



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO
ELEMENTO DISTINTIVO EN LA PROFESIONALIZACIÓN DEL
SECTOR TURÍSTICO**

Presentado por Raquel Reguera Iban
Tutelado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, 25 de Junio de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN [Pág. 1]

CAPÍTULO 1

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

- 1.1. Las ventajas de la planificación..... [Pág.3]
- 1.2. Concepto de reclutamiento, características y fuentes..... [Pág.5]
- 1.3. El reclutamiento en la empresa turística..... [Pág.8]
- 1.4. Técnicas y proceso de selección en la empresa turística..... [Pág.10]
- 1.5. Comprobación del resultado y decisión final..... [Pág.15]
- 1.6. Incorporación del personal al puesto de trabajo: El plan de acogida.....[Pág.16]

CAPÍTULO 2

FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN: HABILIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

- 2.1. La formación en el sector turístico: Métodos y técnicas..... [Pág.18]
- 2.2. Finalidad de la formación, cómo conseguir el éxito de la empresa turística..... [Pág. 19]
- 2.3. La motivación en el sector turístico: Factores y técnicas..... [Pág. 21]
- 2.4. Motivación versus desmotivación..... [Pág. 23]
- 2.5. Futuras técnicas para motivar al trabajador..... [Pág. 26]

CAPÍTULO 3
LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN EL SECTOR
TURÍSTICO.

3.1 El tiempo de trabajo: Jornada y descanso.....	[Pág. 28]
3.2. El contrato: Concepto, suspensión y extinción en el sector turístico.....	[Pág. 30]
3.3. El rendimiento en el sector turístico.....	[Pág. 31]
3.4. La política salarial: la retribución en el sector turístico.....	[Pág. 34]
3.5. Los factores de la retribución.....	[Pág. 36]
3.6. Los Beneficios Sociales.....	[Pág. 38]
CONCLUSIONES.....	[Pág. 39]
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	[Pág. 41]
ANEXO I.....	[Pág. 43]

INTRODUCCIÓN:

Los recursos humanos son necesarios e imprescindibles para una buena gestión y administración de la empresa, así como la motivación y las técnicas para formar a los trabajadores.

Si la empresa no utilizara los recursos humanos de una manera sólida y firme, con cuidado y sutileza, estaríamos sin dudar, en un declive total, en consecuencia, el fracaso de la empresa.

Hoy en día el turismo es un pilar básico para nuestra economía, este turismo se caracteriza por un continuo cambio, lo que hoy está en alza, mañana puede que sufra declive, por eso hay que estar en constante alerta para ofrecer al cliente lo más novedoso, la empresa se debe de implicar y comprometer para conseguir el objetivo. El turista que viene a nuestra empresa, establecimiento, alojamiento,...etc., y le gusta, posiblemente, regrese algún día, esto quiere decir que el trabajador habrá hecho bien su trabajo, pero no basta con eso, ya que el turismo es inestable y la competitividad crece, hay que ofrecer siempre más, una sonrisa, un dialogo amable, buenas formas y conductas.

Mi propósito no es escribir un trabajo sin más sobre los recursos humanos dentro del marco del turismo, sino conducir al lector, de una manera práctica y metódica, todos mis conocimientos sobre ello, por lo tanto intentaré, y espero lograrlo, abordar el tema de una perspectiva distinta.

De esta manera presentaré el trabajo con un lenguaje directo y sencillo, comprensible para el lector. El trabajo será concreto y coherente, estructurado y definido con temas de interés, no sólo para estudios y consultas, sino para todas las personas interesadas.

Este trabajo está constituido por tres partes centrales. En el capítulo primero, abordaremos la planificación, las necesidades de los recursos humanos, la selección y reclutamiento, así como la incorporación y la acogida de los trabajadores.

En el segundo capítulo, hablaremos de las habilidades de la empresa, la formación y la motivación, no será un coste, sino una inversión a largo plazo.

El tercer capítulo y último, intentaremos desentrañar la política laboral y salarial de la empresa, las asignaciones de las tareas, la jornada, el contrato y para finalizar la retribución y el rendimiento.

La información que recoge estos capítulos, nos ayudará a comprender mejor la gestión de los recursos humanos dentro del sector turístico.

CAPÍTULO 1

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

1.1. Las ventajas de la planificación

La planificación nos sirve para prever a corto, medio y largo plazo, los objetivos de la empresa, para ello reclutamos y seleccionamos los candidatos necesarios. Por ejemplo, si nos disponemos a tomar unas vacaciones en invierno, en la costa, serán totalmente diferentes que si lo hacemos en verano, ya que en invierno la actividad turística es mínima e incluso muchos establecimientos están cerrados (hoteles, agencias, restaurantes...etc.), en consecuencia hay que planificar con antelación antes de comenzar la temporada alta e iniciar los procesos de reclutamiento y selección para cubrir los puestos de trabajo en la temporada alta.

A la hora de buscar la definición de una forma amplia, la planificación de Recursos Humanos “consiste en perseguir que la empresa tenga el número adecuado de personas, con las competencias necesarias, en los puestos oportunos y en el tiempo que corresponda, para que las tareas se realicen de manera satisfactoria”, según consideran Pardo y Luna, (2007, p.100).

De acuerdo con la opinión de Koontz y Weihrich (1991, p.48) “La planificación comprende seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos: se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción alternativos, por tanto los planes, proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados.

Figura 1.1. Elementos de Proceso de Planificación.



Fuente: Adaptada de Koontz y Weihrich (1991).

CAPÍTULO 1

En las empresas turísticas, la misión, la cumbre de la pirámide es ofrecer al cliente el mayor servicio y calidad, para obtener rentabilidad económica. Los objetivos están por debajo, son numerosos, son los indicadores de los logros, tanto económicos, como sociales.

En el tercer lugar, tenemos las estrategias, que se establecen cuando están definidos los objetivos y la misión, y se realiza a largo plazo para alcanzar un estado futuro exitoso y deseable.

Las políticas, en el caso de las empresas turísticas, se realizan para dirigir una actuación, por ejemplo, conseguir clientela fija durante todo el año.

Los procedimientos son las directrices que tienen que establecer las actuaciones propias de su actividad y en este caso hablamos de alojamientos, comidas, reservas,...etc.

Las reglas son diferentes a los procedimientos, en ocasiones tienen carácter obligatorio, ordenan que se ejecute y se cumpla la acción.

Los programas se definen como “un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción” Koontz y Weihrich (1991, p.55)

Por último, pero no menos importante, los presupuestos. Toda empresa turística deberá elaborar su propio presupuesto, son sus ingresos y gastos, en función de las previsiones.

Según las características de la empresa turística, tamaño, ubicación, tipo...etc., la planificación estará condicionada, y no se utilizará el mismo patrón o forma de planificar, se deberá optar por un modelo específico.

La planificación se verá desde diferentes puntos de vista:

- Para la empresa: son medidas de forma estratégica que se utilizan para conseguir diferentes fines o metas, siendo un elemento clave, la dirección.
- Para el trabajador: es una forma de organización para aumentar la productividad, fomenta el trabajo en equipo, la comunicación con los superiores y un buen clima con los compañeros.
- Para la actividad: la planificación racionaliza el trabajo en aspectos como horarios, jornadas, permisos, movilidad...etc.

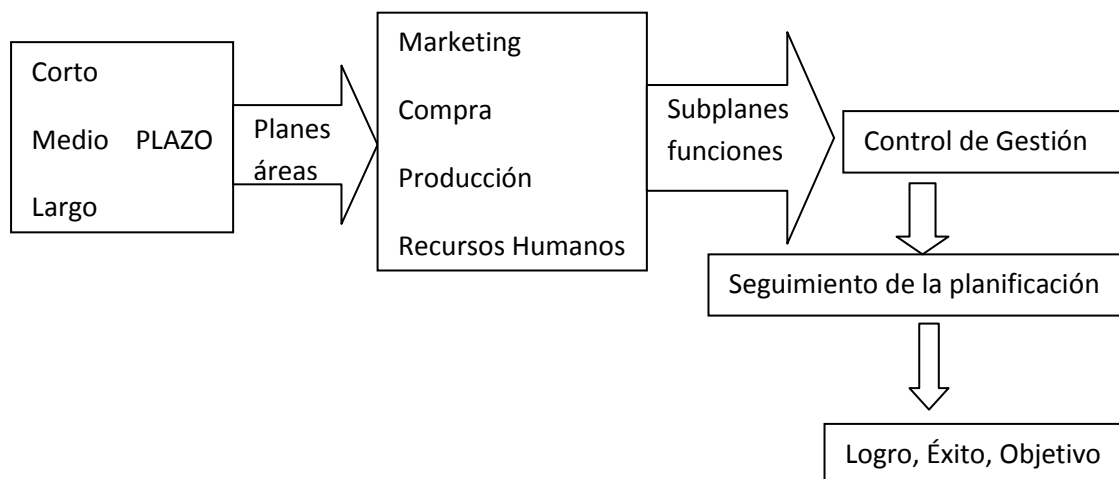
PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

El significado de planificar es mirar hacia delante, ser proactivo, prever el futuro de la empresa para controlar y supervisar la situación en todo momento. Diremos además que es una ventajosa herramienta utilizada para minimizar costes y sobre todo para ser capaces de satisfacer las necesidades laborales a largo plazo y así obtener mejores rendimientos.

Existen diferentes tipos de procesos o etapas de planificación en las empresas turísticas a corto, medio o largo plazo, relativos a cada área funcional, y en las que se dividirán en planes tales como el marketing, formación, compras, inversión, etc., y estos a su vez se volverán a dividir por funciones y serían, jefe de cocina, de restauración, recepción, etc.

