico en el que se observarán si las siguientes características tienen lugar.

Un hostel es un alojamiento económico de buena calidad que ofrece una cómoda estancia de noche en un ambiente agradable a un precio asequible. Estos suponen una opción imprescindible en cualquier tipo de turismo ya que tienen una clientela específica. El concepto de hostel fue utilizado por primera vez en Alemania, con el principal objetivo de permitir a los grupos jóvenes y menos capaces económicamente una estancia, lo que haría incrementar el turismo en un modo completamente diferente e innovador en la Alemania de 1912.

Los hostales ofrecen unas condiciones específicas a la hora de conocer un destino a bajo coste y proporcionando unas bases de seguridad, relaciones sociales e instalaciones básicas. Otra de estas características de estos es la posibilidad de interactuar con otros viajeros que acuden al hostel con un propósito similar ante la necesidad de compartir habitación en varias ocasiones o relacionarse en el resto de instalaciones como el bar, la cocina o el salón. El funcionamiento de un Hostel por lo tanto, es distinto al de un hotel.

En cuanto a los huéspedes, a estos se les provee de sábanas y toallas al registrarse en el hostel y hoy en día de la clave de la wi-fi, en segundo lugar es habitual que se provea también de un candado para guardar las pertenencias en un armario en la habitación mientras no se encuentran en las instalaciones del hostel. Lo más habitual es que no exista servicio de cocina si no que en el “lobby” haya una cafetería para cubrir las necesidades de los clientes, este es un servicio muy utilizado por la mayoría de los hostales ya que es un modo de atraer a los clientes.

En él se organizan fiestas y eventos para el cliente del hotel. Otra de las características de este tipo de alojamiento es el predominio de las habitaciones compartidas, es decir, el bajo precio de los hostales se debe a la reserva de camas y no de habitaciones individuales. (Crislip, 2015)

Sin embargo, es cada vez más habitual que los hostales realicen una oferta variada para amoldarse a las necesidades del cliente que cada vez es más exigente y realizar

ofertas personalizadas. La oferta varía desde habitaciones compartidas (diferentes modalidades como la posibilidad de distinción de sexo), habitaciones privadas o incluso individuales, hasta reservados de grupos o familiares para ampliar el tipo de cliente al que va dirigida la oferta.

En los inicios el hostel era únicamente la opción barata y de baja calidad dirigida a los que no podían permitirse una opción mejor. Las instalaciones eran antiguas y descuidadas y la única ventaja que aportaba este tipo de alojamiento era el precio. El concepto de hotel hoy en día ha sufrido importantes cambios en la oferta. La oferta de los hostales basada en una cama sin ningún otro servicio resulta insuficiente y por esa razón muchos cambios en el modelo de gestión de los hostales han tenido lugar en un pequeño espacio de tiempo. Esta evolución ha sido dispar, mientras unos se han interesado por mejorar la calidad del servicio ofrecido otros han dado un giro radical y han reinventado el concepto de hostel tal y como se conocía hasta hace unos años. Sin profundizar en exceso en la disparidad de la evolución se puede comprobar que el modelo de negocio de los hostales es fuerte, un hecho que ha conllevado a que en algunas ciudades la media de ingresos por habitación sea mayor en hostales que en hoteles.

Las habitaciones privadas son cada vez más populares en este tipo de alojamiento, haciendo albergues abiertos para familias y parejas, así como los individuos y grupos. Existen más características que hacen de este alojamiento un lugar idóneo para jóvenes aunque hoy en día los albergues han ampliado sus servicios y cada vez es más común encontrar otro tipo de instalaciones y facilidades que se adaptan a las necesidades de grupos de mayor edad.

A continuación se presentan las características de un hotel turístico. Debido a que este trabajo tiene como objetivo hacer una comparación entre dos tipos de alojamiento que ofrece un servicio similar se ha escogido el tipo de hotel turístico ya que el objetivo del viaje de los clientes y las necesidades que requieren son también

similares. Cabe destacar que aun teniendo esto en común, los requisitos para adquirir la denominación de hotel son más exigentes. Por tanto, la definición de “hotel” según el decreto de ordenación e establecimientos hoteleros es:

“Se denominarán hoteles los establecimientos comerciales abiertos al público que, ofreciendo alojamiento turístico, con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos técnicos mínimos establecidos en el presente Decreto. Asimismo, podrán ostentar la denominación de "hotel" aquellos establecimientos constituidos por dos o más edificios integrados en un recinto debidamente independizado”

Decreto 159/2003

El hotel turístico comprende el tipo de estancias durante varios días (sobre todo fines de semana) y su distinción principal es la economicidad. Son hoteles de categoría media que ofrecen las facilidades más funcionales y básicas para viajeros cuyo objetivo es descansar y pasar tiempo fuera del hotel (Viajeros.com) Estos incluyen habitaciones privadas con baño incluido, salón, servicio de limpieza, servicio de cocina y comedor.

La demanda de hoteles turísticos ha disminuido en estos últimos años. Este decrecimiento se ha debido, como se ha hecho alusión anteriormente a un cambio en la percepción del turismo. El cliente hoy en día es más exigente y acude al establecimiento con altas expectativas que si no son satisfechas producen que el huésped no lo recomiende ni vuelva. Como se ha podido observar en el gráfico 3, el número de viajeros que se obtenía en 2007 no se ha recuperado todavía, si no que se mantiene constante. En este ámbito juegan un papel importante las redes sociales y las páginas web de comparación de alojamientos como Tripadvisor que incluye la posibilidad de ofertas y por lo tanto es más común que el cliente elija un mejor hotel

adjuntándose a una oferta en lugar de viajar a alojamientos más baratos, lo que se está llevando a cabo con esta información es una transformación de la demanda (Instituto tecnológico hotelero) en el que los clientes tienen muchas más información disponible y como hemos mencionado anteriormente esto conlleva un mayor nivel de exigencia.

2.3.3 Perfil de la Oferta: locales independientes o cadenas hosteleras

Siguiendo con las características de los hostales y hoteles turísticos, en este apartado se describe el perfil de la oferta, es decir, si los locales son independientes o pertenecen a una cadena de hostales, ya que el servicio ofertado presenta diferencias.

En primer lugar, un hostel independiente es aquel que no está afiliado a ninguna organización o asociación hostelera como Youth Hostel Association o Hostelling International, marcas mundialmente conocidas en el sector. En este tipo de alojamiento la rutina o el servicio prestado al cliente no está del todo estandarizado, normalmente ofrecen un servicio más personalizado adecuado a las necesidades del cliente. Otra de las diferencias es la dimensión del hostel y la capacidad de toma de decisiones, ya que en este tipo de alojamientos las decisiones se dependen de un equipo corporativo y no están sujetas a juntas o votaciones. En uno de este tipo las instalaciones son limitadas, en muchas ocasiones estos hostales son antiguas instalaciones como casas de campo o pequeños complejos que pertenecían a un propietario y que posteriormente se han adecuado para ofrecer este servicio de alojamiento, lo que proporciona una mayor originalidad.

Cabe destacar que con el paso del tiempo y conforme la industria hotelera evoluciona, los hostales independientes y las cadenas cada vez tienen más cosas en común ya que la diversidad de la demanda ha hecho que la oferta se dinamice y ofrezca un mayor número de posibilidades a la hora de realizar las ofertas pertinentes, de hecho, en ocasiones los establecimientos independientes deciden formar parte de una cadena e introducirse en el modelo de negocio de franquicia para impulsar su crecimiento.

Al igual que la industria, el sector de hostales independientes está experimentando un rápido crecimiento en todo el mundo, principalmente en muchas ciudades importantes cuyo objetivo principal es el modelo de hospedaje de negocios ya que anteriormente el hostel no era considerado para este modelo de turismo. Por lo tanto, otra de las características que han impulsado el desarrollo de este tipo de alojamiento es el cambio en el modelo de negocio. La eficiencia y el aprovechamiento máximo del tiempo han facilitado que la demanda hostelera se incremente estos últimos años. Este mismo desarrollo se refleja también en la expansión y el aumento de las cadenas de hostales por todo el mundo. (McGrath, 2008)

Por otro lado, se han visitado las páginas web de 5 de las cadenas de hostales más conocidas en España y en Europa con el objetivo de crear una muestra y recoger las características en común y observar las diferencias con los hostales independientes.

A primera vista se puede comprobar que este tipo de hostales tienen páginas web corporativas, es decir, existe un servicio estandarizado y el cliente debe seleccionar “el paquete” al realizar la reserva (normalmente a través de internet). La reserva no es obligatoria pero debido a la fama de este tipo de hostales, las fechas en las que se desea hacer uso del servicio pueden suponer que la reserva anticipada sea la única manera de obtener una cama o habitación. Estas páginas web están disponibles en varios idiomas ya que las cadenas se sitúan por todo el mundo. Las páginas visitadas y de las que se ha recogido información son: A&O Hostels and Hostels, Generator Hostels, Equity Point Hostels, Urbany Hostels y Euro Hostels.

Para ofrecer de manera más clara una comparación sobre los hoteles independientes y las cadenas se ha elaborado una breve tabla en la que se plasman las diferencias de las páginas web.

Tabla 3 Características de las principales cadenas de hostales

Hostal	Página web	Idiomas	Características página inicio	Secciones	Reservas online	Servicios ofrecidos
A&O Hostels and Hostels	http://www.aohostels.com/es/	12	<ul style="list-style-type: none"> - Filtro por categoría de alojamiento - Cuadro TOP 5 A&O Hostels - ¿Por qué reservar en A&O? - Opciones grupos - Reserva viajes 	5	si	<ul style="list-style-type: none"> -Grupos y viajes escolares -Habitación individual o compartida -Red WIFI -Reserva Exprés - Organización de viajes
Generator Hostels	http://generatorhostels.com/es/	11	<ul style="list-style-type: none"> - Reserva ONLINE - Relacionado con Redes sociales directamente - Más que un hostel 	3	si	<ul style="list-style-type: none"> -Enlaces útiles - Promociones -Viajes en grupos -Blog
Equity Point Hostels	http://www.equity-point.com/es/	3	<ul style="list-style-type: none"> - Imágenes grandes - Reserva ONLINE - Relacionado con redes sociales directamente - Filtro por albergues 	6	si	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades -Blog - merchandising
Urbany Hostels	http://www.urbanyhostels.com/es/	7	<ul style="list-style-type: none"> - Reserva ONLINE - Videos 	4	si	<ul style="list-style-type: none"> -Grupos -Noticias -“trabaja

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. 2015

			<ul style="list-style-type: none"> - Imágenes - Características que definen sus hostales 			con nosotros” - Habitaciones solo para chicas
Euro Hostels	http://www.euro-hostels.co.uk/	10	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución por países - Noticias - Eventos en las diferentes ciudades 	8	si	-Gigs -Ofertas -Canal de youtube -Red WIFI -E-Newsletter

Fuente: A&O Hostels and Hostels, Generator Hostels Equity Point Hostels Urbany Hostels Euro Hostels (Elaboración propia)

En la tabla se muestra una primera columna con el nombre de la página web y lo que podemos observar en todas excepto en Eurohostels.co es el dominio común .com/es que implica que la web se traduce de manera automática dependiendo del servidor. Otro dato que llama la atención es la cantidad de idiomas en la que están la mayoría de las páginas, por lo que el cliente se puede hacer una idea del alcance del servicio ofrecido. Por último, una característica común que destaca es la facilidad de navegación, la claridad de la página principal y lo intuitiva que es. No hay un excesivo número de secciones que puedan llevar al cliente a perderse entre ellas y se puede volver a la página de inicio (la de reservas) fácilmente. La columna que muestra los servicios ofrecidos es incrementa la distinción y la diferenciación entre unas y otras debido a servicios como “grupos” o los “blogs” de viajeros.

En primer lugar cabe destacar que los hostales independientes se encuentran en páginas web que incluyen los hostales de la zona, es decir, el hostel en sí no tiene página web corporativa pero el cliente lo localiza a través de una página intermediaria que los ofrece. Por otro lado, las cadenas de hostales disponen de una web corporativa muy completa en la que se muestran los hostales disponibles en los distintos países en los que se sitúan.

La idea general que se puede obtener después de navegar por las webs es la buena relación calidad precio de la oferta, una idea de la buena situación de los hostales y del buen ambiente que se respira, un ambiente cómodo y agradable pero alegando cierta diversión debido a que es un hostel y se puede conocer gente gracias a las instalaciones. Es común también que ofrezcan un catálogo de actividades para facilitar la visita a la ciudad de destino y un tipo distinto de oferta según el número de clientes y el presupuesto. Otras opciones comunes es la inclusión de guías turísticos o actividades dentro del hostel como cenas comunes o reuniones con todos los huéspedes.

