

Facultad de Economía y Empresa
Sección Donostia-San Sebastián

Trabajo de Fin de Grado
Gestión de Recursos Humanos en el sector hostelero:
Caso Grupo 1982

Autora: Eider Garitano

Director: Egoitz Pomares
Año: 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO Y ÁMBITO DE ESTUDIO	2
ESTADO DE LA CUESTIÓN	3
METODOLOGÍA.....	3
ESTRUCTURA.....	4
CAPÍTULO I: UN MIRADA SITUADA A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.....	6
1.1. CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE RRHH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.....	6
1.2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR HOSTELERÍA.....	6
1.3. CONTEXTO DEL SECTOR HOSTELERO EN LA C.A. DE EUSKADI	7
1.4. GRUPO 1982	12
CAPÍTULO II: LA GESTION DE RRHH EN GRUPO 1982.....	19
2.1. EL DEPARTAMENTO DE RRHH	19
2.1.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH	19
2.1.2. ESTRUCTURA y ORGANIGRAMA.....	19
2.2. GESTIÓN DE RRHH	20
2.2.1 PROCESOS	21
2.3. CASO GRUPO 1982	22
CAPÍTULO III: MARCO NORMATIVO y CONTEXTO DE RELACIONES LABORALES....	24
3.1. ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES	24
3.2. CONVENIO COLECTIVO DE HOSTELERÍA DE GIPUZKOA 2023-2026.....	25
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE PROCESOS DE GESTION DE RRHH.....	27
4.1. PROCESOS BÁSICOS	27
4.1.1. ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO (APT)	27
4.2. PROCESOS DE AFECTACIÓN.....	31
4.2.1. RECLUTAMIENTO	31
4.3. PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	46
4.3.1. FORMACIÓN.....	46
4.3.2. GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL	48
4.4 PROCESOS DE COMPENSACIÓN	50
4.4.1. LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA	50
4.5 PROCESOS SUSTRATIVOS.....	52
4.5.1. RAZONES POR LAS QUE PERMANECER EN LA EMPRESA	53
4.5.2. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN	54
CONCLUSIONES y APRENDIZAJES	57
REFERENCIAS.....	59

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO Y ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente trabajo de fin de grado (TFG) titulado “Gestión de Recursos Humanos en el sector hostelero: Caso del Grupo 1982” tiene como objetivo principal demostrar los conocimientos y competencias adquiridas a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas, así como su aplicación práctica en el ámbito profesional.

En este TFG, se abordará el caso del Grupo 1982, un reconocido grupo del sector hostelero en San Sebastián, Gipuzkoa. El enfoque central del trabajo consiste en analizar y exponer la aplicación de la teoría de la Gestión de los Recursos Humanos en un contexto empresarial real, específicamente en el ámbito de la gestión de personal en la industria de la hostelería.

La gestión efectiva de los recursos humanos en el sector de la hostelería es de vital importancia, ya que juega un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno altamente competitivo. Consciente de esta relevancia, el Grupo 1982 ha reconocido la necesidad de mejorar sus prácticas de gestión de Recursos Humanos para optimizar el rendimiento de su equipo y garantizar un entorno laboral favorable.

En este TFG, se realizará un análisis detallado de las diferentes áreas de gestión de Recursos Humanos en el Grupo 1982, como el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, la planificación de carreras, la compensación y beneficios, así como la gestión del clima laboral. Se utilizarán conceptos y teorías fundamentales de la disciplina de Recursos Humanos para analizar y evaluar la implementación práctica de estas áreas en el Grupo 1982.

El trabajo se basará en una revisión de la literatura académica relacionada con la gestión de Recursos Humanos, así como en el estudio de casos y datos empíricos proporcionados por el Grupo 1982. Se explorarán las políticas, procedimientos y prácticas de Recursos Humanos existentes en la organización.

Además, se analizarán las implicaciones y los desafíos específicos que enfrenta el Grupo 1982 en el ámbito de la gestión de Recursos Humanos, considerando factores como la alta rotación de personal, la necesidad de retener talento y la importancia de la capacitación continua para el desarrollo profesional de los empleados.

A través de este trabajo, se busca demostrar la aplicabilidad de los conceptos y teorías de Recursos Humanos en un caso real, proporcionando una visión integral de la gestión de personal en el Grupo 1982. La investigación y análisis de este caso permitirá una comprensión más profunda de los desafíos y las oportunidades que surgen en la gestión de Recursos Humanos en el sector hostelero, y cómo la teoría puede informar y mejorar las prácticas empresariales.

En conclusión, este TFG tiene como objetivo principal exponer y analizar la aplicación de la teoría de Recursos Humanos en un caso real del Grupo 1982 en el sector

hostelero. A través del estudio y análisis de las diferentes áreas de gestión de personal, se busca proporcionar una visión detallada de las prácticas y desafíos de Recursos Humanos en la organización. Esto permitirá una comprensión más profunda de la importancia de una gestión efectiva de Recursos Humanos en el sector hostelero y su impacto en el éxito y la sostenibilidad de las empresas.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

El estado de la cuestión aborda la situación actual de la gestión de recursos humanos en el sector hostelero desde la perspectiva de la autora, quien cuenta con estudios en Administración y Dirección de Empresas y la experiencia profesional como técnico de recursos humanos en este sector. Así, la elección de este tema se basa en la relevancia y los desafíos que implica en la actualidad la gestión del personal en la industria de la hostelería.

Uno de los aspectos que se destacan en el estado de la cuestión es la reputación del sector, la cual ha sido afectada por casos de mala práctica en cuanto a condiciones laborales. Estos incidentes han generado una percepción negativa en la opinión pública y han evidenciado la importancia de una gestión de recursos humanos responsable, que promueva condiciones laborales justas y el bienestar de los empleados. Asimismo, esta situación ha dificultado la atracción de talento, ya que profesionales cualificados pueden mostrar reticencia a unirse a un sector con una reputación cuestionada.

Además, cabe mencionar el impacto de la pandemia del COVID-19 en el sector hostelero. La crisis sanitaria ha provocado un fuerte golpe económico, y la recuperación económica se convierte en una prioridad. En este sentido, la gestión eficiente de los recursos humanos adquiere una relevancia crucial, ya que las empresas necesitan maximizar el rendimiento de su personal para superar los desafíos actuales y reconstruir el sector.

En resumen, el estado de la cuestión destaca la importancia de abordar los desafíos en la gestión de recursos humanos del sector hostelero. Esto incluye la mejora de la reputación del sector a través de condiciones laborales adecuadas y la atracción de talento, así como la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos para enfrentar los retos derivados de la pandemia del COVID-19 y lograr la recuperación económica del sector.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en este trabajo de fin de grado consiste en una serie de enfoques y fuentes de información que permiten analizar la gestión de Recursos Humanos en el Grupo 1982, centrándose en su aplicación en el sector hostelero. A continuación, se describe la metodología utilizada:

- **Revisión bibliográfica:** Se realiza una revisión bibliográfica de fuentes académicas y científicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Esta revisión proporciona un marco teórico sólido basado en la literatura existente, lo que permite fundamentar el análisis realizado.

- **Búsqueda de datos secundarios:** Se lleva a cabo una búsqueda de datos y magnitudes económicas relevantes para el Grupo 1982 y el sector hostelero en general. Estos datos permiten analizar el contexto económico en el que se desenvuelve la organización, identificar tendencias y evaluar el impacto de factores económicos en la gestión de Recursos Humanos.
- **Documentos internos del Grupo 1982:** Se emplean los materiales proporcionados por el Grupo 1982, como manuales de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, informes internos y documentos corporativos. Estos materiales son de gran utilidad para comprender la estructura organizativa, las políticas de gestión de personal y los programas de desarrollo existentes en la organización.
- **Experiencia en la actividad y observación de participante:** Como técnico de Recursos Humanos en el Grupo 1982, se utiliza la experiencia práctica adquirida en la actividad laboral para analizar y evaluar la gestión de Recursos Humanos en el contexto específico de la organización. La observación participante proporciona información de primera mano sobre las prácticas y dinámicas de Recursos Humanos en el día a día de la empresa.

El trabajo se apoya en una revisión bibliográfica sólida, en la búsqueda de datos económicos relevantes, en los materiales proporcionados por el Grupo 1982 y en la experiencia práctica del autor en su rol de responsable de recursos humanos en la organización. Esto asegura una base teórica consistente y una aplicación práctica de los conceptos estudiados. Se utilizan fuentes teóricas, datos económicos, materiales internos y experiencia práctica para analizar las prácticas existentes, identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones para una gestión efectiva de los recursos humanos en el sector hostelero.

La combinación de estos enfoques metodológicos permite obtener una perspectiva integral y fundamentada sobre la gestión de Recursos Humanos en el Grupo 1982.

ESTRUCTURA

La estructura del trabajo se ha organizado de manera lógica y coherente, abarcando diferentes aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos en el sector hostelero, con un enfoque específico en el Grupo 1982. A continuación, se proporciona una justificación para la estructura de los capítulos:

El Capítulo I está dedicado a introducir al lector en la gestión de los recursos humanos en el sector de la hostelería, contextualizando su importancia y destacando el contexto específico del sector en la C.A. de Euskadi. Además, se presenta una visión general del Grupo 1982, incluyendo su historia, su situación actual y su estructura organizativa.

En el Capítulo II se profundiza en el departamento de recursos humanos, detallando sus funciones y su estructura organizativa. También se explora el concepto de gestión de recursos humanos, resaltando las particularidades en el caso del Grupo 1982.

El Capítulo III se centra en el marco normativo que regula las relaciones laborales, haciendo referencia al Estatuto de los Trabajadores y al Convenio Colectivo, que son relevantes para comprender los derechos y obligaciones tanto de la empresa como de los empleados en el sector hostelero.

El Capítulo IV se enfoca en los procesos de gestión de recursos humanos, abordando los aspectos básicos de gestión, los procesos de afectación (como la contratación y la movilidad interna), los procesos de formación y desarrollo, los procesos de evaluación y compensación, y los procesos de sustracción (como el despido o la finalización de la relación laboral). Se analiza cómo estos procesos se aplican en el contexto del Grupo 1982.

Finalmente, en el último apartado se presentan las conclusiones del trabajo, destacando los hallazgos más relevantes y proporcionando recomendaciones para mejorar la gestión de los recursos humanos en el sector hostelero, basadas en el estudio realizado.

En conclusión, la estructura del trabajo está diseñada para proporcionar una visión completa y coherente de la gestión de recursos humanos en el sector hostelero, con un enfoque específico en el Grupo 1982, cumpliendo así con el objetivo de exponer la aplicación de la teoría en un caso real.

CAPÍTULO I: UN MIRADA SITUADA A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

1.1. CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE RRH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERIA

Según García-Tenorio y Sabater (2004), la gestión de recursos humanos (RRHH) define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización. La importancia de esta área de la gestión empresarial radica en gran medida por su relevancia social y estratégica de la empresa como organización.

Desde una perspectiva teórica de las organizaciones, estas pueden definirse como una unidad social construida deliberadamente. Entre otros autores, Pfeffer (1992) por ejemplo, define las organizaciones como “entidades materiales con características físicas caracterizadas por relaciones sociales y procesos demográficos”.

Desde una perspectiva sociológica las organizaciones son entendidas como sistemas sociales. La sociología de la empresa es la ciencia que estudia a las organizaciones productivas entendiéndolas como un sistema social.

Desde una perspectiva estratégica la gestión de los recursos humanos es crítica por dos cuestiones. La primera de ellas corresponde a la división del trabajo y, la segunda, en la coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos. En función de la forma que adopten las organizaciones, según Mintzberg (1990), citado por García-Tenorio y Sabater (2004), las empresas podrán optimizar la gestión de manera más o menos eficiente.

Dado que los RRHH son los medios de los que disponen las empresas para conseguir sus objetivos, se les considera recursos estratégicos claves, es decir, fuente de ventaja competitiva que genera valor añadido a la empresa. Sin embargo, la gestión de los recursos humanos en el sector de la hostelería no goza de buena reputación, y en términos generales es percibida como una ocupación de bajo nivel competencial.

Es por ello que resulta de gran importancia ahondar en el estado actual de la gestión de los recursos humanos en un sector que es capaz de generar riqueza y empleo de calidad posibilitando la implementación de modelos de gestión alineados con las estrategias empresariales de las empresas del sector.

1.2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR HOSTELERÍA

Las empresas del sector de hostelería se enfrentan a un entorno altamente competitivo, donde la gestión de RRHH juega un papel clave en el éxito empresarial y, por

tanto, en su subsistencia. Sin embargo apenas se han publicado estudios o investigaciones enfocados en esta actividad, salvo lo relacionado con la actividad hotelera y el turismo que sí que ha llamado la atención de la academia y otros grupos de interés.

La importancia de estudiar la gestión de recursos humanos en el sector hostelero resulta importante. Esto se ha puesto de relevancia en el contexto de crisis sanitaria de la COVID-19. En 2020 la cifra de negocios del sector se contrajo en un 45,1%, perdiéndose dos mil seiscientos empleos.

Adicionalmente, la hostelería no goza de buena reputación en cuanto a las condiciones laborales, y el conjunto del sector atraviesa un momento problemático en la búsqueda y atracción del talento. La fuga de perfiles de camareros o camareras tras la crisis del COVID-19 no ha hecho más que agravar un problema de escasez de personas trabajadoras.

Aunque el sector tiene una escasez acuciante de trabajadores, según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el sector hostelero contó con una media de 1.700.000 trabajadores afiliados a la Seguridad Social en el año 2022, una cifra que supone un crecimiento respecto a los ejercicios anteriores. Este incremento en la creación de empleo llevó a alcanzar las cifras de empleo registradas en 2019, en el escenario anterior al Covid-19 y que conllevó a una pérdida de masa asalariada y el cierre de establecimientos hosteleros. Siendo esto así, el volumen de empleo generado en el sector de la hostelería pone en el centro del debate la gestión de los recursos humanos.

1.3. CONTEXTO DEL SECTOR HOSTELERO EN LA C.A. DE EUSKADI

La hostelería es un motor económico. En el año 2019 cerró con una facturación de algo más de 129 millones de euros a nivel nacional según los datos registrados en el Instituto Nacional de Estadística (INE), representa un 6,2% del PIB nacional. De manera específica, en la C. A. de Euskadi, la producción ascendió a más de 5 millones de euros, lo que representa el 4% de la riqueza en la Comunidad Autónoma.

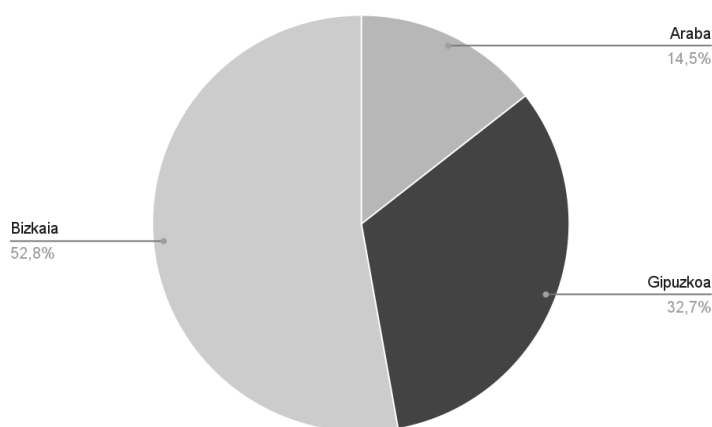
La hostelería es una actividad económica que engloba a las empresas que ofrecen servicios de comidas y bebidas, y servicios de alojamiento. Es decir, agrupa actividades de restaurantes, servicios de comidas, establecimientos de bebidas, así como hoteles u otros alojamientos. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) la hostelería engloba dos divisiones que corresponden a distintas actividades económicas del sector de la hostelería. Por un lado, la división 56, que se refiere a los servicios de comidas y bebidas; y, por otra, la división 55, que corresponde al alojamiento turístico. En este apartado nos centraremos en los servicios de comidas y bebidas. Para ello se presentan magnitudes de referencia que ayuden a caracterizar el sector de la hostelería en Euskadi.

