

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL HOTELERO

Por
Pascual Barberán

Entre los grandes problemas que ha de resolver el empresario de hostelería, quizá uno de los más importantes sea el planteado por la necesidad de reclutar personal idóneo para la realización de los distintas y especiales tareas que el trabajo de un hotel implica.

En un planteamiento general vemos enseguida que posiblemente en el hotel sea donde el trabajo esté más diversificado, no sólo en su dimensión puramente técnica, sino en cuanto al tiempo, ya que en determinadas funciones el trabajo ha de continuar a lo largo de las veinticuatro horas del día.

Esta gran diversificación de tareas origina, como es lógico, mayores problemas a la hora de reclutar el personal. No es lo mismo buscar obreros para una especialidad metalúrgica, por ejemplo, que verse en la necesidad de seleccionarlo para cubrir puestos en departamentos tan distintos como cocina, restaurante, servicios técnicos, recepción, pisos, contabilidad y administración, conserjería, relaciones públicas, etc.

Encontrar personal especializado en las distintas tareas es difícil, y más si tenemos en cuenta lo dicho antes, es decir, que muchas de las tareas han de realizarse ininterrumpidamente y, por tanto, parte del personal trabaja durante horas no habituales. Un hotel siempre permanece abierto y muchos de los servicios se han de prestar al cliente a cualquier hora que éste los reclame (recepción y caja, conserjería, piso, etcétera). El servicio técnico debe estar preparado ante cualquier eventualidad, etc. Aunque exista la figura del correturnos, ello no deja de significar que parte del personal ha de realizar sus funciones en zonas de la jornada que en otras actividades no se consideran laborables. Y, por tanto, hay que encontrar las personas que estén dispuestas a aceptar esta circunstancia.

A todo ello hemos de añadir una faceta muy importante, como es que gran parte de los trabajos, incluso de los menos importantes, se

han de realizar cara al público, lo cual obliga a que el personal deba reunir cualidades de presencia física y educación que no son exigibles en otras actividades laborales.

Podemos, con objeto de atenernos a un orden más o menos acertado, plantear una clasificación de varios supuestos, que inciden de forma notable en las dificultades para el reclutamiento de personal:

1.º *En cuanto a los distintos tipos de establecimientos hoteleros:*

a) Efectivamente, la problemática laboral de un hotel normal de cinco estrellas, de tamaño mediano (unas 300 habitaciones), dotado de las mayores comodidades y adelantos modernos es norma ya que se han de cubrir, no sólo los puestos tradicionalmente hoteleros, tales como cocineros, camareros, recepcionistas, contables, etc., sino que se requiere la presencia de personal especializado en relaciones públicas, en atención a convenciones y congresos dentro del hotel, en gestión de ventas, etc. (labores hoy fundamentales ante el aumento de la competencia), especialistas en cuestiones laborales y jurídicas (el farrago administrativo y legal actual es pavoroso, etc.).

b) Si contemplamos al hotel más moderno, de tres estrellas, por ejemplo, los problemas son asimismo de envergadura, pues aunque quizá no se necesita cubrir tantas plazas con personal de determinado nivel, los problemas de tipo legal y comercial son tan acuciantes como en el caso anterior, problemas quizá agravados por disponer de menor potencial económico.

c) En los hoteles de gran capacidad (más de 500 habitaciones) y que ofrecen al cliente una gran diversidad de servicios, los problemas aumentan, pues no sólo se requiere mayor cantidad de personal proporcional al mayor número de plazas, sino que existen empleados altamente especializados y por tanto más difíciles de encontrar, que deben atender a la alta mecanización hoy necesaria (computadoras, traducción simultánea para convenciones, servicios técnicos cada vez más complejos, cuyas máquinas necesitan vigilancia y entretenimiento por personal especialmente preparado, etc.).

Es imprescindible, además, un eficaz equipo de ventas cuyo personal, lógicamente, ha de reunir especiales características de capacidad y espíritu de sacrificio, que resulta difícil encontrar y que presupone un

eficaz departamento de personal y relaciones humanas, cuyos componentes también han de ser encontrados.

d) Los problemas son quizá menores en hoteles y residencias de categoría más inferiores, así como en terrenos de «camping», aunque para ellos siga subsistiendo las dificultades de tipo legal y administrativo.

e) Cadenas hoteleras.