Así pues es necesaria y ventajosa una planificación para llevar a cabo un control de todas las áreas y funciones de una empresa y es especialmente necesario llevar un seguimiento de lo planificado, controlar que se cumpla lo planificado y si no se cumple con lo planificado, en su defecto corregir las posibles desviaciones. Concluiremos, diciendo que en las empresas turísticas, el control es una necesidad permanente, un esfuerzo del día a día, cuyo producto es un servicio, y si resulta defectuoso no se podrá reponer por otro.

Figura 1.2. Proceso de planificación en la empresa turística.



Fuente: Adaptada de Koontz y Weihrich (1991).

1.2. Concepto de reclutamiento, características y fuentes

El objetivo del proceso de reclutamiento es conseguir una serie de personas, que en principio estén cualificadas, para llevar a cabo una tarea específica.

CAPÍTULO 1

El reclutamiento variará en función de las circunstancias o características de la vacante.

La cantidad de personas seleccionadas no debe de ser ni muy baja, puesto que tendríamos dificultad para encontrar el candidato acorde con el puesto, ni muy alta, ya que elevarían los costes y se prolongaría demasiado en el tiempo.

Características:

- El reclutamiento es la primera fase del proceso de selección del candidato, para obtener el puesto de trabajo.
- Es la toma de contacto entre la empresa y el trabajador para que éste, pueda tener información sobre la empresa a partir de ese momento.
- Descripción del puesto, supone una información sobre las funciones y responsabilidades del puesto al que se pretende cubrir.

Fuentes:

Son los lugares y formas en las que la empresa puede buscar a los candidatos, siendo las más relevantes:

- Búsqueda interna: Dentro de la misma empresa, puede ocurrir que quede una vacante, la vía más común es la promoción interna o el ascenso por jerarquía, el inconveniente es que al ocupar la plaza, quedaría otra libre sin cubrir. Esta fuente plantea ventajas, puesto que ya conocemos a la persona, el candidato conoce la dinámica de la empresa, los costes se abaratan, no necesita formación y se motiva al ascendido. A la vez plantea algún problema como envidias y tensiones entre compañeros, mal ambiente en la empresa y no se da oportunidad a nuevos candidatos.

Dentro de esta fuente, estarían también los trabajadores que hayan pertenecido a la empresa, bien para cubrir bajas, vacaciones, eventuales, interinos,...etc., la ventaja es que la empresa tiene la experiencia y el conocimiento de cómo trabajan.

- Reclutamiento espontáneo: La empresa puede establecer una bolsa de trabajo con el fin de reclutar solicitudes aunque no las necesite a priori, se quedará para un futuro no muy lejano.
- Anuncios: Son ofertas de empleo, son una de las fuentes más utilizadas, tanto en el ámbito regional, nacional e internacional.

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

- Centro de estudios, Universidades: Una fuente para buscar candidatos son estos centros, las empresas se ponen en contacto con los estudiantes, en el caso de las empresas turísticas, ven en estos estudiantes una fuente de reclutamiento ya que tienen la cualificación requerida e información sobre ellos; la desventaja la falta de experiencia laboral.
- Competencia: Es una fuente utilizada para buscar a empresas a fines del mismo sector. Los candidatos conocen el puesto, la actividad de la empresa, se utiliza sobre todo para ocupar una plaza de máxima responsabilidad, como director de hotel, gerente, propietario,...etc.
- Head hunter (Caza Talentos): Una fuente poco utilizada en el sector turístico, son puestos de trabajo, bastante selectos, departamentos de investigación, tecnología o comunicaciones.
- Otras fuentes: Foros de empleo donde se ponen en contacto con posibles candidatos, jornadas de puertas abiertas, ferias destinadas a la búsqueda y reclutamiento del personal, radio, televisión o internet.

Después de analizar las diferentes fuentes de reclutamiento, según Gómez–Mejía, Balkin y Cardy (1998, p.139) nos explican que “los empleados que poseen más información sobre la empresa y que tienen expectativas realistas sobre el puesto de trabajo tienden a quedarse más tiempo que otros candidatos”. Por ejemplo, el recepcionista de un hotel que esté familiarizado con el puesto que lo conoce y lo valora, tendrá que compensar aspectos menos agradables como horarios, el trato con clientes exigentes, posiciones fijas,...etc.

El coste influye a la hora de escoger la fuente que queremos, para buscar el candidato más cualificado. No es igual, ni costoso, publicar un anuncio en prensa, que contratar una agencia, colgar un anuncio en internet; por eso la empresa deberá valorar el método más rentable de reclutamiento.

La fase de reclutamiento acaba cuando los candidatos están disponibles y desean participar en la selección del puesto, ellos envían la carta de presentación para darse a conocer y el currículum vitae para una posible entrevista.

CAPÍTULO 1

1.3. El reclutamiento en la empresa turística

Según la Real Academia de la Lengua Española el reclutamiento se define de forma genérica como “La reunión de gente para un propósito determinado”

Pero antes de hablar de él, en la empresa turística, vamos a tomar como punto de partida, qué es el puesto de trabajo, de esa manera, entenderemos mejor su significado.

Martín Rojo (2000) reconoce que el reclutamiento está estrechamente ligado con el concepto de puesto de trabajo, y a su vez con los grupos y categorías profesionales de la empresa. Así pues definimos puesto de trabajo, como las tareas que son encomendadas a un trabajador. Es un método específico y sistemático, no sólo determina las tareas y responsabilidades del puesto, sino el ambiente, retribución, actitudes y condiciones.

Consideramos ahora los grupos y categorías profesionales dentro del sector turístico. Los grupos profesionales se clasifican por la función que desempeñan (ventas, visitas guiadas, contabilidad, calidad,...etc.) y la categoría profesional, por el grado establecido en la carrera o profesión.

En una empresa turística podemos distinguir los siguientes grupos y categorías:

- GRUPO PRIMERO

Gerente.

- GRUPO SEGUNDO

Jefe de Administración.

- GRUPO TERCERO

Responsable del área:

- Área de Marketing y Publicidad.
- Área de Calidad y producto.
- Área de Comercialización.
- Área de Comunicación.
- Áreas nuevas Tecnologías y Webs.
- Área de Formación.
- Área de Mantenimiento y tareas administrativas.

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

Responsable de unidad de Negocio:

- Segovia film office.
 - Segovia convention Bureau.
 - Turismo idiomático.
 - Central de reservas.
- GRUPO CUARTO

Técnico.

- GRUPO QUINTO

Guía local.

Informador turístico oficina.

Informador turístico central de reservas.

- GRUPO SEXTO

Auxiliar de información.

- GRUPO SÉPTIMO

Operario de usos múltiples.

Fuente: Otones (2010)

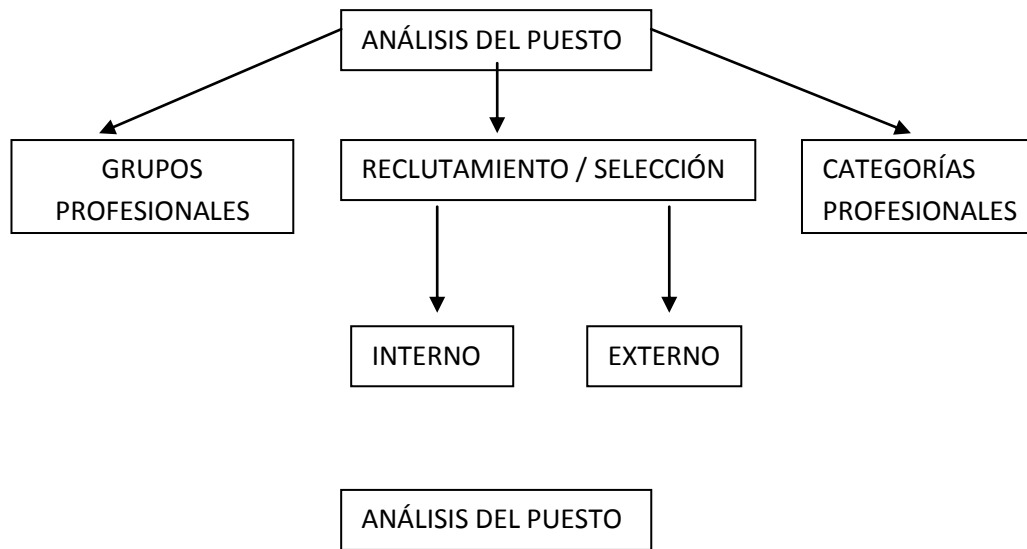
El reclutamiento en una empresa turística puede ser interno o externo, el reclutamiento interno son los propios trabajadores de la empresa y se sucede que se promocionan internamente bien porque queda una vacante libre o por necesidades de la empresa, mientras que el reclutamiento externo se realiza a través de fuentes externas como hemos mencionado en el epígrafe anterior.

En la empresa turística casi siempre ha primado el reclutamiento interno porque es menos costoso y tenemos información de la persona para la que queremos que ocupe el puesto de trabajo. Además requiere menos formación y preparación puesto que ya conoce la actividad de la empresa, es también una buena técnica para motivar a los trabajadores.

CAPÍTULO 1

Para finalizar presentaremos un esquema de manera gráfica.

Figura 1.3. Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

1.4. Técnicas y proceso de selección en la empresa turística

Autores como Pardo y Luna (2007, p.147) definen la selección como “El proceso por el cual determinamos, mediante técnicas e instrumentos, que candidato o candidatos pueden cubrir el puesto o puestos de una organización.”