La hostelería tiene una gran presencia en Euskadi, ocupando la primera posición de los equipamientos y servicios. Según el Inventario de Equipamientos y Servicios realizado por EUSTAT (2020), en prácticamente todos los municipios hay algún establecimiento de hostelería. Existen 33,8 cafeterías y bares por cada 10.000 habitantes, registrando Bizkaia

la ratio más elevada, 38,2, seguida de Álava con 32,4 y, finalmente, Gipuzkoa con 27,5 establecimientos.

Según los datos del Directorio de Actividades Económicas del EUSTAT, en 2022, de entre el total de establecimientos de Euskadi, la hostelería representa el 7,9% del total de establecimientos. La distribución de establecimientos de hostelería es desigual en función del territorio, tal y como muestra el gráfico 3. Más de la mitad de establecimientos están situados en Bizkaia (7.144 establecimientos que representan el 52,8%), seguido de Gipuzkoa (4.418 establecimientos o el 32,7%) y Araba (con 1.961 establecimientos que representan un 14,5%).

Gráfico 1: Distribución de los establecimientos del sector hostelería de la C.A. de Euskadi por territorio histórico. 2020

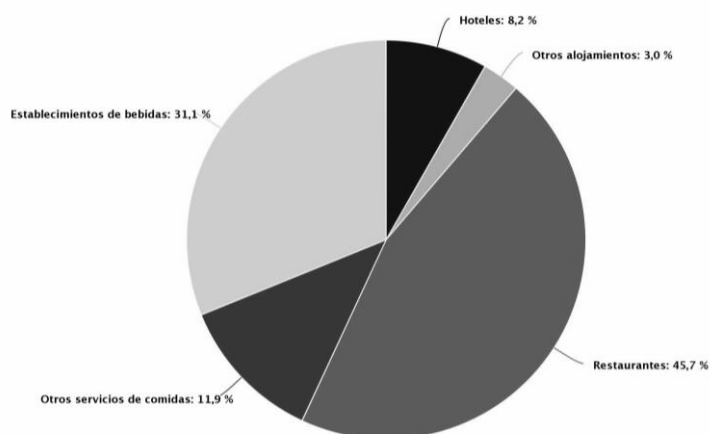


Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat, Encuesta de servicios.

En cuanto a magnitudes económicas, según la Encuesta de Servicios¹ del Instituto Vasco de Estadística EUSTAT, la distribución de la cifra de negocio del conjunto de actividades que comprenden el sector de la hostelería alcanzaba la cifra de los 4.500 millones de euros en 2019. Con la crisis del COVID, el sector sufrió una reducción del 47,4% en el año 2020. Tras el COVID-19, la distribución de esta cifra refleja el peso de las actividades desarrolladas en el ámbito de la restauración que aglutina un 45,7% de la cifra de negocios total; un porcentaje muy superior al resto de actividades enmarcadas en el conjunto del sector.

¹ La encuesta de servicios proporciona información económica para el cálculo de las principales macromagnitudes del sector hostelero.

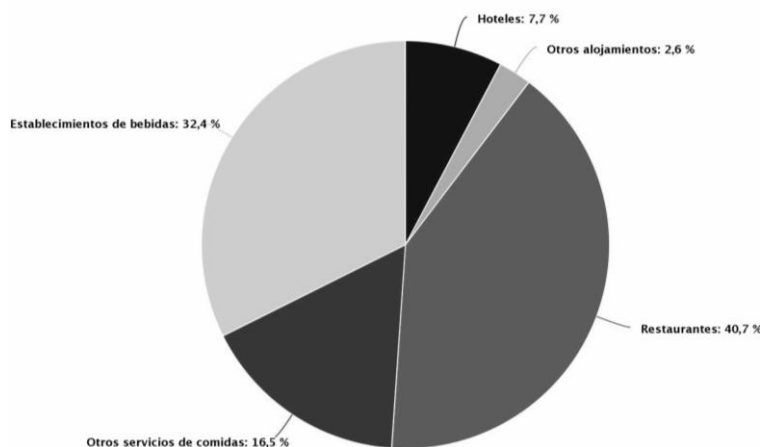
Gráfico 2: Distribución de la cifra de negocio del sector de la hostelería en la C.A. de Euskadi.



Fuente: Eustat. Encuesta de Servicios, 2020.

La importancia del sector es también visible en el número de personas empleadas con un 40,7% del total. El sector de la Hostelería vasca ocupó en 2020 a 60.519 personas.

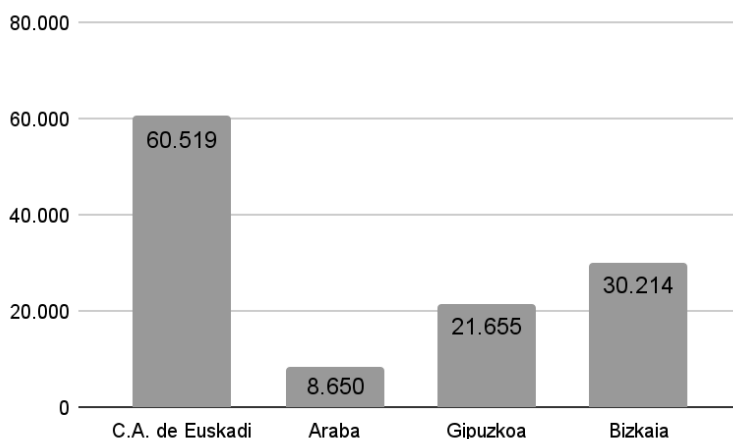
Gráfico 3: Distribución del personal ocupado del sector de la hostelería en la C.A. de Euskadi.



Fuente: Eustat. Encuesta de Servicios, 2020.

La distribución por territorios no varía siendo Bizkaia, el territorio con el mayor nivel de ocupación con un total de 30.214 personas, seguida de Gipuzkoa y Araba con 21.655 y 8.650 personas empleadas respectivamente.

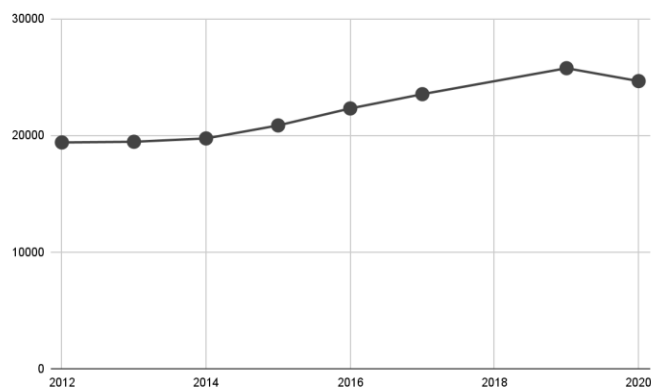
Gráfico 4: Número de personas ocupadas en sector hostelería de la C.A. de Euskadi por territorio histórico. 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat, Encuesta de servicios.

El impacto de la crisis del COVID-19 es visible en una actividad económica con una clara tendencia creciente en términos de empleo. El gráfico 5 muestra la evolución del personal ocupado en el grupo de actividad que recoge los establecimientos de restauración en Euskadi, en el periodo 2012-2020.

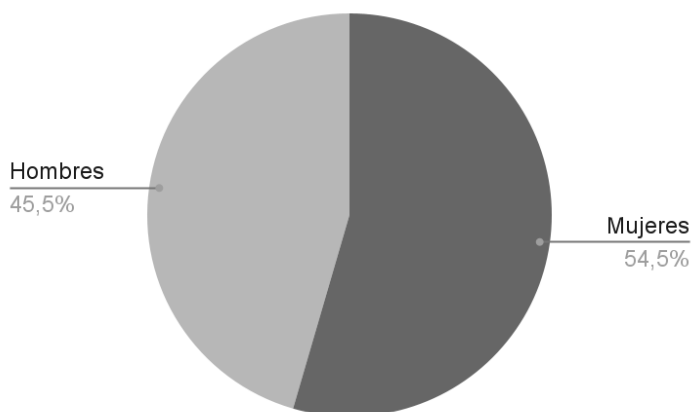
Gráfico 5: Evolución del personal ocupado en el grupo de actividad de Restaurantes en el sector Hostelería de la C.A. de Euskadi por grupos de actividad (2012-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat, Encuesta de servicios.

De la totalidad de las 60.034 personas ocupadas en el sector de la hostelería en el conjunto de la C.A. de Euskadi, el 54,5% son mujeres frente al 45,5% de hombres, tal y como indica el gráfico. La hostelería es un sector en el que hay más mujeres que hombres trabajando. Esto no es una excepción en el resto del estado, donde de los 1.6 millones de trabajadores registrados en 2021, el 53,1% eran mujeres, según datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social. Adicionalmente cabe destacar que las mujeres superan a los hombres en todos los tramos de edad.

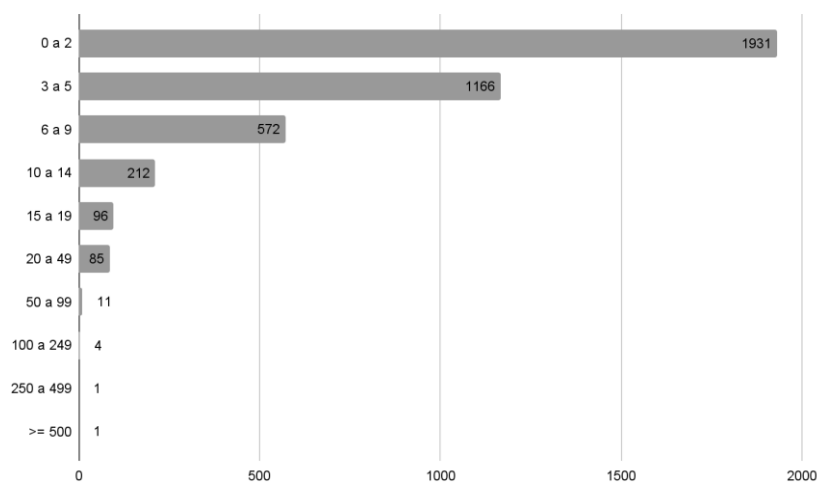
Gráfico 6: Distribución según sexo de la ocupación en el sector de la hostelería en la C.A. de Euskadi



Fuente: Eustat. Directorio de Actividades Económicas.

Los establecimientos de hostelería de la C.A. de Euskadi son principalmente empresas pequeñas que emplean a un número reducido de personas. El estrato de empleo de las empresas de la C.A. de Euskadi lo muestra el gráfico 7, que indica que la mayoría de establecimientos ocupa a no más de 9 personas.

Gráfico 7: Empresas con actividad de hostelería y estrato de personas empleadas (2020).



Fuente: Eustat. Directorio de actividades económicas.

La hostelería ha demostrado ser un sector con gran capacidad de adaptación y superación. Ha sabido reinventarse a lo largo de la historia, y lo vuelve a hacer en la actualidad aprovechando las tendencias del entorno que seguramente se impongan a corto y medio plazo y que están generando una evolución relevante en el sector. La digitalización está a la cabeza, para mejorar los procesos, tanto de producción, como de comercialización.

Se van a producir nuevos momentos de consumo que supondrán nuevas oportunidades de emprendimiento, y la comida a domicilio y para llevar seguirá experimentando un auge que se sumará a la oferta integral de los negocios.

En cualquier caso, este esfuerzo no siempre se traduce en una buena imagen del sector en el mercado. De hecho, desde el punto de vista del empleo, es un sector percibido como poco atractivo para trabajar y presenta una constante demanda de profesionales, quedando muchas vacantes sin cubrir. La falta de personal es uno de los principales retos a los que se enfrenta el territorio en la actualidad.

Por otro lado, también se observa una grave carencia de profesionales preparados para ejercer la actividad. En muchos casos, se incorporan a las plantillas personas sin formación ni experiencia previa, las cuales requieren un periodo de intensa formación por parte de la entidad hostelera, repercutiendo de manera significativa en la calidad del servicio y en el propio negocio.

En este sentido, Gipuzkoa cuenta con una limitada oferta formativa para este ámbito, siendo 4 el número de centros destinados a la actividad. No obstante, estos no cuentan con una oferta formativa orientada a todos los públicos de interés, ya que se trata de centros privados y el coste de la formación resulta elevado. En este sentido, existen colectivos de diferente tipología a los que la falta de una oferta pública les impide acceder a una formación en el sector hostelero; desde jóvenes que desean ejercer la profesión pero provienen de familias que no pueden afrontar una educación privada, personas sin formación y en desempleo, hasta colectivos de inmigrantes con dificultades para su inserción laboral o personas con formación pero que, por diversas circunstancias, desean o necesitan reorientar su vida profesional.

1.4. GRUPO 1982

En el contexto económico descrito el Grupo 1982 es un grupo de restauración con locales multimarca, que operan en la Comunidad Autónoma de Euskadi, y más concretamente en Donostia-San Sebastián (Gipuzkoa). Fundada en 1982, en la actualidad cuenta con 4 restaurantes y un equipo humano formado por más de 120 personas.

1.4.1. HISTORIA DEL GRUPO 1982

Según relata Mikel Ubarrechena, uno de los socios principales del grupo, en 1982, su padre, José Manuel Ubarrechena estableció el restaurante Ubarrechena en la ciudad de Donostia. Desde sus comienzos, este local se distingue por democratizar el “menú del día”, brindando la oportunidad de disfrutar de una opción culinaria asequible para todos los comensales de la zona.

Con el objetivo de ampliar su negocio, en 1999 la familia Ubarrechena asume la gestión del emblemático bar Irutxulo, ubicado en la Parte Vieja de la ciudad. En este icónico establecimiento se inventa el reconocido “zurito”, una pequeña porción de cerveza al estilo

vasco. Esta bebida se convierte en una tradición arraigada en la región y en uno de los sellos distintivos del Irutxulo.

Posteriormente, en 2010, se inaugura Raviolina, la primera trattoria italiana de la Parte Vieja de Donostia. Con esta apertura, se diversifica la oferta culinaria de la zona al traer los auténticos sabores y el ambiente acogedor de la cocina italiana a la ciudad.

En 2019, el grupo apuesta por la cafetería Amelie en la plaza Gipuzkoa. Este encantador establecimiento se destaca por ofrecer una propuesta culinaria variada y saludable para desayunos y brunch en una ubicación ideal.

Un año después, en 2020, el restaurante Ubarrechena se transforma en una arrocería con un sistema automatizado de cocción, presentando una receta exclusiva de paellas. Esta innovadora propuesta atrae a los amantes de la cocina mediterránea y consolida al restaurante como un referente en la ciudad.

En 2021, el grupo con origen en 1982 inaugura Terracity, su cuarto restaurante y el primero ubicado en un centro comercial. Especializado en gastronomía mediterránea, Terracity se destaca por sus exquisitas paellas y una amplia selección de cócteles creativos y refrescantes. Rápidamente se convierte en un lugar de encuentro para aquellos que buscan disfrutar de una experiencia culinaria única y llena de sabor.

La expansión del Grupo 1982 continúa en 2023 con la renovación del icónico local ZM en la playa de la Zurriola. El nuevo espacio gastronómico, conocido como ZMare, se convertirá en un lugar exclusivo y emblemático de la ciudad, atrayendo tanto a los habitantes locales como a los visitantes en busca de una experiencia culinaria excepcional. Desde su apertura, ZMare se consolida como un punto de encuentro gastronómico de referencia y un destino imprescindible en la escena culinaria de Donostia.

Ilustración 1: Cronología histórica del Grupo 1982.

1982

Creación del restaurante *Ubarrechena* por José Manuel Ubarrechena. Dicho restaurante, es el primer local que democratizó el "menú del día" en Donostia.



1999

La familia expande su negocio y recupera la gestión de un bar mítico de la Parte Vieja, el *Irutxulo*. Aquí se inventó el 'corto de cerveza' a la vasca, el 'zurito'.



2010

Apertura de *Raviolina*, primera trattoria italiana de la Parte Vieja donostiarra.



2019

Apertura de la cafetería *Amelie* en la plaza Gipuzkoa, que ofrece una oferta rica y saludable para desayunos, brunch en una ubicación perfecta.



