

Procesos de afectación en un *Great Place To Work*: El caso de Artiem hoteles

Irene Huertas Valdivia, *Universidad Rey Juan Carlos*

Eva Álvarez Molina, *Universidad Rey Juan Carlos*

Pilar Talón Ballester, *Universidad Rey Juan Carlos*

Historia de la compañía

José Guillermo Díaz Montañés, actual CEO de Artiem hoteles, procede de una familia de tradición empresarial menorquina. De hecho, los orígenes de Artiem se remontan a 1974, año en el que su familia fundó RETUMESA (Red Turística Menorquina, S.A.).

En la década de los 90, Díaz Montañés y su esposa Gabriela Aliaga resuelven apostar por el negocio hotelero en Menorca. Conscientes del potencial turístico de la isla, el matrimonio decide vender su piso para adquirir una de las sociedades en las que el grupo familiar tenía inversiones, y que por aquellos entonces gestionaba diversos establecimientos turísticos, -como el actual hotel Capri y diversos apartamentos en Son Bou-. Años más tarde se vuelcan totalmente en la industria hotelera, incorporando el hotel Audax (Figura 1), también en Menorca, y desprendiéndose de los apartamentos de Son Bou.

A lo largo de los años, la marca Red Turística Menorquina pasó a ser RTM para finalmente constituir la actual Artiem (nombre procedente de la transcripción fonológica de dichas siglas en inglés). En todo este tiempo el matrimonio ha trabajado concienzudamente en renovar la cultura de la empresa inspirada por sus propios valores: *confianza, pasión y alegría, liderazgo, innovación, superación e inclusividad* (Artiem, 2020). De hecho, el modelo de negocio de sus hoteles se basa en la promoción de un estilo de vida saludable y feliz, principalmente enfocado al segmento de parejas (fueron de los primeros en la isla en posicionarse en el mercado como *adults only*).

En el año 2010, la empresa integra un tercer hotel ubicado en Menorca: el Artiem Carlos. Es en 2015 cuando la compañía abre su primer hotel fuera de las Islas Baleares: el Artiem Madrid. Con el Artiem Asturias, incorporado al grupo en 2018, la empresa alcanza un

total de 525 habitaciones, con una plantilla media de casi 200 personas, y una facturación anual alrededor de los 15 millones de euros (Figura 1).

Figura 1. Los hoteles Artiem en 2020

HOTELES	Año	Ubicación	Número de estrellas	Número de habitaciones
ARTIEM Capri	1975	Mahón (Menorca)	4	82
ARTIEM Audax	1994	Cala Galdana (Menorca)	4 Sup.	240
ARTIEM Carlos	2010	Es Castell (Menorca)	4	85
ARTIEM Madrid	2015	Madrid	4	83
ARTIEM Asturias	2018	Quintueles (Asturias)	5	45

Fuente: Elaboración propia.

Reconocimientos de la compañía

En los hoteles Artiem se actúa bajo la premisa de “la rentabilidad sostenible”, teniendo en cuenta el triple balance social, económico y medioambiental. En las decisiones de la empresa se considera escrupulosamente su impacto positivo en los distintos grupos de interés, con el objetivo de generar prosperidad a nivel local en el entorno en el que se ubican sus hoteles. Su compromiso con la sostenibilidad les ha hecho merecedores de distintos reconocimientos y premios, como el Premio Sostenibilidad Alaior 2018, el de Responsabilidad Social Corporativa Hotelera¹ o el Premio de Turismo Islas Baleares 2019.

Esta pequeña cadena hotelera española viene consiguiendo año tras año el reconocimiento de “*Great Place to Work Spain*”. Se trata de una certificación que les posiciona como una de las mejores empresas para trabajar en España, en base a distintos parámetros relacionados con la gestión de sus recursos humanos (*Culture Audit*), la satisfacción de su personal y el clima organizativo (*Trust Index*), entre otros aspectos.

Buena parte de su éxito se sustenta en la excelente gestión que hace el *Departamento de Personas y Bienestar* de su personal, a quienes ellos denominan su “Fresh People”: una plantilla leal, satisfecha y totalmente orientada al cliente.

¹ Otorgado en el congreso anual de 2018 de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos.