Es un proceso secuencial que determina la calidad global de los candidatos y de la empresa, de hecho si hacemos un mal reclutamiento, aunque tengamos las mejores herramientas y técnicas en nuestras manos, no va a ser posible el proceso de selección.

Dentro del proceso de selección se tiene en cuenta dos puntos, los requisitos y el perfil del candidato para cubrir el puesto de trabajo. Ej.: (aptitud, experiencia, conocimientos) y las técnicas, las más utilizadas, el test, entrevistas, exámenes de conocimientos, etc.

La persona encargada de hacer la selección, debe utilizar las técnicas que más se adapten al puesto, e incluso se pueden saltar algunas, no es preciso crear un orden en la aplicación de las pruebas, puesto que todas sirven para evaluar al candidato.

En muchas empresas, sobre todo las de gran tamaño, suelen tener un impreso de solicitud de empleo, que sirve para facilitar el proceso de selección de candidatos.

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

Este impreso es semejante al currículum vitae, a la empresa le sirve para conocer la información sobre el candidato. Su elaboración se hace en función de las necesidades de la empresa.

- Currículum vitae: es un impreso donde el candidato plasma los datos más importantes de su carrera profesional, personal, formación,...etc. El currículum vitae debe de ser escrito con coherencia, claro y preciso, que resulte fácil de interpretarlo para el entrevistador, preferentemente a máquina y siguiendo unas pautas en su contenido.
- Entrevista: es una conversación entre dos personas, una de ellas el entrevistador, el cual recibe la información de las aptitudes del candidato, y la otra parte, el candidato, recibe la información sobre el puesto (salario, descansos, jornada,...etc.). La entrevista en el sector turístico es decisiva para valorar al candidato, requiere bajos costes económicos y es necesaria para que el entrevistador evalúe tanto los conocimientos como el aspecto físico del candidato.
- Pruebas de Inteligencia y Aptitudes: tienen gran importancia en el proceso de selección, mide la inteligencia y la personalidad del candidato, suelen ser de larga duración pero en ningún caso son excluyentes para el proceso de selección. Estas pruebas las realizan especialistas en recursos humanos y psicólogos.
- Los Test específicos para el puesto: una definición del concepto del test sería “la prueba que se utiliza para medir condiciones y aptitudes de un sujeto, así como de su conducta, sentimiento, motivaciones y tendencias”. Bayón y García (1992, p.142).

La realización de estos test se aconseja que se combine con otros tipos de pruebas, sus costes son muy bajos y de forma rápida podemos analizar la personalidad del candidato. Para que resulten efectivos y con validez, deben de estar metódicamente bien contrastados. En el sector del turismo se utiliza para la medición de las habilidades y la personalidad de altos cargos, pues el puesto hace aconsejable que el candidato sea sometido a un riguroso proceso de selección. En cambio los test psicotécnicos o pruebas psicológicas se realizan para un grupo de trabajadores cualificados o semi-cualificados de menor nivel (guías, recepcionistas, informadores turísticos,...etc.), para comprobar el grado de adaptación al puesto de trabajo.

CAPÍTULO 1

- Pruebas exigidas para el puesto: en sector turístico hay distintas habilidades y destrezas con las que se tiene que enfrentar el candidato para la obtención del puesto. Por ejemplo, un recepcionista tiene que hablar diferentes idiomas y le haremos la entrevista en los respectivos idiomas, aquellos que figuran en su currículum vitae. Así mismo, a una guía de museos tendríamos que evaluarle en historia del arte.
- Pruebas de Role: son pruebas de simulación, donde se plantean casos reales y se pone en prueba al candidato para resolver decisiones complejas. Las suele realizar un consultor y un miembro de la empresa, que le va a permitir evaluar el comportamiento del candidato. Por ejemplo, para cubrir el puesto de conductor de un autobús turístico, se le mostraría el siguiente supuesto.

- Imagine que a usted se le dan estas tres situaciones, tiene dos minutos para pensarlas y dos minutos para resolverlas, debiendo ser lo más concreto y coherente en sus explicaciones.

Situación 1: El cliente se queja de la megafonía del autobús turístico que no funciona.

Situación 2: El cliente reclama el billete del autobús turístico porque hay obras en la carretera y se ha producido un corte de tráfico desviando la ruta original.

Situación 3: Debido a las inclemencias del tiempo, los turistas han tenido que bajar a la parte de abajo del autobús turístico, perdiéndose las vistas panorámicas de la ciudad.

Estas tres situaciones deberán ser evaluadas tanto por el gerente de la empresa, como por el consultor, y dependiendo de la actitud, rapidez y solución efectiva realizada por el candidato, logre con objetividad el puesto.

- Dinámica de Grupo: no es una práctica muy utilizada en el sector turístico, se forman grupos de seis u ocho candidatos, donde el evaluador analiza la interacción entre los candidatos, con la excusa de resolver un problema que se plantea. Lo importante no es el problema en sí, sino la forma, es decir, cómo se solventa el problema. Por ejemplo, en una oficina de turismo se seleccionan seis personas de ocho candidatos, para que piensen en un nuevo producto turístico para vender al turista. A las otras dos personas observadoras se les informa que deben seleccionar a dos personas de entre las seis que resulten las más competentes, con participación moderada, liderazgo compartido, flexibilidad mental, escucha abierta a los demás, creatividad,...etc., y que rechace perfiles negativos como el gracioso, el que no

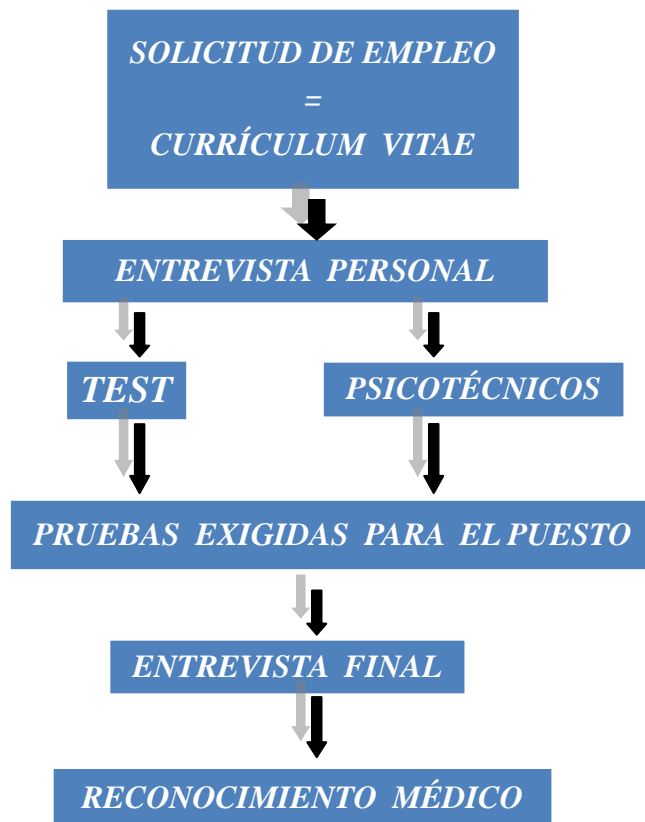
PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

aporta nada al grupo, tímido, hablador, el rígido, el autoritario,...etc.

Es un filtro perfecto que nos ayuda en la toma de decisiones dentro del proceso de selección.

- Examen médico: es el que permite comprobar el estado de salud, en general, del candidato. Por ejemplo, el ritmo cardiaco en un auxiliar de vuelo. Bajo ningún concepto se podrá dar apto a un candidato si no ha pasado por un examen médico. Siempre lo ha de realizar un facultativo médico.

Figura 1.4. Técnicas de Proceso de Selección en el sector turístico.



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de selección hay que tener en cuenta las necesidades de la empresa, tanto a corto, como a largo plazo. El proceso de selección sirve para evaluar y medir los rendimientos de los candidatos, a los cuales se les asignará un trabajo específico, una tarea o misión, y deberán demostrar toda su valía ya que posteriormente desarrollaran estas actitudes dentro de la empresa. Las actitudes que deben de tener cualquier candidato dentro del proceso de selección son: agudeza, inteligencia, rapidez,

CAPÍTULO 1

confianza,...etc., ya que estas cualidades influyen en la integración del candidato en el puesto de trabajo.

Hay que tener una actitud positiva en el proceso de selección para que el entrevistador esté cómodo y la entrevista sea fluida y dinámica.

El candidato deberá demostrar sus cualidades y conocimientos si quiere conseguir el puesto, por eso hay que elegir bien los mecanismos de examen, normas y reglas con el fin de obtener un proceso lo más objetivo, justo y transparente.

Acosta, Fernández y Mollón (2002) detallan las cuestiones que deben cumplimentarse en el proceso de selección:

- Guardar la confidencialidad de una candidatura
- Preparar la entrevista.
- Tener en cuenta con antelación el entorno de la entrevista, en cuanto a intimidad, ruidos e interrupciones.
- Conocer, antes de hacer la entrevista, el currículum vitae detallado del candidato.
- No atender al teléfono, si es inevitable se pedirá disculpas al candidato.
- No hacer esperar más de dos minutos al candidato.
- Informar al candidato de la fase de selección en la que se encuentra y lo que le queda por recorrer.
- Informar al candidato en el caso de desestimarle.
- No realizar preguntas directas que eviten que el candidato se explye.
- No convertir la entrevista en un interrogatorio.
- No deslumbrarse por la primera impresión.
- Seleccionar al mejor candidato, aunque a algunos les preocupe, por miedo a que les haga sombra.
- No transmitir euforia ante el candidato.