Uno de los puestos de mayor responsabilidad en las grandes organizaciones hoteleras es precisamente el de Jefe de Personal, no solamente por el número de empleados que son controlados desde su despacho, según la importancia de la empresa, sino por las indudables condiciones de «estrategia laboral» que ha de poseer, ya que su obligación es, además de mantener cubiertos todos los puestos con elementos capacitados, atender a la promoción personal de los mismos, resolviendo también los problemas que se presenten como consecuencia de la dispersión geográfica de sus hoteles, a veces muy distantes unos de otros.

Las ventajas para grandes cadenas hoteleras en cuanto a la captación de personal, son sin embargo importantes:

a) Se puede atender con personal propio de unos hoteles, las necesidades momentáneas, o de temporada, de otros de la misma organización. Estos empleados son conocidos y con garantía.

b) Los empleados prefieren, aún a costa de ganar menos dinero, trabajar en una gran cadena por la seguridad que ello representa y por la posibilidad de promoción dentro de la misma.

c) Las empresas muy desarrolladas socialmente, dan a sus empleados una serie de prestaciones (seguros, instalaciones deportivas, préstamos y ayudas, asesoramientos, economatos, etc.), que ligan a éstos a la misma y que facilitan el reclutamiento de personal cuando se necesita, gracias a la imagen social creada a lo largo de los años.

d) Especiales y lógicas dificultades encuentran los hoteles que permanecen abiertos durante la temporada turística, ya que al estar situados en zonas muy saturadas, el personal disponible, aparte de escasear, es caro y suele estar poco preparado profesionalmente.

2.º *En cuanto a la situación geográfica de los establecimientos.*

Varían fundamentalmente los problemas de contratación, según se trata de:

a) Establecimientos situados en grandes ciudades, tan importantes comercial como turísticamente (Barcelona, Bilbao, Lisboa, Madrid, Sevilla, Oporto, Valencia, Zaragoza, etc.).

b) Establecimientos situados en otras localidades de menor importancia demográfica o industrial pero de escasa afluencia turística (Albacete, Logroño, Zamora, etc.).

c) Ciudades turístico-monumentales (Toledo, Segovia, Avila, Granada, Córdoba, Valladolid), de gran afluencia turística pero con un promedio de estancias de un día o dos por cliente.

d) Ciudades o zonas turístico-vacacionales (Costa del Sol, Costa Brava, Canarias, Mallorca, etc.), con afluencia de turismo masivo extranjero.

e) Localidades o regiones que gozan del favor, tanto del vacacionista extranjero como del nacional (Alicante, Benidorm, Canarias, en verano, etc.).

f) Ciudades y zonas de gran solera y prestigio turístico-vacacional frecuentados en mayor medida por el nacional de cierto nivel (Santander, San Sebastián, Galicia, algunas localidades aisladas o zonas de las mencionadas en el apartado d), como Salou, S'Agaró, etc.).

En los apartados a) b), c) y f), el personal suele ser más estable, y, salvo casos de inauguraciones de grandes hoteles o varios simultáneos que provocan un exceso de demanda en un momento dado, los problemas de reclutamiento de personal son relativamente menores que en los casos contemplados en los apartados d) y e), en los cuales se producen todas las circunstancias desfavorables del turismo masivo (falta de personal, escasa calidad del mismo, salarios muy altos, productividad baja, calidad del servicio muy pobre).

Dónde y cómo reclutar el personal.

Estas son las preguntas fundamentales cuya respuesta por desgracia no es fácil en la actual coyuntura, de masificación del turismo que no

ha sido acompañada de un aumento proporcional, en empleados preparados, y caracterizada por una fuerte demanda en épocas punta.