A continuación se presentan las diferencias entre hoteles individuales y cadenas de hoteles turísticos al igual que algunos ejemplos. Previamente a la adopción de la innovación en la industria, una gran cantidad de expertos y profesionales del sector turístico consideraban que los hoteles independientes estaban destinados a desaparecer y que formarían parte de las cadenas hoteleras poco a poco. Hoy en día la situación es completamente diferente, un artículo de TecnoHotel recoge una entrevista con el director del Hotel Bécquer, hotel independiente en Sevilla, y en ella expone algunos de los retos a los que se enfrenta la hotelería independiente hoy en día. (TecnoHotel, 2014)

En la entrevista se muestran algunas debilidades que presentan este tipo de alojamientos y el modo en que la empresa ha encontrado la solución para paliarlas. Debilidades tales como la falta de visibilidad global debido a que no hay conocimiento de una marca fuerte con la que identificar el servicio (los medios de publicidad y de comunicación son escasos y de bajo presupuesto). Hoy en día la forma de dar una solución a esta barrera de conocimiento es internet, y es esta mismo la que utiliza el hotel Bécquer para darse a conocer, las campañas resultan de menor coste y es un canal directo de información al que la mayor parte de la población accede actualmente, otra de las soluciones a la falta de conocimiento es conseguir un buen posicionamiento SEO SEM a través de las redes, (Ramos, 2012)

Otra debilidad que se puede apreciar en los hoteles independientes es la exigencia a la hora de optimizar los recursos para no perder competitividad ya que los gastos imprevistos o pequeñas modificaciones que afecten al presupuesto o al modelo de negocio pueden influir negativamente en la organización. El director convierte en fortaleza la característica de la independencia, que hasta ahora solo muestra inconvenientes, y expone que gracias a ésta, la capacidad de reacción ante los problemas es rápida y eficiente, siendo fácil la toma de decisiones y la solución a los posibles problemas. (TecnoHotel 2014)

Una vez conocido brevemente el ámbito de los hoteles independientes se procede a mostrar el ámbito de las cadenas hoteleras con el objetivo de observar las principales diferencias entre los dos tipos de alojamiento.

Una cadena hotelera se define como el conjunto de hoteles bajo la marca de un grupo, independientemente de la denominación legal y de gestión (subsidiarias, franquicias...) La mayoría de cadenas hoteleras cuentan con la aprobación oficial y su principal objetivo es conseguir la máxima rentabilidad, control y prestigio.

La principal cadena hotelera en España es Sol Meliá que consta de más de 350 establecimientos en 40 países (www.melia.com) y es a través de este ejemplo donde veremos las características y ventajas principales de una cadena hotelera comprobando así las diferencias con los hoteles independientes. Una de las ventajas principales es la comunicación simplificada al concentrar toda la información bajo una marca única, aportando así confianza en el servicio y promoviendo su identidad.

El inicio de la página web de Sol Meliá consta de un apartado principal de búsqueda de hoteles, por lo que la página es siempre la misma independientemente del destino en el que el cliente esté interesado, creando así una imagen de referencia. A parte de esta característica existe otra muy significativa correspondiente a la usabilidad de la página, la claridad en la comunicación y en la navegación de la página son imprescindibles.

Las siguientes ventajas están relacionadas con el ámbito económico. La capacidad para obtener créditos es mayor, mientras que las pérdidas de algunos establecimientos son fácilmente sostenibles ya que el resto de establecimientos del grupo las soportan. Consiguientemente, la maquinaria, las instalaciones y el diseño superan al de los hoteles independientes con creces debido a los costes. Una vez visitada la página web de Sol Meliá se puede determinar mediante las fotos de los distintos hoteles de destino que existen características comunes entre ellos en torno al lujo de las instalaciones.

Todas estas características de la oferta de las cadenas tanto de hostales como de hoteles se han visto afectadas por el proceso de la innovación del mercado, ya que tiene que ir acorde con la demanda. La innovación principal ha sido la de la segmentación del mercado hotelero, existen cadenas hoteleras como Sol Meliá que han creado distintas marcas con entidad propia dependiendo del sector del mercado al que van enfocados. La adaptación a las necesidades del mercado en este ámbito completado con una buena dirección y gestión hacia el cliente puede suponer la diferenciación en el sector.

2.3.4 Perfil del cliente

En este apartado se identifica y describe el tipo de cliente relacionándolo con el tipo de alojamiento en el que está interesado con el objetivo de demostrar que el tipo de oferta influencia a los clientes a la hora de seleccionar el tipo de alojamiento.

Como se ha mencionado previamente éste ha ido variando a lo largo de las décadas al igual que los hostales han ido modificando su oferta. Para obtener una descripción de este tipo de clientes y una clasificación se utilizará un estudio realizado por Mosley (2007) en el que se plasma el tipo de huésped relacionado con las motivaciones del viaje, en él se pueden apreciar las diferencias entre los clientes de un hostel y los clientes de un hotel turístico. La información en este estudio se recoge a través de una

encuesta diseñada por el grupo de expertos “Backpacker Research Group of ATLAS” y se realizó a través de “mailing” a diferentes países y encuestas turísticas.

Es interesante observar como la denominación del tipo de viajero es subjetiva ya que han sido determinados ellos mismos, es decir, en la encuesta llevada a cabo eran los propios encuestados los que se determinaban mochileros, viajeros o turistas, se debe tener en cuenta por lo tanto que varios encuestados contestaron que no se identificaban con el término mochilero pero sin embargo afirmaban viajar con mochila y alojarse en hostales para mochileros (existencia error). En la tabla a continuación se recogen las características más comunes de los tres tipos de cliente de un hostel.

Tabla 4 Tipos de cliente de un hostel

Tipo de cliente	% respuestas	Objetivos del viaje	Características
Mochileros	>25%	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar nuevas experiencias ● Visitar amigos o familiares 	<ul style="list-style-type: none"> ● Jóvenes ● Bajo presupuesto
Viajeros	>50%	<ul style="list-style-type: none"> ● Viaje cultural ● Cultura y relax ● Visitar amigos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Viajes planificados ● Presupuesto elevado
Turistas	<20%	<ul style="list-style-type: none"> ● Actividades menos “excitantes” ● Estancias más largas ● Viaje cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor experiencia viajando ● Destinos más elaborados ● Presupuesto elevado

Fuente: “New Horizons in Independent youth and student travel”,2003

(Elaboración propia)

En esta tabla resumen lo que podemos observar es una columna con el % de respuestas que muestra el porcentaje de mochileros, viajeros y turistas que han realizado la encuesta. Por lo que se puede observar el mayor número de respuestas se corresponde con el término "Viajero". Como se ha mencionado previamente la denominación de cada grupo supone un sesgo en la muestra ya que hay encuestados que se han incluido en el grupo por preferencia del nombre. En cuanto a los objetivos del viaje, se aprecia un perfil más "aventurero" que utiliza un presupuesto menor en los mochileros mientras que las diferencias entre viajeros y turistas son más escasas, ya que las estancias son más largas, los viajes tienen un objetivo cultural y cuentan con un mayor presupuesto.

Por otro lado el tipo de cliente en un hotel turístico abarca un mayor público, en este tipo de alojamiento se puede encontrar tanto turistas, como familias que pasan unos días de vacaciones pero es más habitual encontrar personas que viajan por motivos de negocios que en los hostales. (UK Essays, 2015) Este sería pues el tipo de clientes mientras que el perfil que les caracteriza y diferencia de los clientes de los hostales está marcado principalmente por el presupuesto del viaje, dependiendo este directamente del tipo de oferta. El presupuesto de un cliente de hotel supera al de un cliente de hostel principalmente por los objetivos del viaje que incluyen un nivel económico superior en cuanto a actividades culturales, de ocio y regímenes de comidas. El cliente de un hotel busca una mayor atención y comunicación por parte del emplazamiento. (ISMI³,)

Otra de las características es la profesionalidad del equipo, se verá en el apartado siguiente el desempeño del trabajo de los empleados, que afecta directamente a un perfil de empleado más exigente en cuanto a instalaciones y comunicación. Por último, la accesibilidad juega un papel importante ya que para el cliente es más importante tener facilidad de contacto con el hotel, pues no suele ser suficiente el

³ ISMI: International Service Marketing Institute

contacto a través de las web corporativas si no que la atención al cliente personalizada cobra una mayor importancia (UK Essays, 2015)

Se puede concluir pues, que la oferta influye en el tipo de cliente aunque hoy en día las diferencias son menos significativas. Los clientes que se decantan por los hostales no buscan pasar tiempo en el hostel, por lo que se trata de un perfil más joven e independiente mientras que los clientes de los hoteles buscan mayor comodidad.

2.3.5 Perfil empleado

Por último, es conveniente tener en cuenta tanto el perfil del empleado ya que éste va relacionado con el servicio ofrecido y con el perfil del cliente al que se dirige.

La plantilla del sector hotelero en general está representada, por un lado, por el personal que ofrece un servicio de cara al cliente principalmente, la influencia de estos es clave ya que puede llegar a determinar la calidad del servicio prestado. Por otro lado se encuentra la plantilla formada por los trabajadores que ocupan puestos no relacionados con el cliente directamente aunque afectan igualmente a la calidad del servicio mencionada anteriormente, estos pueden ser el personal de cocina o el de limpieza por ejemplo.

En estos últimos años se ha determinado que el comportamiento y la actitud del personal afecta en gran medida a la opinión del huésped y por lo tanto este actúa como representación de la empresa y se convierte en la imagen que la empresa da hacia sus clientes. Por esta razón existe un amplio número de autores que han realizado estudios para analizar la relación entre el servicio y su impacto en el resultado económico de la empresa. (Alberca y Parte, 2012)

El primer trabajo que estudia la performance en las empresas hoteleras mediante un modelo frontera es el de Morey y Dittman (1995). Tradicionalmente, las primeras aproximaciones habían sido los análisis de ratios basados en índices de ocupación

media, RevPAR o ingresos por habitación y la rentabilidad de las ventas o beneficio de la explotación respecto las ventas realizadas, entre otros. Wijeyasinghe (1993) propone un método para calcular el nivel de ocupación que representa el umbral de rentabilidad y estima un indicador de eficiencia hotelera para realizar una adecuada gestión, planificación y control de la empresa. Wassenaar y Stafford (1991) emplean índices agregados de mercado, Baker y Riley (1994) orientan el desempeño en la empresa hotelera hacia el concepto de productividad (Wöber, 2002)

A continuación se exponen las competencias básicas para trabajar en la industria del sector según Rigotti (2009) el perfil del trabajador de hotelería y turismo (común tanto para hostales como para hoteles turísticos) corresponde a:

- 1) Orientación al servicio. Tener claro que la esencia del trabajo tiene que ver con la asistencia a los clientes.
- 2) Que aprecie estar en contacto con personas. Tanto en equipo como con clientes, cara a cara, es el mayor desafío de este trabajo.
- 3) Abiertos a diferentes culturas. Deben estar abiertos a asistir a un japonés, a un brasileño o a un árabe. La flexibilidad para desenvolverse entre clientes de diferentes países y la apertura necesaria para asimilar diferentes pedidos.
- 4) Trabajar en equipo. El trabajador de hotelería y turismo trabaja con otros pares de diferentes áreas de un hotel o proveedores, por lo tanto debe aceptar que el trabajo en equipo es fundamental.
- 5) Ser creativos e innovadores. Para buscar soluciones a clientes diferentes, cada día es un desafío diferente en esta industria.
- 6) Interés en aprender idiomas. En Argentina hay una barrera idiomática, donde los jóvenes tienen poco o escaso interés en desarrollar el conocimiento en otros idiomas.

7) Buena presencia. No significa ser guapo. Sino mantener el aseo y prolijidad personal al día y la pulcritud en la vestimenta en todo momento. (Veronica Rigotti, 2009)

Por último, se muestran las características en común de los distintos empleos en el sector de la hostelería según la guía de buenas prácticas del sector de la hotelería es:

- Existencia de un elevado porcentaje de trabajadores temporales, ocasionales o a tiempo parcial
- La elevada presencia de trabajadores extranjeros
- La contratación de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados en el sector esporádicamente
- La menor retribución en comparación con otros sectores
- Un mayor número de horas semanales de trabajo, con horarios y turnos de trabajo especiales, las horas punta de las comidas suelen cubrirse con trabajadores a tiempo parcial
- existe una elevada rotación laboral de los trabajadores en este sector y muchos establecimientos reducen su actividad en periodos concretos del año
- Las oportunidades de promoción y ascenso son pocas lo que deriva en una mínima estabilidad en el puesto.

Todas estas características hacen que el perfil del empleado de un tipo de alojamiento a otro sea poco variado. Sin embargo lo que caracteriza a un hostel y lo diferencia de estos requisitos del sector hotelero en general, es principalmente la estacionalidad o las menores posibilidades de promoción hacen que el empleado común tenga un perfil joven (entre 20-30 años) con un nivel de estudios medio-bajo. Uno de los requisitos principales para poder trabajar como “staff” es la capacidad de ser “multitasking” es decir, tener la habilidad de hacer varias cosas distintas al mismo tiempo, esto es debido a la alta rotación ya que ninguno de los puestos requiere de gran formación y una persona capacitada y dispuesta puede desarrollar este tipo de actividades. Esto no quiere decir que el mismo empleado se ocupe de todos los trabajos a la vez pero sí que

existe una mayor rotación de puestos y estos están menos mecanizados que en un hotel.