La entrevista es el punto más importante del proceso de selección, es donde se ven las caras candidato y seleccionador, y donde se le evalúa para finalizar, acogiéndole o rechazándole del puesto, por eso no es fácil tomar una decisión a la ligera, hay que

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

meditar, tener un tiempo de reflexión, ya que el candidato será en un futuro próximo, el trabajador de la empresa.

1.5. Comprobación del resultado y decisión final

La comprobación y la decisión final no es nada fácil, si queremos ofrecer la más alta profesionalidad, para ello debemos seguir unos parámetros, como la objetividad, fiabilidad y validez, para alcanzar el éxito en la selección.

Las decisiones en relación a la contratación del personal lo deben de realizar el equipo o departamento de recursos humanos, ya que son las personas que han seleccionado a los candidatos y los responsables de establecer los contactos con los aspirantes. De esa forma resulta más fácil que acaben ellos con el proceso final. Estas decisiones tienen que estar aprobadas por el departamento de dirección.

¿Cómo podemos contrastar o comprobar lo que el aspirante refleja en su currículum vitae?

La forma de comprobar lo que el candidato plasma en la entrevista o en su currículum vitae, es a través de las referencias, son muy útiles porque nos verifica la información del candidato.

La petición de las referencias se realiza siempre de la empresa donde el trabajador estuvo con anterioridad y nunca en la empresa actual por motivos de confidencialidad.

Si el candidato nunca ha estado contratado con anterioridad, se puede pedir referencias a los Centros de Estudios, Universidades, Academias,...etc. También es aconsejable exigir títulos o certificados obtenidos, por ejemplo Máster, Idiomas, Grado,...etc.

En la propia petición se debe de indicar aspectos como fecha y funciones que desempeñó el candidato. Ejemplo, cuando ingresó en la empresa, cuando finalizó el contrato y el motivo que causó la baja. De esta manera nos ayuda a conocer aspectos relevantes a la hora de tomar decisiones para el posible contrato.

Por último, a la hora de ponerse en contacto con la otra empresa, para pedir las referencias del aspirante, la llamada telefónica es la más utilizada, puesto que da más seguridad y confianza, que no un simple informe escrito en papel con el que se puede engañar al seleccionador.

CAPÍTULO 1

De todas las formas, puede que ocurra que al finalizar la selección la decisión final no sea la más acertada, esto ocurre numerosas veces, aspirantes aparentemente con buena preparación para el puesto, por diferentes motivos, no resultan idóneos para el desempleo del trabajo, de ahí la importancia de la decisión, no cabe duda que el trabajador es la clave principal del fracaso o el éxito de la empresa.

1.6. Incorporación del personal al puesto de trabajo: El plan de acogida

La incorporación de trabajador al puesto de trabajo ha de hacerse de manera inmediata, la finalidad es que el trabajador conozca, la función y organización de la empresa, por eso en algunas ocasiones las empresas turísticas establecen planes de orientación y de acogida al personal para poder familiarizar al trabajador con la empresa en cuestión.

Si buscamos una definición de Inducción, Bayón y García (1992, p.166) nos lo definen como “el período que tiende a adaptar al hombre no sólo al puesto de trabajo y a la tarea que se ha asignado, sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral”.

En el periodo de adaptación, el trabajador recibe información e instrucciones del puesto a desempeñar, de la empresa y del contrato. (Normas, costumbres, jerarquía,...etc.), y se le puede llegar hacer entrega de documentación en relación a política y procedimientos, vacaciones, instalaciones, normas de cortesía,...etc.

En algunas empresas turísticas se les puede incluso ofrecer la posibilidad de hacer cursillos, para darles la formación específica para el puesto.

El manual de Acogida no es más que un documento, siempre escrito, que facilita a la persona para la incorporación al puesto de trabajo.

¿Es necesario el plan de Acogida en las empresas?

El trabajador al incorporarse al puesto, está sometido a un estado de incertidumbre, ansiedad, e inseguridad, por eso la empresa debe de solventar este periodo en la mayor brevedad posible, para ello la solución más eficaz se entiende como ofrecer el manual de acogida elaborado por la propia empresa.

PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

De esta manera queda contestada la pregunta, es claramente beneficiosa y exitosa, para obtener la satisfacción de la persona recién incorporada, lo que repercutirá positivamente a la empresa.

Como conclusión, cabe señalar que a través del plan de Acogida, no sólo es beneficioso en aspectos técnicos del trabajo, ni psicológicos; ayuda a la integración e incorporación del personal, sino que sirve de presentación como imagen de la empresa, forma parte del marketing y publicidad, además es un buen indicador de las relaciones humanas y de la organización y gestión de la empresa.

Antes del proceso de contratación definitivo, existe, en algunas empresas un periodo de prueba, la regulación española de dicho periodo viene regulada en el Artículo 14 del estatuto de los trabajadores.

Finalizado el contrato de prueba, si es superado, el candidato será contratado por la empresa, pero si no supera este periodo, se volverá a abrir un nuevo proceso de selección.

CAPÍTULO 2

FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN: HABILIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

CAPÍTULO 2

2.1. La formación en el sector turístico: Métodos y técnicas

La formación es la herramienta básica de la empresa turística, puesto que se presta un servicio a través de las personas, encargadas de realizar un trabajo (camarero, azafata, cocinero, recepcionista,...etc.).

Si buscamos la definición de formación, según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española, vendría como (1) Acción y resultado de formar o formarse (2) Educación, instrucción (3) Enseñanza no reglada dirigida a capacitar a alguien para el desempeño de un puesto de trabajo.

De este modo, la formación busca el requerimiento en mayor o menor desarrollo, aptitudes o habilidad personal o profesional.

Muchos autores han definido la formación profesional como sinónimo de adiestramiento o educación de la persona en el puesto de trabajo, de ahí partimos, de la idea para explicar qué métodos y técnicas son las más utilizadas en la empresa turística para alcanzar los objetivos. Estos objetivos de la formación deben contribuir a los objetivos generales de la empresa turística.

Casanueva, García y Caro (2000) nos señalan claramente tres puntos importantísimos de los objetivos de la formación:

- Apoyar estrategias de cambio de la organización. Hay que tener visión de futuro, adaptarnos a la modernización, a estrategias de mercado, y abogar por la calidad del servicio, sin olvidar la mejora continua, tanto en eficacia, como eficiencia.
- Mejorar el rendimiento y motivación de los empleados. Lo veremos más adelante cómo hacerlo.
- Articular la movilidad del personal, tanto verticalmente como horizontalmente. Desde mi punto de vista esta medida es muy difícil que se cumpla, puesto que las categorías profesionales están prácticamente establecidas en todas las empresas.

Hay autores que separan los métodos y técnicas de formación, pero en el caso de la empresa turística, existe un vínculo que las une, están estrechamente ligadas, y así pues, no existen diferencias sustanciales entre ambas.

FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN: HABILIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

Los métodos y técnicas dentro de un plan de formación en la empresa turística podrían ser los siguientes:

- Formación/Training: adiestramiento en el propio trabajo (in house). Destaca de un responsable o tutor de formación, suele ser una persona con experiencia en el puesto, generalmente consta de una parte teórica y otra práctica. Por ejemplo, Jefe de recepción supervisa el trabajo del trabajador de nueva incorporación a la recepción.
- Trabajos en grupos: asistencia a seminarios, conferencias, debates,...etc.
- Visitas a otras empresas: tanto dentro como fuera del país. Principalmente se utiliza para altos cargos de la empresa, gerente o directivos.
- Audiovisuales: se utiliza el sonido y la imagen, es muy apropiado para el aprendizaje de idiomas.
- Rotación de los trabajos: moverse para tener una perspectiva de la organización y las funciones dentro de la empresa.
- Cursos específicos: muy utilizado en la empresa turística para alcanzar los objetivos de la empresa.

Finalmente, hemos de tener en cuenta que para tener unos buenos métodos y técnicas hay que lograr un plan de formación, el cual nos permitirá observar y confirmar si la formación impartida ha alcanzado el éxito cubriendo las necesidades y expectativas de los empleados.

2.2. Finalidad de la formación, cómo conseguir el éxito de la empresa turística.

Las empresas que realizan formación a sus empleados de manera periódica, tienden a ser más exitosas que otras empresas que están condenadas a un estancamiento que conducirá al fracaso. Pero la formación ha de ser objetiva y debe ajustarse a las necesidades de cada trabajador y empresa.

Hay muchas empresas que realizan formación a sus empleados por simple trámite o exigencia y lo que ocurre es que los trabajadores no están conformes, no se sienten motivados, rechazan la formación y aparece el desinterés generalizado.

CAPÍTULO 2

Para que esto no suceda, un buen plan de formación se asienta bajo unas directrices y bajo el cumplimiento de una serie de requisitos:

- Especificar e indicar el tipo de formación.
- Analizar el objetivo de formación.
- Señalar la metodología utilizada para la realización de la formación.
- Indicar fechas y lugar de formación.
- Medios de apoyo Audiovisuales, transparencias...etc.

Dentro de la empresa turística, existen cinco áreas en que los trabajadores deben formarse:

- Conocimientos en el oficio turístico, Centros de formación profesional de Hostelería y Restauración, Escuelas Oficiales de Turismo, FP1 y FP2 que incluye las profesiones de servicios turísticos propiamente dicho, formación superior en Universidades, Facultad de Ciencia Sociales y de la Comunicación, Turismo.
- Formación adecuada en Idiomas. Dependiendo la actividad del trabajador y la posición que ocupe en la categoría del puesto a desarrollar, el trabajador debe formarse en idiomas, ya que el turismo es un fenómeno internacional que cada vez más requiere del conocimiento de diferentes lenguas.
- Debe de ser conocedor de una política de cortesía. Normas respecto al cuidado de la imagen, atención al cliente y pautas de comportamiento.
- Calidad del servicio. Las empresas turísticas delegan a sus empleados la responsabilidad de una buena gestión y atención al cliente. Los trabajadores tienen un gran alto grado de participación, para conseguir dicha calidad.
- Actitud positiva y la empatía es fundamental dentro del marco turístico, ponerse en el lugar de los demás, en este caso, en el lugar del cliente.