2020

El restaurante *Ubarrechena* se transforma y pasa a ser una arrocería con un sistema de fuegos automatizados, y receta exclusiva de paellas.



2021

Apertura del cuarto restaurante de la familia y primer concepto para centro comercial: *Terracity*. Comida mediterránea, paellas y coctelería fun.



2023

El grupo sigue su expansión con la reconversión de un local mítico de Donostia: el ZM en la playa de la Zurriola. El nuevo *ZMare* será un espacio gastronómico icónico y un punto de encuentro exclusivo de la ciudad.



Fuente: Archivos del Grupo 1982.

1.4.2. EL GRUPO 1982 EN LA ACTUALIDAD

1.4.2.1. VALORES

El Grupo 1982, con sede en Donostia, es un conjunto de cuatro establecimientos hosteleros que comparten una pasión común: contribuir a la felicidad de las personas a través de una gastronomía excepcional, un ambiente acogedor y un servicio de atención al cliente excepcional.

Cada uno de los establecimientos del Grupo 1982 tiene su propio encanto y propuesta gastronómica única. Desde el emblemático restaurante Ubarrechena hasta la auténtica trattoria italiana Raviolina, pasando por la encantadora cafetería Amelie y el innovador concepto Terracity, el grupo ofrece una amplia variedad de experiencias culinarias para satisfacer todos los gustos y ocasiones.

El compromiso del grupo con la excelencia se refleja en cada plato que sirven. Utilizando ingredientes frescos y de alta calidad, los chefs expertos del grupo crean sabores cautivadores que deleitan los paladares y despiertan los sentidos. Cada plato es cuidadosamente elaborado con atención a los detalles, garantizando una experiencia culinaria excepcional para cada cliente.

Pero el Grupo 1982 no solo se preocupa por la comida, sino también por el ambiente en el que se disfruta. Cada establecimiento está diseñado con una decoración cuidadosamente seleccionada para crear un ambiente acogedor y agradable. Desde la iluminación hasta el mobiliario, se presta atención a cada detalle para que los comensales se sientan cómodos y disfruten de momentos especiales junto a sus seres queridos.

Además, se valora al equipo humano como su recurso más valioso. Se dedican a fomentar la formación y el desarrollo del talento de su personal, brindando oportunidades para crecer profesionalmente y asumir responsabilidades dentro de la organización. Cada miembro del equipo es apreciado y reconocido por su contribución en la creación de experiencias inolvidables para los clientes.

En definitiva, el Grupo 1982, con su slogan "Desde Donostia, mezclamos sabores para crear felicidad", representa la pasión por la gastronomía, la búsqueda constante de la excelencia, el cuidado en cada detalle y el deseo de brindar momentos inolvidables a sus clientes. Desde sus establecimientos en Donostia, el grupo sigue creando nuevas y emocionantes propuestas culinarias que reflejan su compromiso de combinar sabores, despertar emociones y crear felicidad a través de la gastronomía.

1.4.2.2 EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO 1982

Así, El Grupo 1982 es propietario de varios establecimientos hosteleros en Donostia.

- **Restaurante Ubarrechena:** Uno de ellos es Ubarrechena, un restaurante especializado en arroces y cocina tradicional vasca ubicado en la Parte Vieja de la

ciudad. Ubarrechena cuenta con una considerable afluencia de aproximadamente 86,000 comensales al año. El restaurante se ha ganado una reputación como una arrocería de referencia en Donostia. Además, cuenta con una calificación de 4.2 en Google y Tripadvisor, lo que refleja la satisfacción de sus clientes. En términos de personal, Ubarrechena emplea a 25 personas que contribuyen al funcionamiento y éxito del establecimiento.

- **Restaurante La Raviolina:** Otro de los negocios del Grupo 1982 es Raviolina, una trattoria que ofrece sabores italianos en Gipuzkoa. Raviolina atiende a alrededor de 38,000 comensales al año y se encuentra ubicada en la Parte Vieja de Donostia. El restaurante ha logrado establecerse como una referencia gastronómica en la zona, obteniendo una calificación de 4.4 en Google y Tripadvisor. Raviolina cuenta con un equipo de 20 empleados comprometidos en brindar una experiencia culinaria auténtica y satisfactoria para sus clientes.
- **Cafetería Amelie:** Amelie, por su parte, es una cafetería ubicada en la Plaza Gipuzkoa de Donostia. Con una afluencia de aproximadamente 123,000 comensales al año, el establecimiento ofrece una amplia variedad de productos de repostería y café. En términos de calificación, el lugar ha obtenido una puntuación de 4.2 en Google y Tripadvisor, reflejando la satisfacción general de sus clientes. Amelie cuenta con un equipo de 10 empleados dedicados a brindar un servicio atento y una experiencia acogedora a los visitantes.
- **Terracity:** Terracity es otro concepto de restaurante perteneciente al Grupo 1982. Se trata de un mercado gastronómico mediterráneo que ofrece una variedad de platos, incluyendo paellas, hamburguesas y cócteles, entre otros. Con una afluencia aproximada de 162,000 comensales al año, Terracity se ha posicionado como uno de los mejores restaurantes en el centro comercial Garbera. Además, cuenta con una calificación de 4.6 en Google y Tripadvisor, lo que evidencia la satisfacción de sus clientes con la experiencia culinaria que se les brinda. Terracity emplea a un equipo de 30 personas dedicadas a proporcionar un servicio de calidad y una experiencia agradable a sus comensales.

En resumen, el Grupo 1982 se compone de varios establecimientos hosteleros en Donostia, cada uno con características y propuestas gastronómicas únicas. Estos establecimientos atraen a un número significativo de comensales anuales, manteniendo calificaciones favorables en plataformas como Google y Tripadvisor. El Grupo 1982 se enorgullece de ofrecer experiencias culinarias satisfactorias.

Tabla 1: Empresas que conforman el Grupo 1982.

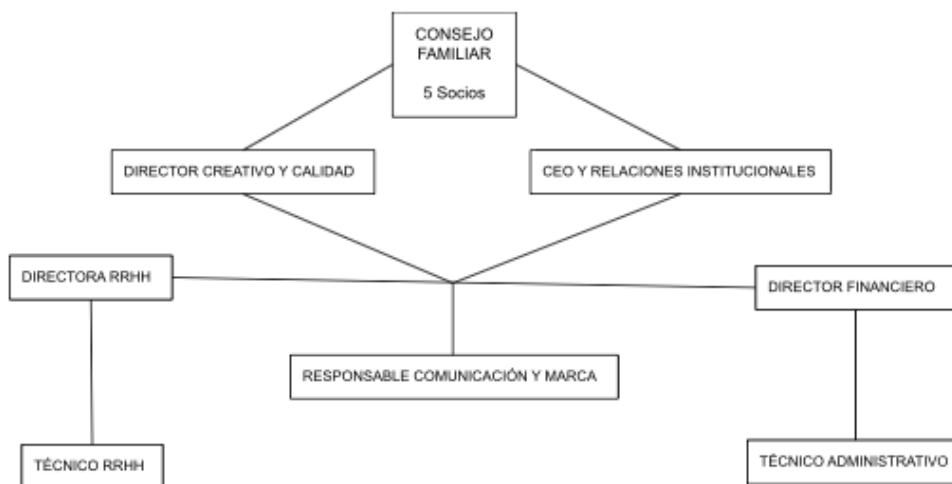
Empresa	Año de Constitución	Descripción	Nº Empleados	Ubicación
Ubarrechena	1982	Arrocería y cocina tradicional vasca	25	Parte Vieja
Raviolina	2010	Trattoria italiana	20	Parte Vieja
Amelie	2019	Repostería y Cafetería	10	Plaza Guipuzcoa
Terracity	2021	Cocina mediterránea y cocktails	30	CC Garbera

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO 1982: ORGANIZACIÓN Y DEPARTAMENTOS

La estructura organizativa del grupo está compuesta por diferentes organismos y departamentos. A continuación se presenta la estructura y las funciones de cada una de las áreas que configuran el Grupo 1982 ².

Figura 1: Organigrama del Grupo 1982.



Fuente: Elaboración propia.

² Dentro de la estructura del grupo, actualmente se está configurando la creación del Departamento de Operaciones de Hostelería, cuyas responsabilidades abarcan diferentes aspectos relacionados con la gestión y operación de los establecimientos del grupo. Este cargo se encargará de coordinar las actividades propias del área, asegurando la eficiencia y la excelencia en el servicio ofrecido por el conjunto de los establecimientos del Grupo 1982.

- **Consejo Familiar:** Grupo 1982 está conformado por un consejo familiar compuesto por cinco socios, cada uno desempeñando roles clave dentro de la organización.
- **Dirección General y Relaciones Institucionales:** Otro miembro de la familia actúa como Director Ejecutivo y Representante Institucional, desempeñando un papel fundamental en la coordinación de los diferentes departamentos y personas dentro del grupo. Asimismo, se encarga de resolver cualquier conflicto interno que pueda surgir. Esta persona también es la cara pública del grupo, encargándose de la captación de recursos y representando a la empresa en eventos y actividades externas.
- **Departamento Creativo y Calidad:** Uno de los socios asume el rol de Director Creativo y de Calidad, siendo responsable de la generación de ideas para nuevos negocios y platos innovadores. Además, se encarga del control de calidad en el ámbito hostelero y de garantizar la satisfacción del cliente.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Recientemente, se ha ampliado el departamento de Recursos Humanos, el cual cuenta con una Directora y socia responsable de la contratación, retención de talento y gestión documental. Para brindar soporte en el desarrollo de las funciones del departamento, se ha incorporado a una técnico que trabaja de manera conjunta con la Directora en la gestión de los recursos humanos del grupo.
- **Departamento Financiero:** En el área financiera, encontramos a un socio director que tiene la responsabilidad de organizar la expansión del grupo, impulsar la digitalización de los procesos y gestionar las nuevas aperturas de establecimientos. Para apoyar en las tareas administrativas y financieras, se cuenta con el apoyo de una técnico administrativa que colabora estrechamente con el socio director.
- **Departamento de Comunicación y Marca:** Por último, se encuentra la responsable de Comunicación y Marca, quien se encarga de todas las funciones relacionadas con la promoción de la empresa, la gestión de la imagen corporativa y las estrategias de comunicación. Además, esta persona brinda apoyo tecnológico y está presente en las aperturas de los nuevos establecimientos, asegurando una coherencia en la identidad de marca.

El equipo de oficina del Grupo 1982 se caracteriza por su diversidad y riqueza en términos de perfiles, personalidades y habilidades. Cada miembro del equipo aporta una perspectiva única y una combinación específica de conocimientos y experiencias, lo que crea un entorno de trabajo enriquecedor y estimulante. En la oficina, se promueve una filosofía de coworking, donde se fomenta la interacción y la creación de sinergias. Los empleados se apoyan mutuamente, compartiendo conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes. Esta cultura de trabajo en equipo y colaboración fortalece la creatividad, la resolución de problemas y la eficiencia en el desempeño de las tareas.

CAPÍTULO II: LA GESTION DE RRHH EN GRUPO 1982

2.1. EL DEPARTAMENTO DE RRHH

El departamento de recursos humanos se establece cuando, en su proceso normal de crecimiento, los directivos de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en las funciones del personal que se van haciendo cada vez más complicadas de gestionar.

2.1.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Las funciones del departamento de recursos humanos dependen de la empresa pero, en términos generales, son las siguientes (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

1. Organización y planificación
2. Reclutamiento y selección
3. Formación
4. Evaluación y satisfacción del entorno de trabajo
5. Administración de personal y de trámites (contratos, nóminas, etc.)
6. Prevención de riesgos laborales

2.1.2. ESTRUCTURA y ORGANIGRAMA

Las mismas autoras indican que la responsabilidad de la gestión de los recursos humanos debe ser compartida: los directores de recursos humanos se encargan de diseñar las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales se encargan de poner en marcha estas estrategias y políticas y son el elemento de enlace con el personal de la organización.

Figura 2: Organigrama del departamento de recursos humanos en el Grupo 1982.



Fuente: Elaboración propia.

2.2. GESTIÓN DE RRHH

La gestión de los recursos humanos está dirigida a lograr el desempeño eficiente del personal a través de la planificación, organización, desarrollo y control de una serie de técnicas (Chiavenato, 2011), así como de prácticas encargadas de las relaciones laborales, la salud, la seguridad en el trabajo y aspectos de justicia. (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

La gestión de los recursos humanos ha experimentado una notable evolución en el contexto empresarial contemporáneo. El reconocimiento del talento humano como un recurso estratégico con un impacto significativo en la competitividad ha generado cambios en el enfoque y la práctica de su gestión. Actualmente, se busca una gestión de recursos humanos orientada estratégicamente y en consonancia con la estrategia global de la empresa. Este enfoque implica una visión más integral y coherente, donde se considera al personal como un activo clave para alcanzar los objetivos organizacionales (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

Es necesario entender por qué y para qué gestionar los recursos humanos (objetivos), cómo hacerlo (procesos) y quién o quiénes serán los encargados de llevarlo a cabo (departamento/directivos).

Tabla 2: Objetivos de la gestión de RRHH.

EXPLÍCITOS	IMPLÍCITOS	ESTRATEGICOS
Atraer candidatos cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias.	Productividad. Desarrollar actividades que ayuden a mejorar la productividad de las personas.	Rentabilidad y competitividad.
Retener a los mejores empleados.	Calidad de vida en el trabajo. Oportunidades para que el trabajador pueda lograr sus aspiraciones profesionales y personales.	Incremento de valor en la empresa.
Motivar a los empleados para que se comprometan e impliquen con la organización.	Cumplimiento de la legislación. Conocer y respetar las leyes que pueden afectar a las funciones del departamento. Por ejemplo a la selección, contratación, retribución, higiene y seguridad en el trabajo.	Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización
Ayudar a los empleados a desarrollarse profesionalmente dentro de la organización (Plan de carrera).		

Fuente: Elaboración propia.

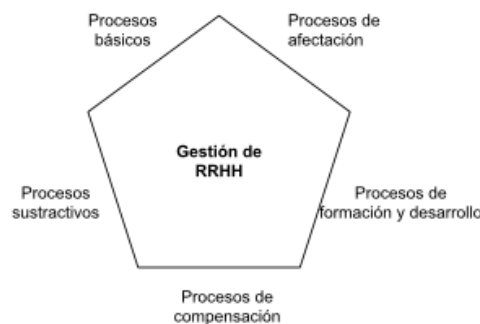
2.2.1. PROCESOS

Los procesos principales en la gestión de recursos humanos son cinco y comprenden aspectos de diferente naturaleza (De la Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2018)

- **Procesos básicos de soporte** para las actividades de recursos humanos que incluye el análisis del puesto de trabajo y la planificación de los recursos humanos.
- **Procesos de afectación** como los que se desarrollan para buscar y seleccionar a los mejores profesionales para la empresa: reclutamiento, selección y socialización.
- **Procesos de formación y desarrollo** que permiten el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades y la gestión de la carrera profesional del individuo dentro de la organización.
- **Procesos de compensación** que incluyen las distintas formas de retribución y compensación.
- **Procesos sustractivos** que incluyen las formas de desvinculación de la empresa: voluntarias o involuntarias

La figura 3 refleja de forma visual los procesos a través de los cuales se lleva a cabo la gestión de los recursos humanos de una empresa

Figura 3: Los procesos de la gestión de los recursos humanos.



Fuente: Adaptado de De la Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2018.

Como se puede observar, todos los procesos están interrelacionados. Es decir, la gestión de los recursos humanos es un sistema integrado y hay que tener una visión coordinada de las prácticas. La tabla 3 sintetiza los procesos básicos así como las funciones principales.

Tabla 3: Procesos y Funciones de RRHH.

Procesos	Descripción	Funciones
Básicos	Punto de partida.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del puesto de trabajo • Planificación de los RRHH
Afectación	Para buscar e incorporar a las personas más adecuadas para cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Socialización
Formación y desarrollo	Capacitación y evolución personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Carrera Profesional
Evaluación y compensación	Análisis de la evaluación del rendimiento respecto a los requisitos del puesto del trabajo, y de la compensación justa y equitativa del esfuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento - puesto de trabajo • Sistema retributivo
Sustracción	Análisis de la desvinculación del trabajador de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de desvinculación (involuntarias, voluntarias)

Fuente: Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz (2018).