Los puestos de trabajo comunes en todos los hostales son el de recepción en el que se buscan competencias genéricas como trabajo en equipo, organización y planeación, orientación al cliente, responsabilidad, relaciones interpersonales, justicia y honestidad e innovación (Estévez Barba, 2004). Otro de los empleos habituales es el de botones o camaristas cuyas responsabilidades se basan en una buena atención y disposición hacia el cliente, cumplir con los horarios y mantener en buen estado la reputación y el nombre de la empresa. (Estévez Barba, 2004)

Tras esta recopilación de datos de los dos tipos de alojamiento se pueden apreciar ciertas diferencias en cuanto al tipo de oferta que desencadena un tipo de cliente con rasgos diferentes

Por otro lado el perfil del empleado visto recientemente se considera un recurso común en ambos tipos de alojamiento pues en ambos el ambiente es familiar y turístico principalmente por lo que el trabajador está dirigido a este tipo de cliente.

Este análisis se ha realizado con el objetivo de comparar estas características mencionadas con el Hotel turístico seleccionado y observar por un lado, si existen diferencias con la teoría de los Recursos Humanos y por otro lado, se ha elegido un hotel turístico para observar si las diferencias mencionadas respecto a los hostales se mantienen únicamente para los hostales o si este tipo de hotel incluye algunas de estas características en la práctica.

2.4 Oferta Hotelera y empleo turístico en la Comunidad Valenciana

En esta parte del documento previa al marco práctico se procede a definir ciertos aspectos que resultan imprescindibles para obtener una visión completa de los términos a comparar y sus características. A lo largo del documento se han observado

como las diferencias entre un tipo de alojamiento y el otro suponen grandes distinciones en cuanto a la dirección del departamento de Recursos Humanos y el modelo de gestión de la organización.

Previamente a la exposición del hotel seleccionado como ejemplo, es imprescindible realizar un breve análisis de la evolución de la industria en estos últimos años con el propósito de conocer cómo ha evolucionado la oferta del sector en cuanto a establecimientos hoteleros.

Si se habla de la evolución de la industria resulta imprescindible mencionar la innovación del sector que juega un papel relevante en la evolución de los hostales y de los hoteles turísticos ya que en la actualidad la innovación se considera un rasgo esencial que contribuye al éxito de las organizaciones de manera directa. Ésta no solo viene demandada por los clientes si no que el mercado y la competencia lo exigen. La innovación persigue el objetivo de obtener diferenciación y como se puede comprobar, cada vez está más presente en los sectores de servicios aunque ha sido tradicionalmente relacionada con el sector industrial y tecnológico. (Instituto tecnológico hotelero, 2007).

La tendencia principal específica del sector hotelero es el uso de internet, tanto para consultas o planificaciones de viajes como plataforma para realizar las transacciones. El Instituto Tecnológico Hotelero considera Internet como un nuevo canal de distribución ya que una de cada cinco reservas hoteleras se lleva a cabo de manera on-line.

Una vez recogida la información sobre los dos tipos de alojamientos y sus características principales, teniendo en cuenta sus diferencias y similitudes, se procede a realizar un estudio sobre los hostales y hoteles de la Comunidad Valenciana (Castellón, Valencia y Alicante), con el objetivo de conocer la oferta en profundidad. Una vez obtenida esta información se podrá concluir qué tipo de alojamiento experimenta mayor popularidad y cuál de ellos proporciona mayor empleo hoy en día

al igual que se conocerá su evolución. Para ello se han utilizado las estadísticas tanto de la *Agencia Valenciana del Turismo* como del *Instituto Nacional de Estadística*. De *La Agencia Valenciana de Turismo* se ha obtenido información localizada en distintos informes acerca de la ocupación hotelera, la ocupación extra hotelera (Apartamentos y campings) y por último el documento de Empleo Turístico en la Comunidad Valenciana.

Esto proporcionará una base de conocimiento que posteriormente en este documento se completará con la información más concreta extraída del INE que diferencia entre hostales y los distintos tipos de hoteles, (a utilizar hoteles turísticos, 3 estrellas) También se proporciona información acerca del número de empleados y otros datos de interés para el estudio.

Por último se presenta el caso de un hotel turístico de Valencia, Hotel Sweet Renasa, hotel independiente durante años hasta su reciente adquisición por una cadena hotelera. Se ha elegido este hotel en particular debido al cambio que ha experimentado actualmente y que proporcionará información adicional acerca de las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo mientras se consideraba individual como ahora en la actualidad mientras que cumple los requisitos para ser analizado en este estudio. A través de una entrevista a la Gerente del hotel se analizará el modelo de negocio y las prácticas llevadas a cabo por la organización, es decir, que prácticas se utilizan de las prácticas existentes en el sector. El objetivo de la entrevista realizada es conseguir datos e información sobre la dirección de recursos y todo lo que conlleva de primera mano puesto que el propósito de este documento es obtener una muestra para poder analizarla y establecer recomendaciones para un mejor funcionamiento.

“La actividad turística en nuestro territorio, la Comunidad Valenciana ha sido impulsada por el dinamismo del turismo internacional, que nuevamente en 2014 ha aumentado sus cifras, con crecimientos del 4,4% en el número de llegadas y del 3,4% en el gasto total”

Máximo Buch Torralva, Conseller de Economía, Industria, Turismo y Ocupación

A continuación, se ha obtenido la información de la Encuesta de Ocupación del Instituto Nacional de Estadística, diferenciando entre oferta hotelera y hostelera. Se han recogido los datos definitivos del periodo entre 2007 y 2014 ambos inclusive y se ha realizado una tabla con el número de viajeros total que se dirigen a un hotel y por otro lado los viajeros que deciden establecerse en un hostel en España. A continuación se muestran dos gráficos de elaboración propia que muestran la evolución de la ocupación hotelera y hostelera en el periodo mencionado anteriormente.

Gráfico 1: Ocupación hostelera 2007-2014



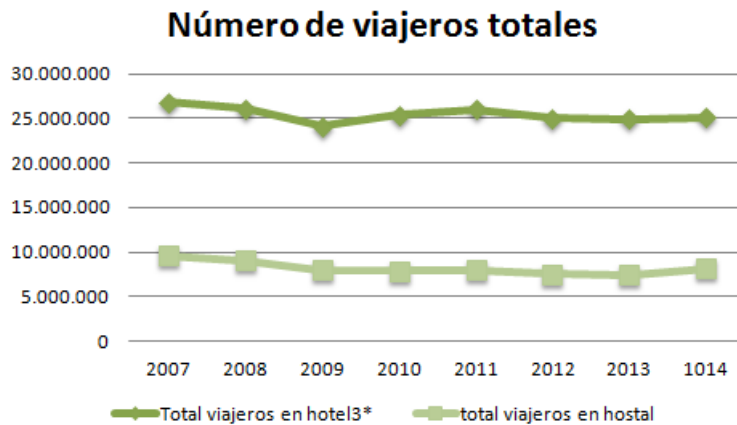
Fuente INE, 2014(Elaboración propia)

Gráfico 2 Ocupación hotelera 2007-2014



Fuente: INE, 2014(Elaboración propia)

Como se puede observar en los gráficos la demanda en el año 2014 ha incrementado en ambos alojamientos tras un breve periodo de decrecimiento en ambas situaciones. Antes de proceder a una comparación cabe destacar que en el gráfico de viajeros a hoteles se encuentran los turistas de todo tipo de hoteles, es decir, de una, de dos, de tres, de cuatro y de cinco estrellas. Para reducir el margen de error se presenta una tabla con los viajeros a hoteles de tres estrellas únicamente que serían los que se pueden comparar con los viajeros a hostales debido al tipo de turismo o viaje que realizan por el número medio de noches que pasan en el alojamiento y principalmente por el presupuesto dedicado a este periodo de vacaciones o incluso negocios.

Gráfico 3 Comparativa entre ocupación hostales y ocupación hoteles 2007-2014

Fuente: INE, 2014 (Elaboración propia)

En este gráfico se puede observar como la tendencia ha disminuido ligeramente debido a los años de crisis pero el total de viajeros en hostel se incrementa en 2014 debido al aumento del consumo y de la oferta adaptada ofrecida por los hostales mientras que la demanda de los hoteles se mantiene constante. Cabe destacar que el número de viajeros a hoteles de 3 estrellas y el número de viajeros a hostales presentan una gran diferencia, esta se puede considerar la causa de la diferencia del número de alojamientos de ambos tipos cuya información se presenta más adelante en profundidad en este mismo apartado.

A continuación, se encuentra pues más información que complementa a la oferta de cada tipo de alojamiento y que completa la información acerca de la gran diferencia del número de viajeros entre hoteles turísticos y hostales. Se indica en el documento de la Agencia Valenciana de Turismo el incremento de la actividad turística ha supuesto un aumento directo de la oferta de alojamientos en la Comunidad Valenciana. Este aumento se ha visto reflejado en una cantidad de más de 25,2 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en el 2014 y en lo relativo a la oferta extra-hotelera esta ha alcanzado los 14,7 millones de pernoctaciones, un 3,5% superior que el año anterior. Esto implica que el sector de la hostelería se haya visto

dinamizado y que la diferenciación sea mucho más significativa que en años anteriores (El turismo en la Comunidad Valenciana, 2014)

Se han obtenido datos del empleo turístico en la Comunidad Valenciana en el último trimestre de 2015 con el ánimo de analizar cómo ha evolucionado el empleo en estos últimos años ya que va relacionado con las prácticas en recursos humanos, es decir, si el sector hotelero funciona a la alza, los hoteles y hostales dispondrán de mayores recursos para invertir en el capital humano para diferenciarse y obtener ventaja competitiva.

Como elementos destacados en el informe de Empleo Turístico en la Comunidad Valenciana se encuentra el incremento de afiliados a la seguridad social en hostelería, por provincias se encuentra Valencia con un incremento del 8%, Alicante con un 5,9% y Castellón con un 6,7%. Se ha escogido el último trimestre del año debido a la recesión del efecto de la temporalidad de la industria ya que el efecto de las vacaciones de verano se considera prácticamente finalizado. (Agencia Valenciana del Turismo, 2015)

Por un lado se encuentra la encuesta de ocupación hotelera de septiembre 2015 en la que se pueden observar datos de interés como que la ocupación por plazas ha aumentado un 2,1% y la oferta de plazas aumentó un 1,2% en la Comunidad Valenciana. En Alicante tuvo lugar un incremento de la ocupación por plazas de un 3,9% y un ligero incremento del 0,5% de las plazas ofertadas mientras que en Castellón la ocupación decrece un 2,8% pero incrementan las plazas ofertadas en un 2,8%. Por último en Valencia, tuvo lugar tanto un incremento en la ocupación (1,5%) como un incremento en las plazas abiertas (1,7%) (Encuesta de ocupación hotelera, septiembre 2015)

Otro de los datos que se deben tener en cuenta es el número de plazas en establecimientos hoteleros y el número de hoteles que se encuentran en la comunidad Valenciana para poder aclarar cómo funciona la oferta turística. Los datos que se mostrarán a continuación son el Nº hoteles, número plazas ofertadas y número de

empleados, evolución, posteriormente se obtendrán los mismos datos para los hostales para poder comparar de manera objetiva.

Por lo tanto, el número de hoteles de 3 estrellas en la provincia de Alicante es de 138, en número de estos en la provincia de Valencia es de 85 y por último se encuentra la provincia de Castellón con 49 hoteles de 3 estrellas, lo que nos indica a primera vista cómo se reparte la oferta hotelera en la Comunidad Valenciana ya que el número de hoteles es un indicador fiable de la cantidad de turismo que se está llevando a cabo hoy en día. Si se compara con el año anterior la variación de la oferta hotelera se ha incrementado un 8,6%, lo que muestra una clara recuperación del sector. (Agencia Valenciana del Turismo², 2015)

Por otro lado se ha obtenido la encuesta de ocupación extra-hotelerá que incluye campings, apartamentos y rural, este documento se centra en los hostales por lo que se va a utilizar los datos nombrados como “apartamentos” con el ánimo de observar al igual que en la ocupación hotelera cómo ha evolucionado la oferta. El documento extraído de la *Agencia Valenciana de Turismo* presenta a la Comunidad Valenciana como tercer destino en número de pernoctaciones, por detrás de Canarias y Baleares, por lo que se puede prever que haya habido un incremento de este tipo de oferta en los últimos años. El incremento de la ocupación en la Comunidad ha sido del 0,5% mientras que la oferta ha experimentado un 7,1%. Esta aparente incongruencia se debe a que al haber aumentado el número de viajeros, se ha incrementado la oferta en mayor cantidad que la ocupación.

