





# La rotación en el sector de la restauración en España

## Causas, consecuencias y líneas de actuación

ISBN: 978-84-86851-81-1

Depósito legal:

Imprime:

Gráficas Marí Montañana SL

Santo Cáliz 7

46001 Valencia

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS**

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin autorización de los titulares de la propiedad intelectual.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

©IESE-InsedNetwork.

# La rotación en el sector de la restauración en España

## Causas, consecuencias y líneas de actuación

Autores:

Pilar García Lombardía. Investigadora Asociada, IESE

José Ramón Pin Arboledas. Profesor Ordinario del IESE y Director Académico del IRCO

Coordinadores:

Ángela M<sup>a</sup> Gallifa Irujo. Gerente del IRCO

Carmen Doménech Linde. Directora de InsedNetwork

El objetivo de esta publicación es impulsar el trabajo del sector de la restauración y la hostelería como actividad de desarrollo de la persona, tanto a nivel personal como profesional. Los autores pensamos que el ejercicio de este trabajo tiene una dimensión importante en la sociedad y, en concreto, en la estabilidad del núcleo familiar. Nuestra contribución a la mejora de las condiciones del empleo se basa en las recomendaciones de buenas prácticas que recopilamos en el libro que tiene en sus manos. Deseamos que las familias que trabajan en este sector y en otros vean en estas páginas consejos para realizar el trabajo como un servicio a ellos mismos y a la sociedad.

El presente estudio de investigación ha sido realizado por el IRCO, International Research Center on Organizations del IESE ([www.iese.edu/IRCO](http://www.iese.edu/IRCO)) en colaboración con InsedNetwork ([www.insednetwork.org](http://www.insednetwork.org)). Queremos agradecer su colaboración a las personas y empresas que nos han facilitado la información y las opiniones sobre el sector y sobre los temas analizados en este trabajo. Sin sus valiosas aportaciones no hubiera sido posible la realización de este libro. Muchas gracias.

Marzo de 2010



# Índice

<i>Executive summary</i> .....	9
Resumen ejecutivo .....	11
Introducción .....	13
Metodología.....	15
1. El sector de la restauración en España.....	17
1.1. Delimitación del sector .....	17
1.2. Evolución del sector en los últimos años .....	20
1.3. 2008: el sector de la restauración ante la crisis .....	23
2. El empleo en restauración.....	25
3. La rotación de personal en restauración .....	33
3.1. Factores relevantes en la rotación .....	34
3.1.1. Factores externos .....	34
3.1.2. Factores internos .....	35
4. Formación en hostelería y restauración: ¿asignatura pendiente? .....	45
4.1. Panorama de la formación en hostelería en España .....	45
4.2. Desajustes entre la formación y la realidad del mercado laboral: un problema de expectativas.....	46
5. La opinión de los expertos: entrevistas en profundidad y <i>focus group</i> .....	49
5.1. Entrevistas en profundidad a empresas del sector .....	49
5.2. <i>Focus group</i> .....	58
Conclusiones y recomendaciones.....	61
Anexo 1: Guión de la entrevista en profundidad .....	63
Bibliografía.....	65



## Executive Summary

The restaurant sector, as part of the hospitality industry, is an important part of the economy and society in Spain. Its tightly knit relationship with leisure and tourism, its impact on the labor market - due to the sheer number of jobs that it generates - and its role in the real sector of the economy of Spain - due to the volume of business and the number of companies in it - are all factors which make this sector deserving of more attention than it has garnered up to now.

Along these lines, the aim of the sponsors and researchers of this study was to shed light on one matter that has characterized labor relations in this sector: the high voluntary turnover rate. To do so, they carried out a very thorough review of literature and available sources of data, scarce though they may be. They also conducted a series of in-depth interviews and focus groups with managers of top industry companies. Several conclusions were drawn from the study:

1. The voluntary turnover rate forms such a big part of the industry that many consider it to be unavoidable.
2. There are several causes for this turnover rate; the most important are as follows:
  - a) Lack of social prestige for work in the restaurant industry.
  - b) Relatively harsh working conditions with regard to shifts and remuneration.
  - c) Lack of appropriate use of professional human resource management tools by proprietors as well as top and middle management.
  - d) Explosive initial growth in the sector leading to indiscriminate hiring.
  - e) The perception, especially by employees in the sector, that employment in the restaurant industry opens door to jobs in other sectors, especially construction.
  - f) The gap between the official training plans offered and actual employer needs.
3. All of this has led to a situation which could be called circular: the lack of prestige in the industry causes workers to take jobs thinking of them as temporary positions requiring little training, which in turn further contributes to the negative image of the industry.

Additionally, employers value almost exclusively experience as a criterion for hiring and promotion while very little value is placed on training, even for intermediate posts or management positions on the restaurant premises. The same low value is placed on their own training as business owners.

4. How can this cycle of job dissatisfaction and lack of prestige be broken?  
The experts agree that training is the key and that it should concentrate on attitudes, not only on skills.
5. The word "trade" was mentioned in practically all the interviews and focus groups.  
Recovering the idea of a trade in the industry was given as a concept that not only brings

together the fulfillment of a set of tasks associated with the restaurant industry but also accompanies those tasks with an appropriate attitude of service, customer care, attention to detail, etc.

6. Training, and a lot of it, is also necessary for top and middle managers in the industry. The use of tools that allow human resources to be professionalized is vital in bringing about definitive change in the sector, changes which will provide a greater possibility for success in new competitive environments.

## Resumen ejecutivo

La restauración, como parte del sector de hostelería, tiene un peso muy relevante en la economía y en la sociedad españolas. Su estrecha relación con el ocio y el turismo, su impacto en el mercado laboral por el número de empleos que genera y su rol en el sistema productivo español, por volumen de negocio y número de empresas incluidas en él, hacen a este sector merecedor de una mayor atención de la que ha tenido hasta el momento.

En este sentido, la intención de patrocinadores e investigadores de este estudio ha sido arrojar luz sobre una cuestión que viene caracterizando las relaciones laborales del sector: la elevada tasa de rotación voluntaria. Para ello, se ha realizado una exhaustiva revisión de la literatura y de las fuentes de datos disponibles (muy escasas, por cierto) y se han llevado a cabo una serie de entrevistas en profundidad y sesiones de trabajo con los directivos de las principales empresas del sector. La investigación permite establecer una serie de conclusiones:

1. La rotación voluntaria está tan presente en el sector que una buena parte del mismo la asume como inevitable.
2. Las causas de esta rotación son diversas, siendo las más destacadas las siguientes:
  - a) Desprestigio social del trabajo en restauración.
  - b) Relativamente duras condiciones laborales en cuanto a jornada y remuneración.
  - c) Carencias en el uso de instrumentos profesionalizados de gestión de recursos humanos por parte de propietarios, directivos y mandos intermedios.
  - d) Crecimiento explosivo del sector en sus inicios, que ha llevado a una selección indiscriminada de personal.
  - e) Percepción, por parte de los empleados del sector, del empleo en restauración como empleo puente hacia otros sectores, especialmente la construcción.
  - f) Gap entre los planes formativos oficiales ofrecidos y las necesidades reales del empleador.
3. Todo ello ha conducido a una situación que podríamos calificar como circular: la escasa reputación del sector lleva a que los trabajadores acudan con la idea de empleo transitorio y con escasa formación, lo que contribuye aún más a la mala imagen del sector. El empleador, por su parte, valora casi exclusivamente la experiencia como criterio de selección y promoción, valorando muy poco la formación, incluso la referida a puestos medios o de gerentes de local y a la suya propia como empresario.
4. ¿Cómo se puede romper este círculo de insatisfacción laboral y desprestigio sectorial? Los expertos están de acuerdo en que la formación es la clave, pero un tipo de formación centrada en las actitudes, y no sólo en las aptitudes.
5. La palabra oficio ha salido en prácticamente todas las entrevistas y sesiones de trabajo. Recuperar la idea de oficio en el sector como concepto que engloba no sólo la

realización de un conjunto de tareas asociadas a la restauración, sino que acompaña dichas tareas con una actitud apropiada de servicio, atención al cliente, cuidado de los detalles, etc.

6. La formación también es necesaria, y mucho, en directivos y mandos intermedios de las empresas del sector. El uso de herramientas que permitan incrementar la profesionalización de la gestión de los recursos humanos es imprescindible para consolidar el cambio definitivo en el sector; cambio que permitirá enfrentar con mayores posibilidades de éxito los nuevos entornos de competitividad.

## Introducción

La persistencia de cifras elevadas de rotación voluntaria en una empresa o en un sector tiene importancia por varias razones. En primer lugar, no cabe duda de que la rotación conlleva unos costes importantes asociados a los procesos administrativos y de recursos humanos implícitos en la búsqueda y la gestión de altas y bajas. Además, aparecen unos costes intangibles que tienen que ver con la pérdida de la inversión en formación (cada vez más frecuente) y, en el caso concreto del sector de restauración, con la calidad y el servicio al cliente.

Pero además de estos costes tangibles e intangibles, una rotación elevada y persistente es preocupante por algo más: por aquello de lo que puede estar siendo síntoma o consecuencia. Podemos en este punto considerar de forma general que un trabajador que está a gusto en su empleo, satisfecho con las condiciones laborales (tanto de jornada, como de retribución y otras), desarrollando un oficio o profesión, tenderá a permanecer en su puesto. Por decirlo de alguna manera, el principio de inercia de la primera ley de Newton aplica bastante bien en el mercado laboral: «todo cuerpo persevera en su estado de reposo o movimiento uniforme y rectilíneo a no ser que sea obligado a cambiar su estado por fuerzas impresas sobre él». Es decir, todo empleado tiende, en principio, a permanecer en su puesto y en su empresa a no ser que fuerzas externas (o internas, en este caso) le fueren a lo contrario.

En el sector de la restauración, sin embargo, no parece cumplirse esta máxima. La rotación elevada, muy por encima de la de cualquier otra actividad económica, es una característica asociada y asumida por los profesionales del sector. Es cierto que en la actual coyuntura económica estos porcentajes están descendiendo moderadamente, pero no por cambios dentro del sector, sino por fuerzas externas. Por ello, habrá que esperar que, en un escenario post-crisis, vuelva a reproducirse el fenómeno.

¿Por qué ocurre esto? ¿Qué factores están determinando estas tasas de rotación, que tanto perjudican a la imagen, el servicio y la calidad? Esta ha sido la pregunta inicial que ha guiado y que justifica la presente investigación. No obstante, la profundización en esta cuestión, de la mano de los profesionales más relevantes del sector, ha hecho emerger cuestiones no menos relevantes, y hasta cierto punto preocupantes: las causas de la elevada rotación se entremezclan con sus consecuencias en un proceso de retroalimentación que provoca un creciente deterioro del prestigio y de la imagen de un sector de gran impacto en la economía y en la sociedad española, tanto por el volumen de negocio que mueve, como por el número de personas que emplea y el papel que desempeña en la vida social y de ocio de los españoles.

Hay varias cuestiones que vale la pena destacar en la introducción de este Informe:

1. En primer lugar, como se verá más adelante, existen dificultades importantes en el acceso a datos estadísticos fiables y coherentes respecto al sector, especialmente en materia laboral.
2. El grado de acuerdo entre los profesionales de la restauración sobre las distintas cues-

tiones planteadas (causas y consecuencias de la rotación, imagen del sector, formación, etc.) es muy elevado, rozando la unanimidad.

3. Una gran parte del sector parece haber asumido la rotación como algo dado, inherente a la actividad de restauración.

La rotación en restauración afecta especialmente a las empresas pequeñas y las microempresas: para las empresas de más de 500 trabajadores, no parece ser un problema excesivamente relevante. Por categorías profesionales, afecta especialmente a los puestos de base y de menor cualificación: los directivos y gerentes del sector muestran tasas de rotación similares a las de puestos equivalentes en otros sectores. Por otra parte, la rotación puede ser un problema desde el punto de vista de los costes, especialmente en el caso de que exista escasez de talento y dificultades para cubrir las vacantes. No parece ser este el caso del sector analizado. Pero esto no debe hacernos perder de vista la otra dimensión mencionada: la rotación debe preocupar por aquello de lo que es causa.

Al analizar la rotación como síntoma se ha encontrado un dato revelador: según la encuesta del INE de satisfacción laboral, el colectivo característico que se emplea en restauración está entre los más insatisfechos del mercado laboral español. ¿Procede esta insatisfacción del marco laboral del sector o es que estos colectivos, por sus circunstancias, encuentran en este sector su vía de entrada y mantenimiento en el mercado laboral? Posiblemente la respuesta a esta cuestión no sea unívoca ni sencilla. Hablamos de temporalidad excesiva, de inestabilidad laboral, de falta de formación, de jornadas y condiciones de trabajo duras, de remuneración escasa. Todo ello repercute, como no podía ser de otra forma, en la calidad del servicio.

Podemos compartir la previsión -acertada, seguramente- de que la rotación en el sector bajará con la crisis. Pero eso no significará ni mucho menos que el problema esté resuelto: simplemente estaremos asistiendo al impacto de unas condiciones externas sobre la situación laboral del sector. Fuerzas ajenas, no fruto de un cambio intrasectorial. O podemos tratar de dibujar las líneas generales de una estrategia de cambio, estrategia que sin duda, y a la luz de las respuestas de los profesionales del sector y de los datos, pivotará necesariamente sobre una cuestión clave: la formación. En las últimas páginas de este estudio tendremos ocasión de apuntar el qué, el cómo y el quién de esta formación.

Para quienes desde dentro del sector se pregunten por qué habríamos de preocuparnos e impulsar el cambio, quizás podríamos esgrimir estos argumentos:

1. ¿Quiere el sector seguir teniendo al colectivo de trabajadores más insatisfechos del mercado (casi, por detrás de los pescadores), que saldrán corriendo a la menor oportunidad? Sin olvidar que, mientras tanto, son la imagen de la empresa ante el cliente.
2. Estos trabajadores se están viendo privados de la gran oportunidad de desarrollar un oficio, fuente de satisfacción.
3. ¿Pueden seguir siendo competitivas las empresas españolas del sector con esta lacra en las relaciones laborales?

## Metodología

El objetivo del presente estudio es analizar las causas y consecuencias de la rotación en el sector de la restauración y establecer las principales líneas de actuación para su mejora. Para alcanzar dicho objetivo, y dadas las dificultades para obtener información estadística rigurosa sobre el tema, se ha procedido a diseñar una investigación mixta cualitativa y empírica. Como paso previo, es necesario delimitar adecuadamente el ámbito de la investigación mediante la definición del sector de referencia y la variable a investigar, es decir, la rotación.

### 1. Definición del ámbito

La investigación se refiere al sector de restauración, que forma parte del sector más amplio de hostelería y turismo. Dada la gran variedad de actividades que se incluyen bajo este concepto, hemos ceñido la investigación a las empresas que responden a los epígrafes 561 y 562 del CNAE 2009.

Respecto al concepto de rotación, en este estudio nos referiremos siempre a rotación voluntaria de personal, es decir, los empleados que voluntariamente dejan su puesto para buscar trabajo en otra empresa del mismo u otro sector.

### 2. Recogida de información

Las principales dificultades que entraña una investigación sobre el fenómeno de la rotación en el sector de la restauración se derivan de algunas características de su estructura:

- a) Diversidad, cada vez mayor, en el tipo de actividad desarrollada por los establecimientos de restauración, diversidad que implica, en muchas ocasiones, tareas muy diferentes y unas necesidades específicas respecto a la cualificación y la motivación del empleado.
- b) Fragmentación del sector, especialmente en restauración tradicional, con una elevada proporción de microempresas.
- c) Un relativo abandono por parte de instituciones públicas en el sentido de que existen lagunas importantes en los sistemas de recogida de información estadística. Habitualmente la restauración queda incluida bajo el epígrafe de Turismo o de Hostelería, lo que supone un sesgo muy importante en los datos.