2.3. CASO GRUPO 1982

En el caso del Grupo 1982, es crucial resaltar que cada uno de sus establecimientos presenta particularidades específicas que requieren una adaptación de los procesos de gestión de recursos humanos. La comprensión de estas particularidades y la capacidad de ajustarse a ellas se convierten en aspectos clave para el éxito de la gestión de recursos humanos en cada unidad de negocio.

Para lograr esta adaptación, resulta relevante aplicar los principios de los sistemas *ad hoc* propuestos por Mintzberg en su obra “La estructuración de las organizaciones”. Estos sistemas se caracterizan por su capacidad de adaptación y respuesta a situaciones y contextos cambiantes. En el contexto del Grupo 1982, esto implica que los procesos de gestión de recursos humanos deben ajustarse de forma personalizada a las necesidades y características específicas de cada establecimiento.

La implementación de los sistemas flexibles en la gestión de recursos humanos permite desarrollar enfoques personalizados y adaptados a cada unidad de negocio. Esto implica comprender las particularidades del mercado, la cultura organizacional, los perfiles de los empleados y las dinámicas internas de cada establecimiento. De esta manera, se podrán diseñar estrategias y prácticas de recursos humanos que maximicen la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los empleados en cada contexto particular.

En resumen, el Grupo 1982 se enfrenta al desafío de gestionar los recursos humanos de forma adaptada y personalizada en cada uno de sus establecimientos. Para lograrlo, se recurre a los principios de los sistemas *ad hoc* propuestos por Mintzberg (1990), los cuales permiten una gestión adaptable y orientada a las particularidades de cada negocio. De esta manera, se busca asegurar la coherencia entre las prácticas de recursos humanos y los objetivos estratégicos de cada unidad de negocio del grupo.

CAPÍTULO III: MARCO NORMATIVO y CONTEXTO DE RELACIONES LABORALES

En el ámbito de los establecimientos del Grupo 1982, existen diversas leyes que regulan las relaciones laborales y establecen los derechos y obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores. Dos de las principales normativas que tienen un peso relevante en este contexto son el Estatuto de los Trabajadores y el Convenio Colectivo de Hostelería de Gipuzkoa. El Estatuto de los Trabajadores es un código que establece las bases generales de las relaciones laborales en España, abarcando aspectos fundamentales como la contratación, las condiciones de trabajo, los salarios y la extinción del contrato. Por su parte, el Convenio Colectivo de Hostelería de Gipuzkoa es un acuerdo específico para el sector de la hostelería en la provincia, que regula aspectos laborales como la jornada, los salarios, las vacaciones y la formación. Ambas leyes son de gran importancia en el marco laboral de los establecimientos del Grupo 1982, y su cumplimiento adecuado es fundamental para garantizar relaciones laborales justas y equitativas.

3.1 ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

El Estatuto de los Trabajadores regula las relaciones laborales entre los empleadores y los trabajadores por cuenta ajena en España. Este estatuto establece los derechos y deberes de los trabajadores, así como las obligaciones de los empleadores. Entre los aspectos fundamentales que aborda se encuentran:

- **Contratación:** El Estatuto de los Trabajadores establece los derechos y garantías de los trabajadores en relación con los contratos de trabajo, incluyendo aspectos como la forma de contratación, la duración del contrato, la jornada laboral, los periodos de descanso, las vacaciones y otros aspectos relacionados.
- **Salarios y condiciones de trabajo:** El estatuto establece el derecho de los trabajadores a percibir un salario mínimo, así como el pago de horas extraordinarias, subsidios y otras compensaciones económicas. También regula aspectos como la salud y seguridad en el trabajo, la igualdad de trato, la no discriminación y la protección frente al acoso laboral.
- **Representación de los trabajadores:** La normativa reconoce el derecho de los trabajadores a formar sindicatos y a participar en la vida sindical. Además, establece la obligación de las empresas de negociar y llegar a acuerdos con los representantes de los trabajadores en materia de condiciones laborales.
- **Extinción del Contrato de Trabajo:** El estatuto regula las causas y procedimientos para la terminación del contrato de trabajo, tanto por parte del empleador como del trabajador. Establece los derechos y obligaciones que deben respetarse en caso de despido, incluyendo el pago de indemnizaciones y la protección frente al despido impropio.

El Grupo 1982 reconoce la importancia de cumplir con todas las disposiciones del Estatuto de los Trabajadores. En línea con esta normativa, el grupo se compromete a garantizar un trato justo y equitativo a sus empleados, respetando sus derechos laborales y proporcionando un entorno laboral seguro y saludable.

3.2 CONVENIO COLECTIVO DE HOSTELERÍA DE GIPUZKOA 2023-2026

El convenio colectivo es un acuerdo negociado entre los representantes de los trabajadores y las asociaciones empresariales de un sector específico. El nuevo Convenio Colectivo de Hostelería de Gipuzkoa, válido para el periodo 2023-2026, establece las condiciones laborales y los derechos específicos para los trabajadores del sector de la hostelería en la provincia de Gipuzkoa.

Este convenio aborda diversos aspectos relevantes para los empleados de la hostelería, entre los que se incluyen:

- **Jornada Laboral:** Establece la duración máxima de la jornada laboral, los períodos de descanso y las condiciones para el trabajo en días festivos u horas nocturnas.
- **Salarios y Remuneración:** Determina los salarios mínimos por categoría profesional³, así como los complementos salariales y los incentivos económicos adicionales.

Tabla 4: Tabla salarial del convenio colectivo de Empresas de Restauración de Gipuzkoa 2023-2026.

Niveles salariales	Salario por paga año 2023 (€)	Total año 2023 (€)
I	1.752,77	24.538,78
II	1.647,52	23.065,28
III	1.507,41	21.103,74
IV	1.437,18	20.120,52
V	1.401,92	19.626,88
VI	1.388,71	19.441,94

Fuente: Boletín Oficial de Gipuzkoa

- **Vacaciones y Permisos:** Regula el derecho de los trabajadores a disfrutar de períodos de descanso, vacaciones pagadas, licencias por maternidad y paternidad, y otros permisos laborales.
- **Formación y Promoción Profesional:** Establece la obligación de las empresas de

³ Un Auxiliar es nivel V, Ayudante nivel IV, Camarero/a nivel III, y un Jefe/a de Sector nivel II.

proporcionar oportunidades de formación y desarrollo profesional a sus empleados, fomentando su crecimiento y promoción dentro del sector.

El Grupo 1982 reconoce la importancia de respetar y cumplir el nuevo Convenio Colectivo de Hostelería de Gipuzkoa. Como parte de su compromiso con esta normativa, el grupo se asegura de que sus empleados se beneficien de las condiciones laborales justas y adecuadas establecidas en el convenio, garantizando así su bienestar y promoviendo un entorno laboral positivo.

En resumen, tanto el Estatuto de los Trabajadores como el nuevo Convenio Colectivo de Hostelería de Gipuzkoa son marcos normativos relevantes para el Grupo 1982. A través de su alineación con estas leyes, el grupo muestra su compromiso con el respeto de los derechos laborales, la promoción de la igualdad y la búsqueda de condiciones laborales justas y equitativas para sus empleados.

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE RRHH

4.1. PROCESOS BÁSICOS

Este apartado recoge los procesos básicos de la gestión de RRHH combinando la fundamentación teórica con las aportaciones prácticas realizadas en el Grupo 1982 en materia de RRHH.

4.1.1. ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO (APT)

Según De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2018), el análisis del Puesto de Trabajo (APT) es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de la persona que debería ocuparlo.

Estas mismas autoras indican que se tratará de reunir datos sobre actividades laborales, conductas requeridas por los trabajadores, condiciones laborales, y las características y capacidades humanas necesarias. Es importante cotejar la información con las personas que están desempeñando el puesto para confirmar los datos y su utilidad, y, en su caso, corregir posibles errores.

Para reunir los datos sobre cada puesto la empresa dispone de varias fuentes de información, siendo las más habituales las entrevistas, los diarios, los cuestionarios y los grupos de expertos.

Tabla 5: Características de las fuentes de información para el análisis de puestos de trabajo:

Fuente	Estandarización	Influencia del analista	Coste	Tiempo	Aplicación
Entrevistas	Media	Elevada	Alto	Mucho	Puestos complejos
Observación	Baja	Elevada	Alto	Mucho	Puestos simples
Diarios o Bitácoras	Baja	Nula	Bajo	Mucho	Todos los puestos
Cuestionarios	Alta	Nula	Bajo	Poco	Todos los puestos
Grupos de Expertos	Baja	Media	Alto	Mucho	Puestos de nueva creación o rediseño de puestos

Fuente: Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz (2018).

La información capturada permite el diseño de puestos de trabajo, es decir la configuración de profesiogramas que permitan ajustar las necesidades de cada puesto de trabajo. La tabla 6 recoge una muestra.

Tabla 6: Representación de un Profesiograma para el Grupo 1982:

Análisis del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo general del puesto ● Denominación del puesto ● Departamento ● Sección ● Categoría profesional ● Tipo de contrato ● Salario aproximado ● Horario ● Dependencia jerárquica ● Recibe órdenes ● Descripción del organigrama de la empresa y en qué lugar se sitúa el puesto
Descripción de tareas
<ul style="list-style-type: none"> ● Cotidianas ● Periódicas ● Ocasionales
Recursos utilizados
<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnología ● Herramientas ● Material
Condiciones ambientales
<ul style="list-style-type: none"> ● Lugar, iluminación, temperatura, tipo de trabajo, riesgo de accidente...
Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> ● Físico (vista, oído, destreza manual, fuerza, altura...) ● Intelectuales (atención, discriminación visual, memoria, fluidez verbal, iniciativa, sociabilidad, razonamiento mecánico...)
Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> ● Sobre equipo ● Sobre recursos materiales ● Sobre empleados

Formación y experiencia requeridas

- Formación mínima
- Formación aconsejable
- Experiencia
- Perfil deseable (edad, cercanía al puesto de trabajo...)

Fuente: De la Calle y Ortiz de Urbina (2018)

4.1.2 LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de los recursos humanos es un proceso mediante el cual una organización desarrolla e implementa planes y programas para garantizar la disponibilidad de personal adecuado, con las habilidades necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, con el objetivo de maximizar la eficiencia económica (Bonache y Cabrera, 2006).

Cuadro 1: Planificación de los Recursos Humanos en el Grupo 1982.

- **Comienzo de Temporada alta:** En el sector de la hostelería en Gipuzkoa, la temporada alta suele comprender los meses de verano, desde junio hasta septiembre, cuando la afluencia de turistas y la demanda de servicios aumentan significativamente. Durante este período, el departamento de recursos humanos se enfoca en la planificación y gestión de personal para hacer frente a esta demanda estacional. Esto implica llevar a cabo procesos de selección y contratación de nuevos empleados, tramitar los contratos correspondientes, gestionar los uniformes y facilitar la integración de los nuevos miembros del equipo.
- **Temporada Alta:** Durante la temporada, la actividad se centra en garantizar una gestión eficiente del personal, asegurando que se cubran las necesidades de personal, y que los empleados estén debidamente atendidos, orientados y apoyados para brindar un servicio de calidad.
- **Comienzo Temporada Baja:** Una vez finalizada la temporada alta, se procede a la gestión de bajas y liquidaciones de aquellos empleados cuyos contratos llegan a su término.
- **Temporada Baja:** Durante el resto del año, el departamento de recursos humanos dedica tiempo a enriquecer el plan estratégico, prestando atención a todos los procesos que abarcan la gestión de los recursos humanos. Esto incluye aspectos que pueden haber quedado en segundo plano durante la temporada alta, como el desarrollo y la formación del personal, la gestión del desempeño, la comunicación interna y otras iniciativas para fortalecer la cultura organizacional y promover el bienestar de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RRHH

El sistema de información de recursos humanos es una herramienta utilizada para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos relacionados con los recursos humanos de una organización. En la actualidad, la mayoría de estos sistemas son de naturaleza informática (Gómez-Mejía et al., 2016, citado por De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018). Dado el impacto económico significativo que los recursos humanos tienen en las empresas, la gestión adecuada de esta información puede influir en gran medida en los resultados finales de la organización. Por lo tanto, las tecnologías relacionadas están adquiriendo una importancia creciente en las empresas.

El sistema de información de recursos humanos incluye componentes como:

- Base de datos con información básica de los empleados.
- Un programa de nóminas capaz de calcular el sueldo bruto y neto, los impuestos, las cotizaciones a la seguridad social y las deducciones del sueldo como pagos a seguros médicos, planes de jubilación y cuotas a sindicatos.
- Un programa de gestión del tiempo del empleado que controla la asistencia, puntualidad y el absentismo del empleado

Cuadro 2: El sistema de información de los Recursos Humanos en el Grupo 1982.

Dentro del conjunto de herramientas que conforman el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH) del grupo⁴, se incluye

- **Gestión operativa y documental:** Google Drive. Mediante el uso de plataformas como esta, se permite el almacenamiento y organización de documentos importantes relacionados con el personal, como contratos, formularios y certificados. Asimismo, se utiliza Excel como una herramienta complementaria para realizar análisis y cálculos relacionados con la gestión de recursos humanos.
- **Gestión de Nóminas:** En cuanto a la gestión de nóminas, actualmente esta tarea es llevada a cabo por la Asociación de Hostelería de Guipúzcoa, quien brinda servicios de asesoría en este ámbito. La asociación se encarga de calcular y generar las nóminas de los empleados del grupo, asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales. Además, proporciona asesoramiento y apoyo en materia de legislación laboral y

⁴ Cabe mencionar que actualmente, la organización se encuentra en un proceso de análisis y evaluación de diversas herramientas del mercado que puedan aportar un mayor valor en el campo de los Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH), ya que se es consciente del beneficio que traerán consigo la sistematización, estandarización y digitalización de la mayor cantidad de procesos relacionados con la gestión del personal como pueden ser la formación, el ambiente laboral y la evaluación del desempeño. Por lo tanto, se está trabajando en la identificación de soluciones que se ajusten a las necesidades específicas de la organización, con el objetivo de optimizar la administración de recursos humanos y brindar un mejor soporte a los empleados.

normativas específicas del sector hostelero.

- **Gestión de Planificación y Organización:** Por último, contamos con el software Yurest; una herramienta de gestión integral para negocios hosteleros, que incluye un módulo específico para la gestión de recursos humanos. Cuenta con una alta capacidad de personalización que permite adaptarlo a las necesidades específicas del grupo en términos de gestión de personal. Con Yurest, se puede realizar la base de datos con información básica de empleados, la planificación de turnos, notificación de horarios, registro de fichajes y gestión de ausencias y vacaciones, entre otras funcionalidades relacionadas con la gestión de recursos humanos en el ámbito hostelero.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. PROCESOS DE AFECTACIÓN

El proceso de afectación en una organización abarca las etapas de reclutamiento, selección y socialización de los candidatos necesarios para ocupar los puestos de trabajo requeridos. Además de la identificación y atracción de talento adecuado a través del reclutamiento y la selección, es crucial garantizar una adecuada socialización del empleado seleccionado una vez que ha sido elegido para el puesto. La socialización implica integrar al nuevo empleado en la organización, familiarizarlo con su rol y responsabilidades, y facilitar su adaptación al entorno laboral. Este proceso es esencial para lograr una transición exitosa y una rápida incorporación del nuevo empleado en la organización. (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

4.2.1. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es la etapa inicial del proceso de selección y tiene como propósito atraer a un amplio número de candidatos "calificados" para posteriormente seleccionar a aquellos que parecen ser los más adecuados para el puesto de trabajo requerido, basándose en la información obtenida en la planificación de recursos humanos y el análisis de puestos de trabajo (Dolan et al., 2014, citado por De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018). Para llevar a cabo esta tarea, existen diversas fuentes y métodos de reclutamiento disponibles.