Para saber si hemos conseguido el éxito y el objetivo en la formación de nuestros empleados, hay que evaluar los resultados teniendo en cuenta el tiempo, el presupuesto y la logística. Finalmente debemos de tener un feed-back o retroalimentación entre formadores y formados, una estrecha colaboración para que el curso sea de provecho,

FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN: HABILIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

para ello en algunas empresas sobre todo del sector turístico, se envía algún cuestionario a cumplimentar, donde se puede confirmar el aprovechamiento del curso por parte del empleado.

2.3. Motivación en el sector turístico: factores y técnicas.

La motivación en el sector turístico es a veces inalcanzable y difícil de conseguir, puesto que muchos trabajadores abandonan el puesto para irse a otros sectores con mejores horarios, con menos inestabilidad laboral y mejores condiciones económicas.

Para que esto no se produzca debemos tener en cuenta distintos aspectos que afectan a la motivación del sector turístico.

- Conocimiento del carácter de nuestros empleados: es diferente motivar a un empleado tímido, introvertido e inseguro, el cual necesitará elogios, confianza, seguridad, que al trabajador, que por el contrario es más dinámico, se interese por el riesgo, de esa manera le motivamos con nuevos retos.
- Retribuciones: el dinero es un factor motivador, prácticamente en todos los sectores laborales, mueve a las personas y afecta al absentismo de la empresa, la productividad laboral y sobre todo a la calidad del trabajo.
- Promoción personal y participación del empleado: si se tiene una mayor implicación y participación del empleado en la empresa, el puesto adquiere un mayor atractivo, el trabajador se siente más motivado, con responsabilidades en las que pueda tomar decisiones, explicar sus ideas y conocimientos, aportar retos nuevos y establecer su propio ritmo de trabajo.
- Objetivos de la empresa: deben de ser claros y establecidos, tienen que ser conocidos los trabajadores de ellos, por eso deben de tener una conexión directa con los objetivos personales de cada individuo (ascensos, mejora personal, y económica,...etc.).
- Reconocimiento de los trabajadores: el reconocimiento de los empleados por parte de un superior debe emplearse correctamente sin excesos, ni defectos.

CAPÍTULO 2

- Tacto personal: escuchar y tener empatía hacia los demás, ponerse en el lugar de la otra parte. Es imprescindible crear un ambiente de confianza y estima entre el grupo de trabajadores.

Se puede señalar que de los seis factores motivantes dentro del sector turístico, uno tan solo tiene que ver directamente con lo material, así pues la retribuciones o incentivos no son el factor decisivo, ni primordial a la hora de motivar a los empleados.

Es necesario y decisivo que las empresas se encarguen de desempeñar técnicas para que día a día, los empleados trabajen conforme a sus expectativas, más a gusto, compensando el esfuerzo y el logro obtenido.

Las empresas tienen que abogar por tareas que despierten el interés de los trabajadores, que participen en grupos, que fomenten la oportunidad de aprender y potenciar lo que se realice adecuadamente. Deben velar por los objetivos de las empresas, creando un clima laboral bueno, solucionando conflictos entre trabajadores y empresa, y aplicando técnicas de mediación y solución.

Además deben de facilitar el entendimiento, la comunicación, que los empleados puedan expresarse con libertad.

Para finalizar, la empresa debe de ser justa con los empleados, si, debe de reprender cuando sea necesario y de forma adecuada, de esta misma forma elogiar y reconocer los valores de los empleados, el trabajo bien realizado y expresar la satisfacción por alcanzar los objetivos.

Es necesario proteger a los empleados, para dar seguridad y optimismo.

Aunque estas técnicas son fáciles de aplicar, hay empresas que todavía tienen deficiencias y carencias, y en vez de consolidar y retener al trabajador en las empresas, dejan la puerta abierta para que abandonen el puesto.

FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN: HABILIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

Cuadro 2.1 El caso de los diplomados en turismo.

FACTORES QUE CONTRIBUYEN A QUE LOS GRADUADOS ABANDONEN EL SECTOR TURÍSTICO.

- Salario bajo
- Falta de satisfacción laboral
- Falta de promoción
- horarios
- Falta de beneficios indirectos
- Relaciones interpersonales pobre
- Falta de oportunidad de formación
- Supervisión poco amistosa
- Trabajo muy duro
- Aspectos sociales del trabajo

FACTORES QUE CONTRIBUYEN A QUE LOS GRADUADOS SE QUEDEN EN EL SECTOR TURÍSTICO.

- Trabajo interesante
- Satisfacción laboral
- Logro
- Estructura de carrera profesional
- Salario
- Reconocimiento
- Oportunidad de formación
- Beneficios indirectos
- Aspectos sociales de trabajo

Fuente: Farell (2001)

2.4. Motivación versus desmotivación

Si buscamos una definición lo suficientemente amplia, los autores L. Gómez-Mejía, et al. (1999, p.102) nos hablan que es “Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano; alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se les ha asignado”.

Existen numerosas teorías de motivación que tratan de explicarnos por qué los trabajadores están más o menos motivados y el por qué se sienten mejores en unos puestos de trabajos que otros, como alcanzar sus satisfacciones y en contra sus insatisfacciones laborables.

¿Pero porqué se produce esa desmotivación?

¿Qué factores son determinantes para que exista motivación en el trabajo?

CAPÍTULO 2

La motivación es una cadena lógica:

Necesidad —————> Deseo —————> Satisfacción

Varios factores son los causantes de la desmotivación, entre los más destacados citaremos:

- El tedio o el aburrimiento: entendemos como tedio, la desgana, el desinterés del trabajo. El trabajo que se realiza es siempre monótono, no ofrece nada nuevo, ningún tipo de motivación o reto para que resulte de interés. Al trabajar siempre de la misma forma se convierte en una rutina diaria para el trabajador.
- El cansancio o fatiga: existe una estrecha conexión entre ellos, un trabajador cansado puede no tener fatiga y en cambio, hay fatiga sin cansancio. Hablamos de fatiga en términos generales y sucede que la gente que no está motivada, cualquier esfuerzo le supone una fatiga, y a la contra cuando hay motivación las cargas de trabajo suponen cansancio. La fatiga constante puede llevar a situaciones de estrés, sentirse sin fuerzas pero en cualquier caso no suele tener que ver con el trabajo realizado.
- La frustración: se origina en personas que encuentran obstáculo a todo, y se les crea una tensión psicológica, difícil de superar.
- El absentismo laboral: es la falta del trabajador a su puesto de trabajo por diferentes motivos. Ya hemos mencionado algunos, tales como el estrés, la fatiga, enfermedad, el desinterés...etc., y otras tales como el rechazo de los compañeros, depresión. Varios estudios realizados, no dicen que cuando se sucede la desmotivación del empleado, se produce una tasa de absentismo alta. Otro tipo de absentismo es el virtual, el trabajador acude al puesto de trabajo pero se evade, su cuerpo está presente pero su cabeza está en otro sitio. Este absentismo origina numerosos problemas ya que la calidad del trabajo y la productividad disminuye provocando el mal estar de la empresa.

Ya hemos contestado porqué se produce la desmotivación pero ahora bien qué caracteriza al trabajador motivado.

FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN: HABILIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

Bayón y García (1992, p.280) nos dan la clave de los principios que son las causas de la motivación de los empleados:

- Tener una buena imagen de sí mismo y de la empresa
- Tener una buena imagen de su trabajo
- Aceptar los cambios
- Absorber sin fatiga los aumentos en el ritmo del trabajo
- Trabajar con interés

Para acabar, podríamos decir que es más difícil motivar que desmotivar, por eso las empresas de éxito, saben que el empleado motivado es capaz de rendir mejor y asumir los cambios y los retos con facilidad.

Entonces dejemos en manos de la empresa, la capacidad de motivarnos, para que tome conciencia de las necesidades de los empleados, puedan desarrollar acciones convenientes para elaborar planes específicos ajustados a cada persona, ya que lo que pueda ser estimulante para alguno puede no serlo para el otro trabajador.

Según la interpretación de los resultados del cuestionario de satisfacción laboral en el sector turístico y del funcionariado público que hacemos referencia en el Anexo I, a las respuestas más detalladas, lo que he querido recoger son los tres aspectos básicos, relacionados con el compromiso laboral. 1º motivación, 2º el entorno donde se desarrolla el puesto de trabajo y 3º la formación y la información de los trabajadores en relación con la empresa.

Detallando brevemente los aspectos evaluados, descritos en cada área:

- Motivación: nos informa del nivel de identificación por parte de los trabajadores sobre el lugar, puesto que ocupa en la empresa a su vez, nos informa de las funciones y responsabilidades en su puesto, también podemos sacar conclusiones sobre la satisfacción general y del interés del trabajador.
- Lugar de trabajo: obtenemos respuestas a las condiciones de trabajo, seguridad, higiene y ergonomía.

CAPÍTULO 2

- Formación e información: nos aporta la información de los planes que ofrece la empresa para la formación de sus trabajadores y las posibilidades de desarrollo profesional que se les ofrece a los trabajadores.