Por estas razones, la investigación se ha estructurado en dos partes metodológicamente diferentes, pero cuyos resultados se complementan y refuerzan:

1. Revisión bibliográfica de la literatura especializada y los datos existentes. Para esta fase del estudio ha resultado de gran ayuda el trabajo de investigación realizado por la Federación Española de Hostelería y Turismo (FEHR), en un esfuerzo por suplir las carencias de datos comentadas.
2. Recogida de la información y perspectiva de profesionales del sector. Acudir a estos profesionales era necesario para tener una visión completa del sector y del problema de la rotación. Esta consulta se ha llevado a cabo en dos formatos diferentes y complementarios:

a) Entrevistas en profundidad

Se han realizado entrevistas en profundidad a profesionales de empresas de todos los subsectores, mayoritariamente grandes empresas pero también se ha acudido a pymes, por considerar que su perspectiva del problema de la rotación y su visión del sector es necesariamente diferente.

Se ha enviado previamente el guión de la entrevista (anexo 1), en el que se recogen cuestiones generales acerca de las causas y el impacto de la rotación en el sector y preguntas concretas sobre el impacto y la dimensión del problema en la empresa en cuestión.

b) *Focus Group*

Con los primeros resultados de la revisión bibliográfica y las entrevistas en profundidad se ha redactado un breve documento que ha servido de base para el debate entre un reducido grupo de profesionales del sector acerca de las preguntas de investigación: causas y consecuencias de la rotación en restauración y papel que podría jugar la formación en la mejora de la imagen y la reputación del sector y en la reducción de la rotación.

### 3. Análisis

Finalmente, con toda la información recogida, se ha procedido al análisis del problema, sus causas y principales consecuencias y las líneas más relevantes para su solución. La coherencia y el acuerdo entre todas las fuentes consultadas ha sido prácticamente total en cuanto al diagnóstico y a las alternativas de actuación.

# 1. El sector de la restauración en España

## 1.1. Delimitación del sector

El sector de la restauración, o *food service* (denominación internacional), en España forma parte de la industria de la hostelería y el turismo. Se trata de un sector de gran peso en la economía española, tanto por su volumen de producción como por los puestos de trabajo que genera. La contribución del sector a la economía española fue, en 2007, algo superior al 6% del PIB y, respecto al empleo, en 2008 el sector de la restauración daba trabajo al 5,7% de la población ocupada, y al 42,3% de la población ocupada en la industria del turismo<sup>1</sup>.

A pesar de esta relevancia económica y social, hasta hace apenas veinte años la restauración constituía un sector desconocido, del que se tenían datos muy limitados. La información disponible se reducía a la presentada en el Anuario de la Dirección General de Turismo, que recogía datos del número de restaurantes pero no sobre, por ejemplo, los cafés-bares, que habían quedado fuera de la ordenación turística de 1965<sup>2</sup>. Aún hoy resulta un sector de difícil análisis, puesto que en muchos casos, los datos de alojamiento y restauración aparecen mezclados.

Los trabajos de la Federación Española de Hostelería (FEHR) desde finales de los años 80 han paliado en gran parte esta situación. En 1987, la FEHR publicó el primer estudio económico sobre los restaurantes en España. Los datos pusieron de manifiesto que, en contra de la opinión generalmente aceptada, el conjunto empresarial de los restaurantes superaba en volumen económico y en creación de empleo al de los hoteles. El último informe publicado por la FEHR, *Los sectores de la Hostelería 2007*, realizado por el profesor Manuel Figuerola, es sin duda una referencia obligada en cualquier estudio sobre este sector.

La dificultad relativa para analizar este sector se refiere no sólo a la escasez de datos específicos sino también a la propia estructura del mismo. La oferta en restauración es variadísima, lo que dificulta la catalogación de las diferentes actividades en marcos estrictos. Además, la evolución experimentada en la última década, al paso de los más recientes cambios socioeconómicos de nuestro país, ha introducido nuevos términos y conceptos de restauración, no fáciles de incluir en las categorías más tradicionales.

Existen diversas clasificaciones de subsectores dentro de la restauración. David Romero propone una clasificación muy exhaustiva, que recoge todas las posibilidades de actividad dentro del sector<sup>3</sup>:

---

1 José Luis Guerra: «El Sector de la Restauración en España», *Distribución y Consumo*, enero-febrero, 2009, pag 32-39.

2 Op. Cit., pág.32.

3 David Romero Moreno: «Análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual», *Innovación y Experiencias Educativas*, núm. 13, diciembre 2008.

## RESTAURACIÓN COMERCIAL

Establecimientos en los que el cliente tiene la libertad para decidir si come en ellos o no.

### RESTAURACIÓN TRADICIONAL

- **Restaurante:** establecimiento que sirve al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Se excluyen de esta denominación las cafeterías, los comedores universitarios y de empresa, y los servicios de comida y bebida facilitados en los establecimientos hoteleros (siguen normativa hotelera).
- **Cafetería:** establecimiento que, además de helados, batidos, refrescos y bebidas en general, sirve al público, a cualquier hora, dentro de las que permanezca abierto el establecimiento, platos fríos o calientes, simples o combinados.
- **Café-bar:** subgrupo muy heterogéneo, pues agrupa cafés, bares, discotecas, tabernas, etc. Los antiguos cafés tienden a desaparecer, mientras que se multiplica el número de bares.

### RESTAURACIÓN MODERNA

- **Autoservicio en línea:** distribución de mostradores en línea, equipados con maquinaria para mantener la conservación de los alimentos. El cliente transporta su selección en bandejas hasta la caja.
- **Autoservicio free-flow:** como respuesta a los problemas de espacio que suponen los autoservicios en línea, este tipo de establecimientos presentan los alimentos en islas distribuidas en el recinto.
- **Buffet:** ofrece una amplia oferta gastronómica presentada en grandes mesas. En estos establecimientos tiene una gran importancia la presentación de los alimentos, que deben tener aspecto fresco, y se incorporan elementos de decoración (cestas de mimbre, redes de pescar, etc.).
- **Drug-store:** a la oferta de restauración se une en estos establecimientos la de otros productos como tabaco, libros, etc. y permanecen abiertos hasta altas horas de la madrugada, e incluso toda la noche.
- **Fast Food:** sistema de restauración que permite al cliente llevarse la comida o comerla en el propio local, con un horario flexible. Muchos ofrecen la opción de la entrega a domicilio. La oferta más común es la de hamburguesas, pizzas o bocadillos.
- **Take-away:** oferta de productos para ser consumidos fuera del establecimiento. La vajilla y el menaje son desechables y suelen estar serigrafiados con la marca comercial del establecimiento.
- **Vending:** oferta de una variedad de productos (sándwiches, helados, bebidas, etc.) a través de máquinas expendedoras.
- **Restauración activa:** fórmula de restauración que ofrece al cliente, además del servicio de comidas y bebidas, elementos de animación. Estos establecimientos han evolucionado

nado desde el restaurante-espectáculo hasta aquellos en los que el establecimiento hace uso de imágenes de famosos o bien se recrea un ambiente de terror.

- **Restauración temática:** centra su oferta gastronómica en un solo producto o grupo de productos.
- **Casual Dining o restauración informal:** concepto de restaurante que surge como alternativa a los de alta gama. Es un segmento entre el *fast food* y la restauración tradicional, que apuesta por crear marca. Los alimentos frescos llegan preparados o se ultimán en el local. Cartas reducidas, y simplificación de operaciones son las claves para mantener un control de costes que permite ofrecer precios asequibles. El mejor ejemplo lo constituyen los *tex-mex* que han proliferado en las ciudades españolas.
- **Fast Casual Dining o restaurante de servicio completo rápido:** ofrece una carta más amplia que los anteriores, y ambientes cuidados y agradables. Suelen ser cadenas pequeñas, con un modelo de negocio complejo y que se asimila más al de la restauración tradicional.

#### RESTAURACIÓN COMPLEMENTARIA U HOTELERÍA

Servicio de alimentación complementario a la oferta de alojamiento turístico.

#### SUBSECTOR INSTITUCIONAL O CAUTIVO

Establecimientos en los que el cliente se ve obligado, en mayor o menor medida, a comer en ese local.

#### RESTAURACIÓN COLECTIVA

La Restauración Colectiva comprende los servicios necesarios para preparar y distribuir comidas a las personas que trabajan y/o viven en comunidades: empresas públicas y privadas, administraciones, guarderías, colegios, hospitales, residencias de la tercera edad, cárceles, cuarteles, etc. Cuando estas actividades son confiadas a un proveedor de servicios se llama Restauración Colectiva (RC).

Comedores de empresa, universitarios, escolares, centros penitenciarios, etc.

#### RESTAURACIÓN SOCIAL - COMERCIAL

La mayoría de estos establecimientos está ligada al transporte.

*Catering* de medios de transporte.

Esta excelente y exhaustiva clasificación de la actividad en restauración presenta ciertas dificultades en cuanto a la cuantificación de información relativa a volumen de producción, empleo generado y número de establecimientos, puesto que estos datos no están disponibles a tal nivel de detalle. Sin embargo, son de gran utilidad a la hora de analizar, como se verá más adelante, las características y tendencias del mercado laboral, y en especial, la rotación. Cada una de estas categorías del sector implica unas necesidades en cuanto al perfil del profesional contratado y también implica diferencias en cuestión de jornadas, horarios, retribución, etc. Por poner un ejemplo, en el ámbito de los restaurantes de servicio rápido

(*take-away* y restauración informal), los procesos de producción de los alimentos están muy mecanizados, de manera que se asemeja más a la producción industrial que a la elaboración de comidas en el subsector de la restauración tradicional. Como puede intuirse, el perfil de empleado en un subsector y en otro será muy diferente. La progresiva incorporación de adelantos técnicos en la preparación de alimentos y los cambios en la estructura de los negocios (aparición de grandes cadenas que incorporan a su oferta varias de estas categorías) van a ser factores relevantes a la hora de analizar el mercado laboral en el sector.

Otros autores<sup>4</sup>, siguiendo un enfoque enmarcado en las categorías básicas de empresas de restauración que figuran en la ordenación jurídica del sector turístico realizada en 1965, establecen una primera diferenciación en el sector de hostelería entre alojamiento y restauración, refiriéndose esta última actividad a todos los servicios relacionados con la alimentación fuera del hogar. Las categorías básicas en esta clasificación son la restauración comercial (tradicional y moderna), colectividades y *catering*.

## 1.2. Evolución del sector en los últimos años

Independientemente de la clasificación que se utilice, el hecho más importante a destacar en el ámbito de la restauración es, sin duda, el intenso crecimiento que ha experimentado en los últimos años. La tabla 1 muestra algunos datos al respecto.

Tabla 1. Crecimiento de la oferta de restauración por tipos de establecimiento.

Año	Restaurantes	Cafeterías	Bares	Colectividades	Total
2000	55.238	12.800	244.053	9.280	321.271
2007	81.989	15.624	243.627	12.912	354.152
Δ %	48,4	22,1	-0,2	39,1	10,2

Fuente: FEHR 2007.

Algunos datos de esta tabla resultan sorprendentes a primera vista. Los bares, por ejemplo, que representan el 68,5% del total de establecimientos de restauración en 2007, componen la única categoría que experimenta un retroceso en el período analizado. Por una parte, parece que era necesario un cierto reajuste entre la oferta y la demanda. Por otra parte, este descenso parece poner de manifiesto un movimiento de la demanda hacia otro tipo de establecimientos, especialmente los restaurantes.

El notable crecimiento de la actividad de restauración tiene mucho que ver con factores de tipo socioeconómico. Por una parte, el desarrollo de la sociedad española desde los años 70 ha propiciado una mayor extensión de la cultura del ocio, que incluye, en buena medida, comer fuera de casa. El mayor poder adquisitivo y la valoración cultural de la gastronomía también son factores a tener en cuenta. Sin duda, la incorporación de la mujer al mercado de

4 Por ejemplo, Guerra, op.cit.

trabajo ha influido mucho en esta creciente demanda en el sector. Las nuevas necesidades, además, han marcado una transformación del sector. Es preciso ofrecer horarios flexibles y servicios de comida rápidos y de calidad.

Han aparecido, además, dos nuevos colectivos que hacen un uso importante y distintivo de los servicios de restauración: los jóvenes y los mayores. En el primer caso, es evidente que la mayor disponibilidad de recursos económicos ha influido en un cambio en sus pautas de ocios. Por otra parte, la oferta de restauración es tan variada que puede ofrecer a este grupo servicios de restauración a precios muy asequibles y entornos especialmente pensados para ellos.

Los mayores también han comenzado a hacer un mayor uso de los servicios del sector, no sólo en bares y cafeterías, sino también en los establecimientos *take-away*. Las personas mayores encuentran en estos servicios una alternativa a hacer la compra y cocinar, lo que no siempre es posible (problemas de movilidad, riesgo, etc.). El modelo familiar en el que ambos cónyuges trabajan ha reducido la atención prestada a este colectivo.

El crecimiento del sector se manifiesta no sólo en el incremento del número de establecimientos sino también en las cifras de producción. En conjunto, el crecimiento del sector de la restauración en euros constantes entre 2000 y 2007 ha sido de un 31%. El grupo que más crece en facturación es el de las cafeterías (52%) seguido del de restaurantes (50%)<sup>5</sup>.

## Tabla 2. Crecimiento de la producción en euros constantes (millones).

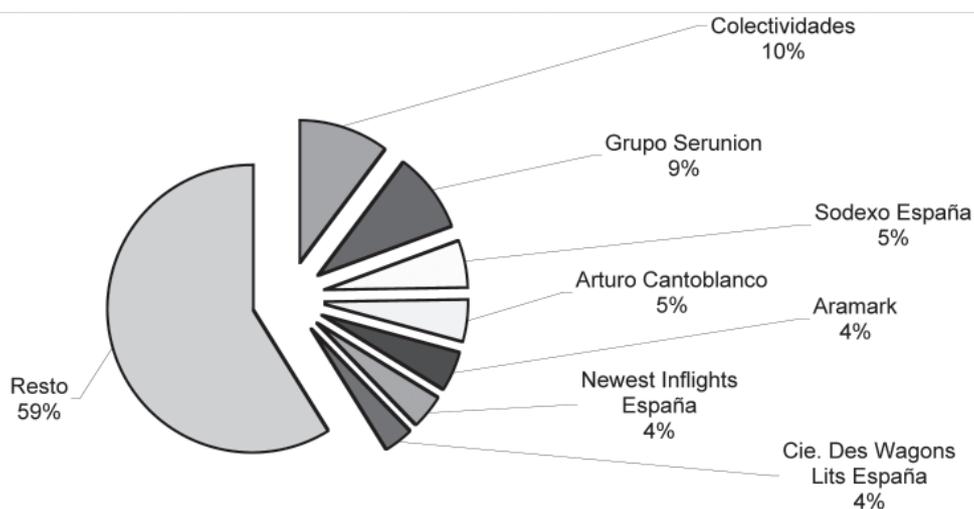
Año	Restaurantes	Cafeterías	Bares	Colectividades	Total
Base 2000	14.243	8.835	40.328	5.349	68.755
2007	21.365	13.429	47.587	7.542	90.069
Δ %	50	52	18	41	31

Fuente: FEHR.

Respecto al subsector de colectividades, su crecimiento se ha debido sobre todo al aumento de las concesiones en dos ámbitos: el educativo y el sanitario/senior, en los que hay aún un gran potencial de crecimiento. En 2007 la tasa de subcontratación fue del 40%. Las multinacionales mantienen su cuota mayoritaria.