4.2.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Según De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), en el reclutamiento interno, se busca identificar a los candidatos dentro de la propia empresa para ocupar una vacante. La organización debe evaluar a los empleados actuales y ofrecerles la oportunidad de ascender, ser promovidos, transferidos horizontalmente o transferidos con ascenso

diagonalmente. Este enfoque de reclutamiento requiere una estrecha coordinación e integración entre el departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos, así como el uso de diversos sistemas y bases de datos. Los datos utilizados pueden incluir resultados de pruebas de selección anteriores, evaluaciones de rendimiento, logros en programas de capacitación, análisis y descripción de los puestos actuales del candidato interno y del puesto considerado, planificación de la carrera y condiciones de promoción del candidato, entre otros (Chiavenato, 2011, citado por De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

Este tipo de reclutamiento ofrece una serie de beneficios significativos, como la reducción de los costos asociados al reclutamiento externo, mayor rapidez en el proceso de contratación, mayor validez y seguridad en la selección de candidatos, motivación del empleado al ofrecer oportunidades de crecimiento interno, retorno de la inversión en programas de formación y desarrollo, y un sentido de superación personal y profesional para los empleados internos. En resumen, el reclutamiento interno brinda ventajas tanto para la organización como para los empleados, al aprovechar el talento existente y promover el desarrollo de carrera dentro de la empresa.

Cuadro 3: El Reclutamiento interno en el Grupo 1982.

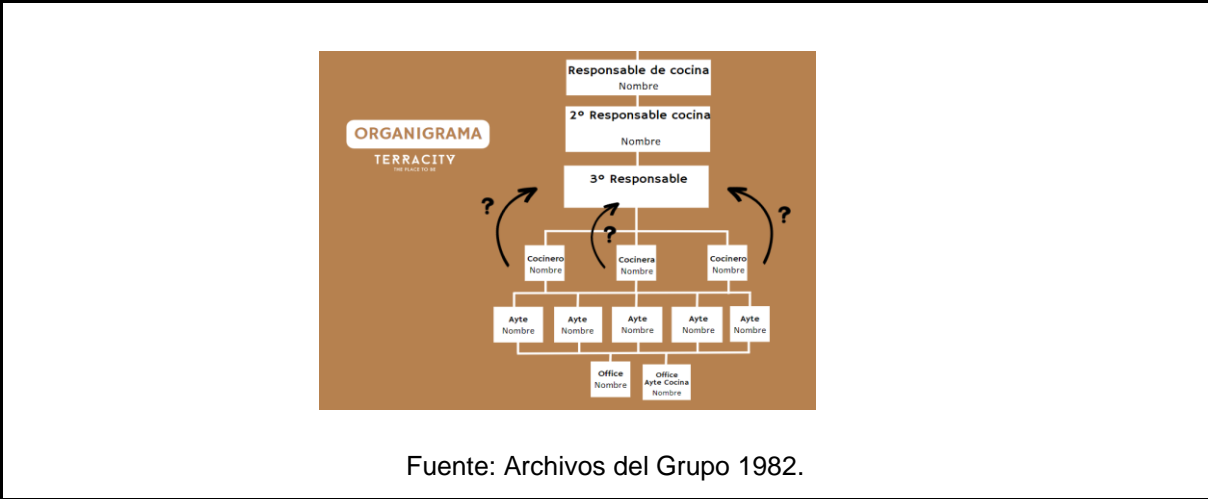
El grupo tiene una sólida filosofía de reclutamiento interno, que se refleja en su estrategia de selección y promoción de personal. En línea con esta filosofía, se prefiere optar por la selección interna para los mandos intermedios, lo que permite brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados actuales, tratando identificar a aquellos empleados de rango inferior que demuestren habilidades y capacidades para asumir dichas responsabilidades. Así, es cuando se trata de cubrir aquellas vacantes de menor rango como Auxiliares y Ayudantes que se emplea el reclutamiento externo.

Un ejemplo concreto que ilustra esta práctica es el caso actual de la vacante del 3er responsable. Debido a la promoción del empleado que ocupaba anteriormente ese puesto, se está llevando a cabo un proceso de evaluación y selección interna para identificar al candidato más adecuado dentro del equipo. En este sentido, se realiza una evaluación exhaustiva del desempeño de los cocineros en el rango inferior, teniendo en cuenta factores como su nivel de responsabilidad, habilidades de liderazgo, capacidad de organización y rendimiento en el trabajo.

Una vez recopilada la información relevante, se organiza un plan de promoción para aquellos empleados que muestran un potencial y habilidades destacadas. Esto puede incluir oportunidades de capacitación adicional, asignación de tareas más desafiantes, mentorías y seguimiento cercano por parte de los superiores. El objetivo final es identificar al empleado más adecuado y prepararlo para asumir la responsabilidad del puesto de 3er responsable, asegurando así una transición suave y efectiva.

Este enfoque de reclutamiento interno y plan de promoción no solo fomenta la retención del talento dentro del grupo, sino que también permite aprovechar el conocimiento y la experiencia acumuladas así como la filosofía y cultura empresarial adoptadas por los empleados que ya forman parte de la organización. Además, brinda la oportunidad de desarrollar y fortalecer el liderazgo interno, creando un ambiente de trabajo motivador y de crecimiento profesional para los empleados.

Ilustración 2: Extracto adaptado del área de Cocina en el organigrama de Terracity donde se observa la vacante en el puesto de 3er Responsable.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo es una estrategia utilizada por las organizaciones para cubrir vacantes con candidatos externos, es decir, personas que no forman parte de la empresa. Esta opción se elige cuando no se encuentra un candidato adecuado dentro de la organización o cuando se busca atraer a profesionales con ideas frescas y nuevas formas de hacer las cosas, aprovechando también su experiencia previa. En estos casos, la organización se adentra en el mercado laboral para buscar y atraer candidatos que se encuentren disponibles u ocupados en otras empresas (Dolan et al., 2014).

Siguiendo a autores como Dessler (2015), Dolan et al. (2014), Gómez-Mejía et al. (2016) y Werther y Davis (2014), existen diversas técnicas o métodos de reclutamiento que las organizaciones utilizan para buscar candidatos externos. Estas técnicas varían en función de su facilidad de uso, costo y la calidad de los candidatos que proporcionan (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

- **Consulta de los Archivos de la Empresa:** Candidatos en otros procesos de reclutamiento u currículums recibidos.

Cuadro 4: Consulta de los archivos de la empresa en el Grupo 1982.

En el marco de los procesos de reclutamiento, el Grupo 1982 ha implementado una práctica consistente al ir generando una base de datos de candidatos en una hoja de cálculo específica para la gestión de los distintos procesos de selección. De ese modo, la base de datos se alimenta con perfiles que han sido considerados adecuados durante procesos anteriores, aunque no hayan sido seleccionados en ese momento. La iniciativa de recurrir a dicha base de datos tiene como objetivo principal aprovechar las fortalezas y habilidades de estos candidatos en posteriores vacantes que puedan surgir, brindándoles así la oportunidad de encontrar su lugar dentro de la organización. Esta práctica beneficia tanto a la empresa, al contar con un grupo de candidatos preseleccionados, como a los propios candidatos/as, quienes pueden encontrar una oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional en el momento oportuno.

Fuente: Elaboración propia

- **Auto Candidaturas espontáneas:** La persona candidata acude directamente a la empresa. Se puede pedir que cumplimente una solicitud que se añadirá a la base de datos de potenciales candidatos.

Cuadro 5: Auto candidaturas espontáneas en el Grupo 1982.

El grupo ha implementado en cada uno de sus establecimientos un impreso adaptado para recoger las autocandidaturas de forma eficiente y efectiva. Este impreso ha sido diseñado cuidadosamente para optimizar el proceso de solicitud tanto para el personal encargado de interactuar con los candidatos durante las horas de servicio, como para los propios candidatos que desean presentar su candidatura de manera adecuada:

- **Ventajas y Beneficios:** El impreso de auto-candidatura comienza destacando las ventajas y beneficios de trabajar en el establecimiento. Se proporciona información detallada sobre las condiciones laborales, el ambiente de trabajo favorable, las oportunidades de crecimiento profesional y otros aspectos relevantes que hacen del grupo un lugar atractivo para desarrollar una carrera en el sector de la hostelería.
- **Pasos a Seguir:** A continuación, se indican los pasos a seguir para completar y presentar la solicitud de manera adecuada. Se proporcionan instrucciones claras y concisas para guiar a los candidatos a través del proceso, asegurándose de que comprendan cómo presentar su candidatura de forma correcta y qué documentos o información adicional pueden ser necesarios.
- **Preguntas Clave:** El impreso también incluye preguntas clave destinadas a evaluar la idoneidad y compatibilidad del candidato con posibles vacantes dentro de la organización. Estas preguntas ayudan a los responsables de selección a obtener información relevante sobre las habilidades, experiencia y motivación de los candidatos, lo que facilita la identificación de perfiles que se ajusten a las necesidades del grupo.
- **Criterios de Cribado:** Asimismo, se establecen ciertos criterios de cribado, como la solicitud de abstención en caso de no contar con el permiso de trabajo requerido, para garantizar que los candidatos cumplan con los requisitos legales y laborales necesarios para desempeñar un empleo en el grupo.

En resumen, el impreso de autocandidatura del grupo hostelero ofrece una herramienta efectiva para recoger las solicitudes de empleo de manera organizada y estructurada. Su objetivo principal es facilitar el proceso de selección tanto para los candidatos como para el grupo, asegurando una comunicación clara y eficiente, y fomentando el encaje de los perfiles con las posibles vacantes existentes.

Ilustración 3: Impreso que se entrega a las auto candidaturas espontáneas en Terracity.



Fuente: Archivos del Grupo 1982

Fuente: Elaboración propia.

- **Candidatos propuestos por referencias de empleados:** Es un método que tiene alta tasa de éxito, conlleva poco tiempo y tiene bajo coste. Los empleados conocen las necesidades de la organización y su manera de actuar, por lo que resulta muy probable que recomienden a personas que vayan a desempeñar bien el puesto.

Cuadro 6: Candidatos propuestos por referencias de empleados en el Grupo 1982.

El grupo reconoce la importancia de las recomendaciones de empleados en el proceso de contratación y ha implementado un exitoso programa de recomendaciones. Este programa ha generado un considerable número de propuestas por parte de los empleados. El funcionamiento del programa es sencillo: cuando un empleado recomienda a alguien que posteriormente es contratado y cumple al menos tres meses de servicio en uno de los establecimientos del grupo, el empleado que realizó la recomendación recibe un vale por valor de 50€, el cual puede ser canjeado en cualquiera de los establecimientos. Es habitual que tanto el empleado que hizo la recomendación como el candidato recomendado disfruten juntos de este beneficio.

El objetivo principal de este programa es fomentar, agradecer y reconocer la participación activa de los empleados en la formación de equipos de trabajo óptimos y satisfactorios, y es que la conexión entre el empleado y el candidato recomendado fortalece la confianza y la calidad de las contrataciones, asegurando que se seleccionen personas que comparten los mismos valores y se integren de manera efectiva en el equipo existente. Como resultado, se mejora la cohesión del equipo y se promueve una mayor satisfacción laboral tanto para los empleados existentes como para los nuevos miembros del equipo.

Ilustración 4: Vale del Programa de Recomendación del Grupo 1982.



Fuente: Archivos del Grupo 1982.

Fuente: Elaboración propia.

- **Instituciones docentes:** Son buenas canteras para dar con candidatos. Son varias las empresas que acuden a universidades para reclutar personal formado para oportunidades profesionales.

Cuadro 7: Instituciones docentes y el Grupo 1982

El Grupo 1982 ha establecido colaboraciones con instituciones docentes en el ámbito de la hostelería para participar en programas de prácticas que a su vez contribuyen a los procesos de regularización de personas extranjeras. Estos programas, como Bidasoa Activa e Eskolanbide, son iniciativas organizadas por entidades como el ayuntamiento de Irun y Hondarribia en el caso de Bidasoa Activa, así como la Asociación de Hostelería Gipuzkoa en conjunto con Lanbide siendo la formación impartida por Grupo Cei en el caso del programa Eskolanbide.

Estas colaboraciones son especialmente valiosas en un sector donde la demanda de empleo es escasa, ya que brindan una oportunidad adicional para la captación de talento. Los participantes en estos programas demuestran ser profesionales talentosos y capacitados, y encuentran un entorno propicio y muchas veces vocacional en la hostelería para desarrollar una carrera profesional.

El Grupo 1982, como empresa del sector, apuesta por emplear a estos participantes en programas de prácticas, proporcionándoles una oportunidad laboral y contribuyendo a su integración en el

equipo de trabajo. Esta colaboración mutuamente beneficiosa no solo enriquece la diversidad y la calidad de los equipos de trabajo del Grupo 1982, sino que también ofrece a los participantes la posibilidad de regularizar su situación desarrollando sus habilidades y avanzando en su trayectoria profesional en el sector de la hostelería.

Tabla 7: Programas en los que ha participado el Grupo 1982.

Programa	Colaboradores	Nº de Procesos desde febrero	Nº de bajas desde febrero
Bidasoa Activa	Ayuntamiento de Irún y Hondarribia	5	1
Eskolanbi de	Asociación de Hostelería Gipuzkoa Lanbide Grupo Cei	7	1

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

- **Reclutamiento por internet:** Internet ha transformado la forma en que las organizaciones y los candidatos se conectan en el ámbito laboral. Es ampliamente utilizado para buscar empleo y reclutar talento. Las empresas pueden aprovechar sitios web, redes sociales y sus propias páginas web para encontrar candidatos. Además, la inteligencia artificial ha revolucionado los procesos de reclutamiento, permitiendo la automatización de tareas como la selección de currículums y la búsqueda de candidatos idóneos. En resumen, Internet es un canal clave en la gestión de recursos humanos, facilitando la búsqueda de talento y mejorando la eficiencia en los procesos de contratación (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

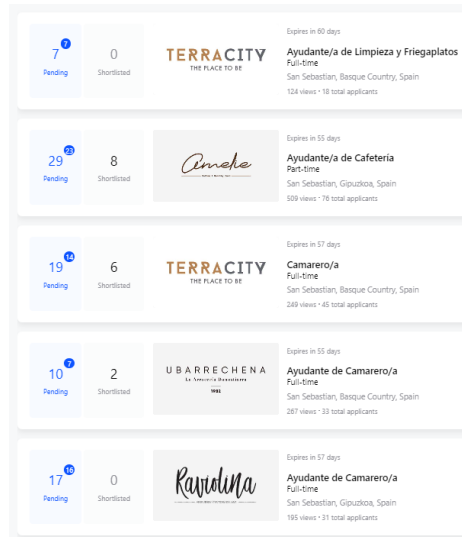
Cuadro 8: Reclutamiento por internet en el Grupo 1982

El Grupo 1982 utiliza plataformas digitales de búsqueda de empleo, como Job Today y Join, como parte de su estrategia de reclutamiento. Job Today se caracteriza por tener una amplia base de candidatos con perfiles detallados, lo que facilita el acceso a una gran cantidad de potenciales candidatos. Además, esta plataforma permite realizar preguntas de cribado para descartar aquellos que no cumplen con los requisitos deseados. Asimismo, Job Today tiene la capacidad de difundir los anuncios de empleo en varias fuentes de reclutamiento, lo que aumenta la visibilidad de las oportunidades laborales.

En cuanto a Join, el Grupo ha encontrado en esta plataforma una sorprendente herramienta gratuita de reclutamiento para mandos intermedios. En situaciones en las que estas vacantes (poco habituales) no han tenido éxito a través de los canales de reclutamiento habituales, Join ha

permitido establecer contacto con profesionales idóneos que se encuentran en otras áreas geográficas y que están dispuestos a trasladarse para ocupar los puestos vacantes. Esta experiencia positiva ha demostrado la eficacia de la plataforma como una opción adicional en el proceso de reclutamiento.

Ilustración 5: Extracto del panel de vacantes del Grupo 1982 en Job Today.



Fuente: Plataforma de reclutamiento Job Today.