En cuanto a la separación por provincias, en Alicante la ocupación en septiembre desciende un 2,6% al tiempo que la oferta creció un 6,7% (estacionalidad) En Castellón la situación es distinta y se incrementa tanto la ocupación (2,9%) como las plazas ofertadas (15,2%) interanual. Finalmente, los datos de la provincia de Valencia presentan una situación diferente ya que la ocupación incrementa significativamente,

un 12%, mientras que se produce un ligero descenso de las plazas estimadas (-1,2%) (Encuesta de ocupación extra-hotelera, 2015)

Al igual que en el caso de los hoteles turísticos, los hostales en la Comunidad Valenciana se reparten del siguiente modo: 86 hostales en la provincia de Alicante, 66 hostales en la de Valencia y 53 en la provincia de Castellón. El orden de las provincias por número de alojamientos es la mismo que en el caso de los hoteles, en primer lugar Alicante, luego Valencia y por último Castellón, lo que apoya la idea previa acerca de la oferta turística. En este caso la variación interanual ha sido poco significativa, del 0,5%. (Agencia Valenciana de Turismo)

A continuación se muestran dos tablas extraídas de la *Encuesta de Ocupación Hotelera 2014*, y *Encuesta de Ocupación Hotelera 2015 (Hasta junio)* INE, para así poder obtener una ligera idea de la evolución respecto al año anterior. En estas tablas se encuentra información acerca del número total de establecimientos abiertos en España, que resulta interesante ya que se ha mencionado previamente dichos establecimientos correspondientes a la Comunidad Valenciana y el número de empleados correspondientes al tipo de alojamiento. También se indica el número de plazas, el grado de ocupación y finalmente el personal empleado en cada tipo de alojamiento, la ventaja que proporcionan estas tablas es que informa de todos los tipos de alojamiento por lo que resulta mucho más fácil comparar la información.

Tabla 5 Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal ocupado. Julio 2015

2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación y personal empleado según categoría del establecimiento

Categoría	Número esta- blecimientos abiertos esti- mados según la encuesta	Número de habitaciones estimadas según la encuesta	Número de plazas estima- das según la encuesta	Grado de ocupación			Total personal empleado
				Por plazas	Por plazas en fin de semana	Por habita- ciones	
TOTAL	16.702	850.359	1.766.110	69,07	71,96	70,21	246.761
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	279	42.276	87.782	70,07	73,94	74,29	30.205
Cuatro	2.410	349.344	754.091	77,14	78,85	79,37	116.828
Tres	3.005	255.293	534.638	75,09	76,88	75,39	65.297
Dos	2.166	69.270	134.382	53,35	60,77	55,58	12.754
Una	1.373	30.124	58.629	44,71	52,69	47,78	5.348
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	3.309	54.095	103.908	39,90	45,99	42,03	8.945
Una	4.161	49.957	92.679	38,66	43,18	40,64	7.385
Tasa anual	-1,03	-0,40	0,11	5,25	2,87	5,10	4,50

EOH (ANEXO DE TABLAS) - JULIO 2015 (1/9)

24 de agosto de 2015

Fuente: Agencia Valenciana de Turismo, 2015

En esta tabla correspondiente al año 2015 (de enero hasta julio) se encuentran destacados en amarillo los datos que resultan de interés pertenecientes a los hoteles de 3 estrellas y a los hostales de España. De este modo se aprecia una gran diferencia entre número de Hoteles de tres estrellas y los hostales pero la diferencia es mayor en cuanto al número de empleados. Según el ratio de personal ocupado por establecimiento este sería de 21 empleados por hotel y de 3 para los hostales. Este dato calcula de manera objetiva pero se debe tener en cuenta que los hostales cuentan con un perfil más familiar por lo que contabilizar el personal ocupado resulta complicado. A pesar de este hecho la diferencia es grande por lo que esto acentuaría las diferencias relacionadas con los Recursos Humanos.

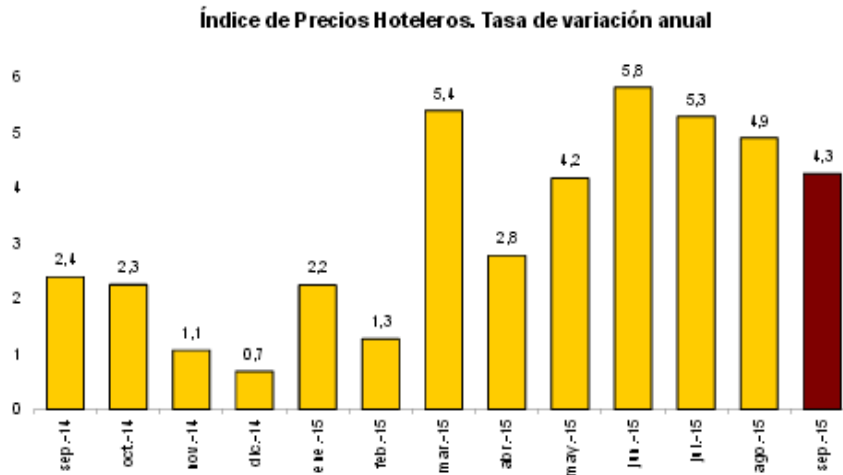
Para concluir este breve repaso sobre la oferta hotelera y hostelera se puede apreciar que la oferta se ha incrementado recientemente lo que conlleva un aumento del empleo en el sector de manera directa. La relación que se establece es la siguiente: el sector a la alza y con perspectivas de crecimiento tiene como consecuencia una mayor preocupación acerca de los Recursos Humanos utilizados ya que pueden constituir ventaja competitiva si se llevan a cabo buenas prácticas y si no se llevan a cabo buenas prácticas puede desembocar en una caída de la demanda y en graves problemas para el establecimiento. Más adelante en la entrevista se comprobará si la empresa ha experimentado cambios respecto a los Recursos Humanos debido al sector creciente en el que desarrolla la actividad.

Por último, se presenta la nota de prensa del Instituto nacional de estadística correspondiente a septiembre de 2015, que aporta la última información para concluir el análisis acerca de la evolución de la industria incluyendo además, datos sobre el 2015. Se utilizan la tasa de variación anual de las pernoctaciones⁴ y el Índice de Precios Hoteleros (IPH)⁵. Si bien se ha observado un aumento en la ocupación hotelera en el año 2014, las pernoctaciones en septiembre de 2015 se han incrementado un 2,7% respecto a septiembre de 2014, es decir, en septiembre la ocupación de la oferta hotelera se sitúa en un 65,3%. En cuanto a los precios hoteleros se puede observar su evolución en el gráfico mostrado a continuación

⁴ tasa de variación de pernoctaciones: calculado como promedio anual

⁵ IPH: permite conocer la evolución temporal de los precios recibidos por los empresarios hoteleros considerando todos sus clientes. Se recoge la información mediante cuestionarios realizados por los propios establecimientos hoteleros. Fuente: INE

Gráfico 4 Índice de Precios Hoteleros



Fuente: INE, 2015

Los precios decrecen un 0,6 % respecto al mes anterior, lo que se considera dentro de la normalidad debido a la estacionalidad que presenta el sector. El dato a destacar es el aumento de la tasa de variación respecto al septiembre anterior, lo que implica un claro crecimiento de la industria. (INE, 2015)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Metodología empleada

La metodología empleada en este trabajo sobre las prácticas de Recursos Humanos en el sector de la hostelería es la que se muestra a continuación.

Se ha solicitado la realización de una entrevista a la Gerente del Hotel Renasa, hotel turístico de 3 estrellas localizado en Valencia ciudad. El hotel seleccionado cumple con las características que se han propuesto durante el estudio, siendo la principal esta: Hotel turístico de la ciudad de Valencia (3 estrellas).

La entrevista tiene lugar el día 16 de Noviembre de 2015 en las instalaciones del Hotel Renasa, atiende la entrevista Amparo Ruíz, Gerente del Hotel durante 21 años. Esta

entrevista tiene como objetivo recopilar información acerca de la organización del hotel y sobre las prácticas de Recursos Humanos desempeñadas, así como obtener información acerca del departamento de Recursos Humanos y su modelo de gestión de personal. El cuestionario que incluye la entrevista ha sido diseñado en base a las prácticas que se han mencionado previamente. Éste divide las preguntas en tres bloques para un mayor orden en la realización de preguntas:

Bloque 1: Organización funcional

Bloque 2: Prácticas de Recursos Humanos

Bloque 3: Plan de Recursos Humanos

Cada uno de estos bloques se centra en un tipo de información. El primero de ellos incluye preguntas sobre la gestión, organización y el departamento de Recursos Humanos, el segundo es el más extenso e incluye las preguntas acerca de las prácticas de Recursos Humanos que se llevan a cabo en el Hotel Renasa, tales como, nuevas formas de reclutamiento, tareas compensatorias, premios y recompensas o comunicación entre empleados. Finalmente se elaboran preguntas sobre el plan de Recursos Humanos, preguntas sobre la oferta, el perfil del empleado o las ventajas competitivas que otorga la buena gestión del capital humano (la entrevista se encuentra en el ANEXO1)

En segundo lugar, se ha utilizado la base de datos *SABI* y a la *Agencia Valenciana de Turismo* para ampliar el análisis y obtener más información acerca del sector así como información sobre el Hotel Renasa.

CAPÍTULO 4: MARCO PRÁCTICO: RESULTADOS

4.1 Descripción del hotel seleccionado: Situación actual y evolución económico-financiera

A lo largo del documento se han ido exponiendo ciertos aspectos relativos a los hoteles y hostales, aspectos relacionados con la oferta, con el tipo de cliente y con los empleados de cada tipo de alojamiento con el ánimo de exponer las características teóricas de los mismos. Estos hoteles comprenden unas características básicas como la funcionalidad o la economicidad que determinan de manera directa el tipo de servicio que se debe ofrecer, condicionando así a los recursos humanos de manera directa. Esta parte del documento profundiza sobre estas características de los hoteles turísticos utilizando uno como ejemplo.

A continuación se expone, pues, una síntesis de la entrevista llevada a cabo el lunes 16 de Noviembre a la Gerente del Hotel Renasa cuyo objetivo es averiguar el funcionamiento del capital humano del hotel, es decir, la gestión del departamento de recursos humanos en el caso de que hubiese un departamento como tal. Con los resultados obtenidos lo que se pretende es soportar el marco teórico en el caso de que coincida con la práctica o analizar las diferencias.

El hotel seleccionado como modelo es el Hotel Renasa de Valencia debido al cumplimiento de todas las características que se requieren en este documento como el número de estrellas (3 estrellas) y la localización en la ciudad de Valencia. Sin embargo presenta otros aspectos extra que resultan de interés y que añaden información interesante que se muestra a continuación más en detalle. Como breve introducción se ha de destacar que la selección de este hotel es especialmente significativa ya que éste

se encontraba bajo de propiedad individual y recientemente se ha añadido a una cadena hotelera por lo que la comparativa y los cambios realizados puede aportar datos de gran valor ya que previamente se han introducido y descrito ambos tipos de ofertas.

En los hoteles independientes la optimización de los recursos humanos es menor debido a la menor exigencia por parte de la dirección mientras que en las cadenas hoteleras, la automatización de procesos y las responsabilidades se encuentran establecidas en un mayor nivel. El hotel seleccionado se encuentra en un proceso de cambio por lo que resulta interesante como están llevando a cabo el proceso de adaptación, si se están obteniendo nuevas directrices o si continúan utilizando una gestión similar.

Otro de los campos que cubre la entrevista es el de los perfiles de los empleados, la formación que reciben y los procesos de motivación son especialmente aspectos a cubrir durante la entrevista ya que se consideran más propios de las cadenas hoteleras que de los hoteles independientes. Además se comprobará si el perfil del empleado en hotelería y turismo cumple verdaderamente la teoría de las “competencias básicas” expuestas previamente o si la aplicabilidad de estas no es del todo significativa.

Para conocer de manera cercana el hotel y conseguir así la mejor calidad de la información se ha contactado con Amparo Ruíz, Gerente del hotel después de haber hecho un análisis a través de la web y una recopilación que datos mostrados a continuación que posteriormente ella misma ha confirmado.

4.2.1 Situación actual

“El Hotel Renasa de tres estrellas es uno de los Hoteles más emblemáticos de la ciudad de Valencia con más de 40 años de historia”

(Sweethotelrenasa.com)

Esta es la frase con la que la página web del hotel recibe a sus visitantes, el Hotel Renasa tiene a su espalda una gran historia y una trayectoria que mantiene orgullosos a todos los que están involucrados en su gestión y dirección. Éste está localizado muy cerca a las Universidades más importantes de Valencia así como al campo de fútbol de la ciudad, está muy bien conectado por los medios de transporte al estar ubicado en una zona muy popular y transitada de la ciudad, por lo que el metro o el bus es de fácil acceso.

El hotel consta de 69 habitaciones modernas, reformadas durante la gran reforma que tuvo lugar a lo largo del comienzo de año, habitaciones disponibles para familias o personal de visita por negocios. Es un lugar por lo tanto, cómodo donde alojarse en la ciudad tanto para propósitos de turismo como de negocios debido a los servicios que ofrece y a la atención recibida por parte de los empleados. En la página web nueva (sweethotelrenasa.com) se muestra información de manera clara y elegante sobre las habitaciones, las ofertas y sobretodo, sobre los servicios que oferta el hotel. Los servicios que se ofrece en su página web varían desde el más habitual que es el de “desayuno buffet” ya que prácticamente todos los hoteles turísticos de las ciudades disponen de este servicio, hasta algunos muy interesantes como servicio de masajes o gimnasio. Entre esta variedad de servicios ofrecida se distingue la recepción 24 horas que resulta imprescindible por el tipo de hotel que es, un hotel céntrico con un tipo de cliente joven que suele demandar servicios durante un rango de horas mayor que otro tipo de clientes.