Según las respuestas obtenidas (Anexo I), podemos observar que mayoritariamente en el sector turístico el 71% de los trabajadores corresponden a la mujer, de esta manera, podremos decir que es un sector en el que la mujer, predomina más que el hombre, y el nivel educacional es muy alto, el 71% de los encuestados frente a otros sectores.

En cuanto al lugar de trabajo, prácticamente, los trabajadores del sector turístico, se sienten satisfechos de su lugar de trabajo, en un 63% frente al 77% de los cargos de funcionarios públicos.

Otra observación que podemos señalar es que en ambos casos no se sienten reconocidos, ni valorados en el puesto de trabajo. En el sector turístico un 52% no se siente valorado, frente al 63% de los funcionarios públicos.

Otra mención que hay que señalar, hace referencia a la oportunidad de desarrollo profesional, en el caso del sector turístico el 58% de los encuestados han contestado que la empresa no les ofrece ninguna oportunidad para su desarrollo profesional, frente al 30% de los funcionarios públicos.

Las conclusiones que podemos señalar al hacer un cuestionario de satisfacción laboral, son de gran utilidad, nos permite que los empleados contesten de manera anónima e impersonal, a unas cuestiones relacionadas con el tema laboral, desarrollo profesional y responsabilidad del trabajador con la empresa. Del resultado ofrecido en el Anexo I, se pueden detectar mejoras en la gestión y organización de los trabajadores.

2.5. Futuras técnicas para motivar al trabajador

Es muy difícil establecer nuevas técnicas para motivar al trabajador, hoy en día se requiere por parte de la administración, un ambiente responsable en el que las personas trabajen en equipo coordinadas, para conseguir objetivos comunes. La misión del directivo/gerente de la empresa es conocer, lo que motiva al trabajador, al subordinado para que desempeñen las tareas, el trabajo de manera correcta.

FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN: HABILIDADES DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

La motivación concreta es la futura técnica que mejor se adapta al sector turístico, debe implantarse en cada empresa y en el caso de la empresa turística, además de conocer las necesidades del mercado (oferta y demanda), personalidad de los trabajadores, también es necesario conocer los aspectos negativos que sufren los trabajadores en este sector (horarios rígidos, fiestas trabajadas, vacaciones fuera de temporada alta...etc.).

Para crear la motivación concreta, se tiene que establecer un plan específico a cada grupo o sector en el que consiste en responder, cuándo, a quién, cómo y dónde aplicar las futuras técnicas motivantes, después de hacer el análisis, es necesario, saber el resultado del plan motivacional, teniendo en cuenta el objetivo para que se ha llevado a cabo.

Otra futura técnica es la denominada Stroke positivamente (alabar, elogiar, agradecer...etc.) y negativamente (castigar, despreciar, regañar).

En el sector turístico no se ha tomado conciencia a la hora de motivar al trabajador, aunque la situación va cambiando día a día, un ejemplo son las agencias de viajes que ofrecen a los trabajadores, bajos precios, facilidad de viaje e incentivos. Por otro lado la empresa hotelera ofrece a sus empleados estancias a bajos precios, incentivos o cambios en los destinos. El resto de los trabajadores del sector turístico lo tienen más difícil, no son recompensados en ningún caso, por este motivo es un sector que sufre de la desmotivación.

Habrà que pensar, especialmente como nueva técnica motivante, la fidelidad a la empresa, ofreciendo a los empleados planes de jubilación, complementos salariales, premios de antigüedad...etc.

CAPÍTULO 3

LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.

CAPÍTULO 3

3.1. El tiempo de trabajo: Jornada y descanso.

La jornada laboral, es el tiempo dedicado al trabajo, en la antigüedad la duración normal del trabajo era de sol a sol, hoy en día está regulada, en España se instalaría por primera vez en 1902, la jornada es de ocho horas para trabajadores de fábricas, en 1910 para trabajadores de minas, en 1918 para la jornada mercantil y el 3 de Abril de 1919 para todos los trabajadores. La jornada ordinaria en España es de ocho horas diarias de trabajo efectivo, esto quiere decir que el trabajador debe de estar en su puesto de trabajo al comienzo y al final de la jornada. Hay trabajos que admiten jornadas hasta nueve horas diarias, siempre que no supere el cómputo de cuarenta horas semanales. Las jornadas laborales están recogidas en un calendario laboral, en este calendario se recoge los catorce días festivos, correspondiendo doce días de fiestas Nacionales y dos días de fiestas de Comunidades Autónomas.

El tiempo de trabajo viene regulado por la legislación o por el convenio colectivo de trabajadores. Dicha regulación supone unas normas de carácter y cumplimiento obligatorio, como comienzo y fin de la jornada laboral, así mismo de turnos, descansos y pausas.

En el sector turístico, el mayor problema nos lo encontramos en el turno de noche, pues es el que supone extraordinarios inconvenientes en los trabajadores, puesto que perturba el ritmo biológico del día y la noche, de la actividad y del propio descanso. La jornada laboral nocturna, se realiza en distintos y diferentes trabajos, hoy en día es creciente en el sector turístico, ya que las empresas de este sector están en la obligación de dejar todo preparado durante la noche para recibir al cliente de día, hoteles, restaurantes, bodegas, compañías aéreas,...etc.

Para facilitar el trabajo nocturno, habrá que compensar a los trabajadores, de tal forma que les quede un día libre después de su jornada laboral nocturna, y de esta manera se facilita el descanso corporal.

Otra medida es acotar y dividir el turno de noche, incluso reducir horas a la jornada laboral nocturna.

LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.

Existen tres tipos de jornadas laborales:

- Jornada partida: aquella que se interrumpe por un periodo de tiempo superior a una hora.
- Jornada continuada: es lo que se realiza sin interrupciones, sin embargo el trabajador tiene derecho a un descanso como mínimo de quince minutos a una hora, para no sufrir de agotamiento.
- Jornada reducida: es aquella jornada inferior a las ocho horas.

Por el contrario de la jornada laboral, está el concepto del descanso laboral que es tiempo que tiene el trabajador para su descanso físico. El descanso también debe de estar regulado y establecido, es retribuido, constante y periódico.

A diario el descanso laboral, ya lo hemos enmarcado en la jornada partida mínimo de una hora de descanso y en la jornada continua de quince minutos a una hora de descanso como máximo.

Fuera de la jornada del trabajo debe transcurrir como mínimo doce horas entre el final y el comienzo de la jornada.

El descanso semanal está regulado por la Ley de Relaciones Laborales de 1976. En este descanso semanal de día y medio, se incluirá el Domingo y la tarde del Sábado o mañana del Lunes. Pero en el caso del sector turístico, el descanso semanal está acordado en dos días consecutivos y no necesariamente incluyendo el Domingo, ya que Sábados y Domingos son los días en los que mayor afluencia de turismo hay y la empresa turística necesita más trabajadores.

El descanso anual es llamado descanso vacacional y está regulado por el estatuto de los trabajadores, la duración son de treinta días naturales. En el supuesto que no lleve más de un año trabajado, disfrutará en proporción de los días trabajados.

La empresa está encargada de establecer y organizar los periodos, los turnos, etc., y se dará a conocer a los trabajadores con un plazo de al menos dos meses de antelación. El periodo vacacional es retribuido y no es compensable en dinero, su finalidad es el descanso absoluto y debe de realizarse dentro del año que corresponde, no es acumulable los días, si no se disfrutan de las vacaciones se pierden.

CAPÍTULO 3

El descanso de días festivos, en España tenemos catorce festivos al año y en algunos casos si cae en Domingo, podemos trasladarla al Lunes. Los días festivos laborables no recuperables son de vital importancia en el sector turístico, ya que la empresa turística está abierta todos los días del año. Los convenios colectivos provinciales recogen cómo recuperar esos días.

- Económica abonándose entre el 60 % y 75 % el salario.
- Permutando el día por otro día al siguiente del descanso.
- Acumulando el día a las vacaciones.

Descanso por permisos los trabajadores previo aviso y justificación tienen permiso en situaciones particulares, el estatuto de los trabajadores recoge:

- Matrimonio, permitiendo un permiso de quince días naturales.
- Nacimiento de hijos, dos días.
- Enfermedad grave de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad, dos días de permiso.
- Traslado de domicilio habitual, daría derecho a un día.
- Cumplimiento de un deber inexcusable público o privado, se hará uso del tiempo indispensable para el cumplimiento de ese deber.
- Lactancia de hijos menores de nueve meses, permitirá a la mujer trabajadora dividir en dos fracciones.

En cualquier caso, será responsable la empresa de pedir la justificación al trabajador en cualquiera de los permisos demandados.

3.2. El contrato: concepto, suspensión y extinción en el sector turístico.

La definición de contrato laboral nos la da Bayón y García (1992, p.179) y nos dice que el contrato de trabajo puede considerarse “como el acuerdo entre empresario y trabajador por el cual éste se obliga a prestar determinados servicios o a realizar determinadas obras por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una

LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.

remuneración justa, la que establece el convenio de los trabajadores.”

El contrato laboral es un intercambio, entre derechos laborales y obligaciones por parte de las dos partes. Existen diversas modalidades de contratación con arreglo a la legislación laboral o mercantil, pero siempre ha de realizarse por escrito o por palabra e incluyendo tiempo, obra o servicio determinado.

Hay numerosos tipos de contratos laborales, pero adentrarnos en esta materia, dada la cambiante legislación, no es el objeto ni la misión de este epígrafe.