El Grupo 1982, consciente del poder y alcance de las redes sociales, también utiliza estrategias de contenido audiovisual para promover su imagen como empleador atractivo⁵. A través de publicaciones en plataformas como Instagram y TikTok, el Grupo comparte imágenes y reels que muestran el equipo de trabajo, el ambiente laboral y el espacio físico de sus establecimientos. Estas publicaciones permiten a los potenciales candidatos tener una visión más cercana y auténtica de la filosofía y cultura de la empresa. Además, al destacar aspectos positivos del entorno laboral, como las condiciones, la colaboración entre compañeros, la formación continua o los eventos y actividades organizados por el Grupo, se fomenta el interés y la identificación de los candidatos con los valores y el estilo de trabajo de la empresa. Estas publicaciones audiovisuales se convierten en una herramienta eficaz para atraer y cautivar a potenciales candidatos posibilitando que los interesados compartan, recomienden y apliquen como candidatos siguiendo las indicaciones.

Ilustración 6: Publicación de un reel reflejo del equipo y ambiente laboral con un mensaje en llamamiento a candidatos.

⁵ El “employer branding” es el término que se emplea para describir la reputación de una compañía como empleadora, así como para conceptualizar su propuesta de valor hacia los trabajadores. Es decir, qué puede aportar la empresa a los empleados, actuales o potenciales.



Fuente: Red social Instagram, cuenta de Terracity.

En resumen, el Grupo 1982 emplea plataformas digitales de búsqueda de empleo, como Job Today y Join, para ampliar su alcance y diversificar las fuentes de reclutamiento. Además, utiliza las redes sociales para fortalecer su imagen como empleador atractivo y aprovecha el apoyo de los clientes y seguidores en redes sociales para promover el proceso de selección entre posibles candidatos.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN

4.2.1.1. LA SELECCIÓN

Según De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), la selección de personal se enfoca en el proceso de identificar al candidato más adecuado para ocupar un puesto específico dentro de una organización. Este proceso implica evaluar la información disponible y determinar qué habilidades y cualidades son necesarias para el puesto en cuestión. El desafío principal radica en encontrar métodos efectivos para medir estas habilidades y cualidades en cada candidato, con el objetivo de asegurar la elección del candidato ideal.

- **Etapa 1 - Preselección:** La organización implementa un proceso inicial de selección en el que se realiza una evaluación de los candidatos y se eligen aquellos que avanzarán en el proceso de reclutamiento. Durante esta etapa, se compara detalladamente el currículum de cada candidato con el perfil requerido para el puesto de trabajo, descartando aquellos que no cumplen con los requisitos establecidos. En algunos casos específicos, la empresa puede solicitar a los candidatos que respondan a preguntas adicionales con el fin de obtener información más detallada sobre sus habilidades y experiencia (Dolan et al., 2014, citado por De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

Cuadro 9: Preguntas de cribado que se emplean en las ofertas de empleo del Grupo 1982.

¿Cuentas con permiso de trabajo?
¿Tienes experiencia como **vacante**?
¿Tienes nivel intermedio de inglés y/o francés? Es el idioma de gran parte de nuestra clientela.
¿Te va bien el horario partido?
¿Podremos contar contigo al menos toda la temporada alta?
¿Cuentas con transporte particular? No hay servicio de autobús en horario de cierre.

Fuente: Elaboración propia

- **Etapa 2 - Pruebas de selección:** La empresa tiene diferentes alternativas para realizar los procesos de selección. Estas incluyen la selección con una única fase, la selección secuencial con dos fases, y la selección secuencial con tres o más fases. A medida que aumenta el número de fases, se obtiene un mayor nivel de información sobre los candidatos. La elección del enfoque de selección dependerá de las necesidades y prioridades de la empresa en cada caso.

Cuadro 10: Pruebas de selección en el Grupo 1982.

En el Grupo 1982, se ha implementado un proceso de selección secuencial dividido en dos fases con el objetivo de evaluar de manera exhaustiva a los candidatos y asegurar un ajuste adecuado con las oportunidades laborales disponibles.

- **Primera Fase:** La primera fase del proceso consiste en una llamada telefónica inicial con el candidato. Durante esta llamada, se presenta al Grupo 1982 y se explican los objetivos de la conversación. Se proporciona información detallada sobre las vacantes disponibles y sus características específicas. Además, se realizan preguntas clave relacionadas con el lugar de residencia, medio de transporte, disponibilidad horaria, intereses laborales y personales, así como experiencia y formación previa. Durante esta etapa, también se aprovecha para transmitir la filosofía y los valores del grupo. Con base en las respuestas y la compatibilidad del perfil con las oportunidades existentes, se procede a la segunda fase del proceso.
- **Segunda Fase:** La segunda fase del proceso de selección implica una entrevista presencial con los candidatos preseleccionados. Esta entrevista tiene como objetivo evaluar aspectos que no pudieron ser evaluados durante la llamada telefónica, como la presencia y el lenguaje corporal del candidato. Durante la entrevista presencial, se revisan nuevamente los detalles generales de las vacantes y se proporciona una mayor oportunidad para aclarar dudas y profundizar en los temas relevantes. Además, se busca establecer una conexión más personal con el candidato, evaluando su capacidad de comunicación, actitud y habilidades interpersonales.

En resumen, el proceso de selección secuencial del Grupo 1982 garantiza una evaluación exhaustiva de los candidatos a través de una combinación de llamadas telefónicas y entrevistas presenciales. Esta estructura permite un análisis integral de los perfiles, asegurando que se seleccionen aquellos candidatos que mejor se ajusten a las necesidades y valores del Grupo.

Fuente: Elaboración propia.

- **Etapas 3 - Decisión y Contratación:** En la fase final del proceso de selección, se toma la decisión de aceptar o rechazar a cada candidato y se realiza la contratación correspondiente. Se informa al candidato sobre el resultado y se procede a su incorporación al equipo de trabajo.

Cuadro 11: Toma de decisión y contratación en el Grupo 1982.

En el proceso de selección, una vez finalizada la segunda fase de entrevistas presenciales, se toma la decisión de aceptar o rechazar a cada candidato en base a los criterios establecidos. En algunos casos, cuando se tiene claridad de que un candidato es adecuado para la vacante, se le comunica la decisión de contratación de forma inmediata durante la misma entrevista presencial. Sin embargo, en situaciones en las que se requiere realizar más entrevistas o evaluar entre varios candidatos preseleccionados, se procede a un análisis más detallado antes de tomar la decisión final.

Es fundamental resaltar que se mantiene una comunicación clara y respetuosa con los candidatos no seleccionados. Se les notifica de la decisión de forma adecuada, agradeciéndoles por su participación y mostrando aprecio por su interés en formar parte del Grupo 1982. Se busca proporcionar una retroalimentación constructiva, resaltando las fortalezas y habilidades identificadas durante el proceso de selección, aunque no hayan sido seleccionados en esta ocasión.

Asimismo, se deja en claro que sus datos y perfil serán tenidos en cuenta para futuras oportunidades laborales que se ajusten a sus perfiles. De esta manera, se establece una relación cordial y profesional con los candidatos no seleccionados, dejando las puertas abiertas a posibles colaboraciones futuras. Esta práctica refuerza la imagen del grupo como un empleador comprometido con el desarrollo y bienestar de los candidatos, incluso cuando no son elegidos en una determinada instancia de selección.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2. LA SOCIALIZACIÓN

La socialización es el proceso por el cual las personas de manera selectiva adoptan los valores, actitudes, intereses, habilidades y conocimientos necesarios para su desenvolvimiento en una organización (García-Tenorio y Sabater, 2004).

- **Fase 1 - Etapa Anticipada:** En el proceso de selección, tanto el individuo como la empresa han evaluado su grado de adecuación mutua, y si la entidad decide contratar al individuo y este acepta la oferta, significa que ambas partes consideran que hay compatibilidad. Esta es la fase anticipada del proceso de socialización.
- **Fase 2 - Etapa de Encuentro:** A pesar de este proceso de ajuste previo, los nuevos empleados suelen experimentar cierto shock al ingresar en la organización, denominada etapa de encuentro, y reducen esta respuesta frente a la incertidumbre buscando información.

Cuadro 12: Etapa de Encuentro en el Grupo 1982.

- **Administración Documental:** Una vez acordada la incorporación del candidato al equipo, se inicia el proceso de bienvenida y administración de su documentación. Se establece una comunicación por WhatsApp, donde se brinda al candidato la oportunidad de resolver cualquier duda y se le solicita la información necesaria para la tramitación de su contrato y la gestión de su información personal en nuestro sistema. Esto incluye su correo electrónico, una fotografía de su documento de identidad, número de afiliación a la seguridad social y número de cuenta corriente.
- **Integración en SIRH:** Con la información proporcionada, se procede a crear el perfil del nuevo empleado en nuestro sistema y se le integra en los horarios de trabajo. Para facilitar el acceso a dichos horarios, se envían al candidato seleccionado fotografías que contienen los pasos a seguir para acceder a los horarios a través de la aplicación móvil del software de recursos humanos.

Ilustración 7: Secuencia de fotografías que se envían al nuevo empleado con las instrucciones a seguir para poder visualizar sus horarios por vez primera.



Fuente: Material del Grupo 1982.

- **Manual de Bienvenida:** Además, se envía al nuevo empleado el “Onboarding” o Manual de Bienvenida, el cual contiene información condensada y relevante para favorecer su proceso de integración y adaptación. El contenido de este manual abarca los siguientes aspectos: presentación del Grupo 1982, descripción del establecimiento, misión, visión y valores, organigrama, plan de carrera, plan de formación, mapa del local, información clave sobre las áreas de sala y cocina, condiciones laborales como horarios, descansos, manutención, propinas, taquillas y uniforme, tratamiento de horas extras, festivos y días de descanso trabajados, así como los procedimientos a seguir en caso de accidente laboral o baja médica.

- **Incorporación al Trabajo:** El primer día de trabajo del nuevo empleado se realiza un acompañamiento especial para asegurar que se sienta bienvenido y se le brinde toda la información y recursos necesarios.
 - Contrato de Trabajo: En primer lugar, se le entrega y revisa detalladamente su contrato de trabajo, aclarando cualquier duda que pueda surgir. A continuación, se repasa nuevamente el Manual de Bienvenida, resaltando los aspectos más relevantes y proporcionando aclaraciones adicionales.

 - Entrega de Uniforme: Como parte del proceso de incorporación, se le entrega el uniforme correspondiente, asegurando que cuente con la vestimenta adecuada para su puesto.

 - Primer Fichaje: Además, se le realiza el primer fichaje en el sistema, registrando su entrada oficial al grupo. Este proceso también se utiliza como oportunidad para explicar el funcionamiento del sistema de fichaje y resolver cualquier consulta.

 - Presentación al Equipo: Finalmente, se procede a presentar al nuevo empleado al equipo de trabajo. Se le brinda la oportunidad de conocer a sus compañeros y se fomenta un ambiente de camaradería y colaboración desde el primer día. Este momento de presentación y conexión con el equipo busca establecer lazos de confianza y facilitar una integración fluida en el entorno laboral.

Con este acompañamiento en su primer día de trabajo, el Grupo 1982 busca garantizar que el nuevo empleado se sienta respaldado y apoyado desde el inicio de su trayectoria en la organización. Se enfatiza la importancia de establecer una comunicación abierta y una relación de confianza, permitiendo que el nuevo miembro del equipo se sienta parte integral de la empresa y esté preparado para enfrentar los desafíos y oportunidades que se presenten en su rol.

Mediante este proceso de bienvenida estructurado y detallado, el Grupo 1982 busca garantizar que el nuevo empleado cuente con la información necesaria y se sienta cómodo y preparado para desempeñar su trabajo de manera eficiente y acorde a los estándares de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

- **Fase 3 - Etapa de Cambio o Adquisición:** Por último, el individuo tiene que adoptar la cultura del establecimiento y dominar las tareas que le corresponden, y a ésta última fase se le denomina etapa de cambio o adquisición.

Cuadro 13: Etapa de cambio o adquisición en el Grupo 1982.

El Grupo 1982 implementa un plan de formación diseñado para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a la actividad laboral. Este plan tiene como objetivo reducir el impacto inicial que puede experimentar el trabajador al enfrentarse por primera vez a sus responsabilidades en el establecimiento. Para lograr este propósito, el proceso de formación se estructura en varias etapas clave:

- **Asignación de Formador/a:** Cada nuevo empleado es asignado a un formador o formadora que será responsable de guiarlo y proporcionarle toda la información necesaria para comprender la cultura y dinámica de trabajo del Grupo 1982. El formador se encargará de instruir al nuevo miembro del equipo en las tareas específicas que le corresponden realizar en su puesto.
- **Definición del Puesto de Trabajo:** Para evitar sobrecargar al empleado en sus primeros días, se determina el puesto que desempeñará en cada turno. En este aspecto, el Grupo 1982 emplea diferentes enfoques estratégicos según el establecimiento. Por ejemplo, en Terracity, se procura asignar al nuevo empleado un puesto diferente cada día antes de establecerlo en el puesto indicado para que pueda obtener una visión global de todas las áreas de trabajo y adquiera nociones básicas de cada rol. Esto fomenta la polivalencia del trabajador y facilita su adaptación en situaciones que requieran cambios en la distribución de tareas. Por otro lado, en la cocina del Ubarrechena, se adopta un enfoque más especializado, donde el empleado debe dominar una partida antes de pasar a la siguiente.

Este enfoque en el plan de formación proporciona beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Por un lado, el nuevo empleado recibe la información y formación de manera progresiva, lo que reduce la sensación de saturación y le permite asimilar de manera más efectiva los conocimientos necesarios para realizar su trabajo. Por otro lado, la empresa se asegura de que el empleado se integre adecuadamente en el equipo de trabajo y en la dinámica laboral, evitando posibles desajustes o perturbaciones en el funcionamiento del establecimiento.

Ilustración 8: Ejemplo de Plan de formación de un Ayudante de Camarero/a en el Manual de Bienvenida de Terracity

Tu plan de formación - Omar Formador 1: Celeste

DÍA	Mar 04	Jue 06	Vie 07	Sáb 08	Dom 9
HORARIO	17:30-23:30	12-18	12-18	18:30-00:30	17:30-23:30
ZONA	Barra postres	Fregaplatos	Runner Alex U.	Runner	Runner
TOMA DE CONTACTO	ACTITUD	MISS AND PLACE	PRODUCCIONES		

Fuente: Material del Grupo 1982

Ilustración 9: Información para el desempeño el primer puesto al que se incorporan los nuevos empleados en la cocina del Ubarrechena.


Must know Cocina - Ensaladas

Cámara:

- TRIGUEROS ESPARRAGOS
- AGUACATE
- ENSALADILLA RUSA
- LECHUGA
- PICO CALLO
- LANGOSTINOS COCIDOS
- FLORES
- QUESO POSTRE

Miss and place:

1. ACETUNAS
2. ATÓN
3. ESPARRAGOS BLANCOS
4. CEBOLLA ROJA - CEBOLLETA CORTADA JULIANA (MUY FINA)
5. TOMATE ENSALADA
6. LECHUGA



Fuente: Manual de Bienvenida de la Cocina del Ubarrechena.

En resumen, el plan de formación del Grupo 1982 se fundamenta en la asignación de un formador o formadora que instruye al nuevo empleado en la cultura y dinámica de trabajo, la definición clara del puesto de trabajo y un enfoque estratégico adaptado a las particularidades de cada establecimiento. Este enfoque progresivo y personalizado garantiza una transición más suave para el nuevo empleado y contribuye a la eficiencia y armonía en el funcionamiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. PROCESOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

4.3.1 FORMACIÓN

En el sector hostelero, la formación y el desarrollo desempeñan un papel crucial en la captación y retención de talento. En un sector dinámico y competitivo, contar con un equipo bien capacitado y en constante crecimiento es esencial para brindar un servicio de calidad y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes. La inversión en la formación de los empleados no solo les permite adquirir nuevas habilidades y conocimientos, sino que también demuestra el compromiso de la empresa en su desarrollo profesional. Además, la formación continua contribuye a crear un ambiente de trabajo motivador y enriquecedor, fomentando la lealtad y el compromiso de los empleados con la organización. En resumen, la formación y el desarrollo en el sector de la hostelería son fundamentales para atraer y retener a los mejores talentos y garantizar la excelencia en el servicio ofrecido.