<sup>5</sup> Fuente: FEHR 2007.

Gráfico 1. Cuotas de mercado de restauración colectiva y *catering* por ingresos (%), 2007.



Fuente: Hostalmerk 2008.

La tendencia creciente de las grandes compañías de restauración colectiva y *catering* es a convertirse en empresas de *Facility Services*, ofreciendo una amplia gama de servicios a sus clientes, servicios que incluye, además de la restauración, el mantenimiento de edificios, limpieza, lavandería, etc.<sup>6</sup>.

El subsector de las cafeterías se encuentra en estos momentos en un proceso de cierta agitación en España, protagonizado por una fase de concentración iniciada por El Gallego, que ha convertido su nueva identidad corporativa, Cafento, en uno de los principales operadores del sector, disputando el liderazgo a Rodilla y Café & Té.

El sector de la restauración está, desde sus inicios, sometido a constantes procesos de cambio y transformación. Sin duda, ser un sector íntimamente ligado a las pautas y costumbres sociales cotidianas es causa de esta necesidad de continuo cambio. En los últimos años, este proceso de transformación se ha acelerado, dando lugar a un cambio de modelo empresarial. Tradicionalmente, las empresas de restauración eran, mayoritariamente, microempresas familiares, la producción era artesanal y la gestión, podríamos decir que era «casera». Este modelo de negocio está dando paso a otro en el que las grandes empresas ganan espacio con modos de gestión profesionalizada, fuerte poder de compra, estandarización de procesos y economías de escala.

Las principales claves del proceso de transformación que está experimentando el sector son las siguientes:

1. Entrada en el mercado de grandes empresas.

6 *Ficha Sectorial Restauración*, PriceWaterhouseCoopers, 2008.

2. Presencia cada vez más relevante de empresas que abarcan diferentes modalidades de restauración.
3. Presencia de operadores logísticos especializados en atender las necesidades del sector.
4. Introducción de la innovación tecnológica, especialmente en las tareas de producción y conservación de alimentos.

Este nuevo panorama, fielmente reflejado en la clasificación de establecimientos de Romero surge como respuesta del sector a una demanda cada vez más variada y exigente. El cambio en los métodos de gestión (incluyendo la gestión de personal), en el tamaño de las empresas y en los procesos de producción va a afectar inevitablemente a la configuración del mercado laboral del sector. Entre otras cuestiones, como se verá, las nuevas tendencias señalan hacia la necesidad de una mayor profesionalización de los contratados en el sector.

### 1.3. 2008: el sector de la restauración ante la crisis

Los datos y tendencias de crecimiento presentados hasta el momento llegan hasta el año 2007, año especialmente bueno para los resultados del sector. Sin embargo, 2008 ha traído un cambio de tendencia, acorde y congruente con la situación de recesión económica. ¿Cómo está viviendo el sector esta situación? ¿Qué retos y oportunidades se plantean a las empresas de restauración? En octubre de 2008, se celebraron las Jornadas tituladas *Estrategias para afrontar la desaceleración en el sector de la restauración*, en el marco de Hostelco<sup>7</sup>. Entre las conclusiones de dichas Jornadas caben destacarse las siguientes:

1. El sector de la restauración empezó a sufrir en 2008 las consecuencias de la crisis económica, si bien no puede considerarse que esté entre los sectores más afectados.
2. A finales de 2008 se estimaba la bajada general, por primera vez en cinco años, de las ventas en un 4% respecto a 2007 (un año, recordemos, especialmente bueno para el sector). Los establecimientos más afectados han sido los de gama alta y media.
3. Se ha registrado una bajada en el gasto medio por persona en estos establecimientos, pero no un descenso en el número de visitas a los mismos.

La crisis económica ha afectado de diversas maneras al sector. Por una parte, se ha producido un incremento notable en el precio de las materias primas, lo que repercute negativamente en el margen de beneficio, puesto que los precios no se pueden subir al mismo ritmo. Los consumidores, por su parte, dedican menos recursos económicos al ocio gastronómico, ajustándolo a presupuestos de contención: siguen acudiendo a los locales pero gastan menos en cada ticket. Respecto a los hábitos de consumo, el más perjudicado ha sido el desayuno diario en cafetería, que había caído a finales de 2008 un 0,9%, mientras que los restaurantes de menú habían incrementado sus ventas en un 3,5% en el mismo período. Por áreas geográficas, las zonas más turísticas del litoral se han visto más perjudicadas que las ciudades más grandes.

---

7 Un resumen de las mismas puede encontrarse en [www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com)

El menor consumo en restaurantes de gama alta se debe en gran medida, en opinión de los expertos, al recorte que las empresas han llevado a cabo en sus gastos. Los establecimientos de gama baja, sin embargo, han visto aumentadas sus ventas. En gran medida, el consumo familiar se mantiene (aunque desciende el precio medio pagado), mientras que el de empresa (gama alta o media, generalmente), desciende.

En las citadas Jornadas, representantes de la FEHR plantearon algunas de las principales deficiencias del sector, que la crisis está poniendo de manifiesto y que será necesario afrontar: «la atomización, la deficiencia de la gestión empresarial, la desorientación, la poca especialización y la insuficiente innovación en las pymes, la baja sensibilidad en cuanto a la importancia de los recursos humanos y el valor añadido de los productos y la inflación excesiva de los precios»<sup>8</sup>.

Observando las cifras expuestas en páginas anteriores, referidas al número de establecimientos del sector, parece sensato pensar que debe producirse una cierta reestructuración del mismo. La restauración es un sector maduro, y la competencia debería hacer sobrevivir a aquellos establecimientos que sean capaces de ajustar mejor su oferta a la demanda, manteniendo un equilibrio entre calidad y precio. Con la mencionada subida del precio de las materias primas, parece evidente que la práctica de sistemas de gestión y control de costes profesionalizados será indispensable para alcanzar dicho equilibrio. El hecho de que el descenso en las ventas se haya producido por una disminución en el gasto medio por consumidor más que por un descenso en el número de visitas a estos establecimientos debe interpretarse en un sentido positivo para las empresas del sector: la cultura gastronómica, comer y cenar fuera de casa, parece ser un hábito incorporado plenamente en las pautas de ocio de los españoles, razón por la que, ante la necesidad de recortar su gasto, los consumidores siguen acudiendo, aunque consumen menos.

Ante este panorama, el sector se plantea algunos retos que le permitirían no solo superar la crisis actual sino, posiblemente, ser menos vulnerable a futuras coyunturas semejantes. Tales retos son los siguientes:

1. «Mejorar la formación empresarial y la gestión de las empresas.
2. Mejora integral de los recursos humanos y la apuesta por su formación, especialmente en personal de bares y sala.
3. Mayor atención y mejor conocimiento de los clientes»<sup>9</sup>.

En condiciones de alta competitividad, también parece necesaria una mayor inversión en tecnología, maquinaria e innovación en procesos productivos. Todo ello permitirá, en definitiva, una mayor capacidad para mantener los precios atractivos sin renunciar a la calidad, lo que resulta especialmente difícil ante la inflación en los precios de las materias primas.

---

8 Jornadas *Estrategias para afrontar la desaceleración en el sector de la restauración*, documento resumen en [www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com)

9 Op. cit.

## 2. El empleo en restauración

Analizar el empleo en el sector de la restauración en España, y en general, en el sector de la hostelería, es una tarea compleja. Como ya se ha mencionado en páginas anteriores, los datos son escasos y poco rigurosos y es necesario recurrir a muy diversas fuentes. Figuerola destaca «cuatro razones que impiden contar con adecuado inventario estadístico al respecto:

1. Complejidad de la naturaleza de las explotaciones que integran el sector, fuertemente diversificado en los productos y heterogéneo en las necesidades de empleo; confusión entre asalariados fijos, fijos discontinuos, eventuales y no asalariados.
2. Despreocupación de las asociaciones y administraciones por poseer un sistema de información estadística completo y actualizado.
3. Existencia de una economía sumergida.
4. Intenso proceso estacional, que dificulta el mantenimiento de plantillas fijas regulares»<sup>10</sup>.

Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) referidos al tercer trimestre de 2008, las empresas de restauración dan trabajo a 1.161.400 personas, lo que representa un 5,7% del total de la población ocupada española. Sin embargo, la comparación con otras fuentes introduce un elemento de dispersión en los datos, que llegan a variar sustancialmente (tabla 3).

Tabla 3. El empleo en el sector hostelero 2007.

	Números	Asalariados	No asalariados
Altas Seguridad Social (*)	1.588.142	1.267.697	320.445
DIRCE(**) 2007	1.486.165	1.102.338	384.255
EPA (media año ocupados)	1.451.000	1.104.700	346.300
Según CN INE	1.499.608	1.123.825	375.783

(\*) Valor medio año 2007.

(\*\*)Directorio Central de Empresas.

Fuente: FEHR 2007.

La mano de obra del sector presenta una cierta preponderancia de mujeres (56%). Respecto a la edad, la franja en que se sitúa la mayor concentración de trabajadores es la que va de los 30 a los 39 años (28%). Entre las variables propias del mercado laboral que caracterizan al sector se encuentra la rotación: el 29% de los empleados en restauración hace menos de un año que ha cambiado de empleo y el 42% ha cambiado de empleo en los últimos dos años<sup>11</sup>.

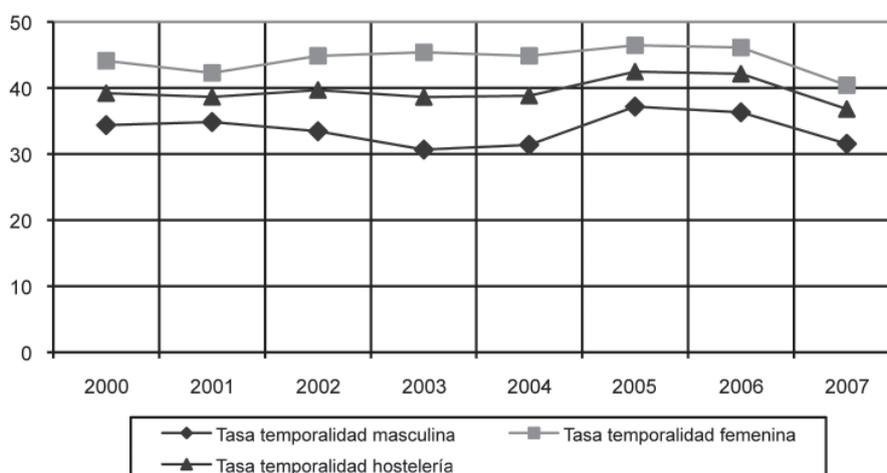
<sup>10</sup> FEHR 2007, pág. 57.

<sup>11</sup> Guerra, op. cit., pag. 38.

La alta rotación del sector conduce, además, a la constante necesidad de formar, porque un porcentaje muy elevado de profesionales se marcha a otros sectores, y la fuente principal de profesionalidad en el sector es la experiencia. La percepción del empleo en restauración como «empleo puente» a otros sectores (especialmente la construcción) se da sobre todo entre el colectivo de inmigrantes, y más entre las mujeres que entre los varones<sup>12</sup>. En algunos subsectores aparecen problemas específicos, como el absentismo, que es especialmente alto en restauración colectiva.

La temporalidad es otra característica relevante del empleo en restauración y, en general, en hostelería. La tasa de temporalidad ha sido creciente hasta 2007, año en que ha iniciado una tendencia decreciente. Afecta más a las mujeres que a los hombres.

## Gráfico 2. Temporalidad en el sector hostelero en España.



Fuente: Microdatos EPA IV Trimestre.

En cuanto al salario, según Fecoht el salario en hostelería es de los más bajos en España y, además, se estima que hay grandes volúmenes de remuneración irregular. Según la misma fuente, el sector ocupa el puesto 51 en el *ranking* de niveles salariales, de las 52 ramas de actividad de la economía.

Para comprender y contextualizar estos datos es necesario dedicar atención a un tema ya apuntado anteriormente: las políticas y estrategias de gestión de recursos humanos propias y tradicionales del sector de restauración. En este sentido, debemos recordar lo que decíamos a comienzos del capítulo anterior: la restauración es un sector relativamente desconocido hasta hace pocos años. Además, tradicionalmente las empresas del sector han sido

12 «Las relaciones laborales en la hostelería española: diagnóstico y propuestas de futuro», Fecoht - CCOO, *Confederación de Sindicatos de Turismo del Sur de Europa*, Malta, junio 2008.

microempresas, muchas de ellas familiares, y no se ha prestado suficiente atención al tema de la gestión profesionalizada y a los recursos humanos.

La FEHR ha realizado un exhaustivo estudio sobre la situación de la gestión de recursos humanos en las empresas de hostelería<sup>13</sup>. Su objetivo fundamental es realizar un diagnóstico de la situación y proponer, a partir del mismo, líneas de actuación que mejoren la competitividad de las empresas del sector y el desarrollo de los trabajadores. Este estudio es de gran relevancia no sólo por su contenido teórico sino también, de forma muy especial, porque aporta datos empíricos, obtenidos a través de una muestra representativa, lo que supone una auténtica novedad en la literatura especializada sobre el sector. Los datos que figuran en las siguientes páginas, y a no ser que se indique lo contrario, proceden de este trabajo.

Como se ha expuesto en páginas anteriores, la restauración constituye un sector tradicionalmente compuesto por pequeñas empresas o microempresas, en las que generalmente no se han implantado sistemas de gestión profesionalizados, especialmente en lo que se refiere a los recursos humanos, aunque esta carencia también es relevante en otras áreas como el *marketing* o la logística. A la hora de analizar y valorar el grado de implantación de políticas y sistemas de gestión de recursos humanos en estas empresas, el estudio de FEHR muestra que una de las variables que más influye en su presencia o ausencia es el tamaño de la empresa: a mayor tamaño, más probable es que se utilicen sistemas de gestión de recursos humanos (tabla 4).

Tabla 4. Grado de implantación de políticas de recursos humanos en empresas de restauración.

	Menos de 19 trabajadores	20-49 trabajadores	50-499 trabajadores	Más de 500 trabajadores
% de empresas en las que existe una estrategia documentada de gestión de RRHH	9%	22%	30%	50%
Existencia de un departamento o persona encargada exclusivamente de la gestión de los RRHH	5%	12%	29%	82%

Fuente: FEHR, op.cit., pág. 21.

Como puede observarse, en las empresas de menos de 19 trabajadores está muy poco extendida la gestión profesional de los recursos humanos. Además, es importante tener en cuenta el nivel de formación de los gerentes o propietarios de estos establecimientos. Por lo general, se trata de personas con un nivel de estudios primario y secundario, por lo que su formación en materia de gestión de empresas no es frecuente. Además de las diferencias en función del tamaño de la empresa, tendremos ocasión de comprobar que hay otra variable que también implica diferencias significativas: la rama de actividad.

13 Situación de la gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería, FEHR 2008.

El estudio de la FEHR propone analizar la implantación de las siguientes funciones de recursos humanos (tabla 5):

Tabla 5. Implantación de funciones de recursos humanos documentados en las empresas de alojamiento y restauración (en %)<sup>14</sup>.

	Menos de 19 trabajadores	20-49 trabajadores	50-499 trabajadores	Más de 500 trabajadores
Descripción de puestos	16	34	43	78
Reclutamiento	12	29	42	72
Selección	12	27	42	79
Planes de acogida	4	15	24	67
Plan de Carrera Promoción Profesional	2	8	18	44
Formación	10	29	56	83
Evaluación del desempeño	24	22	20	41
Clima y satisfacción laboral	5	11	26	44
Administración de personal	11	32	53	88
Relaciones laborales	8	32	50	72
Prevención de RRL	36	51	68	94

Fuente: FEHR, op.cit., pág. 21.