Un gran hotel puede terminarse en dos años o incluso en menos, pero un profesional no se forma en tan escaso plazo de tiempo. Tres son las canteras lógicas donde se forma el personal hoy día:

En primer lugar, en los propios hoteles, normalmente ejemplares escuelas de formación práctica, alguno de los cuales con un prestigio formativo acreditado a lo largo de los años, ha dado origen a muchas generaciones de profesionales que han descollado en puestos clave, alcanzando las direcciones de los más importantes hoteles.

Hoteles como los Palace y Ritz, Cadenas como Hilton y Husa, y modernamente, Meliá, que incluso organiza su propia escuela de formación profesional.

En segundo lugar, podemos mencionar las Escuelas de Hostelería, tanto nacionales como extranjeras. Actualmente en nuestro país, aparte de la Escuela Sindical Nacional de Hostelería, existen doce escuelas sindicales provinciales.

En tercer lugar, con una preparación enfocada hacia otros niveles y menos concreta en hostelería, pero más amplia en determinadas materias, encontramos las Escuelas de Turismo, cuyo funcionamiento está controlado por el Ministerio de Información y Turismo, según Decreto número 2.427, de 7 de septiembre de 1963, por el que se crea la Escuela Oficial de Turismo y se regula la concesión del título de «legalmente reconocido», a los Centros de Enseñanza Turística Privados.

En el preámbulo de dicho Decreto se resume claramente los objetivos de la Escuela, haciendo referencia incluso al meritorio papel desempeñado por las Escuelas Profesionales de Hostelería, dependientes del Sindicato Nacional de Hostelería y Actividades Turísticas.

Actualmente existen en España cuarenta y siete escuelas privadas de Turismo, oficialmente reconocidas, algunas incluso con proyección en Iberoamérica.

Interesante fuente de personal es también el Bachillerato Laboral, en su especialización turística.

Por Orden de 21 de junio de 1965 del Ministerio de Educación y Ciencia se estableció el plan de Estudios correspondientes al grado de aprendizaje industrial de la rama de Hostelería (especialidades de «ayudante de cocina» y «servicios»), en dos cursos.

Por Orden de 8 de enero de 1968 del mismo Ministerio se regulan las especialidades de Subgobernanta y Oficial de Administración hotelera, en dos cursos.

Por Orden de 17 de enero de 1967 se establece el plan de Estudios de Maestría Industrial en las especialidades de «servicios» y «cocina».

En cuanto a cómo reclutar el personal, todo va en función de la Ley de la Oferta y la Demanda. Si la Demanda es mucha y pocos los empleados, entonces el empresario generalmente tendrá que conformarse con lo que encuentre, pagar mucho y no siempre quedar satisfecho con la preparación del empleado que con tantas dificultades ha conseguido contratar, a no ser que recurra al «fichaje» de personal cualificado de la competencia, aumentando la oferta salarial y desencadenando la consiguiente «guerra». Por desgracia, ésto está a la orden del día durante la alta temporada de nuestras saturadas zonas turísticas.

Cada nuevo hotel que se inaugura representa para los demás el inevitable trasiego de empleados.

Vamos a considerar dos supuestos: Que las circunstancias del mercado laboral sean normales y por tanto el empresario pueda contratar ateniéndose a las normas más o menos clásicas de selección de personal, o que exista un verdadero problema de escasez de personal por tratarse de una zona víctima del fenómeno de la estacionalidad y de la masificación del turismo.

En el primer caso, en que el empresario no se ve forzado a aceptar lo primero que encuentre, la selección del personal se hace exigiendo al candidato a la plaza correspondiente determinadas condiciones o la superación de pruebas preestablecidas, siendo normal la contratación a prueba, sujetándose siempre a las normas legales sobre la materia (Oficina de colocación, períodos máximos de prueba, según categoría, etc.).

Así, pues, se tendrá en cuenta:

A. Edad del aspirante. En nuestro tiempo, cada vez se da más valor al empuje de la juventud que a la experiencia de los veteranos. Como siempre, en el término medio está la razón y la influencia de la edad se ajustará a las características de la plaza a cubrir. No es lo mismo contratar un contable experimentado y responsable de cincuenta años, que aceptar la misma edad para un camarero. La edad, pues, siempre irá en función de la responsabilidad y experiencia necesarias para el puesto de que se trate.