Prácticas de Recursos Humanos

Cualquier persona que quiera trabajar en Artiem debe cumplir un requisito primordial: compartir los mismos valores que defiende la compañía. Para encontrar a esa “Fresh People” (personas alegres y saludables que promueven la cultura del bienestar y la comparten con los huéspedes), en Artiem, se pone especial cuidado en el reclutamiento y la selección de sus trabajadores. Para estos procesos la compañía emplea su propio *Recruitment Tracker*: una herramienta que ellos mismos desarrollaron en 2014 y que les permite llevar un exhaustivo control de los distintos procesos, desde el número de candidatos seleccionados hasta cuántas entrevistas se realizan para cada puesto, junto con el monitoreo de distintos comentarios de utilidad para el proceso por parte de los entrevistadores, entre otras funcionalidades. De hecho, son varias las herramientas que se emplean para llevar un seguimiento pormenorizado de los distintos candidatos y trabajadores para así poder mantener registros actualizados de su fuerza de trabajo.

El *Departamento de Personas y Bienestar* de Artiem, actualmente capitaneado por Gabriela Aliaga, utiliza portales como InfoJobs o bien LinkedIn para publicar sus vacantes y analizar los perfiles de los candidatos. Este departamento también revisa los currículums entregados en mano en los distintos hoteles y los enviados vía e-mail a la sede central.

Los candidatos seleccionados son entrevistados por el jefe del departamento del hotel en el que se desea cubrir la vacante junto con la directora del *Departamento de Personas y Bienestar* o, en su defecto, con el director del hotel correspondiente. Se realiza así una valoración doble de los candidatos mediante dos formularios: uno individual por parte de cada reclutador y otro global resultado de la puesta en común de los entrevistadores. Para cubrir puestos de mayor responsabilidad se suele completar el proceso con un test de personalidad *online* que debe realizar el candidato a través de la plataforma *Central Test*², lo que les permite descubrir el potencial del candidato, sus fortalezas y posibles áreas de mejora.

A lo largo de todo el proceso de selección se mantiene comunicación con todos los candidatos participantes en el mismo, informando con claridad sobre la duración y desarrollo del proceso tanto a los finalmente seleccionados como al resto. A los candidatos no seleccionados se les proporciona también retroalimentación sobre su

² <https://www.centraltest.es/>

candidatura, con el objetivo de que puedan trabajar aspectos de su currículum que pueden ser mejorados.

Los empleados seleccionados deben pasar un periodo de prueba, al final del cual son evaluados por su superior. En este momento se les da retroalimentación sobre su rendimiento, actitud, potencial, y sobre si los valores demostrados concuerdan con los de Artiem. Esta evaluación influirá en la decisión de contratación definitiva del trabajador. Para cada nueva incorporación se prepara un plan de acogida personalizado. En la mayoría de los casos los nuevos trabajadores suelen mantener una reunión inicial con el Director General de Artiem cuando se integran en la cadena: el propio Díaz Montañés les explica con profundidad el propósito y valores de su compañía, entre otras cuestiones clave. En otras ocasiones, de esta acogida personalizada se encarga un miembro del *Departamento de Personas y Bienestar*, quien les informa igualmente de la filosofía corporativa.

Una vez mantenidas estas entrevistas de bienvenida, el nuevo trabajador es presentado al resto del equipo al tiempo que se visita el hotel donde se va integrar y sus distintas áreas departamentales. En su primer día de trabajo en Artiem, se entrega al nuevo empleado una carta de bienvenida junto con el *Manual del Empleado*: un documento donde se explican aspectos importantes del funcionamiento de la empresa, los distintos beneficios que tienen los trabajadores de Artiem, así como diversos consejos para el desempeño del puesto de trabajo en cuestión. También en este momento se le proporciona un dossier con la descripción de todas las funciones que realizará en su puesto de trabajo e información relevante para evitar posibles riesgos físicos específicos del mismo. En ese primer día en Artiem, al nuevo integrante de la “Fresh People” también se le entrega su contrato de trabajo, el modelo 145³, y el empleado debe leer y firmar distintos documentos relacionados con el compromiso de confidencialidad de la información, el código de buenas prácticas de uso del sistema informático, y diversos temas relevantes sobre la Ley de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales⁴.