Una primera consideración es que el porcentaje de empresas que reconocen tener implantadas las diferentes funciones aumenta a medida que crece el número de empleados. Pero incluso en las empresas de más de 500 empleados, es escasa la implantación de algunas políticas, como la evaluación del desempeño, las encuestas de clima y satisfacción profesional o los planes de carrera y promoción profesional. En el otro extremo, la función más sistematizada en las empresas con mayor número de trabajadores es la prevención de riesgos laborales, lo que es lógico si tenemos en cuenta la obligatoriedad legal (no obstante, y a pesar de tal obligatoriedad, la implantación de esta función es mucho menos frecuente en las empresas con menor número de empleados).

A continuación presentamos un resumen de los resultados obtenidos a partir del análisis detallado de cada una de estas funciones realizado por la FEHR, que será de gran relevancia a la hora de comprender el fenómeno de la rotación en el sector.

<sup>14</sup> Nótese que los datos incluyen también a las empresas de alojamiento.

### Descripción de puestos

---

Las empresas que más realizan descripción de puestos son las de Alojamiento (54%), seguidas por las de Restauración Organizada (33%), Colectividades (29%) y Restauración Tradicional (14%).

Entre las razones para no disponer de una descripción de puestos aparecen la simplicidad de las tareas, la contratación de personal con experiencia y la no obligatoriedad.

### Reclutamiento

---

Es una de las funciones más implantadas en las empresas del sector.

Las fuentes de reclutamiento más utilizadas son las relaciones personales, anuncios y petición directa. Internet se usa aún muy poco y a las Bolsas de las Escuelas de Hostelería solo recurre el 7% de las empresas.

A medida que aumenta el tamaño de las empresas es más frecuente el uso de ETT.

### Selección

---

Es también una de las funciones más implantadas.

Los requisitos más valorados en los candidatos son la experiencia y la actitud ante el trabajo. A mucha distancia aparecen la formación y la disponibilidad horaria.

### Planes de acogida

---

Esta es una de las funciones menos implantadas.

En muchas ocasiones, el Plan de Acogida es un documento que se entrega al nuevo empleado, con información sobre la empresa.

### Formación

---

Las empresas de Alojamiento son las que más tienen implantados los planes de formación (59%), seguidas de las de Restauración Organizada y Colectividades (48%) y, en último lugar, las de Restauración Tradicional (19%).

### Evaluación del Desempeño

---

Esta función está ampliamente implantada.

El método más habitual de evaluación es la del superior inmediato.

Se ha detectado una característica muy extendida en el sector en materia de evaluación: indefinición de objetivos y de procedimientos para alcanzarlos. Se trata, por tanto, más bien de evaluaciones subjetivas.

### Plan de Carrera y Promoción Profesional

---

Se trata de una función muy poco implantada en el sector.

Por una parte, en estas empresas existe una estructura jerárquica piramidal con un abanico de categorías a las que pueden aspirar los empleados de categoría inferior. En este sentido,

solo las empresas de grandes dimensiones pueden ofrecer esta posibilidad. Pero además, al utilizarse criterios de evaluación subjetivos, la promoción profesional también está ligada a cuestiones de ese tipo. La formación es el penúltimo criterio a tener en cuenta.

### Clima y satisfacción laboral

Las empresas que realizan encuestas de clima o satisfacción laboral de manera generalizada son las de más de 500 trabajadores.

### Prevención de RRL

El 44% de las empresas tiene esta actividad documentada, pese a que la legislación vigente obliga, con carácter general, a la documentación de esta actividad.

En resumen, la gestión de los recursos humanos en las empresas de restauración parece estar centrada sobre todo en los temas de selección y reclutamiento, mientras que las funciones con impacto sobre la retención y la fidelización de empleados tienen una implantación mucho menor. La evaluación del desempeño se realiza habitualmente a partir de la evaluación del superior inmediato, primando los criterios subjetivos, como la actitud ante el trabajo, sobre criterios objetivos y estandarizados. Este sistema, unido a la tradicional estructura jerárquica piramidal característica de las empresas del sector, da como resultado escasas posibilidades de promoción profesional. Este panorama se completa con una escasa implantación de acciones concretas dirigidas a fomentar la permanencia de los trabajadores (tabla 6).

Tabla 6. Políticas de retención en las empresas del sector de restauración.

	Menos de 19 trabajadores	20-49 trabajadores	50-499 trabajadores	Más de 500 trabajadores
Estudios de satisfacción laboral	11%	21%	32%	62%
Acciones para favorecer la permanencia de trabajadores	27%	52%	50%	69%
Acciones para favorecer la permanencia integradas en programas o proyectos	9%	20%	20%	89%

Fuente: FEHR 2008, pág. 31.

Una de las primeras conclusiones que podemos extraer de este análisis es que las empresas del sector de restauración, especialmente las de menos de 50 trabajadores, necesitan invertir en la formación de sus mandos en materia de gestión de recursos humanos. La formación, como se ha visto, no parece ser un tema relevante en el sector: no aparece entre los principales criterios de selección ni tampoco en los procesos de evaluación de desempeño ni de promoción profesional. Se mantiene en gran medida la tradicional valoración de la experiencia como principal *activo* del empleado, al menos en lo que se refiere a personal de base.

Tampoco en los niveles gerenciales la formación aparece como elemento relevante. Según el estudio de la FEHR, los cargos gerenciales y los puestos de base son los colectivos que participan en menor grado en los planes de formación de las empresas, que parecen estar dirigidos especialmente a los mandos intermedios. La formación en habilidades directivas, por ejemplo, se realiza mayoritariamente en empresas de más de 500 trabajadores, pero es anecdótica en el resto. Esta situación es especialmente importante si tenemos en cuenta que cualquier estrategia de gestión de los recursos humanos de una empresa debe partir de la dirección. Además, el estilo de dirección influye necesariamente en el clima y la satisfacción laboral, factores muy determinantes en el fenómeno de la rotación.

Así pues, los principales retos en materia de gestión de recursos humanos en las empresas del sector se pueden concretar en los siguientes:

1. Impulsar la formación tanto en los niveles gerenciales como en los puestos de base.
2. Desarrollar planes de formación en habilidades directivas para gerentes y directivos.
3. Sistematizar e implantar políticas profesionalizadas de gestión de los recursos humanos.
4. Introducir procedimientos estandarizados de evaluación del desempeño, ligados a la definición de puestos y a planes de desarrollo y promoción profesional.

La estructura del sector de la restauración en cuanto al tamaño de las empresas que lo forman (la gran mayoría, microempresas o pymes) y su evolución (con un fuerte crecimiento sostenido en los últimos veinte años) son factores que han influido en el escaso nivel de implantación de sistemas de gestión profesionalizada de los recursos humanos en las empresas del sector. Esta carencia relativa es relevante para la explicación, al menos en parte, de los elevados niveles de rotación voluntaria, especialmente en el caso de las políticas y acciones de retención de personal y las estrategias de formación.



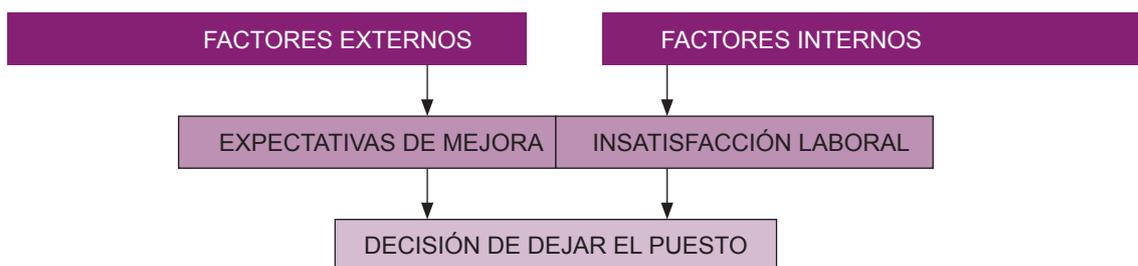
### 3. La rotación de personal en restauración

La rotación es uno de los aspectos más relevantes de los recursos humanos de una empresa, tanto por los factores que pueden causarla como por las consecuencias y los costes que puede implicar. El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de empleados en relación con los recursos disponibles dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales. Un índice de rotación de personal cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado podría estar reflejando la incapacidad de la organización para retener el talento y el conocimiento, incurriendo en costes relevantes derivados de la selección, contratación y formación del personal necesario para cubrir las vacantes generadas. No existe un número concreto que defina de forma genérica el nivel ideal de rotación: para cada empresa hay un índice de rotación aceptable, según sus características y la situación del entorno.

La hostelería y, en particular, la restauración son sectores caracterizados por una elevada tasa de rotación. Ofrecer cifras exactas y rigurosas al respecto resulta prácticamente imposible por diversas razones. En primer lugar, la rotación voluntaria es un fenómeno difícil de medir por sí mismo: no es un dato que la mayoría de las empresas estén predispuestas a hacer público. Por otra parte, como ya se ha considerado en páginas anteriores, no existe un sistema fiable, riguroso y homogéneo de recogida de datos laborales en este sector. Sí es factible, sin embargo, realizar un análisis de este fenómeno centrado en la decisión del empleado de dejar el puesto, lo que llevará a un análisis de las causas de la rotación.

La decisión de dejar el puesto de trabajo depende básicamente de dos variables: la satisfacción/insatisfacción laboral y las expectativas de encontrar otro trabajo. Un empleado con un alto grado de satisfacción laboral no se planteará, en principio, cambiar. A medida que descende dicha satisfacción, aparecerá el deseo de cambiar, deseo que cristalizará en decisión firme en la medida en que las expectativas de encontrar otro empleo sean altas. Estas expectativas dependerán, a su vez, de las condiciones del sector, del mercado laboral y de la economía en general; la satisfacción laboral dependerá, en gran medida, de las condiciones internas de la empresa (política salarial, clima laboral, condiciones de trabajo, etc.).

#### Gráfico 3. Factores determinantes de la rotación.



### 3.1. Factores relevantes en la rotación

#### 3.1.1. Factores externos

La rotación debe ser entendida como una consecuencia de ciertos fenómenos y circunstancias que se dan dentro y fuera de la empresa. Entre los factores externos está, sin duda, la situación del mercado laboral en cuanto a oferta y demanda de empleo, derivada en gran medida de la situación económica general, y las consecuencias de esta relación oferta-demanda en variables como el nivel salarial, las expectativas respecto a las posibilidades de encontrar otro empleo, etc. En el sector de la restauración -y en gran medida, en el sector hostelero en general- hay que tener en cuenta que en determinados puestos, como el de camarero, es frecuente que el empleado considere el trabajo en restauración como un «empleo puente» hacia otros sectores, especialmente la construcción. Esto es más frecuente en el colectivo de trabajadores extranjeros varones<sup>15</sup>. De esta forma, la situación económica general y la situación laboral de otros sectores (en este caso la construcción) influirán en las expectativas de encontrar empleo en otros sectores considerados más deseables por la retribución, la jornada, la imagen social u otras consideraciones.

La evolución del sector, caracterizada por un importante y sostenido crecimiento, ha dado lugar a una constante demanda de trabajadores, demanda que ha tenido que ser cubierta, en muchos casos, por personal con escasa formación y cualificación. Recordemos que, tal como se muestra en la tabla 1 de este documento, solo entre 2000 y 2007 se ha producido un incremento del 10% en el número de establecimientos del sector, cifra que se eleva al 48% en el caso concreto de los restaurantes. Desde el punto de vista del trabajador, la restauración es un sector con ciertas desventajas. Las «quejas» más frecuentes se refieren a los horarios (especialmente la necesidad casi general de trabajar en fin de semana), la frecuencia con que se han de realizar horas extras, los salarios y el escaso reconocimiento social del empleo en determinados puestos (camarero, suelo, etc.). Sin embargo, ofrece algunas ventajas, básicamente la, hasta el momento, constante necesidad de trabajadores y la flexibilidad contractual, tanto respecto a la duración del contrato como a la posibilidad de trabajar por horas. Es decir, la temporalidad ha llegado a ser percibida por algunos colectivos como una ventaja del empleo en el sector.

Además de la relación entre la oferta y la demanda, un segundo factor externo puede influir a corto plazo en la evolución de las tasas de rotación en el sector de la restauración: la actual coyuntura económica. Por una parte, el sector está sufriendo los efectos de la crisis, con un descenso de la actividad y un incremento del paro. La restauración no está actualmente entre los sectores más afectados por la crisis pero, lógicamente, no está creciendo al ritmo de otros años. El descenso del consumo afecta especialmente a los establecimientos de nivel alto, como se indicaba en páginas anteriores, y menos a los establecimientos del segmento inferior.

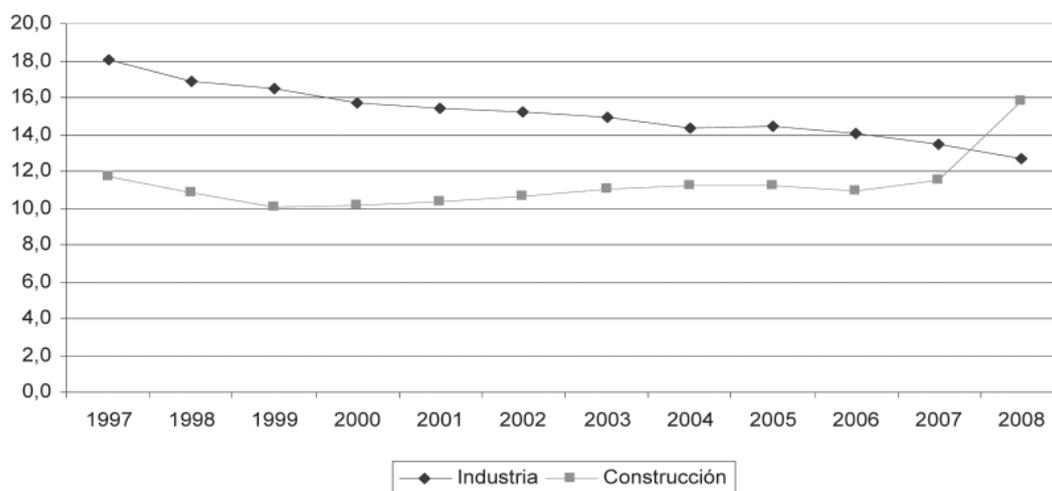
Pero la actual coyuntura económica puede influir sobre la rotación también de otra forma.

---

15 «Relaciones laborales en la hostelería española: diagnóstico y propuestas de futuro», *Conferencia de Sindicatos de Turismo del Sur de Europa*, Malta, junio 2008, Fecoht, CCOO.

Como se ha comentado, para determinados colectivos el empleo en restauración (especialmente en las categorías de menor cualificación) se percibe como una colocación puente hacia otros sectores, especialmente el de la construcción. La contracción de la producción en dicho sector (gráfico 4) hace desaparecer las expectativas del trabajo en restauración como empleo puente, y sin duda evitará cierto porcentaje de rotación, especialmente la rotación que implica salida de mano de obra del sector.

Gráfico 4. Evolución del paro en el sector de la construcción y de la industria (% respecto al paro total).



Fuente: INE.

En definitiva, los factores externos que mayor impacto tienen en la rotación están actuando en el sentido de reducirla, equilibrando en cierto modo la relación entre oferta y demanda de empleo en el sector y reduciendo las expectativas de encontrar empleo en otros sectores, especialmente en la construcción.