Del empleado de cierta edad se dice que, aparte de una posible menor resistencia física en momentos de exceso de trabajo, normalmente ha adquirido determinados vicios profesionales en empresas anteriores y puede influir negativamente en sus nuevos compañeros. Por el contrario, el empleado joven compensa su inexperiencia con una mayor resistencia física y facilidad para ser formado en las normas de la empresa. Sin embargo, precisamente por su juventud, la inestabilidad, salvo excepciones, será mayor, careciéndose de garantías de continuidad en la empresa, trasladándose a otra en cuanto ha adquirido una preparación adecuada y dejando, por tanto, en el hotel los frutos de su inexperiencia, para ofrecer a la competencia la preparación profesional adquirida a costa nuestra.

B. Duración en empleos anteriores. Este sí que puede ser un dato muy importante que reflejará por un lado las aptitudes del empleado (ya que aquel que varía mucho de empresa a lo largo de su historial no suele ser a causa de sus grandes méritos profesionales o personales), y por otro el carácter más o menos inquieto del mismo, y en consecuencia lo que podemos esperar de él en cuanto a su futura vinculación a la empresa que lo contrate nuevamente.

Una vez consideradas estas dos características a las cuales puede añadirse el aspecto personal por ejemplo, examinaremos el «curriculum vitae» del futuro empleado, acerca de lo cual hemos de hacer determinadas puntualizaciones basadas por desgracia en la experiencia.

El «curriculum vitae», aparte de las exposiciones cronológicas de la vida profesional del empleado, está constituido por los certificados de las empresas donde ha trabajado y por los títulos académicos correspondientes a los estudios realizados.

En cuanto a los certificados, nos permitimos abrigar nuestras dudas respecto al valor real de estos documentos, que en la mayoría de los casos no informan acerca de la calidad buena o mala del empleado, sino que simplemente certifican el período durante el cual dicha persona ha trabajado en una empresa. En nuestro país abundan los casos en que el empresario, ante la posibilidad de prescindir al fin de un empleado molesto o incompetente, no vacila en extender cualquier documento acreditando que éste no sólo ha dejado el trabajo «por propia voluntad», sino a «plena satisfacción de la empresa».

Estos empresarios están jugando una mala pasada a sus colegas y no pueden extrañarse de ser pagados en la misma moneda.

Por ello se impone, y es una desgracia tener que recomendarlo, la comprobación telefónica para ampliar referencias.

En lo que se refiere a los títulos académicos que hacen referencia a las aptitudes teóricas del candidato, también hemos de poner en guardia al empresario ante la proliferación de títulos o certificados- diplomas pseudo-académicos que una persona (con la mejor buena fe) puede obtener sin grandes dificultades. Causa pasmo y alarma incluso, la cantidad de entidades con nombres altisonantes (Centro Español de Altos Estudios de..., Círculo Internacional de Estudios Superiores de..., etcétera) que proliferan sin garantía oficial ninguna, repartiendo diplomas y certificados por millares y obteniendo pingües beneficios a costa de incautos, basándose en el espejismo de conceptos nuevos de actividades viejas, tales como «Marketing», «Relaciones Públicas», etc.

Se elevan a la categoría de complejos estudios lo que normalmente puede reducirse a un cursillo de uno o dos meses o a la lectura aprovechada de un buen libro sobre la materia.

A tales cursos se les denomina pomposamente «carreras» e incluso se llega a la desfachatez de solicitar su reconocimiento oficial, contribuyendo a aumentar más todavía el confusionismo entre los jóvenes estudiantes. Y sin embargo, nadie se preocupa de resolver el problema real de falta de mano de obra en hostelería, apoyando los esfuerzos sindicales en la materia.

En resumen, el valor de los certificados a efectos del reclutamiento de personal es muy relativo. Esto ha pretendido paliarse con la instauración de la cartilla profesional sindical, pero ésto lleva una marcha muy lenta y en cierto modo lógica, pues comprendemos la dificultad de la empresa y su complejidad. Quizá aquí, como en tantas otras facetas del turismo español, sea Mallorca la provincia «piloto» y donde se haga la primera prueba.