De acuerdo con Dolan et al. (2014), la formación o capacitación de los empleados se refiere a una serie de actividades diseñadas para mejorar su rendimiento actual y futuro al aumentar sus capacidades a través de la modificación y fortalecimiento de sus conocimientos (¿sabe el empleado cómo hacer el trabajo?), habilidades (¿es capaz el empleado de hacer el trabajo?) y actitudes (¿quiere el empleado o está motivado para trabajar?). Por lo tanto, el rendimiento de un empleado está influenciado por sus conocimientos, habilidades y actitudes, así como por factores contextuales como la tecnología y la organización del trabajo (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

Las empresas actualmente reconocen la importancia crucial de la formación en diferentes etapas del ciclo laboral, ya sea en el momento de la incorporación de nuevos empleados, como parte del proceso de socialización, o con el fin de mejorar el rendimiento y funcionamiento general de la organización. La formación tiene como objetivo dotar al personal de los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar eficazmente su trabajo actual y prepararlos para asumir nuevos roles y responsabilidades en el futuro. Para que la formación sea efectiva, es fundamental establecer objetivos claros y realistas que determinen su contenido y aseguren que esté alineada con los objetivos y estrategias de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2016, citado por De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

Cuadro 14: Plan de formación en el Grupo 1982.

Hasta el momento, el Grupo 1982 ha realizado una importante inversión en el desarrollo de un programa de formación inicial sólido y completo para sus nuevos empleados. Este programa se basa en una identificación constante de las necesidades de formación en áreas clave como la operativa, las ventas y la atención al cliente, por medio de un análisis del rendimiento en los puestos de trabajo, las demandas y requerimientos del mercado, así como en la retroalimentación recibida por parte de los propios empleados y clientes. A partir de esta evaluación, se diseña y se implementa un programa de formación dirigido a reforzar las habilidades y competencias de los equipos en estas áreas específicas.

- **Manual de Bienvenida:** En primer lugar, se ha creado un detallado manual de bienvenida que recopila de manera concentrada toda la información relevante para facilitar la fase de

adaptación y cambio del nuevo empleado. Este manual abarca aspectos como la presentación del Grupo 1982, la misión, visión y valores de la empresa, el organigrama, el plan de carrera, el plan de formación, el mapa del local, aspectos importantes de la operativa tanto en sala como en cocina, y las condiciones laborales, incluyendo horarios, descansos, manutención, propinas, taquillas y uniforme. Además, se incluyen pautas sobre cómo actuar en caso de accidente laboral o baja médica, brindando al empleado toda la información necesaria para su seguridad y bienestar en el trabajo.

Ilustración 10: Mapa del local que reciben los nuevos empleados de La Raviolina



Fuente: Manual de Bienvenida de La Raviolina.

De este modo, al estudiar y familiarizarse con esta información, llegan al puesto de trabajo mejor preparados y equipados con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esta preparación previa les brinda confianza y les permite adaptarse rápidamente a su nuevo entorno laboral, lo que contribuye a un inicio exitoso en sus roles dentro de la empresa.

- **Formación Personalizada en el Puesto de Trabajo:** Además del manual de bienvenida, el Grupo 1982 ha implementado un sistema de formación directa práctica en el lugar de trabajo, conocido como “mentoring”, durante los primeros días del empleado. Como se explica en la Fase III del apartado 4.2.1.1, sobre la Etapa de Cambio o Adquisición, un formador experimentado y capacitado es asignado para brindar una orientación personalizada al nuevo empleado, transmitiendo los conocimientos específicos relacionados con la cultura y dinámica de trabajo de la empresa, así como las tareas y responsabilidades que le corresponden.

También se le asigna, estratégicamente, un puesto concreto como mínimo por jornada de trabajo para poder asimilar las diferentes tareas del mismo, así como desarrollar las habilidades de forma gradual. Este enfoque permite una adaptación más rápida y eficiente, ya que el nuevo empleado cuenta con un apoyo directo y una guía personalizada durante sus primeros pasos en la empresa.

- **Capacitaciones:** Además, el Grupo 1982 ha buscado potenciar aún más la formación de sus empleados mediante la organización de conferencias y capacitaciones adicionales. En este sentido, se ha llevado a cabo una conferencia presencial en ventas y atención al cliente ajustada a los distintos establecimientos y para los respectivos equipos de trabajo, impartida por Santiago Millán, un reconocido consultor de recursos humanos, colaborador del Grupo. Esta conferencia ha brindado a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en áreas clave para el desempeño de su trabajo, fortaleciendo así su rendimiento y capacidad para brindar un excelente servicio a los clientes.

Fotografía 1: Capacitación al equipo de la cafetería Amelie en ventas y atención al cliente.



Fuente: Materiales del Grupo 1982.

En resumen, el Grupo 1982 se ha enfocado en estandarizar las mejores prácticas y transmitir las tanto a su equipo existente como a los nuevos empleados. A través de un manual de bienvenida detallado, el sistema de formación en el lugar de trabajo y la organización de conferencias especializadas, la empresa busca mejorar el rendimiento y el bienestar de sus empleados, promoviendo un ambiente de trabajo en el que se fomenta el crecimiento personal y profesional de cada individuo.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), es fundamental destacar que la responsabilidad de la gestión del plan de formación recae en el departamento de recursos humanos, sin embargo, su efectiva implementación y planificación dependen del compromiso de todos los empleados. La cultura organizacional juega un papel fundamental en fomentar la participación de todos para que la formación contribuya de manera significativa al logro de los objetivos de la empresa y al desarrollo de las habilidades de las personas.

4.3.2 GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Según De la Calle y Ortiz de Urbina (2018), la carrera profesional se compone de una serie de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como de las decisiones tomadas y las experiencias profesionales adquiridas en el desempeño de esas funciones.

La gestión de la carrera profesional se refiere a los procesos que permiten al empleado comprender y conocer sus habilidades, intereses, conocimientos y motivaciones, desarrollar y aprovechar al máximo sus habilidades e intereses profesionales, y definir las actividades necesarias para alcanzar el éxito a lo largo de su vida laboral.

Para diseñar una carrera profesional efectiva, es crucial llevar a cabo una evaluación organizativa que incluya actividades como la descripción y revisión de los puestos de trabajo, el diseño de perfiles de competencias necesarias para un desempeño óptimo, y la comparación entre los perfiles existentes. Una vez establecida la estructura de los puestos y los perfiles, se definen las posibles direcciones que pueden tomar las carreras profesionales

dentro de la organización, creando rutas de carrera o mapas de desarrollo profesional (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018).

Cuadro 15: Valoración organizativa y elaboración de la carrera profesional en el Grupo 1982.

El Grupo 1982 ha adoptado un enfoque sólido al diseñar los perfiles de los puestos de trabajo en sus diferentes establecimientos. Para lograrlo, se ha basado en las descripciones de ocupaciones y puestos de trabajo del nuevo convenio de hostelería de Gipuzkoa para el periodo 2023-2026. Esta alineación de los puestos de trabajo reales con el derecho laboral garantiza que las prácticas laborales del grupo cumplan con las regulaciones vigentes y proporcionen un entorno justo y equilibrado para todas las partes involucradas.

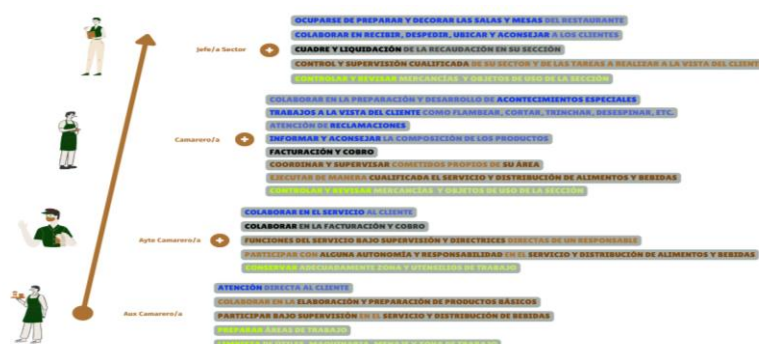
Este enfoque tiene varios beneficios significativos. En primer lugar, al basar los perfiles de los puestos de trabajo en las descripciones de ocupaciones del convenio, el grupo asegura que los empleados tengan una comprensión clara de sus responsabilidades y tareas dentro de la organización. Esto promueve la claridad en las expectativas laborales y facilita la gestión eficiente de los equipos.

Además, la alineación con el convenio de hostelería garantiza que las condiciones laborales ofrecidas por el grupo sean justas y estén en línea con los estándares establecidos. Esto contribuye a la satisfacción y bienestar de los empleados, creando un entorno laboral saludable y propicio para el rendimiento y el compromiso.

Junto con la definición de perfiles de puestos de trabajo, el Grupo 1982 ha desarrollado un plan de carrera integral para sus empleados. Este plan proporciona una hoja de ruta clara y estructurada para el crecimiento profesional y la promoción dentro de la organización. Al establecer metas y oportunidades de desarrollo, el grupo fomenta la motivación y el compromiso de los empleados, al tiempo que promueve la retención del talento y la excelencia en el desempeño laboral.

La implementación de un plan de carrera no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece a la organización en su conjunto. Proporciona un marco para la identificación y desarrollo del talento interno, lo que contribuye a la construcción de equipos sólidos y a la creación de una cultura de aprendizaje continuo.

Ilustración 11: Plan de carrera en el Grupo 1982.



Fuente: Materiales del Grupo 1982.

En resumen, el Grupo 1982 ha adoptado un enfoque estratégico al basar los perfiles de los puestos de trabajo en las descripciones de ocupaciones y puestos de trabajo del convenio de hostelería de Gipuzkoa. Esto garantiza el cumplimiento de las regulaciones laborales y establece un marco justo y equitativo para las condiciones laborales. Al mismo tiempo, el plan de carrera proporciona a los empleados oportunidades tangibles de crecimiento y desarrollo, fomentando la retención del talento y el compromiso en la organización. Con estos enfoques, el Grupo 1982 demuestra su compromiso de promover relaciones laborales sólidas y proporcionar oportunidades de crecimiento para sus empleados.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 PROCESOS DE COMPENSACIÓN

4.4.1. LA RETRIBUCIÓN EN LA EMPRESA

De acuerdo con la investigación realizada por Dolan, Valle y López (2014), se entiende que la retribución total de un empleado abarca todas las compensaciones financieras, servicios y beneficios tangibles que el individuo recibe como resultado de su desempeño laboral en una organización. Esta retribución se divide en dos componentes principales: la retribución directa y la retribución indirecta.

- **Retribución directa:** Se refiere a las compensaciones monetarias regulares que el empleado recibe como parte de su remuneración. Dentro de esta categoría, el salario base o parte fija es la cantidad que el empleado percibe de forma consistente por su trabajo o el puesto que ocupa en la organización. Esta parte del salario constituye la parte principal y más significativa de la retribución total.

Además del salario base, la retribución directa puede incluir componentes variables conocidos como incentivos. Estos incentivos están estrechamente vinculados al rendimiento del empleado y suelen estar asociados a metas u objetivos específicos. El propósito de estos incentivos es motivar al empleado a alcanzar altos niveles de desempeño y lograr resultados destacados en su trabajo (Dolan, Valle y López, 2014).

Cuadro 16: Retribución directa en el Grupo 1982.

- **Salario Base (parte fija):** Dentro de la retribución directa en el Grupo, el salario base es uno de los componentes fundamentales. Este salario base corresponde a la cantidad fija que un empleado recibe de manera regular como resultado de su trabajo y del puesto que ocupa en la organización. Es determinado en base al convenio colectivo de aplicación, el cual establece los salarios mínimos y las condiciones laborales para cada categoría de empleo. Por añadido, cuando corresponde, se aplica un “Plus de Rendimiento” por el

desempeño de funciones adicionales. El salario base proporciona una base estable y predecible de ingresos para los empleados, formando la parte más significativa de su retribución total.

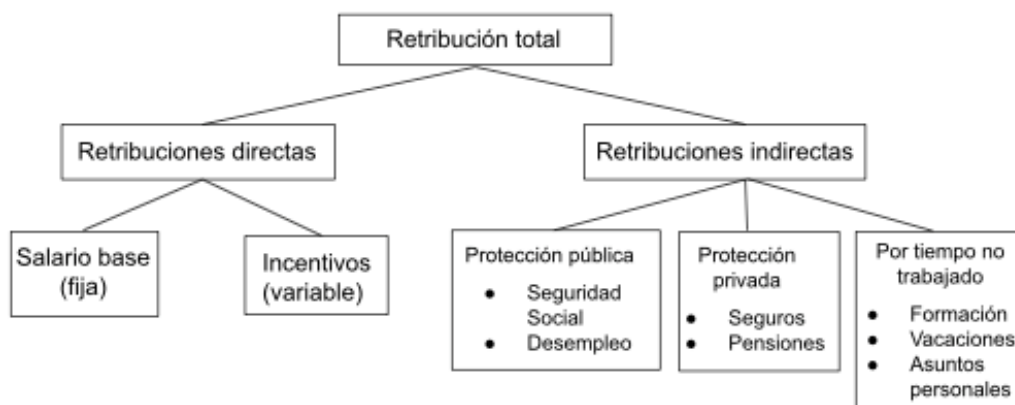
- **Incentivos (parte variable):** Además del salario base, el Grupo ha implementado incentivos variables con el fin de reconocer y motivar el desempeño de los empleados. Estos incentivos están relacionados con el mérito y el rendimiento individual de cada trabajador.
 - *Incentivo de Grupo “Propina por Reseña”:* Recientemente, se ha implementado un plan de incentivo de grupo llamado “Propina por Reseña”, el cual incentiva la obtención de reseñas positivas de los clientes por parte de los empleados. Por cada reseña de 5 estrellas que logren obtener, la empresa suma 5€ al “bote” de las propinas digitales. Esto crea una dinámica motivadora en el equipo en cuanto a brindar un servicio excepcional, obtener el reconocimiento por parte de los clientes y contribuir al posicionamiento web del establecimiento.
 - *Descuentos de Empleado:* Además de los incentivos variables, el Grupo también ofrece servicios y retribuciones en especie a sus empleados. En este sentido, se brinda un descuento especial en la carta de los establecimientos durante la jornada laboral, el cual asciende al 50%. Fuera de la jornada laboral, el descuento se reduce al 15%. Asimismo, se otorga un descuento adicional del 10% para los familiares de los empleados cuando los acompañan, promoviendo así la participación y disfrute conjunto de los beneficios ofrecidos por el Grupo.

Estos elementos de retribución directa buscan no solo reconocer el trabajo y el desempeño de los empleados, sino también crear un ambiente laboral motivador y satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia.

- **Retribución indirecta:** La retribución indirecta, por otro lado, abarca las compensaciones no monetarias que el empleado recibe de la organización. Estas compensaciones están relacionadas con servicios o beneficios que mejoran la calidad de vida y el bienestar del empleado. Entre estos beneficios se encuentran el seguro médico, los planes de jubilación, las vacaciones pagadas, los seguros y los préstamos, entre otros. A medida que evoluciona el entorno laboral, estas retribuciones indirectas han adquirido una mayor importancia en el conjunto total de la retribución, ya que contribuyen al bienestar general del empleado.

Figura 4: Componentes de la retribución total.



Fuente: Adaptado de Dolan, Valle y López (2014).

4.5 PROCESOS SUSTRATIVOS

En el sector de la hostelería, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas es la dificultad para encontrar y retener talento, con una alta tasa de rotación voluntaria de empleados. Tal y como exponen Bonache y Cabrera (2006), la rotación voluntaria se refiere a la medida en que las personas abandonan la organización por su propia iniciativa. Esta situación puede generar diversos impactos negativos tanto a nivel organizacional como a nivel de los equipos de trabajo.