### 3.1.2. Factores internos

El segundo grupo de factores que aparecen como causa de la rotación es el de los *factores internos*. Dentro de este grupo, y dadas las peculiaridades del sector de la restauración, es necesario establecer dos subgrupos: los *factores internos sectoriales* (que se corresponden con características específicas del sector) y los *factores internos organizacionales* (aquellos que son propios de cada empresa dentro del sector). Entre los primeros podemos destacar como más relevantes los ya citados en capítulos anteriores:

1. Escaso nivel de implantación de sistemas profesionalizados de gestión de los recursos humanos, derivado en parte de la rapidez y la intensidad del crecimiento del sector.

2. Valoración de la experiencia y de criterios subjetivos (como la buena disposición al trabajo) como criterios de selección y reconocimiento por encima de la formación, derivada mayoritariamente de la urgente necesidad de mano de obra.
3. Temporalidad elevada, asociada en parte a la estacionalidad del sector, pero también a la atomización del mismo.
4. Por la propia naturaleza del servicio, el segmento de restauración organizada o comercial exige flexibilidad horaria y disponibilidad para trabajar en fin de semana. Asimismo, la realización de horas extraordinarias es práctica frecuente en el sector.
5. La estructura de las empresas de restauración, especialmente las pymes y las microempresas, es muy jerarquizada y la promoción es poco factible. Por esta razón, en la mayoría de los casos las únicas alternativas para mejorar profesionalmente pasan por la rotación inter o intrasectorial.

Este subgrupo de factores internos sectoriales explica en buena medida la existencia de altos niveles de rotación en el sector y su mejora constituye, sin duda, uno de los principales retos de las empresas de restauración. Las empresas más grandes están introduciendo nuevas pautas en la gestión de los recursos humanos. La reducción de la temporalidad, mayor relevancia de la formación y mayores posibilidades de promoción están produciendo tasas menores de rotación en estas empresas.

El último subgrupo de factores que influyen sobre la rotación es el de los *factores internos organizacionales*. En este grupo aparecen, por ejemplo, la política salarial, la política de contratación, la evaluación del desempeño o el análisis y mejora del clima laboral y de las condiciones de trabajo. Se trata, en definitiva, de un conjunto de condiciones que van a influir poderosamente sobre la satisfacción laboral del empleado. Cuando esta satisfacción no alcanza determinado nivel, el empleado tratará de encontrar una solución buscando otro empleo, dentro o fuera del sector. En condiciones de alta demanda de empleo, como las vividas en el sector, la insatisfacción laboral juega un papel determinante en la decisión del trabajador sobre si abandonar o no la empresa. Una posible explicación a las elevadas tasas de rotación en restauración, o parte de la misma, puede ser precisamente un elevado nivel de insatisfacción laboral.

Según la encuesta de satisfacción laboral del INE, los empleados de restauración (junto a los de seguridad y vendedores de comercio) ocupan el tercer puesto en el *ranking* de insatisfacción laboral, por detrás de los trabajadores cualificados de agricultura y pesca y los trabajadores no cualificados (tabla 7).

Tabla 7. Satisfacción laboral de la población ocupada por ocupación (% muy insatisfechos-insatisfechos).

	OCUPACIÓN
Dirección de las empresas y de la Adm. Pública	1,1
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	1,5
Técnicos y profesionales de apoyo	0,9
Empleados de tipo administrativo	3,1
Trab. de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio	3,3
Trabajadores cualificados en agricultura y pesca	5,5
Artesanos y trabajadores cualificados de la Industria manufacturera, const. y minería	3
Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores	3
Trabajadores no cualificados	5,4

Fuente: INE.

Son muy diversos los factores que influyen sobre la satisfacción laboral. Algunos ya se han mencionado: salario, jornada, tipo de contrato, etc. Otros factores relevantes son, por ejemplo, el tamaño de la empresa, el nivel de estudios, la edad y la situación profesional. Esta misma fuente -la Encuesta de Satisfacción Laboral del INE- ofrece datos sobre la relación entre diversas variables y la satisfacción laboral de la población ocupada. Dichos datos permiten definir el «retrato robot» del la insatisfacción laboral: mujer, entre 45 y 54 años, estudios primarios, autónoma o empleada del sector privado, en una empresa de menos de 11 trabajadores. Tendría una antigüedad de 1 ó 2 años en el puesto, contrato eventual o temporal, ingresos inferiores a 1.000 euros, jornada parcial y no realizaría tareas de supervisión (tabla 8).

Tabla 8. Satisfacción laboral de la población ocupada (% muy insatisfechos-insatisfechos).

<b>GÉNERO</b>	
Varones	2,5
Mujeres	3,4
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	
Primarios	4,5
Secundarios	2,5
Universitarios	2,1
<b>NIVEL DE INGRESOS</b>	
Hasta 600 euros	6,1
De 600 a 1.000 euros	4,5
De 1.000 a 1.200 euros	2,2
De 1.201 a 1.600 euros	1,7
De 1.601 a 2.100 euros	1,4
De 2.101 a 3.000 euros	1,1
Más de 3.000 euros	-
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	
Indefinido	2,3
Temporal / eventual	4,4
<b>TIPO DE JORNADA</b>	
Completa	2,6
Parcial	4,4
<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	
Menos de 11 trabajadores	3,3
De 11 a 50 trabajadores	2,8
De 51 a 250 trabajadores	2,3
Más de 250 trabajadores	2,7
<b>EDAD</b>	
16 – 24 años	2,8
25 – 29 años	2,6
30 – 44 años	2,9
45 – 54 años	3,2
Más de 55 años	2,5
<b>SITUACIÓN PROFESIONAL</b>	
Asalariados	2,9
Del sector público	2,1
Del sector privado	3,2
Empresario o profesional con asalariados	0,4
Profesional o Trabajo Autónomo sin asalariados	3,6
Trabajo en negocio familiar, cooperativas y otros	2,6

AÑOS DE ANTIGÜEDAD	
De 1 a 2	3,6
De 3 a 5	2,8
De 6 a 10	2,7
De 11 a 20	1,5
Más de 20	2,7
REALIZACIÓN TAREAS SUPERVISIÓN	
Sí	1,0
No	3,3

Fuente: INE, Encuesta de Satisfacción Laboral.

Las características generales de la población ocupada en restauración coinciden con algunos de los colectivos que presentan, según los datos del INE, un mayor grado de insatisfacción laboral:

1. **Género:** sector ligeramente feminizado (56% de mujeres). Las mujeres que trabajan en el sector se concentran en los puestos base (auxiliares, ayudantes, etc.), de menor cualificación. Puestos como los de camarero/a de pisos están completamente ocupados por mujeres. En la categoría profesional correspondiente a camarero/a y cocinero/a, las mujeres representan un 38% en el primer caso y un 28% en el segundo. Los puestos superiores (jefes de área y cargos directivos) están completamente masculinizados<sup>16</sup>.
2. **Edad:** en este caso, la coincidencia no es total. Según datos de FEHR, los puestos base de restauración están ocupados en más del 50% por trabajadores de menos de 35 años, a excepción de los camareros de pisos, donde el tramo de edad mayoritario es el de 25-50 años. En esta ocupación sí podría darse un nivel alto de insatisfacción laboral. Este mismo tramo de edad es el dominante en los puestos cualificados (camareros, cocineros), ocupándose con mayor frecuencia los más jóvenes como camareros y los más próximos a los 50 años, como cocineros. Entre 35 y 50 años están también la mayoría de los ocupados en puestos de jefe de área y cargos directivos, aunque en este último segmento existe una importante proporción de ocupados de más de 50 años. Por tanto, podemos hablar de una cierta coincidencia si consideramos conjuntamente las dos categorías superiores en la escala de insatisfacción laboral por edad, es decir, el tramo 30-54 años, aunque, desde luego, se trata de un rango muy amplio.
3. **Formación:** como se ha puesto de manifiesto, no es un criterio relevante para las empresas del sector, ni en selección, ni en evaluación ni en promoción.

Hay importantes diferencias, según el tamaño de la empresa, en lo referido al nivel de formación de los cargos directivos (tabla 9), aunque estas diferencias se diluyen un tanto si consideramos la formación específica en hostelería: en este caso, los niveles de formación son relativamente bajos en todas las empresas.

16 FEHR 2008.

Tabla 9. Nivel de formación de los cargos directivos en hostelería según el tamaño de la empresa.

	Menos de 19 trabajadores	Entre 20 y 49 trabajadores	Entre 50 y 499 trabajadores	Más de 500 trabajadores
Primaria	20%	9%	12%	
Secundaria Etapa I	26%	13%	8%	
Universitaria	19%	37%	37%	61%
Específica Hostelería	12%	20%	16%	11%

Fuente: FEHR 2008.

El nivel de formación de los cargos directivos se incrementa en relación directa al tamaño de la empresa, siendo muestra de una profesionalización mayor. En el colectivo de directivos de empresas de menor tamaño con escasa formación podríamos encontrar de nuevo elevados niveles de insatisfacción laboral, aunque esta pudiera quedar compensada por otros factores como la estabilidad en el puesto o la remuneración. Por otra parte, estos datos explican en parte la escasa valoración de la formación en los diferentes procesos de recursos humanos que aparece en este sector.

4. **Antigüedad en el puesto:** el 29% hace menos de un año que ha cambiado de puesto y el 42% lo ha hecho en los últimos dos años<sup>17</sup>, lo que coincide con el colectivo de más alta insatisfacción laboral. Como es lógico, esta variable puede considerarse al mismo tiempo causa y efecto de la rotación: los empleados más insatisfechos son los que con mayor probabilidad van a cambiar de trabajo.
5. **Tipo de contrato:** la elevada temporalidad en el sector de la restauración es un factor que sin duda incide en la insatisfacción laboral. La temporalidad es más elevada en las empresas entre 30 y 50 trabajadores (tabla 10).

Tabla 10. Formas de contratación en hostelería según el tamaño de la empresa.

	Menos de 19 trabajadores	Entre 20 y 49 trabajadores	Entre 50 y 499 trabajadores	Más de 500 trabajadores
CONTRATACIÓN				
Solo indefinida	64%	43%	50%	50%
Solo temporal	7%	8%	-	-
Combinación indef./temp.	27%	40%	30%	25%
Fijos discontinuos	2%	-	-	25%

Fuente: FEHR 2008.

<sup>17</sup> FEHR 2008.

6. **Tamaño de la empresa:** el sector de la restauración es un sector muy atomizado y la insatisfacción laboral se concentra precisamente en las empresas de menos de 11 trabajadores.

Estos datos ponen de manifiesto que la población ocupada en hostelería y restauración tiene un alto potencial de insatisfacción laboral, es decir, se dan las condiciones asociadas a los niveles más altos de insatisfacción. Según el razonamiento que venimos argumentando -que la insatisfacción laboral es una de las causas determinantes de la rotación- debemos preguntarnos por las políticas y acciones de las empresas en cuanto a selección, contratación y retención del personal.

#### **Políticas de reclutamiento y selección en las empresas de restauración**

Las fuentes de reclutamiento más utilizadas son los contactos personales, los anuncios en prensa y la petición directa. Las empresas de más de 500 trabajadores utilizan menos los contactos personales y amplían su abanico de fuentes de reclutamiento incluyendo anuncios en la Web y también la promoción interna. Respecto a la selección, los principales criterios utilizados son la experiencia laboral y la predisposición al trabajo. La formación en hostelería ocupa el cuarto lugar.

#### **Retención de personal**

Ligado a la cuestión de la rotación y las encuestas de clima y satisfacción laboral aparece el tema de las estrategias de retención de personal. La rotación voluntaria puede constituir un problema para las empresas, y para el sector en general, en la medida en que supone costes. Estos costes se derivan de dos conjuntos de acciones: las dirigidas a mejorar la retención y las derivadas de los procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir las vacantes provocadas por la rotación.

Las medidas dirigidas a fortalecer la retención se dirigen mayoritariamente a la mejora del clima y la satisfacción laboral. Según datos de la FEHR, el 63% de las empresas del sector no realiza acciones dirigidas a mejorar el clima y la satisfacción laboral. Como en el resto de las políticas y estrategias que venimos analizando, la realización de este tipo de acciones es directamente proporcional al tamaño de la empresa, siendo las de menos de 20 trabajadores las que menos las realizan. Entre las acciones de retención que podríamos considerar comunes a otros sectores (contratación indefinida, flexibilidad horaria, etc.) aparece un aspecto propio de la restauración y que introduce una variable muy relevante en el análisis. Se trata de las acciones dirigidas a mejorar el prestigio social de las ocupaciones del sector. Efectivamente, el empleo en las categorías profesionales inferiores de este sector se enfrenta a un importante desprestigio social: la mala imagen del empleo en estas ocupaciones se extiende generalmente al contratador y al propio contratado.

El escaso prestigio del empleo en restauración -y en hostelería, en general- juega sin duda un papel determinante en la decisión individual que culmina con el abandono del puesto (es decir, la rotación). Ciertamente es que las condiciones de trabajo (salario, jornada, horas extraor-

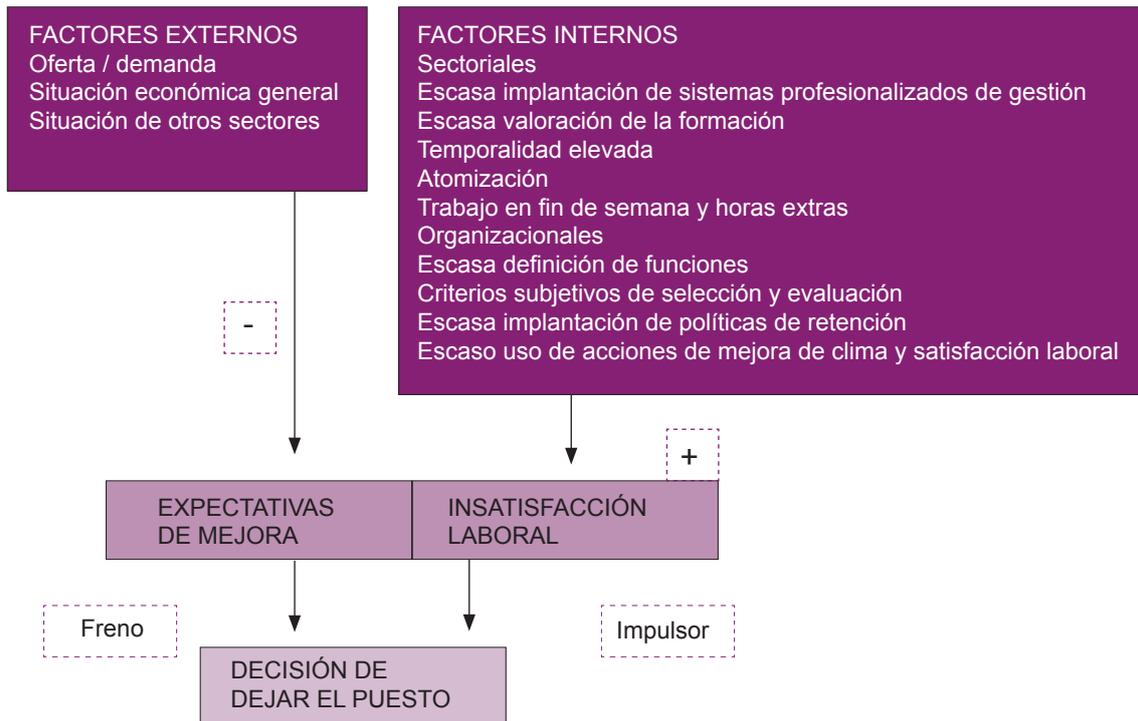
dinarias,...) pueden ser consideradas duras, pero son comunes a las que se dan en otros sectores y en otras ocupaciones similares. Lo que aparece como distintivo es precisamente el escaso prestigio de estos trabajos. Se trata en cierto modo de un círculo vicioso en el que empleador, empleado y sociedad refuerzan su propia imagen del empleo en el sector: el empleador contrata aplicando criterios de experiencia y actitud ante al trabajo muy por encima de la formación. Los contratados acceden casi como último recurso o con idea de temporalidad a estos puestos. La formación específica en hostelería no es un valor ni para los empleadores ni para los empleados, que no ven que los logros en este terreno sean una competencia distintiva o una fuente de mejora salarial o de promoción. De esta forma, tenemos un servicio prestado por personas de escasa cualificación, en condiciones de alta precariedad y temporalidad, con salarios relativamente bajos, pocas expectativas de mejora salarial o de promoción, en empresas en las que la implantación de sistemas de gestión profesionalizada de recursos humanos no es frecuente. Desde el punto de vista del consumidor, parece lógico pensar que la imagen del sector esté deteriorada.