Desde el año 2017 son frecuentes los procesos de acogida grupales, en los cuales se realiza el proceso de bienvenida a la compañía el mismo día para distintas incorporaciones a la empresa. La empresa ha observado que así no solo se optimiza el tiempo empleado en la socialización de los nuevos trabajadores, sino que estos se sienten más relajados y acompañados.

³ https://www.agenciatributaria.es/static_files/Sede/Procedimiento_ayuda/G603/mod145_es_es.pdf

⁴ Más información sobre esta normativa disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3>

Para los recién llegados a Artiem resulta de gran utilidad el *Proyecto cómplice/ahijado*. Se trata de una práctica que se viene llevando a cabo en los últimos años en los distintos hoteles de la cadena y que tiene como objetivo fomentar la integración de las nuevas incorporaciones en la gran familia Artiem a través de una persona de referencia en la compañía que les servirá de apoyo y orientación en su etapa inicial en la organización. Al empleado novel se le asigna así un “cómplice” dentro de su misma sede de trabajo, quien se encargará de acompañarle y orientarle en aspectos no tan técnicos del trabajo (por ejemplo, en los usos y costumbres de la empresa: en esas reglas no escritas) así como otros aspectos de interés para el empleado. Este *cómplice* suele seleccionarse en base a la similitud con el nuevo empleado, en cuanto a aficiones comunes o mismo estilo de vida, y generalmente pertenece a un departamento distinto con el objetivo de fortalecer también las relaciones interdepartamentales al mismo tiempo.

No son estas las únicas iniciativas que se llevan a cabo en Artiem para favorecer la cohesión de su “Fresh People”. Son numerosas las acciones que se llevan a cabo a lo largo de todo el año para el desarrollo de un sentimiento de equipo entre la plantilla: desde la celebración de multitud de eventos -cumpleaños, nacimientos, santos, el alcance de determinados objetivos, el comienzo y fin de la temporada...-, hasta la entrega de regalos personalizados por acontecimientos y logros personales, pasando por desayunos de trabajo, fiestas temáticas de Navidad y encuentros lúdicos de mandos intermedios en un entorno distinto al laboral.

El sector turístico, en general, y el hotelero, en particular, se caracteriza por contrataciones temporales, horarios de trabajo cambiantes y una elevada carga de trabajo en periodos de máxima ocupación, lo que suele generar estrés laboral en algunos trabajadores (Santero-Sánchez et al., 2015). El hecho de que esta cadena hotelera española haya conseguido ser considerada un “*Great Place to Work*” durante 8 años consecutivos gracias, entre otras cosas, al elevado nivel de satisfacción de sus trabajadores es todo un logro. Artiem hoteles es, sin duda, un mirlo blanco en la industria hotelera.

Fuentes de información empleadas:

- Artiem hoteles: Culture Audit 2017, 2018 y 2019 (documento interno no publicado).
- Artiem hoteles (2020). Memoria de Sostenibilidad 2019. Disponible en: <https://www.artiemhotels.com/uploads/media/default/0001/06/124ab0faa4e19b645d24dca8598c952cdacc827b.pdf>

- Hosteltur: https://www.hosteltur.com/126131_artiem-una-cadena-en-busca-de-la-felicidad.html

- Santero-Sánchez, R., Segovia-Pérez, M., Castro-Núñez, B., Figueroa-Domecq, C., & Talón-Ballester, P. (2015). Gender differences in the hospitality industry: A job quality index. *Tourism Management*, 51, 234-246.

Palabras clave: procesos de afectación, reclutamiento, selección, socialización, departamento de personas y bienestar.

Fecha del caso: noviembre, 2020.

Preguntas sobre el caso

1. Resuma y clasifique las distintas prácticas de recursos humanos mencionadas en el texto en los distintos procesos de afectación estudiados en el capítulo.
2. a) Busque información sobre las empresas del sector hotelero que han obtenido el reconocimiento de *Great Place to Work* en los últimos tres años. 2. b) ¿Cree que obtener dicho reconocimiento influye en sus procesos de afectación (atracción del talento, mejores candidatos, etc.)? Razone su respuesta.
3. Si usted perteneciera al *Departamento de Personas y Bienestar* de Artiem, indique qué tipo de herramientas y actuaciones llevaría a cabo para identificar a su “Fresh People” entre todos los candidatos.
4. Busque información sobre el proceso de integración de nuevos trabajadores en una empresa determinada y compárelo con el proceso de acogida en Artiem descrito.