Los autores destacan que la rotación voluntaria de empleados con habilidades valiosas y difíciles de reemplazar en el mercado laboral puede tener consecuencias significativas:

- **Afecta al clima organizacional:** En primer lugar, puede afectar el clima organizacional y el ambiente de trabajo, ya que la constante salida de personal genera incertidumbre y desmotivación en los empleados restantes. Además, la rotación voluntaria puede provocar una cadena de salidas en la organización, lo que agrava aún más la falta de estabilidad en los equipos de trabajo.
- **Pérdida de clientes y cuota de mercado:** Otro aspecto importante a considerar son las repercusiones en la relación con los clientes. La rotación frecuente de personal puede generar una falta de continuidad en el servicio y una disminución en la calidad de la atención al cliente, lo que puede llevar a la pérdida de clientes y afectar la reputación del establecimiento.
- **Pérdida de la inversión:** Además, la rotación voluntaria implica la pérdida de las inversiones que la empresa ha realizado en la formación y desarrollo de esos empleados, así como los costos asociados al proceso de reemplazo, como la selección, contratación y capacitación de nuevos empleados. Estos costos pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad y eficiencia de la organización.

Así, la rotación voluntaria de empleados en el sector de la hostelería representa un desafío importante para las empresas. Es fundamental implementar estrategias efectivas de retención del talento, como programas de desarrollo profesional, beneficios competitivos y un ambiente laboral favorable, con el fin de reducir la rotación y mantener a los empleados valiosos en la organización.

4.5.1 RAZONES POR LAS QUE PERMANECER EN LA EMPRESA

Cuando los costes relacionados con la rotación de empleados exceden los beneficios, resulta vital implementar medidas para retener a los trabajadores en la organización. Para lograrlo, es esencial comprender las razones que llevan a las personas a optar por permanecer en una empresa.

4.5.1.1. SATISFACCIÓN Y COMPROMISO LABORAL

De acuerdo con Bonache y Cabrera (2006), la relación laboral va más allá de un mero intercambio monetario por trabajo, siendo la personalidad un elemento clave en este proceso. Algunas personas experimentan satisfacción en distintas situaciones laborales, mientras que otras parecen tener una predisposición constante hacia la insatisfacción. Además, la satisfacción y el compromiso laboral están influenciados por diversas variables, como las expectativas, los valores y las necesidades individuales, la percepción de justicia y la reciprocidad. Por consiguiente, cualquier estrategia efectiva de retención debe considerar de manera integral estos aspectos fundamentales.

- **Expectativas, valores y necesidades:** La satisfacción laboral se alcanza cuando las características del empleo coinciden con las expectativas y las necesidades del individuo. Además del salario, las personas valoran las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones laborales con superiores y colegas, el entorno y las condiciones de trabajo, así como la posibilidad de desempeñar tareas estimulantes. Cuando se genera una discrepancia entre las expectativas y lo que efectivamente se ofrece en el trabajo, el nivel de satisfacción puede verse afectado negativamente.
- **Percepción de justicia:** Los individuos también evalúan si las recompensas recibidas son equitativas en relación con su contribución en términos de conocimientos, experiencia, esfuerzo y actitudes. Asimismo, realizan comparaciones tanto dentro como fuera de la organización para evaluar la justicia en la distribución de las recompensas. La percepción de justicia en este sentido juega un papel significativo en la satisfacción y el compromiso laboral.
- **Reciprocidad:** La reciprocidad es un elemento esencial en el compromiso laboral y se basa en el principio de reciprocidad social, que implica que se debe brindar ayuda a aquellos que también la ofrecen. Por lo tanto, la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la organización dependen en gran medida de la forma en que son tratados por la misma. Esta relación de reciprocidad se construye y fortalece con el

tiempo, por lo que resulta esencial que la empresa mantenga una consistencia en su trato hacia los empleados a lo largo del tiempo.

4.5.2 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Una vez se ha comprendido las razones que motivan a los empleados a permanecer en una organización, es necesario diseñar e implementar estrategias de retención que contribuyan a mejorar la satisfacción y fidelización del personal. Algunos de los mecanismos más comunes utilizados son las encuestas de clima laboral, las iniciativas de selección y las iniciativas de diseño de puestos (Bonache y Cabrera, 2006)

- **Encuestas de Clima Laboral:** La realización de encuestas de clima laboral tiene como objetivo principal obtener información sobre el nivel de satisfacción y compromiso laboral de los empleados. A partir de los resultados obtenidos, se pueden identificar áreas de mejora y emprender acciones específicas para abordar los problemas y fortalecer el ambiente de trabajo.

Cuadro 17: Encuestas de clima laboral en el Grupo 1982.

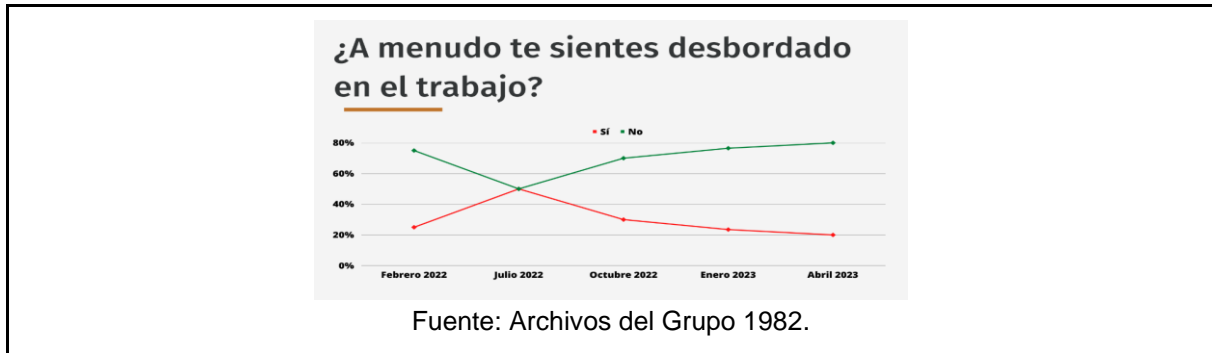
En consonancia con la importancia de comprender el clima laboral y promover la satisfacción y el compromiso de los empleados, el Grupo 1982 implementa un enfoque proactivo a través de cuestionarios trimestrales de ambiente laboral. Estos cuestionarios se diseñan cuidadosamente para abordar diversos aspectos relacionados con el entorno laboral, incluyendo las condiciones de trabajo, la profesionalidad, el nivel de estrés, las oportunidades de crecimiento interno, el compañerismo, la calidad de la supervisión y el nivel de organización.

Estos cuestionarios se distribuyen entre los empleados de manera confidencial, y se alienta a los participantes a expresar sus opiniones y experiencias de manera franca y honesta. Una vez recopilados los datos, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos. Esta evaluación minuciosa permite identificar tanto los aspectos positivos como los desafíos dentro del entorno laboral.

Con base en los hallazgos y las áreas de mejora identificadas, se elabora un plan de acción para implementar medidas que fomenten un mayor grado de satisfacción y compromiso entre los empleados. Estas acciones pueden incluir la implementación de programas de capacitación y desarrollo, mejoras en las condiciones de trabajo, promoción de la comunicación y el trabajo en equipo, y el fortalecimiento de la supervisión y la estructura organizativa.

Es importante destacar que estos cuestionarios y las acciones de mejora resultantes no solo tienen como objetivo aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino también fomentar un clima laboral saludable y propicio para el crecimiento y el éxito tanto individual como colectivo. Al comprender las percepciones y necesidades de los empleados, el Grupo 1982 puede adaptar sus prácticas y políticas de recursos humanos para brindar un entorno laboral óptimo que promueva la retención del talento y el logro de los objetivos organizacionales.

Ilustración 12: Extracto del resultado global sobre la sensación de desbordamiento.



Fuente: Elaboración propia.

- **Iniciativas de Selección:** La falta de alineación entre los valores de los empleados y los de la empresa se ha identificado como uno de los factores que contribuyen a la rotación laboral. Por tanto, es fundamental evaluar no solo las habilidades técnicas de los candidatos, sino también su compatibilidad con la cultura y forma de trabajar de la organización. Asimismo, contratar a personas que puedan desempeñar el trabajo de manera competente pero que no sean ampliamente demandadas en el mercado laboral, como personas mayores, puede proporcionar a la empresa una ventaja al evitar la competencia y generar un mayor grado de lealtad por parte de estos empleados.

Cuadro 18: Iniciativas de selección en el Grupo 1982.

El Grupo 1982 demuestra una sólida preocupación por el ajuste entre los valores de los empleados y los de la empresa durante el proceso de selección de personal. Reconocen la importancia de encontrar empleados que encajen adecuadamente con la dinámica de trabajo, el equipo y la filosofía de la organización. Si bien existe una base de valores compartidos dentro del grupo, cada establecimiento del Grupo 1982 tiene sus propias características y peculiaridades. Por lo tanto, se realiza un análisis cuidadoso para garantizar que cada empleado sea derivado al establecimiento en el que mejor se adapte a su perfil y pueda contribuir de manera efectiva al equipo y al ambiente de trabajo.

En relación a la contratación de personas que no están altamente demandadas en el mercado laboral, el Grupo 1982 ha participado en programas de prácticas en hostelería dirigidos a personas en proceso de regularización, contribuyendo a la misma. Estas personas, aunque pueden carecer de una cualificación específica, demuestran tener talento y muestran una gran lealtad hacia el establecimiento que les brinda la oportunidad de desarrollarse en el sector de la hostelería. La iniciativa no solo permite al Grupo 1982 diversificar su fuerza laboral, sino que también les brinda la posibilidad de beneficiarse del compromiso y la dedicación de estos individuos, aportando una perspectiva única y valiosa a la organización.

Fuente: Elaboración propia.

- **Iniciativas de Diseño de Puestos:** Mediante esta estrategia, se busca identificar las tareas que resultan especialmente desagradables para los empleados, hasta el punto de causar la rotación. En estos casos, es importante analizar si sería

beneficioso eliminar o reasignar esas funciones a otros puestos de trabajo que puedan soportar una mayor tasa de rotación, mientras se retienen las habilidades y competencias valiosas de los empleados en cuestión. De esta manera, se busca mejorar la satisfacción laboral y minimizar el riesgo de pérdida de talento.

Cuadro 19: Iniciativas de diseño de puestos en el Grupo 1982.

En el caso específico del Grupo 1982, se ha implementado una estrategia que tiene en cuenta esta iniciativa de diseño de puestos. Efectivamente, en aquellos casos en los que las funciones poco gratificantes o desmotivantes resultan ser un obstáculo para la retención de personal, el Grupo 1982 no duda en analizar si sería más beneficioso eliminar esas tareas específicas de un determinado puesto de trabajo y asignarlas a otros que, por el contrario, puedan encajarlas o permitirse tener una mayor tasa de rotación, o, en última instancia, diseñar un nuevo puesto de trabajo para un perfil que resulte compatible con dichas funciones.

Esta medida se basa en la premisa de que al liberar a los empleados de funciones que les resultan desagradables, se promueve una mayor satisfacción laboral y se fomenta la retención del talento de forma estratégica en la organización.

Al adoptar estos mecanismos, el Grupo 1982 demuestra su compromiso en el diseño de puestos de trabajo que promuevan el bienestar y la motivación de sus empleados. Esta atención hacia las necesidades y preferencias de los trabajadores contribuye a crear un entorno laboral más positivo y estimulante, lo cual impacta directamente en la retención del talento y en la construcción de una cultura organizacional sólida y comprometida.

Fuente: Elaboración propia .

CONCLUSIONES y APRENDIZAJES

En el presente trabajo se ha abordado la importancia de la gestión de recursos humanos en el sector de la hostelería, centrándonos en el caso del Grupo 1982. A lo largo de la investigación, se han analizado diversas problemáticas y desafíos a los que se enfrenta el sector, así como las estrategias y prácticas implementadas por el Grupo 1982 para hacer frente a dichos desafíos.

En primer lugar, se ha destacado la relevancia del sector de la hostelería en el territorio, no solo desde un punto de vista económico, sino también social. La satisfacción de atender una necesidad básica como la alimentación, combinada con la experiencia de ser atendido, bien solo o en conjunto, en un entorno especialmente agradable, ha posicionado a la hostelería como un sector querido y valorado por la sociedad.

Sin embargo, el sector también enfrenta diversos desafíos, como la escasez de talento y la alta rotación laboral. Para superar estas dificultades, el Grupo 1982 ha reconocido la importancia de la profesionalización en todos los ámbitos, y en especial en la gestión de recursos humanos. La selección y retención de personal cualificado se han convertido en prioridades para garantizar la calidad del servicio ofrecido.

En este sentido, se han implementado procesos de gestión como la selección y reclutamiento efectivo, que buscan atraer a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral. Asimismo, se ha diseñado un plan de carrera que ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional a los empleados, fomentando la satisfacción laboral y la lealtad hacia la empresa.

Además, se ha puesto énfasis en la importancia de crear un entorno laboral favorable, donde se promueva la comunicación, el respeto y la colaboración entre los miembros del equipo. El establecimiento de políticas de análisis del ambiente laboral y la atención a las necesidades y expectativas de los empleados son aspectos clave para fortalecer la relación entre la empresa y su personal, así como entre los propios empleados.

Por otro lado, la sistematización y estandarización de los procesos de gestión de recursos humanos ha sido fundamental para la optimización de los recursos y la mejora de la eficiencia en el Grupo 1982. La consideración continuada de innovaciones en soluciones digitales para la gestión de recursos humanos permitirá seguir agilizando los procedimientos y asegurar la calidad en las prácticas de recursos humanos.

Asimismo, se prevé un enriquecimiento del Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH) con la incorporación de módulos especializados en

áreas como la gestión documental, de evaluaciones de desempeño y de formación. Estos avances permitirán un mejor procesamiento de los documentos relativos a los empleados, una evaluación más objetiva y sistemática del rendimiento de los empleados, así como una planificación más eficiente de las actividades de formación y desarrollo.

Es importante destacar que el Grupo 1982 se enfrenta a un nuevo reto con la próxima apertura del ZMare en la playa de la Zurriola. Esta expansión representa una oportunidad emocionante pero también un desafío en términos de recursos humanos. Para ello, será necesario disponer de una gestión consistente y eficiente de la contratación, la integración y la formación de nuevos empleados.

Con miras al crecimiento futuro del departamento de recursos humanos, se está trabajando en la elaboración de un manual de recursos humanos que se adapte a las necesidades y desafíos del Grupo. Este manual proporcionará pautas claras y coherentes para el desempeño en el área de recursos humanos, asegurando la consistencia y la calidad en la gestión de los empleados.

En conclusión, el Grupo 1982 ha demostrado su compromiso con la excelencia en la gestión de recursos humanos en el sector de la hostelería. A través de la profesionalización basada en la implementación, optimización y sistematización de procesos de gestión de Recursos Humanos, el Grupo está logrando hacer frente a los desafíos actuales y proporcionar una experiencia hostelera de calidad, y es que la gestión eficiente de los recursos humanos se vuelve esencial para asegurar el éxito sostenible de una organización en un mercado cada vez más exigente y competitivo como el de la hostelería.

REFERENCIAS

- Asociación Hostelería Gipuzkoa (2019). Documento de Consultoría interna.
- Bonache, J., y Cabrera, A. (2006). *Dirección de Personas*, Madrid: Editorial Pearson.
- De la Calle Durán, M. C., y Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*, Madrid: Editorial Pearson.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., y López Cábras, A. (2014). *La Gestión de Personas y del Talento*, Madrid: Editorial McGraw Hill.
- EUSTAT (2020) Encuesta Servicios.
- EUSTAT (2020) Directorio de Actividades Económicas.
- EUSTAT (2020) Inventario de Equipamientos y Servicios.
- García-Tenorio, J., y Sabater, R. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid: Editorial Thomson
- Grupo 1982 (2023). *Manual de Bienvenida Cocina Ubarrechena*. Documentos Internos.
- Grupo 1982 (2023). *Manual de Bienvenida Sala Raviolina*. Documentos Internos.
- Grupo 1982 (2023). Archivos Internos
- Mintzeber, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Editorial Ariel.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*, Estados Unidos: Editorial Harvard Business Review Press.
- Cuenta de Instagram de Terracity. *Publicación reel ambiente laboral y reclutamiento*. https://www.instagram.com/terracity_experience/?hl=es
- Cuenta de Job Today del Grupo 1982. *Vacantes publicadas*. <https://jobtoday.com/es>