Respecto a prácticas y acciones relacionadas con estudios de clima y de satisfacción laboral, las empresas del sector de restauración no las tienen implantadas de forma mayoritaria. Al igual que sucede con la mayoría de las prácticas de gestión de recursos humanos, estas acciones se dan más en las empresas grandes que en las pequeñas. Las empresas con menos de 19 trabajadores realizan encuestas de clima y satisfacción laboral en el 4,5% de los casos. En el caso de las empresas de 20 a 49 trabajadores, este porcentaje asciende al 11%, en torno al 25% en el caso de las empresas de 50 a 499 trabajadores y a un 30% en el caso de las empresas de más de 5.800 trabajadores<sup>18</sup>.

Como resumen de la valoración de los factores internos que impactan en la rotación, estamos ante un colectivo de empleados que, por razones demográficas y condiciones sectoriales, tiene un alto potencial de insatisfacción laboral, una de las principales causas de la rotación. Por otra parte, existe una carencia en el sector respecto a la implantación de sistemas de gestión profesionalizada de los recursos humanos, especialmente en lo que se refiere a formación, políticas y estrategias de retención y promoción y evaluación del desempeño. Los criterios de valoración, utilizados mayoritariamente en los diferentes procesos de personal (selección, promoción, evaluación) son de tipo subjetivo (actitud frente al trabajo, puntualidad, buena presencia, etc.) y la experiencia profesional se valora muy por encima de la formación específica. Estas circunstancias, unidas a una elevada temporalidad e inestabilidad en el empleo, desembocan, entre otras cosas, en un escaso reconocimiento de los puestos de base y cualificados del sector como profesiones, dentro y fuera del sector.

---

18 FEHR 2008.



En **síntesis**, al hablar de recursos humanos en el sector de la restauración en España, y al analizar las causas y consecuencias de las elevadas tasas de rotación voluntaria, es imprescindible destacar ciertas características propias del sector:

- Atomización, aunque la tendencia actual es a la concentración.
- Estacionalidad (en algunos subsectores especialmente).
- Rápido crecimiento.
- Enorme diversidad de categorías y tipos de servicio, con la consiguiente heterogeneidad en cuanto a las necesidades del sector.
- Escasez de fuentes de datos rigurosas y coherentes, por lo que se trata de un sector relativamente opaco.

Todo ello ha desembocado en el desarrollo de unas relaciones laborales caracterizadas en gran medida por:

- Escasa implantación y profesionalización de los sistemas de gestión de los recursos humanos, especialmente en las empresas de menor tamaño.
- Alta temporalidad e inestabilidad en el empleo.
- Constante demanda de mano de obra.
- Escasa valoración de la formación en los procesos de selección y de promoción.
- Alta valoración de la experiencia como criterio en selección y promoción.

Existen importantes diferencias en torno a tres ejes: el tamaño de la empresa, el área de actividad y el perfil profesional del empleado. La mayor parte de las cuestiones destacadas en estas páginas (temporalidad, rotación, etc.) afectan especialmente a las empresas más pequeñas y a los empleados de base o de baja cualificación. A medida que se avanza en la escala de ambas variables, las características señaladas como propias del sector se diluyen.

Pero la decisión final del empleado que impacta sobre la rotación, es decir, la decisión de abandonar un puesto en una empresa del sector, depende directamente de la satisfacción laboral. El análisis de páginas anteriores muestra que los empleados del sector presentan un alto grado de insatisfacción laboral, y que esta insatisfacción puede incluso incrementarse, puesto que se dan ampliamente las condiciones que favorecen dicha insatisfacción. Y lo que es aún más grave, aún son pocas las empresas del sector que realizan de forma sistemática estudios de clima y de satisfacción laboral, por lo que en cierta medida están ciegas respecto a esta situación.

La insatisfacción laboral en restauración, especialmente en los puestos de menor cualificación, guarda una estrecha relación con el desprestigio social del empleo en este sector, la escasa profesionalización y la inadecuación de las estrategias de formación. Los planes formativos españoles en materia de hostelería y turismo no parecen responder adecuadamente a las necesidades de las empresas ni, sobre todo, a las expectativas de los alumnos, futuros empleados. El problema radica, básicamente, en que los ciclos profesionales de FP, de grado medio y superior, de hostelería suponen 2.000 horas de formación, algo excesivo según los especialistas del sector. Esta *sobreformación* se convierte en un problema cuando los alumnos salidos de las escuelas de FP, tras esas dos mil horas de formación, no encuentran en el mercado laboral el reconocimiento a su esfuerzo en remuneración, categoría y posibilidades de promoción.

## 4. Formación en hostelería y restauración: ¿asignatura pendiente?

### 4.1. Panorama de la formación en hostelería en España

Actualmente en España la formación reglada aplicable al sector de la restauración se recoge en tres titulaciones de FP, todas ellas de la familia de hostelería y turismo: Técnico de Cocina y Gastronomía, Técnico de Servicios en restauración, ambas de grado medio, y Técnico Superior en restauración. En los tres casos se trata de ciclos formativos de 2.000 horas de formación. Para acceder a los títulos de grado medio es preciso haber superado la ESO y tener al menos 16-17 años y para el título de grado superior haber superado el Bachillerato o la prueba de acceso y tener 18-19 años.

En opinión de todos los expertos que participaron en el *focus group* organizado como parte de la metodología de esta investigación, la duración de estos cursos es excesiva. Analicemos someramente sus contenidos:

#### Técnico de Gastronomía y Cocina:

---

- Ofertas gastronómicas.
- Preelaboración y conservación de alimentos.
- Técnicas culinarias.
- Procesos básicos de pastelería y repostería.
- Productos culinarios.
- Postres en restauración.
- Seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.
- Formación y orientación laboral.
- Empresa e iniciativa emprendedora.
- Formación en centros de trabajo.

#### Técnico de Servicios y Restauración:

---

- Operaciones básicas en bar-cafetería.
- Operaciones básicas en restaurante.
- Servicios en bar-cafetería.
- Servicios en restaurante y eventos especiales.
- El vino y su servicio.
- Ofertas gastronómicas.
- Técnicas de comunicación en restauración.

- Seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.
- Inglés.
- Formación y orientación laboral.
- Empresa e iniciativa emprendedora.
- Formación en centros de trabajo.

#### Técnico Superior en Restauración:

---

- Procesos de cocina.
- Procesos de pastelería y panadería.
- Procesos de servicio.
- Administración de establecimientos de restauración.
- *Marketing* en restauración.
- Lengua extranjera.
- 2ª lengua extranjera.
- Relaciones en el Entorno de Trabajo.
- Formación y Orientación Laboral.

En principio parece que, efectivamente, 2.000 horas pueden resultar excesivas, sobre todo si consideramos la realidad que espera a estos estudiantes en el mercado laboral. La realidad del sector es que más del 90% de las empresas son pymes, y en ellas no es habitual la promoción. En otras palabras, la mayoría de estos alumnos van a encontrar, al terminar sus 2.000 horas de formación un puesto de camarero, para el que además no se exige, generalmente, formación, sino experiencia. La retribución, por otro lado, ronda los mil euros mensuales, y no existen, por lo general, perspectivas de mejora salarial. No es de extrañar, por tanto, que el panorama sea desalentador por ambos extremos del ciclo: escasas matriculaciones y escasa satisfacción a la salida. ¿Qué argumentos se le pueden ofrecer a un joven de 18 años para que inicie un ciclo formativo de estas características? El mercado no va a reconocer su formación una vez que obtenga el título, ni en promociones ni en retribución, por lo que es lógico pensar que preferirá invertir esos dos años en obtener experiencia laboral en el sector, que es el criterio que más se valora y reconoce.

#### **4.2. Desajustes entre la formación y la realidad del mercado laboral: un problema de expectativas**

El sistema actual provoca frustración en alumnos y esa frustración, como es lógico, desencadena una importante insatisfacción laboral, fuente relevante, como hemos visto, de la rotación. Al salir de la FP tienen ciertos conocimientos teóricos, pero no tienen ni la práctica ni la madurez personal (no olvidemos que salen con 19-21 años, según el ciclo) que el mercado laboral reclama, premia y remunera. Al analizar las causas por las que se produce esta escasa valoración de la formación en el sector, aparecen diversos factores, todos ellos

relacionados. Y como telón de fondo de todos ellos, la extraordinaria atomización del sector porque, y esto debe tenerse siempre en cuenta, muchas de estas cuestiones pierden relevancia en las empresas más grandes del sector.

En primer lugar debemos hablar de las carencias formativas en los mandos intermedios y en los propios empresarios propietarios de los negocios de restauración. Esta carencia no solo implica una deficiente implantación de sistemas profesionalizados de gestión de los recursos humanos sino también, claramente, una valoración de la experiencia muy por encima de la formación. Los expertos convocados en el *focus group* señalaron con insistencia que la formación de mandos medios es muy necesaria en el sector, pero la oferta es muy escasa. Las empresas más grandes pueden formar internamente, pero para la gran mayoría de los establecimientos esta solución no es viable. Entre los empresarios, por otra parte, no es frecuente sentir la necesidad de la formación. Existe la percepción de que se trata de un tipo de negocio cuya viabilidad depende casi en exclusiva de los clientes que entren y la consumición que realicen, por lo que la experiencia y el conocimiento del negocio son suficientes.

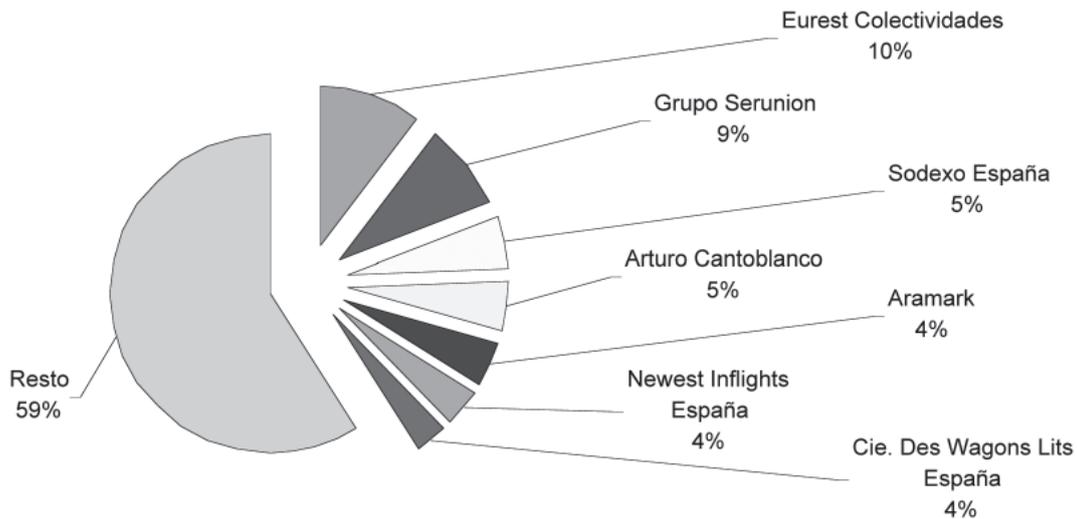
En segundo lugar, parece que, en opinión de los expertos, la formación reglada no cumple las expectativas de las habilidades profesionales que busca el potencial empleador. La desconexión entre los planes formativos y la realidad del negocio es, sin duda, una causa importante de la falta de valoración de la misma. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los empleadores del sector buscan una determinada actitud hacia el trabajo en sus potenciales empleados, características y rasgos más relacionados con la experiencia y las actitudes que con el conocimiento teórico y las aptitudes. Por tanto, si esos rasgos valorados no son los que ofrece la formación reglada, seguirán utilizando como criterio de selección y remuneración la experiencia.



## 5. La opinión de los expertos: entrevistas en profundidad y *focus group*

### 5.1. Entrevistas en profundidad a empresas del sector

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo de este trabajo, el sector de restauración incluye una enorme variedad de realidades de negocio que se diferencian notablemente en cuanto a sus necesidades, su forma de gestión y, por supuesto, la manera en que se ven afectadas y gestionan la rotación de personal. Ya se han mencionado los dos factores más relevantes a la hora de caracterizar las relaciones laborales del sector: la atomización y la variedad de actividades (que implica muy diferentes puestos, tareas y perfiles). Respecto a la atomización, recordemos en este punto la imagen ofrecida en páginas anteriores, en la que se aprecia que más del 50% del sector está compuesto por empresas con menos de un 4% de cuota de mercado:



Fuente: Hostalmerk 2008.

Los principales criterios de esta diferenciación son el tamaño de la empresa y el tipo de actividad. Para escoger una muestra representativa del sector que se adapte a esta variedad se han seleccionado las empresas de la muestra según estos criterios. Las empresas que aparecen a continuación han participado a través de la respuesta a una entrevista en profundidad, por lo que la relevancia de la información recogida y su validez no provienen de constituir una muestra numéricamente significativa del sector (muy atomizado), aunque sí cualitativamente representativa.

a) Número de empleados

---

Grandes empresas (Más de 1.000 empleados)	Medianas empresas (entre 50 y 1.000 empleados)
Grupo Zena	Café & Té
Serunió	Diesa
Aramark	Farga
Grupo VIPS	AN Group
Telepizza	Pequeñas empresas (establecimientos)
The Eat Out Group	Parada y Fonda
ISS Servicio de Colectividades	Sanotes
Grupo Compass	Arrocería Balear
NH Hotels	
Riu Hoteles	

b) Por actividad

RESTAURACIÓN TRADICIONAL		RESTAURACIÓN MODERNA	
Grupo Zena	Cañas y Tapas	AN Group	Piscolabis
	Il Tempietto		Otto Sylt
	Nostus		MU Bufet
	La Vaca Argentina	Café & Té	
Grupo Vips	El Bodegón	The Eat Out Group	Pans & Co
	Iroco		Pastafiore
	Teatrice		Fresh & Ready
	Bice		Bocatta
	Tattaglia		FresCo
	Paparazzi		Terracota
	Mood		Abbasid Döner Kebab
	Root	Grupo Zena	Foster's Hollywood
AN Group	Attic		Pizza Hut
	Daps	Grupo Vips	Ginos
	Citrus		Friday's
	La Botiga		The Wok
	Mussol	Quick Services Restaurants (QSR)	
	Maximilian	Telepizza	
	QuQu	Grupo Zena	Burger King
	Tapa Tapa		KFC
	Txapela		
Farga		Catering	
The Eat Out Group	Loja das Sopas	Grupo Compass	
	Dehesa Santa María	Diesa	
Arrocería Balear		Colectividades	
Parada y Fonda		Eurest Colectividades	
Cafeterías		Aramark	
Grupo Zena	California	Serunion	
Grupo Vips	VIPS		
Diesa	Ansios	Restauración en hostelería	
	Atenes	NH Hotels	
	Bar Bus	Riu Hoteles	
	Qiosc Canaletes		
	Garbí		
Farga			
The Eat Out Group	Caffé di Fiore		
Cafetería Sanotes			

Las entrevistas se han realizado a partir de un guión enviado previamente al entrevistado. El grado de acuerdo en las respuestas es muy alto, existiendo diferencias únicamente entre diferentes sectores de actividad y, en ocasiones, diferencias de matiz.