Al tratarse de un hotel turístico, como se ha mencionado previamente, existen servicios característicos como son la posible compra de entradas a la Ciudad de las Artes y las Ciencias o el alquiler de bicicletas (muy común y solicitado en la ciudad de Valencia) sin olvidar mencionar la posibilidad de conexión wi-fi en todo el entorno del hotel como o servicio de restaurante (ya que ofrece media pensión y pensión completa)

Otro de los apartados que se pueden encontrar en la web es el denominado “ofertas”, en el se pueden encontrar posibilidades muy variadas a la hora de hacer una reserva. En todas las ofertas pone el tipo de descuento que se aplica para que no haya dudas y el cliente se pueda acoger a la que más le convenga. De toda la variedad se puede decir que la más reciente y característica es la de “oferta para fans” que se puede aplicar si el cliente sigue la página de facebook del hotel, es sencillo de utilizar porque en la misma explicación de la oferta te da la posibilidad de unirte a la página en la red social y reservar desde ahí. En la página se encuentran noticias turísticas sobre qué visitar en valencia, publicidad de restaurantes e información del Hotel. Otra de las originalidades es la oferta “Genius” que reclama como clientes a los autónomos y trabajadores aplicándoles un 10% de descuento y regalando un vale 2x1 para el Spa del propio Hotel. A parte de esta oferta más actual, se pueden encontrar típicas propuestas que ofrecen descuentos como estancias para grupos en el que a través de un formulario el cliente puede dejar la solicitud.

Se puede apreciar por lo tanto, que la página web es propia de un hotel perteneciente a una cadena de hoteles, es una web completa, con posibilidad de combinar ofertas, con ofertas dirigidas a público específico, como la oferta de facebook o las ofertas para grupos. A parte, se puede contactar directamente con la cadena “sweet hoteles” y de este modo se puede salir de la página del Hotel Renasa y el cliente se encontraría en la web corporativa de la cadena.

Sin embargo, el Hotel Renasa presenta estas características desde este último año coincidiendo con su incorporación a la cadena de Sweet hoteles. En la entrevista que se muestra después de una revisión de los datos y cifras principales, se comprobará si estos cambios físicos (y también en la gestión) han tenido que ver con la aparición de la franquicia o se llevaron a cabo de manera individual.

En cuanto a lo correspondiente con la evolución, éste era un hotel familiar que cumple este año 40 años sin cerrar sus puertas. El dueño del hotel lo regía junto a sus hijos y

ahora el hotel es propiedad de sus hijos aunque no lo regentan. Se puede decir que el cambio más significativo ha sido el que ha tenido lugar este año, tanto por la parte física como por la parte de la gestión. Previamente era un hotel individual que funcionaba de la manera tradicional, un hotel familiar y turístico de la ciudad de Valencia dirigido por el dueño y con una selección de empleados de toda la vida. Desde los años 90 hasta la crisis, el hotel seguía funcionando de manera tradicional, cuya política principal era dejar que los huéspedes aparecieran por la puerta del Hotel debido a la fama y a la popularidad del mismo pero a partir de los años de crisis este modelo dejó de ser eficaz debido al cambio que experimentó la sociedad. El número de clientes comenzó a disminuir y consecuentemente los ingresos disminuyeron de manera constante al igual que también lo hizo el número de empleados, aunque la dirección y la gestión continuaba estando en manos de la familia, el Hotel Renasa tenía graves deficiencias que debían ser cubiertas.

Con el ánimo de comenzar con la solución de las carencias, la Gerente del Hotel empieza a realizar pequeños cambios y pequeñas reformas, se crea el Facebook de la empresa, se reforma la recepción y se ofrece servicio de Wi-fi gratuito. Estas reformas resultan insuficientes ya que el Hotel precisa de un cambio significativo, es decir, una serie de reformas que impacten al cliente y que hagan notar que el Renasa se adapta a la sociedad y a las necesidades de hoy en día. Para ello la franquicia Sweet Hotel Renasa firma un contrato con el Hotel en el que se compromete a afrontar esta serie de carencias y solucionarlas y a cambio la franquicia se lleva una comisión en las ventas (reservas de habitaciones).

Este modelo es característico porque la franquicia no adquiere el Hotel o una participación en el si no que funciona como un empleado, cobrando una comisión por el trabajo realizado. El hotel por su parte, se debe adaptar a unas indicaciones y aceptar que la franquicia participa en el proceso de toma de decisiones.

Por lo tanto, desde mayo de 2015 la franquicia Sweet Hoteles, una nueva franquicia hotelera, participa en la gestión del Hotel Renasa pero sin llegar a controlarlo totalmente. El Hotel cuenta hoy en día con una apariencia moderna y completamente reformada tanto en el exterior como en el interior. Desde la recepción o el restaurante bar a la entrada como las habitaciones.

En los apartados siguientes se exponen más datos del Hotel extraídos del SABI así como la información que la Gerente del Hotel ha proporcionado acerca de las prácticas llevadas a cabo en los Recursos Humanos y si éstos han experimentado cambios significativos recientemente debido a la aparición de la franquicia.

4.2.2 Situación económico-financiera

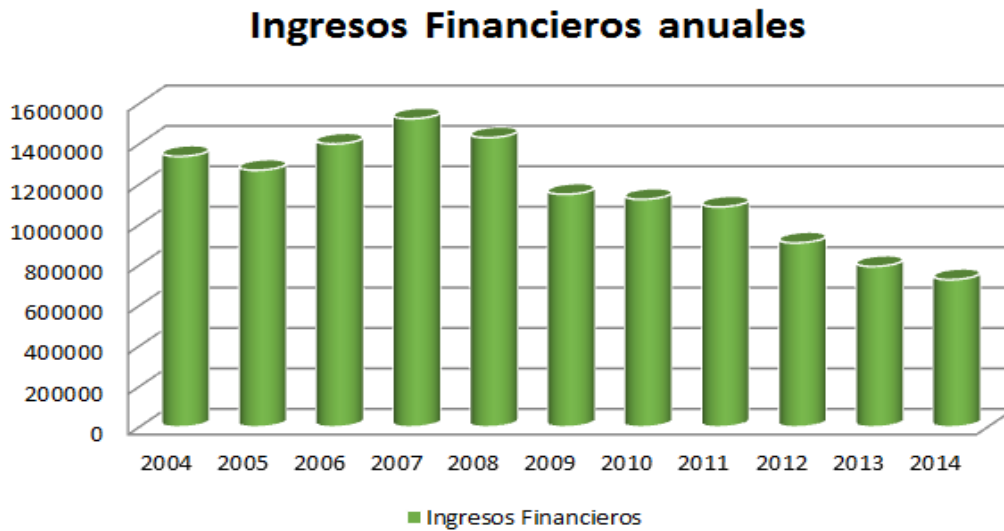
En este sub-apartado se muestra una breve evolución del Sweet Hotel Renasa durante los últimos años tanto en lo relacionado con el perfil financiero como con los empleados mediante los datos obtenidos en la base de datos SABI y gracias a la información proporcionada por Amparo Ruíz, Gerente del Hotel en la entrevista que se ha llevado a cabo y que se mostrará en el siguiente sub-apartado.

Estos datos que se van a analizar tiene como función principal, mostrar la situación en la que se encontraba el Hotel hace unos años y como se encuentra actualmente. No se puede apreciar en términos financieros los efectos de la nueva franquicia porque los datos proporcionados por SABI son hasta el 31 de diciembre de 2014 pero lo que si se aprecia es la tendencia de Hotel y de este modo se podrán sacar conclusiones acerca del funcionamiento.

En primer lugar los datos proporcionados acerca del perfil financiero y el número de empleados son significativos ya que desde el año 2008 estos han ido a la baja. Esta bajada en términos económicos tiene como protagonistas principales la crisis que afectó a todo el sector pero también un cambio en el modelo de negocio al que el Hotel Renasa no se había acogido. Una sociedad moderna, conectada 24 horas a las redes sociales y al mundo on-line hizo que este hotel tradicional perdiese

competitividad bruscamente. En el gráfico siguiente se puede comprobar de manera sencilla la evolución de los ingresos en estos últimos 10 años.

Gráfico 5 Evolución de los ingresos de explotación 2004-2014



Fuente SABI (Elaboración propia)

Para completar esta información el número de empleados ha disminuido de 30 empleados en 2004 a 20 en el 2014. Cabe destacar que en el sector hotelero existe mucho empleo externalizado como el servicio de limpieza o el de restauración por lo que eso implica que gente que trabaja allí no aparezca en la base de datos SABI. A parte del número de empleados se presenta información sobre el beneficio por empleado y el coste medio por empleado, estos datos se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 6 Beneficios y costes medios por empleado



Fuente SABI (Elaboración propia)

A modo de aclaración de este gráfico lo que se pretende destacar es que el coste medio por empleado se ha mantenido constante a lo largo de los años mientras que los beneficios han sufrido mayores cambios. De hecho, a partir del 2008 los beneficios se convierten en pérdidas, lo que significa que los empleados no son productivos. Este aspecto es una característica propia de las empresas familiares que llevan mucho tiempo sin realizar grandes cambios, es decir, los empleados están trabajando en el mismo puesto durante muchos años y están acomodados en su puesto de trabajo sin realizar las tareas como corresponde. El coste de despedir a estos empleados que llevan muchos años trabajando es muy elevado sobre todo, cuando no se trata de un hecho aislado sino que la plantilla en general ha acogido esta forma de trabajar y no ven peligrar su puesto de trabajo por lo que debido a la confianza y a la situación es muy difícil de corregir este tipo de comportamiento.

En el 2013 se puede apreciar un despunte debido a la jubilación y prejubilación de cinco de los empleados más veteranos y la no incorporación de nuevos lo que hace que el beneficio se reparta entre un número menor de ellos y el ratio aumente. En el

año siguiente se contratan más empleados y el ratio de beneficios por empleado vuelve a disminuir. Todos estos aparentes problemas han sido el desencadenante de la contratación de la franquicia Sweet Hoteles con el objetivo de ayudar a la gerencia del hotel a resolver estos problemas y solucionar las carencias que el hotel tenía acumuladas durante años.

Todos los datos que se han proporcionado en este sub-apartado se han extraído del SABI aunque la Gerente del Hotel ha tenido a bien confirmarlos. En el sub-apartado siguiente tiene lugar dicha entrevista que proporcionará la información necesaria acerca de la gestión de los Recursos Humanos del Hotel.

4.2 Análisis práctico de la dirección de Recursos Humanos: Entrevista Recursos Humanos Hotel Renasa

La entrevista con Amparo Ruíz, Gerente del Hotel desde hace 21 años, tiene lugar en las instalaciones del Sweet Hotel Renasa y tras una breve explicación de lo que este documento expone y la importancia de poder obtener la información de primera mano, da comienzo la entrevista. Amparo se muestra con confianza lo que hace que las preguntas puedan ser más interesantes ya que ella está dispuesta a responderlas. Mientras se comenta la información obtenida en el estudio de campo, se irá comparando con las prácticas de Recursos Humanos enumeradas en el capítulo 2 para identificar si las prácticas utilizadas corresponden con las más comunes en el sector.

En primer lugar se llevan a cabo unas preguntas introductorias sobre el cargo que Amparo desempeña en la organización y su experiencia como gerente del Hotel ya que ha podido experimentar de primera mano todos los cambios que se han llevado a cabo así como los buenos y malos periodos por los que ha pasado el establecimiento. Lo primero que llama la atención es la ilusión con la que habla del Hotel Renasa, después de 21 años al mando de la organización sabe que existen fallos y se muestra dispuesta a resolverlos. Considera su cargo difícil de realizar y piensa que no todo el mundo

puede servir para desempeñarlo, para ella lo más difícil es dirigir y gestionar el capital humano aunque también lo más gratificante.

“ La gente puede ser muy complicada de tratar, por eso hay que ser muy prudente e ir siempre con pies de plomo aunque tú seas la jefa” Amparo Ruiz

Se debe tener en cuenta que los empleados de un Hotel, como se ha mencionado en ocasiones anteriores, es el recurso más importante y la impresión de los clientes depende directamente de ellos. Amparo desarrolla tareas como organización de cada departamento, coordina a los empleados y sincroniza las actividades de los empleados. La apariencia física del Hotel, la decoración y la determinación de las necesidades materiales también forman parte de sus tareas.