En el caso concreto del sector turístico, debido a que el sector es tan desigual y estacional, los sindicatos sufren de la variedad de tipo de contratos que pueden aplicarse a este sector. El contrato que más se aplica y que requiere especial mención es el de trabajadores fijos discontinuos, este tipo de contrato al tener una duración inferior a doce meses, el Real Decreto 1/1992 no da el derecho al desempleo, disminuyendo la naturaleza del contrato y perdiendo efectividad al Real Decreto 2104/1984.

A lo largo de la vida laboral del trabajador se puede producir circunstancias que pueden ocasionar la suspensión laboral del trabajador, pero que no conlleva a la ruptura del vínculo contractual entre la empresa y el trabajador. Las causas que asignan la suspensión laboral son infinitas, pongamos unos ejemplos; de mutuo acuerdo entre las dos partes, por fuerza mayor, causas económicas, personales, excedencias forzosas, etc.

Pero en cualquier caso cuando se concluye la causa justificada, el trabajador podrá volver a incorporarse al puesto de trabajo en las mismas condiciones a las que tuviera en el momento de la suspensión.

Diferente es el caso de la extinción del contrato laboral, en la que por razones de diversa naturaleza se extingue la relación laboral. En cualquier empresa, bien sea destinada al turismo o no, cuando se extingue un contrato laboral, se aplica la Ley o Decreto por el cual el trabajador tendrá o no derecho a percibir una cuantía económica.

3.3. El rendimiento en el sector turístico.

El rendimiento es el factor clave en la dirección de los recursos humanos, puesto a todas las empresas y especialmente a las del sector turístico, les interesa conocer cuál es el rendimiento de sus empleados, para después vincularlo con las retribuciones salariales.

CAPÍTULO 3

De una forma general se puede definir el rendimiento como la cantidad y calidad del trabajo en relación al tiempo que se ha empleado para realizar una actividad. Es un proceso sistemático y continuo, se realiza periódicamente en un momento determinado y de manera planificada, no esporádica.

Los evaluadores del rendimiento suelen realizarse una vez al año por supervisores. El supervisor es la persona destinada a conocer el trabajo que realiza su subordinado y la que tiene autoridad organizativa, suele estar al lado del trabajador para valorar el rendimiento.

El objetivo del rendimiento, no es otro que conseguir la información detallada del trabajo del empleado, para obtener y mejorar los resultados de la empresa. Si el rendimiento es inferior a lo fijado en la empresa debe tomarse medidas para solventar el problema, y si a la contra, es satisfactorio, debe de seguir un seguimiento por el supervisor. En definitiva evaluar y controlar el rendimiento del trabajador no debe de ir encaminado a una sanción o castigo, sino a todo lo contrario, a la ayuda y colaboración para mejorar las relaciones humanas de la empresa.

El objeto de evaluación del rendimiento, está estrechamente vinculada con el puesto de trabajo. Por ejemplo, podemos evaluar al restaurante de un hotel por el número de comidas que ha realizado en todo el año.

Pero hay otros puestos de trabajo, que lo que se mide son los objetivos, es en el caso de la empresa turística destinada a ofrecer orientación al cliente, venta de guías, reservas,...etc., en la que se puede evaluar la calidad del servicio atendiendo a las normas ISO, Q de Calidad, Sicted,...etc.

En otras ocasiones, no es preciso evaluar o medir el resultado, ya que son difíciles de cuantificarlos, habrá que optar por recurrir a rasgos y comportamientos humanos.

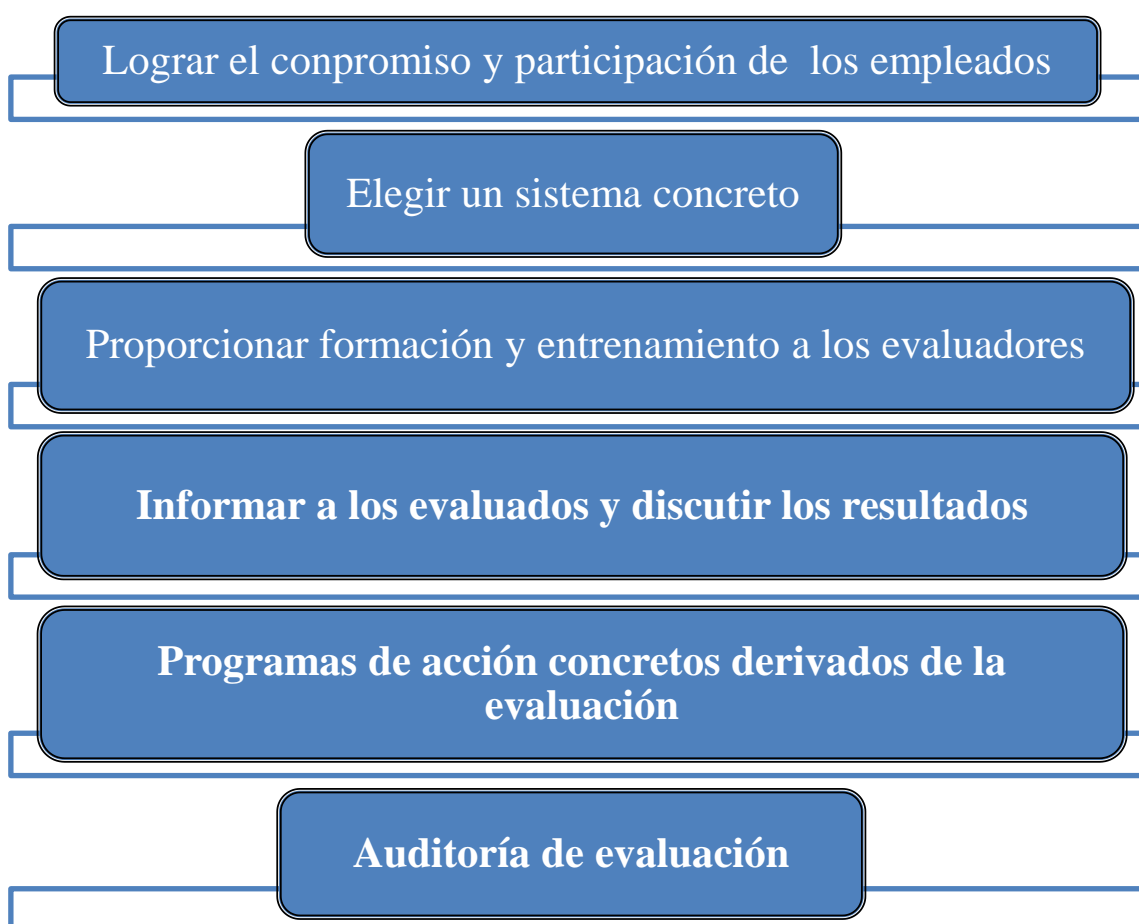
Si nos preguntamos cuales son los sujetos de evaluación del rendimiento, ¿Quién es la persona encargada de evaluarlos? Contestaremos, el superior inmediato a nosotros, quien conoce nuestro puesto de trabajo y realiza el seguimiento del mismo, pero en otras ocasiones puede existir que la persona encargada de evaluarlos sea un compañero o incluso que realicemos una autoevaluación propia.

LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.

Siempre hay que cumplir unas directrices, la persona encargada de evaluar ha de ser conocedora de las funciones del evaluado, tiene el deber de realizar el control y seguimiento del desarrollo del trabajo del empleado, y por último el evaluador tiene que emitir juicios fiables del resultado del rendimiento del trabajador.

Debemos de identificar unos pasos, que sintetizamos en seis etapas para llevar a cabo el proceso de evaluación del rendimiento.

Figura 3.1. Fases del proceso de evaluación del rendimiento.



Fuente: Pardo y Luna (2007, P.238).

Los métodos que se utilizan para evaluar el rendimiento de la empresa y de sus empleados deberán de ajustarse a características específicas según la situación. De cualquier manera el método de rendimiento a de ser coherente, válido, específico y aceptado por los trabajadores que son evaluados.

CAPÍTULO 3

Entendemos que el método del rendimiento sea coherente, cuando el método que evalúa al trabajador incluya criterios que lo respalden.

Hemos dicho que garantice validez, que se evalúe aspectos lo más relevantes posibles y desechar los menos relevantes que son innecesarios. Ejemplo, si evaluamos a un gerente de una empresa turística, tendremos que incluir criterios que fomente el grado personal de su cargo y despreciaremos la puntualidad, la llegada al trabajo, que no es necesariamente tan relevante como otros criterios. Debemos de buscar un método específico para cada empleado y puesto de trabajo. Y por último debe ser fiable, que implica la obtención del resultado independiente de que el evaluador aplique un método u otro.

3.4. La política Salarial: la retribución en el sector turístico.

La idea de salario no es reciente, proviene del latín “SALARIUM”, era un pago en sal, hoy en día tenemos distintas definiciones entre las que tenemos que destacar, la del diccionario de la Real Academia Española, en la que se recoge por salario, dos acepciones:

1. “Paga o remuneración regular”.
2. “En especial, cantidad de dinero que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena”.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) ha definido salario como “la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que se pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por legislación y debida por un empleador a un empleado, en virtud de un contrato de trabajo escrito o verbal”.

Hoy día el concepto de salario en España viene reflejado por el Estatuto de los Trabajadores que establece salario como “Las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especies por la prestación profesional de servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables como trabajo”.

LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.