## PARTE I:

### PERCEPCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR Y EN SU EMPRESA

Existe unanimidad en las respuestas a la hora de considerar que la rotación voluntaria elevada es una característica del sector. A partir de esta unanimidad, resulta interesante destacar algunas matizaciones. Por una parte, la rotación afecta de forma diferente a los distintos subsectores, siendo especialmente elevada en la restauración tradicional y moderna e inferior en colectividades y *catering*. En palabras de Enrique García Saelices, director general de RRHH del **Grupo Zena**, «la rotación en restauración se articula en torno a dos ejes: segmento (mayor o menor especialización) y categoría profesional (escala laboral)». De esta forma -y esta es una opinión compartida por la mayoría de los entrevistados- cuanto mayor es el grado de especialización, menor es el nivel de rotación. De este modo, por ejemplo, la rotación entre los cocineros es muy inferior a la rotación de los camareros.

La mayoría de los entrevistados señala que la rotación ha llegado a considerarse algo inherente al sector, es decir, no solo una característica sino algo propio, inseparable. Esta percepción perjudica al sector porque, entre otras cosas, al asumir estos niveles de rotación, se han desarrollado pocas estrategias o políticas innovadoras de retención, extendiéndose la percepción de la inevitabilidad. Dimas Ramírez, jefe de RRHH de **The Eat Out Group**, resume certeramente esta percepción al afirmar que «desde siempre la rotación ha estado presente. Se trata de un problema grave en la empresa de restauración. Es un problema asumido, algo que se da por hecho y eso ha contribuido a normalizarlo y consolidarlo. Esto no debería ser así, porque al normalizarse, no se ha acotado. No ocurre así en otras áreas, donde cuando se identifica un problema, se valora, se analiza y se ponen los medios para paliarlo».

Una consideración aparte merece el subsector de Quick Services Restaurants (QRS), donde la rotación elevada es casi una parte del negocio. Para comprender esta perspectiva es necesario tener en cuenta que el trabajo en este tipo de establecimientos, del que sin duda uno de los más claros representantes es **Telepizza**, se aleja bastante del desempeño de tareas habitual en restauración tradicional o moderna, e incluso en colectividades, y se configura básicamente como un trabajo de montador. Los diferentes ingredientes llegan al establecimiento desde la fábrica, y el personal del establecimiento monta las diferentes alternativas de producto, según criterios claramente especificados. Otra parte del personal de estos establecimientos son los repartidores, cuyas tareas poco o nada tienen que ver con la restauración. En otras cadenas de QSR, como Burguer King o KFC, el personal de atención al público realiza igualmente este tipo de tareas más cercanas al montaje que a la restauración.

En el subsector de QSR, la rotación forma parte, como se decía, del negocio. Los empleados de estos establecimientos, por lo general gente joven, suelen buscar un empleo temporal con el que ganar algo de dinero para fines concretos (un viaje, una moto...), aunque en al-

gunos casos, según afirma Luis Diéguez, de **Telepizza**, «el trabajo acaba por enganchar y se quedan. Telepizza ofrece carrera profesional y se puede llegar a ser gerente de tienda, con un variable importante y posibilidades de promoción: casi todos los directivos de Telepizza han sido repartidores».

En general, el efecto más negativo de la rotación en el sector se produce en el ámbito del servicio y la atención a los clientes, ya que lleva aparejadas ciertas carencias en formación. La experiencia es una de las principales fuentes de desarrollo profesional en los puestos que están de cara al cliente, como el de camarero, y la rotación elevada hace que esta experiencia se pierda. También tiene un impacto en costes, al tener que recurrir a procesos de selección y al perder la inversión en formación que se hubiera podido ofrecer. Otro impacto importante se produce en el terreno de la imagen del sector, que se ve deteriorada por unas condiciones laborales caracterizadas por la inestabilidad. Más adelante se incidirá en este punto, que preocupa considerablemente a los profesionales del sector y que es a la vez causa y consecuencia de la elevada rotación de personal.

Acuerdo, por tanto, entre todos los entrevistados al señalar que la elevada tasa de rotación es una característica del sector de la restauración, aunque afecte en diferente medida a los distintos subsectores. También existe un amplio acuerdo en señalar que la recesión económica y el incremento del paro están provocando una disminución de dicha tasa desde 2009. No obstante, este descenso, como señala Enrique García Saelices, «se debe a circunstancias externas, no a que se hayan solucionado los problemas que originan la rotación en el sector». Por tanto, el actual descenso de la rotación no debe servir de excusa para eludir un análisis serio y riguroso de las causas y consecuencias de este fenómeno.

Al hablar del efecto de la crisis económica en el sector vale la pena destacar la iniciativa de una de las empresas entrevistadas, **Café & Té**. La dirección de esta empresa, con una plantilla de unas 700 personas, ha decidido aprovechar la mayor disponibilidad de trabajadores en el mercado para mejorar el perfil de sus plantillas, ofreciendo además formación. La nueva estrategia de selección y de formación van unidas hacia el logro de un objetivo nuevo: mejorar las capacidades de venta del personal, buscando y desarrollando el perfil de *camarero-vendedor*. Esta estrategia permitirá, además, mejorar los resultados de la empresa y, por tanto, continuar contratando gente, al tiempo que se mejora la empleabilidad de los trabajadores.

Respecto al impacto de la alta rotación voluntaria en cada una de las empresas en concreto, ninguna de ellas ha manifestado una preocupación especial. Por una parte, la comparación con la media del sector las sitúa en una buena posición y, por otra, como se ha mencionado, la rotación parece estar asimilada como una característica propia de la restauración, y se ha aprendido a gestionar con ella. No obstante, la mayoría de las empresas entrevistadas realizan algún tipo de estrategia para paliar sus efectos y para retener al personal.

Respecto a esta cuestión, la diferencia entre las empresas más grandes y las de menor número de empleados es muy relevante. Una gran empresa, como el **Grupo VIPS** o el **Grupo Zena**, puede ofrecer oportunidades de formación y promoción interna que difícilmente pueden aplicar empresas medianas o, desde luego, los establecimientos más pe-

queños. Los establecimientos de restauración tienen una estructura piramidal muy rígida, por lo que la promoción es corta y difícil. En las grandes empresas de colectividades, por ejemplo, sí es posible estudiar la posibilidad de movimientos funcionales que, aun no siendo necesariamente una promoción, pueden servir como factor de motivación para el empleado.

También es frecuente utilizar la formación como elemento de retención. Se ha mencionado, por ser muy diferente del resto, el caso de **Café & Té** y su estrategia de formar y seleccionar *camareros-vendedores*. En otras empresas del sector, la formación pasa por la adquisición de las habilidades y conocimientos más básicos para el desempeño de las tareas. No obstante, la mayoría de los entrevistados coincide en señalar que el trabajo en restauración exige tener unas competencias referidas a actitud, atención al cliente, voluntad de servicio, etc., que difícilmente se adquieren con programas formativos, siendo por lo general fruto de dos factores: la vocación y/o la experiencia.

Para terminar este epígrafe, una referencia a los establecimientos pequeños. Su situación es sin duda muy diferente, tanto en el impacto de la rotación como en lo que se refiere a las posibilidades de hacerle frente. Marta de Eusebio, propietaria y gerente de **Parada y Fonda** asegura que «el personal cualificado exige unas condiciones laborales que el empleador pequeño no puede ofrecer, porque no nos salen los números. Tampoco podemos ofrecer formación ni promoción. Y las condiciones de jornada y demás son igual de duras que en un establecimiento perteneciente a una gran cadena».

## PARTE II:

### CAUSAS DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL EN EL SECTOR

Tras analizar la percepción de las empresas respecto a la rotación en restauración, el guión de la entrevista se dirige a enfocar las causas de dicho fenómeno. Nuevamente podemos hablar de un acuerdo general entre los profesionales entrevistados, con la introducción de ciertos matices relevantes por parte de cada uno de ellos, fruto de su propia experiencia y visión del sector o subsector de actividad. Las principales causas señaladas son las siguientes:

#### 1. Evolución histórica del sector

El *boom* del sector de la restauración en España llevó a las empresas a sufrir importantes necesidades de contratación. A él se dirigieron principalmente jóvenes, estudiantes y extranjeros, es decir, un colectivo de población activa caracterizado por la volatilidad. En gran medida, no había por parte de los empleados que atendieron esta fuerte demanda del sector una voluntad de desarrollo profesional, vocacional o de estabilidad, sino más bien la búsqueda de un empleo como puente hacia otros sectores (especialmente cierto en el caso de los extranjeros, que fueron abandonando el sector para dirigirse al de la construcción) o bien como puerta de entrada al mercado laboral (por los escasos requerimientos que se pedían) o como empleo provisional y finalista hacia el logro de ingresos extra para algún capricho o para pagar unos estudios.

En definitiva, la expansión del sector viene acompañada por una fuerte necesidad de per-

sonal que es cubierta por empleados impregnados de la idea misma de provisionalidad. Más adelante se comentará la raíz de esta provisionalidad, que no es otra que la mala imagen del sector entre empleados, empleadores e incluso clientes. El caso es que, como certeramente afirma Dimas Ramírez, de **The Eat Out Group**, «en aquellos momentos no se seleccionaba: se reclutaba. Ahora sí estamos seleccionando».

En este sentido, puede pensarse que la actual situación de recesión y el alto nivel de desempleo pueden suponer una oportunidad para el sector. Puede ser el momento de, como afirma Dimas Ramírez, empezar a seleccionar adecuadamente o, como señalaba en páginas anteriores «mejorar el perfil de las plantillas, formar al personal e involucrar a los empleados a través de la figura del *camarero-vendedor*», como afirmaba Alejandro Ron, de **Café & Té**. Por una parte, la presión por el crecimiento y, por tanto, las necesidades de personal se están viendo frenadas por la recesión. Al mismo tiempo, hay una mayor presencia en el mercado laboral de personas dispuestas a trabajar en el sector. Estos factores pueden ser interpretados como la oportunidad para dedicar atención y recursos a uno de los puntos flacos de la gestión de recursos humanos en restauración: la selección. Contar con el personal idóneo, tanto desde el punto de vista de formación como desde la perspectiva de la vocación, puede sin duda ayudar a reducir las tasas futuras de rotación voluntaria.

## 2. Dimensión sociodemográfica: nuevas demandas de calidad de vida y calidad laboral

Ligado a lo anterior, aunque generalizando para toda la economía y la sociedad española, la evolución económica de nuestro país ha tenido también una influencia relevante en la actitud de la fuerza de trabajo hacia el sector. En opinión de Miguel Ángel García, director de RRHH del **Grupo Vips** «los años de bonanza económica han permitido a las nuevas generaciones acceder al mercado laboral en empleos más cómodos, lo que ha generado una cultura del bienestar en relación al trabajo. Por esta razón, el empleo en restauración, que no puede adaptarse a estas nuevas necesidades (conciliación, flexibilidad, etc.), ha sufrido especialmente la rotación».

Las condiciones laborales del sector de restauración, especialmente en los puestos de menor calificación, son ciertamente duras y, entre otras cosas, hace muy difícil la adaptación a las crecientes demandas, por ejemplo, en materia de conciliación. A esta cuestión hacen especial referencia los responsables de **Diesa**, **Farga** y de **ISS Servicios de Catering** aunque en este último caso, la propia organización del trabajo, distinta de la restauración tradicional o moderna, permite una mayor flexibilidad. Por otro lado, los márgenes del sector no permiten una compensación económica, por lo que en circunstancias normales (no en estos momentos de recesión), otros sectores como la construcción, aun siendo duros desde el punto de vista de las condiciones laborales, pueden ofrecer sueldos más elevados.

## 3. Mala reputación del sector

Todos los profesionales entrevistados coinciden también en señalar que el sector está afectado por una considerable mala imagen que aparece tanto en los empleados (actuales o potenciales) como en la sociedad misma, en los clientes. Trabajar en restauración, en cualquiera de los niveles profesionales, no tiene una buena percepción social. Esta circuns-

tancia, ¿es causa o consecuencia de los elevados niveles de rotación? En realidad, es ambas cosas. Por una parte, como se ha mencionado, el rápido crecimiento del sector ha obligado al reclutamiento de personas que no tenían vocación ni, seguramente, las actitudes necesarias para el desarrollo profesional en el sector. Además, los orígenes de las empresas de restauración se sitúan en un porcentaje elevado en pequeñas empresas familiares, donde la principal fuente de formación era la experiencia. La escasa formación en gestión profesionalizada de recursos humanos ha venido a agravar aún más la situación. Todo ello, unido a unas condiciones laborales duras y a carencias de formación y profesionalización también en los niveles de menor cualificación, da como resultado esta mala percepción del sector.

En algunos subsectores, los problemas son muy específicos. Luis Diéguez, de **Telepizza**, afirma que el trabajo en los establecimientos de este tipo puede llegar a ser duro porque «pasas en cinco minutos del aburrimiento al colapso. Es además un trabajo muy repetitivo, de montaje, en el que no tiene cabida ninguna la creatividad».

### PARTE III:

---

#### IMPACTO DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL EN EL SECTOR

---

Los efectos de la elevada rotación en el sector tienen mucha relación con las causas, y en algunos casos se confunden con ellas. Así, por ejemplo, se menciona que la rotación causa una mala imagen del sector, factor que también resulta ser a un tiempo causa y efecto. Algunos entrevistados destacan el coste económico que supone este fenómeno, en dos sentidos. Por un lado, los costes de selección ante la necesidad de cubrir vacantes con cierta frecuencia. Y, por otro lado, los costes de la formación que hay que volver a dar al nuevo empleado.

Además del impacto sobre la reputación del sector y los costes de la empresa, la elevada rotación tiene un efecto negativo directo sobre la calidad del servicio y la atención al cliente, en opinión de todos los expertos consultados. Para Ricardo Vilasante, director de RRHH de **ISS Servicio de Catering**, «la alta rotación es un obstáculo importante a la hora de asegurar estándares de calidad en el servicio». En este mismo sentido, Miguel Ángel Vázquez, de **Aramark**, da un paso más, señalando que «en un entorno cada vez más competitivo, con márgenes cada vez más ajustados y consumidores cada vez más exigentes y volubles, es clave ser capaz de atraer, satisfacer y fidelizar a los consumidores. Y ello pasa por disponer de equipos de trabajo capaces de entregar un excelente servicio y una oferta de producto ajustada a las necesidades de nuestros clientes, aspectos para los que se necesita alta motivación y profesionalidad».

### PARTE IV:

---

#### ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN VOLUNTARIA A TRAVÉS DE LA ACTUACIÓN SOBRE LAS CAUSAS QUE LO PROVOCAN

---

Las estrategias para reducir la rotación que se mencionan a continuación se refieren a las empresas grandes o medianas. Como es lógico, las pymes o microempresas del sector no pueden hacer frente a los costes de formación o similares. En el grupo de grandes empresas también es necesario establecer una cierta distinción entre subsectores. En colectividades,

el problema de los horarios no es tan relevante como lo es en restauración moderna y tradicional, y es más fácil adoptar una estrategia de flexibilización del horario que permita adoptar medidas de conciliación de vida profesional y personal. En restauración tradicional y moderna esta estrategia es mucho más compleja. No obstante, este debe ser uno de los objetivos a lograr. Dimas Ramírez, de **The Eat Out Group**, señala que en su empresa han visto que «las personas ven como una ventaja y como un valor añadido la conciliación. Quien es estudiante sabe que puede estudiar porque tiene un turno fijo; quien necesita un horario que permita llevar a sus hijos al colegio y recogerlos lo encuentra».