Otras tareas que desempeña son la de gestión de los presupuestos y supervisa las actividades financieras, todas estas tareas serían las que corresponderían al departamento de Recursos Humanos si lo hubiera, por lo que se entiende que en el Hotel se llevan a cabo tareas para gestionar a los mismos pero se gestionan de manera conjunta con otras gestiones del Hotel, lo que podría restar eficiencia a las mismas. Lo siguiente que se menciona en la entrevista es la existencia de un departamento de Recursos Humanos a lo que ella contesta que no con la siguiente frase:

“ La gestión del personal corre a cargo de la dirección y de la administración, el departamento de Recursos Humanos existe cuando el número de empleados es muy superior al que hay aquí, además cada vez tenemos menos propios ya que lo fácil hoy en día es la externalización de servicios” Amparo Ruiz

Por lo tanto en el Hotel hay dos tipos de empleados, los “propios”, como ella los denomina, y los externos que pertenecen a empresas externas. Cada servicio que otorga el Hotel pertenece a un modelo de contratación, es decir, no puede combinar media plantilla de hostelería “propia” y media externa ya que cada modelo tiene

políticas de cobro y contratos distintos por lo que se opta por facilitar y agilizar los procesos y mantener cada servicio por su cuenta.

La organización de eventos, conferencias, convenciones y eventos de patrocinio Se debe tener en cuenta que el número de empleados es de unos 20, dependiendo de la época, por lo que esto facilita la mayoría de tareas.

Lo siguiente que se nombra en la entrevista es al cambio de nombre y el nuevo franquiciado del Hotel Renasa que a partir de ahora se llama Sweet Hotel Renasa, se pregunta por los cambios que esto ha implicado a todos los niveles de gestión y dirección del Hotel, Amparo contesta rápidamente:

“ El Hotel sigue siendo mío, y lo dirijo yo, ellos me aconsejan acerca de muchas cosas pero no son propietarios ni arrendatarios” Amparo Ruiz

Esta información es muy útil y ella lo aclara en profundidad sin ningún problema. El Hotel tenía graves carencias en cuanto a gestión de medios, a redes sociales, a ofertas modernizadas y a gestión de las habitaciones, debido a un cambio en la sociedad y a la obsolescencia tanto de las instalaciones, como del personal que no estaba cualificado para desempeñar las tareas que se requerían para cubrir todas las necesidades.

“ Este es el grave problema de tener a los mismos empleados toda la vida, se han criado en este Hotel y ya no les interesa aprender, después de 40 años trabajando saben que no se les va a despedir porque es muy caro por lo que no se esfuerzan e ignoran tareas que deberían aprender”

Después de esta frase utiliza dos ejemplos para exponer el problema y para que se pueda apreciar cómo la situación tiene difícil solución. El primer ejemplo trata de uno de los recepcionistas, 58 años de edad (38 años trabajando en el Hotel) al que se le encargó que actualizase la página web con noticias y escribiendo en el apartado del blog para darle movimiento a la misma, cuando no estuviese atendiendo a clientes en

la recepción. La tarea se le atribuyó y se le sumó a las que ya tenía. Su rendimiento comenzó a descender y además, la página web no se actualizaba por lo que Amparo se reunió con él para detectar el problema y el trabajador le indicó que estaba descuidando su tarea principal porque se le había otorgado otra tarea que no debía ni sabía hacer. Esto es complicado cuando el personal está acostumbrado a hacer siempre lo mismo y es lo cómodo, no les interesa aprender nada nuevo, según indica ella.

Este resulta un problema de difícil solución pero la franquicia aconseja a la gerencia a través de un enfoque más moderno y que gestiona el capital humano de una manera más actual aunque siga sin existir un departamento como tal. Uno de los cambios que se han llevado a cabo es la creación de un sistema de premiado de tareas bien desempeñadas que funciona a través de las felicitaciones de clientes. Es un sistema subjetivo pero lo que hace es que el empleado que interactúa directamente con el cliente sea amable y no exprese molestias o desacuerdos, cuando esto sucede y el cliente se marcha, este tiene la posibilidad de puntuar al empleado de una manera muy sencilla a través de la web, en el que se puntúa del 1 a 5 indicando únicamente el departamento que puntúa. Ésta es una práctica de incentivos habitual en el sector servicios pues la opinión de los clientes es la más representativa, se identifica con la práctica número 18: Plan de incentivos para empleados basado en el desempeño.

Otro de los cambios que se han llevado a cabo con el franquiciado es la contratación de un perfil de empleado más joven y con estudios. Amparo nos lo explica de la siguiente forma:

“ Antes con una persona que venía motivada sobraba. Eso ahora es determinante a la hora de elegir uno u otro pero también se piden idiomas o que tengan sobretodo algún tipo de estudio depende de para que puesto, por ejemplo, para

el puesto de chef se busca alguien con experiencia y con algún título de cocina, o para recepción alguien con estudios en el sector de la hostelería”

En cuanto a la edad del empleado ella indica que Sweet Hoteles tiene un perfil de gente más joven al que ella misma se está acostumbrado, ya que aunque ella es la que decide, la franquicia le aconseja ciertos perfiles que encajan más con el tipo de Hotel turístico del que se trata. El conocimiento de idiomas también cobra más importancia y el Hotel tiene a alguien con nivel de inglés apropiado en cada turno de servicio, en los puestos que contactan con el cliente de manera directa. Amparo desmiente la teoría del típico perfil para el Hotel turístico que se ha mencionado en el marco teórico. Amparo de manera sincera comenta

“ No todos los empleados tienen que ser la alegría de la huerta y saber tres idiomas, para que quiero que el cocinero hable alemán e inglés si solo tiene que hablar con los fogones” Amparo Ruiz

Resulta interesante la opinión de la Gerente ya que es un comentario que refleja claramente la realidad en el sector sobre todo en lo correspondiente a los hoteles turísticos. Otra de las preguntas que se resuelve en la entrevista es el tema de la temporalidad y la rotación, Amparo comenta que debido a la temporalidad se debe contratar a más empleados durante el verano, el modo de hacerlo es a través de referencias o de los currículums que tienen de ocasiones en las que ya han trabajado con ellos previamente. Utilizan este método tanto a la hora de contratar nuevos empleados temporales como para buscar gente para sustituciones o cubrir bajas. Este método resulta fácil porque en ocasiones las plazas deben ser cubiertas con la mayor brevedad posible por lo que resulta sencillo poder recurrir a una base de datos que indique personal disponible.

Una de las características que diferenciaban los hostales de los hoteles turísticos era la rotación interna, en el primero de ellos es habitual, ya que las tareas están menos profesionalizadas mientras que en los hoteles turísticos sí que lo están. En el Hotel

Renasa no hay rotación interna ya que cada puesto tiene una descripción específica y las tareas de un puesto a otro no presentan tantas características en común, por lo que si una persona es contratada para la recepción o el servicio de atención al cliente no rota durante su estancia en la empresa, al igual que sucede en hoteles de mayor tamaño. Esto está relacionado con el tema de la promoción en la empresa por eso se pregunta sobre la posibilidad que tienen los empleados de ascender en la organización. La respuesta es clara y la Gerente comenta que es complicada, que hay empleados trabajando muchos años en la empresa y continúan en el mismo puesto ya que cuando se requiere a alguien para un puesto de características superiores se contrata a gente nueva con formación más específica y con cursos en gestión o administración.

Se comprueba pues, que los puestos están muy estandarizados y que cada empleado desarrolla las tareas que le corresponde de manera estricta durante toda la duración de la estancia en la empresa. Este alto nivel de estandarización se corresponde más con organizaciones con un mayor número de empleados.

En la siguiente parte de la entrevista se analizan más en detalle las prácticas y el plan de recursos humanos llevado a cabo por la administración y a dirección, en esta se afrontan cuestiones como la metodología de los procesos de reclutamiento y selección, modelos de evaluación y retribución o actividades formativas.

En la actualidad se están llevando a cabo nuevas formas de reclutamiento a través de internet, éstas vienen implementadas por Sweet Hoteles que han proporcionado al Hotel Renasa un empleado que lleve el marketing digital de la empresa. Entre estas tareas se encuentran el lanzamiento de redes sociales (Facebook, twitter, linkedin) la creación de la nueva página web del Hotel Renasa y la gestión de reservas on-line.

La franquicia Sweet Hoteles cobra a comisión por venta de habitaciones por lo que el cambio en la oferta ha variado de manera significativa. Este cambio ha tenido lugar porque la franquicia cobra a comisión por ventas mientras que anteriormente la venta

de habitaciones y crear políticas para fomentar el aumento de la demanda dependía de todos, de nadie en particular, lo que finalizaba en que era una responsabilidad descuidada por los miembros de la empresa.

La reforma física no se ha realizado por requisito de la franquicia si no que ya se había comenzado de manera previa a la firma de contrato debido a las visibles carencias que presentaba el Hotel, carencias propiciadas por el paso del tiempo en la mayoría de los casos. Sin embargo, este conjunto formado por la nueva reforma y la nueva oferta han ido en el mismo sentido, en el sentido a ampliar las posibilidades de negocio y darle al Hotel un carácter más sofisticado y renovado. Las siguientes preguntas se centran en el proceso de selección, que tiene lugar de manera similar, como ya se ha mencionado previamente en la entrevista cuando se ha hablado de la contratación de los perfiles y en el seguimiento. En cuanto a este segundo, la metodología de seguimiento consiste en reuniones semanales con los distintos departamentos, en estas reuniones se ponen en común objetivos, logros y problemas encontrados durante la semana de trabajo. Amparo también indica que en estas reuniones se comparten las peticiones o mejoras que pueden plantear los clientes y comenta el siguiente ejemplo:

“ Estamos probando unos nuevos menús de medio día y todos los días los empleados piden opinión a los clientes sobre si les ha gustado o sobre posibles propuestas, así apareció la idea de crear un menú ligero de trabajo y también la idea de comidas para celíacos” Amparo Ruíz

Es interesante esta sección de la entrevista ya que en el mes de septiembre, cuando todo el proceso de franquiciado se había estabilizado y formalizado, se explicó a los empleados la situación en la que se encontraba el Hotel y en la situación en la que se iba a encontrar a partir de ese momento. Amparo comenta que muchos de los empleados agradecieron la explicación ya que se estaba viviendo un momento de incertidumbre en la empresa y los rumores se estaban haciendo dueños del día a día en la organización. Esto apoya uno de los principios del ICO* ya que existen unos

reglamentos a garantizar la transparencia en el mundo laboral, es decir, la importancia de la información vertical en las organizaciones es crucial para el buen ambiente y el buen funcionamiento de las mismas. En este caso la falta de información estaba haciendo que algunos empleados que pensaban que iban a ser despedidos manipulasen bases de datos o creasen mal ambiente en las intermediaciones del Hotel. Tras esta reunión en la que se explicó al detalle las características del nuevo contrato con la franquicia “las aguas se tranquilizaron” como bien expone Amparo.

También añade que cuando algún empleado baja su productividad o por el contrario, desempeña sus tareas con éxito de manera continuada se lleva a cabo una felicitación personalizada por parte de la dirección del Hotel para dar una atención más personalizada aunque no se llevan a cabo recompensas mediante la retribución ni a través de extras, es decir, los salarios de todos los empleados, tanto “propios” como externos son fijos, sin parte variable.

Para finalizar la entrevista se le hace una pregunta a la Gerente sobre tres de los aspectos de los que se encuentre orgullosa en cuanto a la gestión del capital humano de su hotel a lo que contesta

“De mi Hotel me gusta todo, estoy muy contenta ahora que todo está funcionando mejor y que tengo más ayuda, la gente es fenomenal y ahora hay gente nueva con muchas ganas de trabajar, para mí todos los cambios que hemos ido haciendo han ido a mejor, pero de lo que más me enorgullezco es de la gente que ha crecido conmigo en el Hotel y que se ha sabido adaptar a los cambios y las exigencias de cada día, como Paco, el recepcionista o mi gobernanta, esa es la gente que vale la pena y con la que siempre puedes contar” Amparo Ruíz

A modo de conclusión de este análisis de las prácticas de recursos humanos en el sector de la hostelería a través de un ejemplo, se recopilan las características más significativas de la entrevista mientras que se puede decir que el Hotel Sweet Renasa presenta diferencias con el marco teórico en cuanto a la gestión de los Recursos

Humanos. En primer lugar, no existe departamento de Recursos Humanos si no que los empleados se gestionan desde la dirección y la administración. Las descripciones de los puestos de trabajo se han hecho más específicas, lo que implica una mejora en la gestión ya que las tareas a desempeñar están más claras y los candidatos saben de manera sencilla cuáles son sus funciones, esto hace que no se pierda efectividad en los puestos y evita males entendidos y dudas acerca de las responsabilidades. La automatización de tareas facilita a su vez la gestión y la evaluación aunque por otro lado puede propiciar la desmotivación de los empleados que lleven mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo ya que no hay rotación de puestos.

Por último, el perfil del empleado es más moderno y con mayores habilidades en la actualidad (estudios, certificados o cursos para diferenciarse) pero la motivación y las ganas de formar parte de una empresa familiar que se está adaptando a los tiempos sin perder popularidad en la ciudad de Valencia, sigue constando lo más destacable para la gerencia y dirección.