Esta cartilla profesional en la cual ya es bastante éxito con que se consiga que figuren los empleos desempeñados por el titular y en qué establecimientos, con expresión de la categoría laboral y, sobre todo, las fechas entre las cuales el mismo permanezca en el hotel, será, si se triunfa en su puesta en marcha, una garantía necesaria.

Aunque no nos parece demasiado serio, no podemos dejar de mencionar, por su frecuente utilización por las empresas de selección de personal, el sistema de test, tan utilizado en Norteamérica y ahora en nuestro país, con el consiguiente retraso. Sistema un poco infantil que

está algo desacreditado por los estrepitosos fracasos que ha tenido en ocasiones y por las consecuencias nada positivas que su uso excesivo ha acarreado, por ejemplo, en el campo de la enseñanza.

Lo único verdaderamente práctico es el período de prueba cuanto más largo, dentro, repetimos, de las normas legales, mejor.

Todo lo anterior hace referencia al primer caso de que hablábamos antes, es decir, en circunstancias normales del mercado laboral, pero en el segundo caso, es decir, cuando el turismo es masivo, cuando todo el trabajo se concentra en unos pocos meses, cuando la mano de obra indígena es inexistente y la importación de la misma de fuera de la provincia es cara y difícil (problema típico de Baleares y Canarias), entonces es cuando todos los supuestos antes contemplados se nos vienen abajo y hemos de contratar el personal que podamos y como podamos... Lucharemos contra nuestros colegas por quitarles un camarero, pagaremos cien por lo que vale dos... cuando lo vale y, eso sí, tendremos que garantizar, además, un buen servicio y tener el libro de reclamaciones a disposición del primer cateto-charter de Birmingham que por 3.000 pesetas pretende pasar quince días en Mallorca todo incluido, con servicio de lujo.

Este es el verdadero problema en el reclutamiento de personal en nuestras zonas turísticas, la falta de personal y sobre todo, la falta de garantías para el empresario hotelero, puesto que la validez de los contratos es unilateral, en el sentido de que el empleado puede abandonar la empresa cuando se le antoje, pero el patrón no puede rescindir el contrato sino cuando finalice.

Se da frecuentemente el caso del hotel que contrata un empleado en la Península para trasladarse a Mallorca o Canarias, le paga el billete de avión o barco y a los quince días este empleado se despide porque en otro hotel le pagan más... ¿a quién reclamar? En la práctica, a nadie.

La solución de este problema quizá debería estudiarse a nivel interprovincial, es decir, formando una comisión de hoteleros que estudiara el intercambio de personal cuando sus temporadas de mayor trabajo no coincidan. El ejemplo más claro puede ser el que representaría el envío de personal desde Baleares, Costa Brava, etc., a Canarias en invierno y regreso del mismo en verano. En la realidad, algunos hoteles ya llegan a estos acuerdos con colegas, resolviendo así en parte sus dificultades. El problema es menor, como decía antes, en cadenas hotele-

ras que en cierto modo pueden trasladar parte de sus empleados de unos hoteles a otros en temporadas, disponiendo incluso de brigadas volantes para estos casos a para situaciones de emergencia con motivo de congresos masivos que originan una necesidad momentánea de personal suplementario, etc.

Pero la verdadera solución, aunque sólo de parte del problema, sería que por las autoridades laborales se tomaran las oportunas medidas para que el contrato de trabajo se respetara por ambas partes, contratante y contratado, desde el principio hasta el fin. Esto y la promoción de las enseñanzas hoteleras, verdaderamente prácticas entre los niveles de la población más adecuados y en determinadas zonas del país, contribuiría a aliviar en gran manera la situación que cada vez es más angustiosa para muchos hoteles. Naturalmente, los derechos de todo tipo del trabajador deben ser protegidos, garantizándoseles salario conveniente, seguridad de empleo y posibilidades de promoción, con lo cual él será el primer interesado en respetar el contrato y adquirirá el «espíritu de empresa», que tanto echamos de menos.