La mayoría de las empresas consultadas hace referencia a la formación como estímulo a la retención de los empleados, formación que se centra especialmente en actitudes de servicio y atención al cliente, más que en aptitudes o conocimientos. Ignacio Ramos, director de operaciones de **Farga**, nos relató su propia experiencia al respecto. «Después de 2007, al comprobar la elevada rotación de personal y ante la dificultad de contratar personas con experiencia, la empresa decidió apostar por candidatos sin experiencia a los que formaba el director del local. Se hacía un contrato de aprendizaje y, a medida que pasaban los meses y las personas avanzaban, se les motivaba personal y económicamente. El periodo de formación duraba un año. Lo más importante era formar en el modo de atender, en las buenas maneras y en el respeto».

En algunos casos se señala una cuestión de gran relevancia: la mejora de los procesos de selección como parte de la estrategia contra la rotación. Invertir recursos en llevar a cabo adecuadamente los procesos de selección, tratando de asegurar la idoneidad de la persona para el puesto, resultaba seguramente imposible en la época del *boom* de la restauración, cuando, como se señalaba en páginas anteriores, más que seleccionar, se reclutaba. La actual situación puede ser una buena oportunidad para revisar los procesos de selección.

Para el personal de producción, y de manera especial en el subsector de colectividades, es importante también la formación en nuevas tecnologías y en innovación. Miguel Ángel Vázquez, de **Aramark**, considera que «es importante implantar herramientas basadas en las nuevas tecnologías en aquellas funciones y tareas en las que sea posible agilizar el trabajo, dejando más tiempo para la atención a clientes y para la optimización de la producción».

Alberto Navarro, director de RRHH de Serunión, remarca también la inversión en formación como la herramienta fundamental de retención en el sector, al menos para las grandes empresas: «Desde hace dos años y medio, **Serunión** ha realizado una apuesta clara y firme por la formación de sus 15.000 trabajadores. Forman a 6.000 personas al año e invierten 400.000 euros anuales en este ámbito, disponiendo de un catálogo de 40 cursos a disposición de los empleados. Esta formación se distribuye de la siguiente forma: el 50% es formación obligatoria (por ejemplo, temas de prevención, o el certificado de Manipulador de Alimentos, que es muy relevante para la empleabilidad de las personas que trabajan en este sector, y así les ahorramos un dinero), 30% formación técnica (que incluye temas de hostelería, gestión de equipos, etc., con itinerarios formativos para, por ejemplo, jefes de área) y 20% es formación para directivos. Es un esfuerzo importante que hace la empresa porque la formación impacta directamente en la calidad del servicio y, además, nos ayuda a

alinean los objetivos de la empresa con los de los trabajadores, a crear una cultura de empresa e impulsar el sentido de pertenencia. Es nuestra principal herramienta de motivación y retención. En este sector no puedes jugar con la retribución: es la que es, por Convenio. Pero sí puedes, y así lo hace Serunió, ofrecer valor a tus empleados dándoles formación».

En definitiva, las estrategias de reducción de la rotación en el sector pasan por una mejora de las condiciones laborales (en especial en lo que se refiere a turnos y horarios), la profesionalización y la formación, y la modernización del sector.

## 5.2. Focus group

11 de septiembre de 2009, IESE Business School.

13:00 a 14:00 h.

### Asistentes:

---

- Carmen Doménech Linde, InsedNetwork
- Jaime Pérez Magariños, Grupo Compass
- Juan Navarro Barrios, FEHR
- Miguel Ángel García, Grupo VIPS
- José Ramón Pin Arboledas, IESE
- Ángela Gallifa Irujo, IRCO-IESE
- Pilar García Lombardía, IRCO-IESE

### Objetivo:

---

En el marco de la investigación que están realizando InsedNetwork e IRCO-IESE, la celebración de esta reunión de debate ha tenido como objetivo principal profundizar en el tema de las elevadas tasas de rotación en el sector de la restauración en España, incidiendo de manera especial en las carencias o ineficiencias existentes en el ámbito de la formación.

### Desarrollo de la sesión:

---

Comienza la sesión con una breve presentación del estado de la cuestión, que podemos resumir en los siguientes puntos:

1. La rotación en el sector afecta de manera diferente a las empresas según su tamaño, su área de actividad y el puesto de trabajo a que nos refiramos.
2. Un factor íntimamente ligado a la rotación es la insatisfacción laboral en el sector: según datos de la encuesta de satisfacción laboral del INE, este colectivo de trabajadores está entre los que manifiestan una mayor insatisfacción laboral.
3. El empleo en el sector está muy desprestigiado.

A partir de estas consideraciones generales se inicia el debate en el que el acuerdo es casi

total, aunque se realizan apreciaciones y matizaciones diferentes, según el sector y el área de conocimiento de cada uno de los asistentes.

1. La diversidad de actividades en el sector es enorme: no se puede hablar en general. Por ejemplo, respecto a las condiciones de trabajo, en lo que se refiere a jornada, no es lo mismo la restauración comercial o tradicional, donde es frecuente tener que trabajar en fin de semana, que las colectividades, donde el horario es igual que en cualquier otro trabajo.
2. Un primer problema respecto a la formación: la inadecuación de los planes formativos públicos. No es lógico que haya que tener a un chico estudiando dos años para obtener el título de camarero. Los programas se «rellenan» con asignaturas y cuestiones que luego el mundo laboral no reconoce ni premia. Una posible solución sería organizar un sistema mixto con clases teóricas pero también práctica remunerada, de manera que el joven estuviera más motivado, pudiera ir ganando algo de dinero y se formara mejor.
3. El sistema actual produce frustración tanto a los jóvenes (el mercado no les reconoce el esfuerzo) como a los profesionales de las escuelas de hostelería, por las mismas razones. El problema es que después de dos años de estudio, salen con conocimientos teóricos pero sin preparación práctica y sin madurez personal para ocupar los puestos para los que, en teoría, han sido capacitados.
4. Además, falta una formación integral para mandos intermedios.
5. Se apunta también la necesidad de formación, en el caso de las empresas más pequeñas, para los empresarios propietarios y gerentes. El problema es que, por lo general, ellos mismos no conocen esta necesidad.
6. La atomización del sector es un aspecto que se debe tener muy en cuenta. Las empresas más pequeñas no valoran la formación, aunque es cierto que esta es poco eficaz y está alejada de la realidad del sector.
7. A lo anterior se añade un problema de tipo demográfico. Por una parte, las tasas de natalidad están cayendo desde hace años, por lo que la base de población activa es mucho menor que hace 20 años. Pero además, la actitud imperante hoy en día es tal que pocos españoles, especialmente jóvenes, quieren trabajar en restauración. El sector está desprestigiado y, además, no existe vocación de servicio, ni se ve el trabajo en el sector como una posibilidad de desarrollar una profesión o un oficio.
8. Casi como corolario, se comenta que algunas denominaciones son clara muestra de lo desprestigiado del sector: ¿por qué se considera «personal no cualificado» a un camarero?
9. El problema de la formación en restauración, muy ligado a la cuestión de la profesionalización, es en parte un problema de expectativas. Un alumno de 18 años no va a querer entrar en una FP de grado superior (dos años) para luego salir y colocarse de camarero, con escasas posibilidades de promoción, y por un sueldo

que ronda los 1.000 euros. Más aún en una sociedad como la nuestra, en la que se ha generalizado la percepción de que todos debemos/podemos tener puestos de responsabilidad. El sector, por otra parte, no puede subir las retribuciones, porque entonces se quedaría sin margen. La consecuencia es que no hay alumnos en las escuelas de hostelería.

10. Las alternativas no son demasiado halagüeñas. Si en España no hay personas dispuestas a trabajar en el sector, en los puestos de base y de camareros, habría que ir a buscar trabajadores a otros países, donde aún se conserva el espíritu de servicio y vocacional del oficio. Una posible alternativa sería la creación de una red internacional española de hostelería, con sedes en diferentes países, que pudiera dar el título español a los alumnos allí formados.

## Conclusiones y recomendaciones

Las principales conclusiones que se pueden extraer del estudio realizado son las siguientes:

1. La restauración en España es un sector de gran impacto económico y social, por su contribución al PIB (6% en 2008) y por el volumen de empleo que genera (5,7% de la población ocupada en 2008 y 42% de la población ocupada en el sector del turismo, en ese mismo año). Además, tiene importancia estratégica como sustento del sector turístico español. A pesar de ello, se trata de un sector relativamente desatendido por la administración pública, desatención que se pone de manifiesto, por ejemplo, en la ausencia de fuentes fiables de datos, que ofrezcan una imagen fiel de la complejidad y la variedad de las empresas que lo integran. Sin esta base, es difícil analizar y atender las necesidades de los diferentes subsectores, así como elaborar estrategias macro ante las tendencias del sector.
2. Las principales dificultades a la hora de analizar la rotación en restauración derivan de:
  - a) La enorme variedad de actividades diferentes, que implican distintas necesidades y perfiles de personal, así como diferencias importantes en las tareas a desempeñar, jornadas, condiciones laborales, etc.
  - b) La atomización del sector, compuesto en más de un 90% por pymes.
3. Que la rotación es muy elevada en el sector es un hecho admitido por todos los profesionales del mismo. El impacto negativo de esta situación sobre la imagen del sector y sobre la calidad del servicio también genera acuerdo generalizado. Las diferencias de matiz aparecen al tratar, por ejemplo, el tema de los costes de la rotación. Aquí el tamaño de la empresa importa, y mucho. Las empresas más grandes sufren de manera más amortiguada estos costes. Para las pymes, los trámites de altas y bajas y la sustitución de vacantes sí es más problemática.
4. La rotación en restauración afecta especialmente a las categorías de menor cualificación y a las empresas pequeñas más que a las grandes. En algunos subsectores, como el *Quick Restaurant Services*, la rotación elevada casi forma parte del negocio.
5. La rotación en el sector es síntoma de una situación laboral caracterizada por:
  - a) Un colectivo de trabajadores con alto nivel de insatisfacción laboral, que en la mayoría de las ocasiones acude al sector sin ningún afán de permanencia.
  - b) Un sector desprestigiado socialmente: el oficio ha perdido su valor.
6. Existen carencias importantes en lo que se refiere a formación, en todos los niveles. En el nivel directivo y gerencial, falta formación en gestión profesionalizada de recursos humanos. En mandos intermedios, falta formación en habilidades directivas y de gestión de personas y equipos. En los niveles de menor cualificación, falta formación en habilidades relativas a la atención al cliente y el servicio.

Ante este panorama, las recomendaciones posibles pasan necesariamente por un tema que actúa como eje vertebrador de las acciones posibles: la formación.

1. Se hace necesario definir programas formativos para todos los niveles, diferenciando claramente estrategias formativas por tipos de actividad y tamaño de empresa.
2. Son necesarios programas de formación en actitudes, además de técnicos para gerentes y mandos intermedios. Posiblemente estos programas deban ser precedidos por una labor intensa de sensibilización sobre su necesidad.
3. Para los puestos de base, es necesario rediseñar los ciclos formativos. Los empresarios del sector valoran y necesitan no solo formación técnica, sino un «saber hacer» que, hoy por hoy, solo se adquiere con la experiencia. Por tanto, parece necesario introducir modelos educativos que, por una parte, insistan en la formación integral del alumno, generando un cierto sentido de oficio más próximo a la realidad laboral que se va a encontrar y, por otra, permitan la adquisición de experiencia mediante convenios de prácticas remuneradas en empresas del sector.

Junto a ello, son recomendables unas políticas de recursos humanos que:

1. Contemplan al trabajador dentro de una carrera profesional que, desde los niveles iniciales, le den perspectivas de mejora permanente dentro de su grupo profesional.
2. Supongan un doble proceso:
  - 2.1. Por una parte, un crecimiento profesional dentro de su grupo, que luego se refleje en el sistema retributivo y el reconocimiento al trabajo excelente.
  - 2.2. Por otra, un horizonte de posibles ascensos de grupo profesional, pasando del operativo al directivo en sus respectivas escalas.
3. Reducir al mínimo el recurso al contrato temporal y la ETT, que produce inseguridad en el trabajo, sustituyéndola por contratos indefinidos y, en caso de estacionalidad, por contrato fijo discontinuo.
4. Crear un «orgullo de pertenencia» a la empresa.

# Anexo 1

## Guión de la entrevista en profundidad

### Parte I: Percepción de la rotación de personal en el sector y en su empresa

---

1. ¿Considera que la elevada rotación de personal en el sector de hostelería, y en concreto en restauración, es una característica del sector?
2. ¿Considera que supone un problema para el sector?
  - 2.1. En caso afirmativo, ¿en qué medida?
3. ¿Es un problema para su empresa en concreto?
4. ¿Tienen alguna estrategia o política de RRHH dirigida expresamente a evitar altos índices de rotación voluntaria?
  - 4.1. En caso afirmativo, ¿cuáles?

### Parte II: Causas de la rotación voluntaria de personal en el sector

---

5. En su opinión, ¿cuáles son las principales causas de la rotación voluntaria en el sector?
6. (Solo en caso de índice de rotación voluntaria alto, o que preocupe el tema)

En el caso concreto de su empresa, y dadas las características o perfil medio de sus empleados, ¿cuáles considera que son las principales causas de la rotación voluntaria?

### Parte III: Impacto de la rotación voluntaria de personal en el sector

---

7. ¿Qué consecuencias tiene el elevado nivel de rotación voluntaria en el sector de la hostelería?

### Parte IV: Estrategias para reducir la rotación voluntaria a través de la actuación sobre las causas que lo provocan

---

8. Desde un punto de vista general, ¿cuáles considera que son las estrategias más eficaces para reducir la rotación voluntaria en el sector?
9. En su empresa, ¿qué políticas han puesto en marcha para la reducción de la rotación?
10. Según diversos estudios, la mala percepción social del trabajo en hostelería, especialmente en los puestos de camarero y jefe de sala, se debe en gran medida a la falta de profesionalización del sector. ¿Cuál es su opinión? ¿Existen carencias significativas en cuanto a la profesionalización de los empleados del sector?
11. ¿Piensa que impulsar la formación y capacitación en todos los niveles profesionales del sector puede ayudar a mejorar esta situación (tanto la reputación como la mala imagen del empleo en el sector)?
12. ¿Qué otras medidas considera eficaces y necesarias en este ámbito?



## Bibliografía

Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. «Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational-level model». *Academy of Management Review*, 9: 331-341, 1984.

Guerra, J. L.: «El Sector de la Restauración en España», *Distribución y Consumo*, enero-febrero, 2009.

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F.: «Strategies for reducing employee turnover: A rate-analysis», *Journal of Applied Psychology*, 70: 342-353, 1985.

Romero Moreno, D.: «Análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual», *Innovación y Experiencias Educativas*, núm. 13, diciembre 2008.

Sheridan, E. : *Organizational culture and employee retention*, *Academy of Management Journal*, 35: 1036-1056, 1992.

*Ficha Sectorial Restauración*, PriceWaterhouseCoopers, 2008.

«Estrategias para afrontar la desaceleración en el sector de la restauración». *Jornadas*, documento resumen en [www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com).

«Situación de la gestión de los recursos humanos en las empresas de hostelería», FEHR 2007, pág. 57.

«Las relaciones laborales en la hostelería española: diagnóstico y propuestas de futuro», Fecoht - CCOO, *Conferencia de Sindicatos de Turismo del Sur de Europa*, Malta, junio 2008.

«Situación de la gestión de los Recursos Humanos en las empresas de Hostelería», FEHR 2008.

«Sectores de la Hostelería», FEHR 2008.