Para concluir este documento se presenta a continuación la última parte del mismo, en ella se plasman los objetivos que se exponen al comienzo del trabajo, se indican también las apreciaciones sobre las diferencias y similitudes entre la teoría y el Hotel Renasa, elegido como muestra, y por último se proponen recomendaciones para mejorar los Recursos Humanos de la empresa a través del desarrollo de la implantación de nuevas prácticas que se adapten al modelo de negocio del Hotel.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

En esta parte del documento se exponen las conclusiones alcanzadas tras realizar un estudio intensivo del sector de la hostelería y los Recursos Humanos en el mismo. Tal y como se menciona en la introducción de este estudio se procede a comparar la información recaudada a través de estudio con la información conseguida por medio de la entrevista, y posteriormente realizar las recomendaciones pertinentes ya que se ha visto que la gestión de los Recursos Humanos presenta ciertas carencias que se pueden mejorar implementando prácticas sencillas pero que pueden mejorar la eficiencia de manera significativa a través de un plan de acción.

La primera conclusión a la que se llega tras leer el trabajo con detenimiento y observar que la teoría no se adapta exactamente a la práctica. El Hotel Renasa es un claro ejemplo de Hotel Turístico de la ciudad de Valencia. Por otro lado, la Gerente del Hotel forma parte de un grupo de expertos formado por gestores y directores de varios hoteles y todos presentan el mismo tipo de características. La conclusión principal obtenida tras el estudio de campo es que el Hotel no dispone de un departamento de Recursos Humanos sino que éstos son gestionados a través de la administración y la dirección.

Durante el documento se enumeran las distintas etapas evolutivas del desarrollo de la dirección de Recursos Humanos en la empresa, en general, la etapa 4 que es la que caracteriza la actualidad consta de algunas características que se cumplen como es el caso de la subcontratación y la aparición de consultores externos. Sin embargo, en este sector particular, parece que la práctica se centra en una combinación entre las etapas 2, la administrativa y de gestión, y la etapa 3, la etapa estratégica. La completa dirección de Recursos Humanos es difícil de implementar principalmente por los costes en los que se incurren. De hecho, previamente en el documento se expone que uno de los principales problemas a finales de siglo XX era los costes que las prácticas de Recursos Humanos implicaban y su resultado no visible a corto plazo, pero se ha

demostrado que no es un problema solventado si no que aún constituye un pensamiento extendido entre las organizaciones del sector de la hostelería. Esto es debido a lo que implica la gestión efectiva y eficaz de los Recursos Humanos que deriva en la situación actual que atraviesa el sector tal y como se ha mostrado en el apartado 2.

Se ha de destacar que el estudio se centra en hoteles turísticos y hostales por lo que existen diferencias y el modelo de gestión no es el mismo que el de las cadenas hoteleras en ningún caso.

Por otro lado, cuando se analiza la oferta se indica que el sector se encuentra en un periodo a la alza lo que incrementa los Recursos Humanos y en este caso es cierto. Las organizaciones del sector tienen cada vez mayor conocimiento sobre la mejora de la eficiencia y de la productividad que se consigue a través de la implementación de prácticas debido a la mayor exigencia de los clientes y el incremento de la demanda. Esto ha hecho que el Hotel lleve a cabo prácticas como estandarizar puestos y externalizar sus servicios. Este sería pues, el modelo de negocio escogido por el Hotel Renasa para crear un capital humano eficiente y ser capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

Gracias al conocimiento de las prácticas que se llevan a cabo en los Recursos Humanos mencionadas en el capítulo 2, ahora es posible detectar los puntos fuertes y los puntos débiles que presenta la organización de una manera más sencilla. Esta información también resulta útil para aportar nuevas ideas y facilita la labor de elaborar el plan de acción, por lo tanto a continuación se presentan las recomendaciones necesarias para mejorar de manera sencilla los Recursos Humanos del Hotel Renasa y aumentar la eficiencia de los mismos.

Las recomendaciones que se disponen a continuación tienen como objetivo solucionar las carencias que el Hotel presenta así como la propuesta de nuevas prácticas.

Lo más destacable es la no existencia de un departamento propio que gestione el capital humano como se ha mencionado previamente, esto hace por si solo que las prácticas no se pueden desempeñar con claridad ya que no existe responsable que garantice su puesta en práctica o que su única función sea la gestión de los empleados.

Hasta ahora se han ido implementando algunas de estas prácticas comunes como un aumento de la comunicación interna o la gestión de reuniones con empleados para mejorar la confianza de los empleados en la organización. Muchos cambios se han llevado a cabo en el Hotel y eso ha provocado desconfianza en la seguridad del trabajo por lo que la comunicación vertical hacia los empleados ha sido imprescindible.

Para proponer un plan de mejora se utiliza el criterio SMART (specific, measurable, assignable, realistic y time-related), una técnica sencilla para el establecimiento de objetivos. Esto es importante ya que se debe tener en cuenta el tipo de Hotel y el modelo de negocio que presenta. Por tanto, el Hotel no cuenta con ningún modelo para la evaluación de resultados por lo que resulta complicado premiar o incentivar a los trabajadores si no se evalúan sus tareas de manera adecuada. La primera recomendación es establecer un modelo de evaluación como el "360 grados" en el que los empleados son evaluados por todos los miembros de la organización incluidos los propios compañeros. Este modelo puede resultar muy estricto pero en este Hotel los empleados ocupan cargos desde años atrás por lo que la falta de eficiencia y de motivación es alta. La implementación de esta práctica no tiene como objetivo único evaluar e identificar lo malo sino que es un modo de identificar el trabajo bien desempeñado y premiarlo a través de incentivos o tareas compensatorias.

Los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, un ejemplo de monetario es aumentar el salario del empleado en un porcentaje por sus tareas bien hechas mientras que no monetarios puede incluir vales de comida, de gasolina, de la compra... esto sería lo más adecuado teniendo en cuenta que otras formas de incentivar de manera no monetaria como la obtención de días libres o salidas, no serían reales

puesto que se está hablando de las necesidades de un Hotel y el empleado es necesario.

Otra de las prácticas de Recursos Humanos que es fácil de implementar y que motiva a los trabajadores es la promoción interna. Los puestos en el Hotel están sistematizados por lo que la falta de motivación es significativa y eso puede afectar a la percepción del cliente sobre el Hotel. Esta carencia no solo está presente en los empleados de cara al público si no que el servicio de limpieza o de cocina también puede presentar esta característica. La posibilidad de promocionar otorga la motivación necesaria al igual que implica una mejora en las tareas.

Por último algunas recomendaciones más sencillas de implementar para el Hotel Renasa y que no suponen una gran inversión serían, una modificación en los tipos de contratos para hacerlos permanentes antes, la creación de un buzón de sugerencias o crear equipos de trabajo.

Tras las recomendaciones comentadas se procede a elaborar un plan de acción diseñado para este Hotel, un plan de acción alcanzable y adaptado a las características que este presenta. A continuación se muestran pues, los objetivos a los que se deben llegar en un tiempo determinado y como se podrán alcanzar a través del establecimiento de las prácticas de Recursos Humanos más significativas, en él se incluyen también las personas responsables de su implementación. Por último, se establecen las previsiones económicas en las que se incurrirán si se llevan a cabo las medidas propuestas y los indicadores de revisión y control

El plan de acción propuesto lo constituyen las prácticas para reformar la organización de estructura de la empresa, en este se incluyen en primer lugar, prácticas para implantar y diseñar un departamento de gestión de Recursos Humanos, en segundo lugar, prácticas para desarrollar una mejor comunicación interna y por último, las prácticas para desarrollar modelos de evaluación de resultados y una planificación de prácticas para elaborar actividades de formación de los empleados. A continuación se

detallan estos objetivos y las prácticas que se implementarán para satisfacer los objetivos

Objetivo 1: desarrollo e implantación de un modelo de gestión de Recursos Humanos a través de la designación de un responsable con formación en Recursos Humanos y capaz de gestionar el departamento y capaz de implementar el plan de mejora. Los servicios prestados al personal se verán incrementados si hay un responsable directo al que recurrir. Este modelo implicará la contratación de un director de personal para poder desarrollarse en un inicio y posteriormente se irán aumentando las actividades llevadas a cabo por el mismo.

Objetivo 2: plan de comunicación interna que consista en la transmisión de la información de manera regular. El establecimiento de reuniones llevadas a cabo por el nuevo director del departamento será el responsable de llevarlas a cabo y de informar de manera periódica (semanal o quincenal) a todos los empleados. Esto proporcionará un ambiente de trabajo adecuado basado en la confianza y en la transparencia.

Objetivo 3: la mejora de los procesos de formación se puede llevar a cabo determinando las necesidades por satisfacer que de cada puesto de trabajo y adaptando un plan de formación. Estos cursos se llevarán a cabo a través de internet y se hará un seguimiento semanal por parte del responsable del departamento para notificar mejoras y determinar el fin de la formación de los empleados. Este sistema permite al empleado acceder a los cursos desde casa y motivarán con mayor facilidad a los miembros de la organización, mejorando así su disposición en el trabajo mientras de manera simultánea se les ofrece desarrollar su profesionalidad.

Objetivo 4: nombramiento de un grupo de control y evaluación del desempeño, este apartado resulta imprescindible para la buena puesta en práctica del plan de acción y la corrección de errores en el caso de que los haya. Este grupo se compondrá del director del departamento de Recursos Humanos, de la gerente del Hotel y del jefe de administración ya que hoy en día estos dos últimos son los que gestionan lo

relacionado con los empleados. Este grupo formado tiene como misión seguir el plan de acción y coordinarlo, lo que se puede llevar a cabo a través de reuniones periódicas semanales. El cumplimiento de los objetivos a corto y a largo plazo también corre a su cargo al igual que la aprobación, rechazo o corrección de prácticas. Por último serán los mismos los que tengan capacidad de decisión acerca de los empleados y se redactarán informes para un correcto seguimiento.

Una vez establecidos los objetivos, el plazo de actuación divide estos en corto plazo y largo plazo. A corto plazo se sitúa la contratación de un director de departamento en un periodo de 3 meses mientras que el resto de objetivos tienen como plazo entre 1 y 2 años.

El detalle de las acciones propuestas y la estimación temporal de las mismas, así como el coste asociado se detalla en la siguiente tabla necesario para llevar a cabo las propuestas.

Tabla 6 Plan de Acciones. Acciones Fundamentales.

Línea de actuación	Propuesta de mejora	Acción concreta fundamental	Responsable	Tiempo estimado en meses	Coste de la acción
Estructurar correctamente el departamento de RRHH	Formar e implantar un responsable de Recursos Humanos	-Contratar a un director de departamento	Gerente	3	40.000€
		-Formarlo en la empresa	Jefe de administración	10-12	Sin coste adicional
Implementar la comunicación interna	Incrementar el conocimiento acerca de la situación de la empresa Puesta en común de las tareas de cada departamento	-Reunión 1 vez al mes	Gerente	12	Sin coste adicional asociado
		-Reunión 1 vez a la semana	Director RRHH	10	Sin coste adicional asociado
Estructurar la puesta en marcha de planes de formación	Desarrollar un plan de formación formal y estructurado	-Cursos online nuevas tecnologías	Empresa online	18	3.000€
		- Cursos Online inglés	Empresa online	12	2.000€
		- Cursos Online de motivación y coaching	Coacher	10	3.000€
Nombramiento de un Comité interno de evaluación y control	Analizar el compromiso profesional de los trabajadores y su mejora	-Reuniones periódicas	Gerente, jefe de administración y Director RRHH	14	Sin coste adicional asociado
		- Seguimiento por encuestas de satisfacción via email	Director RRHH	16	Sin coste adicional asociado
		- Redacción de informes	Director RRHH	20	Sin coste adicional asociado
Coste Total de las Acciones concretas Fundamentales					48.000€

Con la puesta en marcha de este plan de acción el Hotel Renasa mejorará la gestión de Recursos Humanos y conseguir un aumento en la productividad y en la motivación sin incurrir en grandes cambios pues ya ha experimentado un proceso de cambios importante, estas prácticas ayudarán a renovar el ambiente y a hacer del Hotel Renasa un hotel con un capital humano fuerte y preparado. Si estos cambios funcionan, más adelante se podrán implementar prácticas de mayor envergadura o se debería pensar en el desarrollo del departamento de Recursos Humanos para gestionar, evaluar y motivar a los empleados de manera constante.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Valenciana de Turismo, (2014). El turismo en la Comunitat Valenciana. [Online] Valencia. Disponible en: <<http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/anuarios/TCV2014-def.pdf>> [Consulta 9 Noviembre de 2015].

Agencia Valenciana de Turismo, (2015). *III Trimestre 2015. Empleo Turístico en la Comunitat Valenciana.* [online] Valencia. Disponible en: http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/coyuntura/Empleo_turistico_3_T2015.pdf [Consulta 9 Noviembre de 2015].

Agencia Valenciana de Turismo, (2015). *Encuesta ocupación Hotelera.* [online] Valencia. Disponible en: http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/coyuntura/Hotelera_sept_2015.pdf [Consulta 12 Noviembre de 2015].

Agencia Valenciana de Turismo, (2015). *Encuesta ocupación Extrahotelera.* [online] Valencia. Disponible en: http://www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/coyuntura/Extrahotelera_sep_2015.pdf [Consulta 12 Noviembre de 2015].

Alberca, P. y Parte, L. (2012) *Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional*, AEDEM <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S113525231200041X>> [Consulta 2 Noviembre 2015]

Anastassova, L y Purcell, K. (1995) "Human Resource management in the Bulgarian hotel industry: from command to empowerment?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 14 nº 2

AO HOSTELS (2000) < <http://www.aohostels.com/es/>> [Consulta 9 de Noviembre de 2015]

Baker, M. Riley (1994)" New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions" *International Journal of Hospitality Management*, Vol 12 Iss: 4

Bala Sharma, R. (2015) "Total Quality Management" Laxmi book publications. <https://books.google.es/books?id=Z76cCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false> [Consulta 5 Noviembre de 2015]

Barney, J. (1991) "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" Journal of Management, 17

Barney, J. B. y Wright, P. M.(1997). "*On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*" Ithaca, NY: Cornell University .

Becker, B., & Gerhart, B.(1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

Cho, S. Woods, R.H. Jang, S.C. y Erdem, M. (2006) "*Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances*", Hospitality Management, Vol 25

Crislip, K. (2015) "Hostels 101- What you need to know about Hostels" Student travel. <<http://studenttravel.about.com/od/studentlodging/p/hostels.htm>> [Consulta 6 de Noviembre de 2015]

Davidson, M. McPhail, R. y Barry, S. (2011) "Hospitality HRM: past, present and the future", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 4

Darwish, T. Singh, S. Wood, G (2015) "The Impact of Human Resource Practices on Actual and Perceived Organizational Performance in Middle Eastern Emerging Market" Human Resource Management

Decreto 159/2003, de 10 de julio, de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid.

De la Fuente, G. (2007) " El Modelo de calidad de la European Foundation for Quality Management: EFQM" Escuela Politécnica Superior de Ingeniería. <http://gio.uniovi.es/documentos/asignaturas/descargas/efqm_2007.pdf> [Consulta 6 de Noviembre de 2015]

EQUITY POINT (1990) <<http://www.equity-point.com/es/la-compania/the-equity-point-group.html>> [Consulta 9 de Noviembre de 2015]

Essays, UK. (2013). Different Types Of Guests. Retrieved from <<http://www.ukessays.com/essays/tourism/different-types-of-guests.php?cref=1>> [Consulta 2 Noviembre de 2015]

Essays, UK. (November 2013). *A Comparison Of Types Of Hotels Tourism Essay*. <<http://www.ukessays.com/essays/tourism/a-comparison-of-types-of-hotels-tourism-essay.php?cref=1>> [Consulta 3 de Noviembre de 2015]

Estévez, F.L. (2004) Catálogo de Competencias Laborales para el Proceso de Selección de Personal en el Hostal Agua Dulce. Tesis Licenciatura. Puebla: Universidad de las Américas Puebla, <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo4.pdf> [Consulta 6 de Noviembre]

EUROHOSTELS (2015) <<http://www.eurohostels.co.uk/>> [Consulta 9 de Noviembre de 2015]

Foreman, D. (2007) "Overcoming the Barriers to strategic HR Management: Old Issues. New Solutions" en adp <https://www.adp.com/tools-and-resources/case-studies-white-papers/~media/MASWhitePapers/MASWhitePapersProtected/ADP_StrategicHR_WP.ashx> [Consulta 4 Noviembre de 2015]

Fundación Hostelería de España, (2012). *Los sectores de la hostelería en 2012* [Online] Madrid. Disponible en <<http://www.fundacionhosteleriaadespana.es/documentos/publicaciones/descargas/des-79.pdf>> [Consulta 3 Octubre de 2015]

GENERATOR HOSTELS (2002). < <http://generatorhostels.com/es/#>> [Consulta 9 de Noviembre de 2015]

HENDRY, C. (1995) *Human Resource Management: a strategic approach to employment*. USA: Butterworth-Heinemann.

<<https://books.google.es/books?id=Nu5zydLk6s4C&pg=PA56&lpg=PA56&dq=%28+lles,+Robertson+and+Rout,+1989%29&source=bl&ots=I9L1u9Nzgp&sig=6AuU8qcrtrGu4y8NMKu7QVWLunc&hl=es&sa=X&ved=0CEIQ6AEwBGoVChMIIZTehol5yAIVgSgaCh2ZngOx#v=onepage&q=%28%20lles%2C%20Robertson%20and%20Rout%2C%201989%29&f=false>> [Consulta 18 Septiembre 2015]

Hayes, D.K., y Ninemeier, J.D (2009) "Human Resources Management in the Hospitality Industry" Wiley. <<http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-EHEP003354.html>> [Consulta 5 Noviembre de 2015]

Iles, P. Robertson, I. Rout, U. (1989) "Assessment-based Development Centres", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 4 Iss: 3, pp.11 – 16

INE, Instituto Nacional de Estadística (2014) *Encuesta de Ocupación en alojamientos Turísticos (Establecimientos Hoteleros)* <<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0>> [Consulta 15 Noviembre de 2015]

INE, Instituto Nacional de Estadística (2014) *Índice de precios hoteleros.* <<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe179&file=inebase&L=0>> [Consulta 15 Noviembre de 2015]

Instituto Tecnológico hotelero, (2007). *Innovación en el sector hotelero.* Madrid: Gráficas Arlas Montano S.A. Disponible en: <http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2013/08/proyecto13-cotec.pdf> [Consulta 16 Octubre de 2015].

ISMI- International Service Marketing Institute: *Las expectativas clave de los clientes* <https://portal.uah.es/portal/page/portal/GP_EPD/Pg-MA-ASIG/Pg-ASIG-34322/TAB42351/CS.5.%20Las%20expectativas%20claves%20de%20los%20clientes.pdf> [Consulta 2 Noviembre de 2015]

McGrath, G. (2008). "Whatever happened to Youth Hostels?". London: Times Online.<<http://www.thetimes.co.uk/tto/travel/>> [Consulta 8 de Noviembre de 2015]

Mohinder Chand y Katou, A. (2007) "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian Hotel Industry", *Employee Relations*, Vol.29 Iss: 6

Mosley, W.R. (2007) "Journal of Brand Management" **15**, 123–134.
<<http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v15/n2/abs/2550124a.html>>
[Consulta 10 de Noviembre]

Nankervis, R. Y Compton, R. L. Y Baird, M. (2008). "*Human resource management: strategies & processes*". South Melbourne : Thomson Learning Australia

Nickson,D. (2007) "Human Resource Management for the hospitality and tourism industries" Elsevier Ltd

PERELLO-MARIN, M. R., RIBES-GINER, G. "Identifying a guiding list of high involvement practices in human resource management" WPOM-Working Papers on Operations Management, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 31-47.

PFEFFER J. (1998) "*The Human Equation: Building profits by putting people first*" Boston, Harvard. Business School Press.

Ray, L. "How can HR become a competitive advantage for any organization" en Small Business. Demand Media. <http://smallbusiness.chron.com/can-hr-become-competitive-advantage-organization-50913.html> [Consulta 26 Octubre de 2015]

Ramos, J.L. (16 de Marzo de 2010) Hablemos de SEO. (T.E online, Entrevistador)

Richards, G. y Wilson, J. (2003) "New Horizons in Independent youth and student travel" *International Student Travel Confederation y The association of Tourism and Leisure Education*. Amsterdam: International Student Travel Confederation
<http://www.atlas-euro.org/pages/pdf/FINAL_Industry_Report.pdf> [Consulta 10 de Noviembre de 2015]

Rigotti, V. (2009) "Perfil del trabajador de hotelería y turismo" Los Recursos Humanos.com <<http://www.losrecursoshumanos.com/perfil-del-trabajador-de-hoteleria-y-turismo/>> [Consulta 1 de Noviembre de 2015]

Rodríguez, E. (2010) "Motivar en tiempos de crisis" Emprendedores.es <<http://www.emprendedores.es/gestion/motivar-en-tiempos-de-crisis/motivar-empleados>> [Consulta 11 de septiembre de 2015]

Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management". *Decision Sciences*, 20: 810–829. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x/references>> [Consulta 7 Noviembre de 2015]

Schuler, R. S. and MacMillan, I. C. (1984), "Gaining competitive advantage through human resource management practices". *Hum. Resour. Manage.*, <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930230304/citedby>> [Consulta 4 Noviembre de 2015]

SOL MELIÁ HOTELES <www.melia.com> [Consulta 1 Noviembre de 2015]

SWEET HOTEL RENASA (2015) < <http://sweethotelrenasa.com/>> [Consulta 18 de Noviembre de 2015]

TECNOHOTEL (2014). *Hoteles independientes y nuevas tecnologías: un binomio de éxito*. <<http://www.tecnohotelnews.com/2014/02/hoteles-independientes-y-nuevas-tecnologias-un-binomio-de-exito/>> [Consulta 29 Octubre de 2015]

URBANY HOSTELS (2013) <<http://www.urbanyhostels.com/es/>> [Consulta 9 de Noviembre de 2015]

Wikipedia. (18 de septiembre de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 30 de octubre de 2015, de https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_hotelera

Viajeros.com (2007) "Clasificación de hoteles, de una a cinco estrellas" Viajeros.com <<http://www.viajeros.com/articulos/903-clasificacion-de-hoteles-de-una-a-cinco-estrellas>> [Consulta 8 de Noviembre de 2015]

VILLACORTA, D. (2002) *Características del sector versus los hoteles integrados en cadenas*. El hotel Español. España <http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2732_25-35__52F81B031FB8976FC930A55B35C5F5E0.pdf> [Consulta 1 Noviembre de 2015]

Wöber, W. (2002) "Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners" CABI Publishing
<https://books.google.es/books?id=NT30HwdP-fsC&pg=PA63&|pg=PA63&dq=Morey+y+Dittman+%281995&source=bl&ots=-V1AO0JPbt&sig=yHG23StjuvXfVRVFaBtan9hO4CE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSw-C_xqbJAhUJ1hQKHYPtAWAQ6AEIITAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta 16 Noviembre de 2015]

Worsfold, P. (1999) "HRM performance, commitment and service quality in the hotel industry" *International journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11 Iss: 7

ANEXO

ANEXO 1: Entrevista a la Gerente del Hotel Renasa

Organización Funcional

- ¿Podrías comentarme un poco acerca de tu función y las tareas que llevas a cabo en el Hotel actualmente?
- ¿Existe departamento de Recursos Humanos o la actividad del hotel se gestiona desde la dirección o la administración?
- ¿Con cuántos empleados cuenta el hotel Renasa? ¿Cómo es la evolución de contratación de empleados?
- ¿Cuéntame un poco sobre la estructura organizativa?
- ¿Cómo está actuando la empresa para que los empleados tanto nuevos como no, adopten la nueva idea y la nueva forma de funcionar del hotel?

Prácticas de Recursos Humanos

- ¿Cómo funcionan los procesos de reclutamiento o selección a fecha de hoy?
- ¿Habéis probado nuevas formas de reclutamiento?
- ¿Cómo de importante piensas que es reconocer y premiar las tareas del personal?
- ¿Se llevan a cabo algunas tareas compensatorias por el buen desempeño del trabajo?
- ¿Se toma en cuenta a los empleados para las mejoras del lugar de trabajo? (Buzón de sugerencias, preguntas directas, entrevistas periódicas con los responsables)
- ¿Cuál sería la jornada laboral de un trabajador de aquí?
- ¿Y sobre los idiomas? Valencia es una ciudad muy turística, por lo que hay algún requisito en cuanto a los idiomas que deben hablar los empleados? ¿O

solamente tienen este requisito los empleados que están en contacto con el público?

- ¿En el sector hotelero es común la rotación debido a la alta temporalidad ¿cómo afronta el hotel Renasa esta temporalidad y cómo funciona la política de contratación? ¿Se recurre a una bolsa de candidatos o a la hora de contratar se buscan nuevos?
- ¿Existe rotación interna?
- ¿Cómo son los tipos de contrato?
- ¿Es la retribución fija o variable?
- ¿Hay algún modelo para la evaluación y retribución de empleados?
- ¿Hay algún sistema que garantice o apoye la promoción de los empleados o la mejora continua o los puestos están estandarizados y especificados para perfiles distintos?
- A parte de la promoción, también es muy importante la formación. ¿Proporciona iniciativas de formación el Hotel Renasa o los empleados están ya formados?

Plan de Recursos Humanos

- Hoy en día se le da mucha importancia al capital humano y la posibilidad de obtener ventaja competitiva en el negocio a partir de él, ¿Cómo piensas que se pueden obtener ventajas a partir de los empleados?
- ¿Cuál podría ser el perfil del empleado que se busca para trabajar en el hotel Renasa? (edad, estudios, disponibilidad...)
- ¿Habéis podido percibir algún cambio respecto a como se hacía antes de pertenecer a la cadena hotelera de “hoteles sweet”?
- ¿En qué te fijas o nunca os pasa desapercibido a la hora de una entrevista personal para contratar?
- ¿Ha habido algún cambio en la oferta del Hotel?

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. 2015

- Para finalizar me podrías decir tres aspectos relevantes de lo que el departamento de Recursos humanos/ la dirección se sienta orgullosa por la gestión de los Recursos Humanos.