La política retributiva de una empresa turística busca unos objetivos:

- Atraer a los mejores y más competentes candidatos, para que ocupen los puestos o las vacantes que vayan surgiendo en la empresa, para alcanzar un grado máximo de profesionalidad.
- Motivar periódicamente a los empleados más eficaces y eficientes. Compensar o gratificar las destrezas y responsabilidades de los trabajadores y los esfuerzos que realicen día a día para alcanzar los objetivos de las empresas, permitiendo a los empleados satisfacer sus propias necesidades, sean cuales sean, de índole social, personal, económica, etc.
- Cumplir con las normas y las leyes vigentes que afecten a los salarios.
- Establecer unas directrices, normas, pautas coherentes dentro de la empresa y de esa manera poder solventar las polémicas o casos concretos que se pueden manifestar en el puesto de trabajo de forma arbitraria.
- La política salarial se ajusta a otras políticas dentro de la empresa, como sociales o económicas.

En las empresas turísticas se intenta buscar una justicia salarial, pero la mayoría de las veces el empleado considera que sus esfuerzos y la dedicación al trabajo se ven mermados, no están adecuadamente compensados. Por esta razón surgen con frecuencia polémicas en decisiones de materia salarial.

Para que esto no suceda, las empresas tienen que conocer al detalle cuáles son las tareas exigencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y de ahí, que a cada puesto se establezcan unas recompensas, bien salariales o no, pero equitativas, justas y coherentes.

De igual modo, debe de mantener o retener a sus empleados, las empresas que se dediquen al mismo sector, deben de conocer los salarios que pagan en el mismo sector de actividad, o en el entorno geográfico más cercano, si no, puede que los empleados se desmotiven y acaben yéndose a otra empresa.

CAPÍTULO 3

Hoy en día, cada vez más en el sector turístico, utiliza la remuneración variable, los ingresos dependen del propio comportamiento del empleado, de los ingresos de la empresa, los objetivos establecidos, el rendimiento del grupo e incluso individual,...etc.

A modo de resumen, establecer una política retributiva en cualquier empresa y en especial en el marco del sector turístico, de forma que recoja, la posición en el mercado, la oferta y la demanda, objetivos de las empresas, la valoración del desempeño o incluso, la revisión de los salarios, proporcionando multitud de ventajas.

3.5. Los factores de la retribución.

Podemos destacar tres componentes dentro de la retribución.

- Salario Base ó retribución fija.
- Incentivos ó retribución variable.
- Beneficios Sociales.

El salario base es la compensación económica que percibe el trabajador dependiendo del puesto y categoría que ocupe. Generalmente los convenios colectivos recogen los sueldos base de las categorías profesionales.

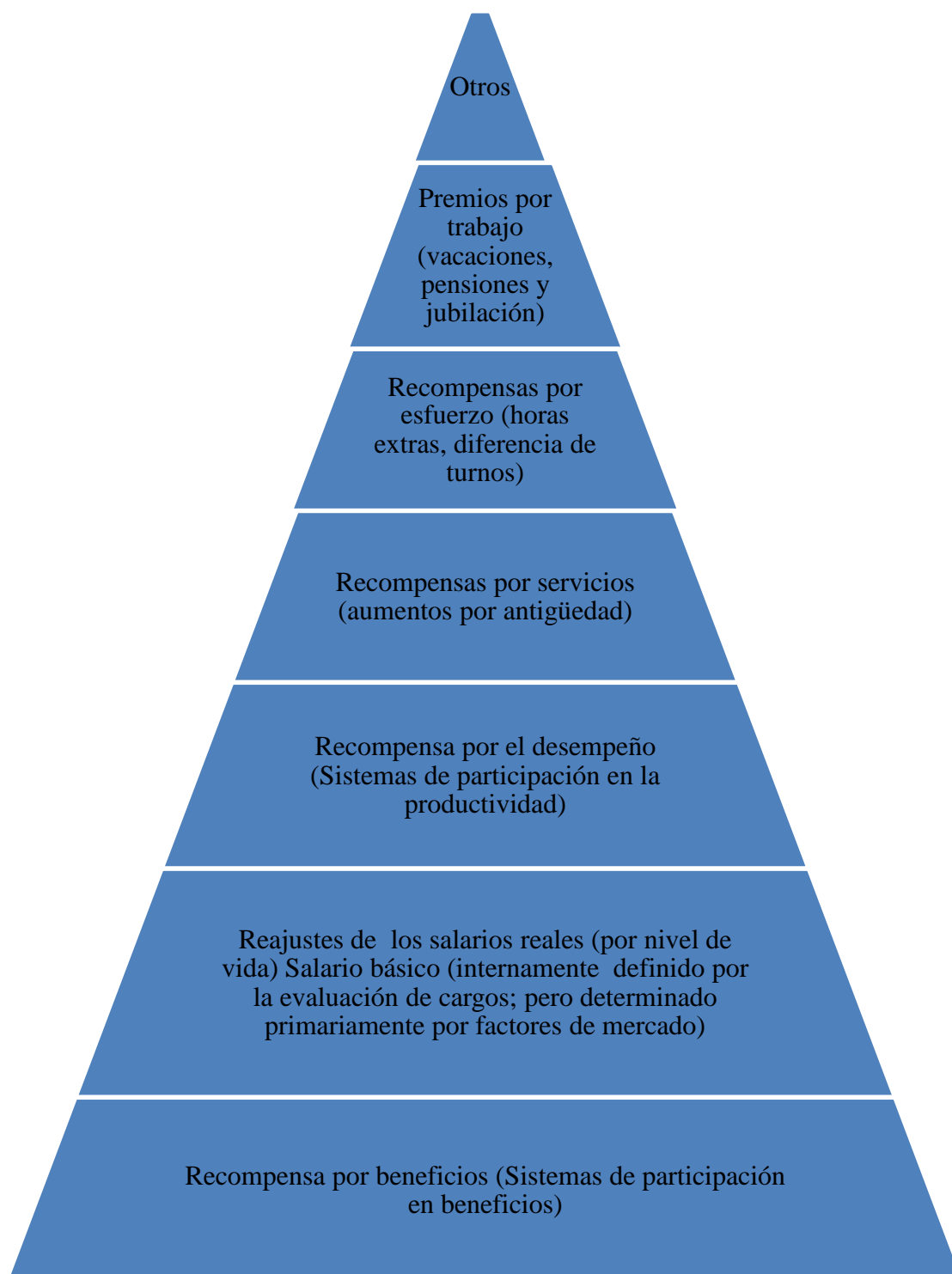
El salario base es complementado con otras prestaciones económicas, como puede ser la nocturnidad, quebranto de moneda, antigüedad ..., así pues, por poner un ejemplo, un auxiliar de vuelo que trabaje por la noche, percibirá un plus de nocturnidad y peligrosidad establecidas en su convenio de trabajo.

Como último factor, el beneficio social, que no es un dinero efectivo, sino una compensación indirecta, que consiste en beneficiar a los trabajadores en su bienestar, como cafeterías, guarderías, préstamos, pensiones, seguros, etc.

Para observar de una manera generalizada los factores del salario, podemos reflejarlo en la pirámide del salario.

LA POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.

Figura 3.2. La pirámide del salario



Fuente: Adaptado de Davis (1972).

CAPÍTULO 3

3.6. Los Beneficios Sociales.

Los beneficios sociales o las retribuciones indirectas, son servicios contratados por parte de las empresas para beneficiar a los empleados, no es dinero directo vinculado al salario, o a la nómina, pero si es una mejora en las condiciones laborales.

Las empresas con un gran número de trabajadores contratan estos servicios para beneficiar a sus empleados o a las familias de ellos. Por ejemplo, guarderías, aseguradoras médicas, préstamos, servicios de comedor,...etc. Estas empresas mantienen acuerdos con las empresas subcontratadas para obtener precios más baratos al empleado, si lo hacen a través de estas empresas, que por cuenta ajena, de igual manera las empresas tienen reducciones fiscales, por lo tanto estamos hablando de una estrategia que beneficia a las dos partes.

Baron y Kreps (1999) argumentan el motivo de por qué es mejor no dar dinero efectivo a los empleados:

1. No es lo mismo el coste para uno que para muchos empleados.
2. Se producen efectos en el comportamiento de los empleados y en la calidad de trabajo.
3. Tiene ventajas fiscales.
4. Tiene un impacto en la productividad
 - a) Atraer y retener a los mejores.
 - b) Motivación.
5. Mueve la relación con el empleado de lo puramente económico al intercambio de significados más simbólico con la organización.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En este trabajo, se ha intentado analizar desde una perspectiva amplia, diferentes puntos de los recursos humanos. Un tema fascinante que ejerce una constante influencia en el sector turístico.

La primera conclusión que podemos desgranar, es que las empresas que triunfan en el futuro, son aquellas que planifican, hacen un estudio de la situación del mercado (oferta y demanda), gustos y necesidades del cliente, prevén la cantidad de personas necesarias para cubrir los puestos de trabajo, en el tiempo oportuno. No vale la pena la queja, hay que ser proactivo, adelantarnos a las necesidades del cliente es vital, para ofrecer la mayor calidad.

En cuanto a las nuevas tendencias en el reclutamiento, selección y plan de acogida, se buscará nuevas fórmulas, en el marco del sector turístico, serán escuelas especializadas en turismo u hostelería, universidades, máster, etc.

Se requiere que el candidato cada vez sea más profesional, con mayor formación, ya hemos mencionado con anterioridad en este trabajo, que una buena sonrisa, buenas conductas, cortesía, es justamente lo que nos acerca al cliente y si él, está verdaderamente acogido y a gusto con el servicio que le estamos ofreciendo, podremos decir que sus necesidades se habrán satisfecho.

La formación deberá ser intensa y coherente, adaptada a cada persona y será la empresa encargada de establecerla en función de sus necesidades, y en el caso del sector turístico, no cabe duda, que debe de ser constante, para reciclar a los trabajadores, de las nuevas tecnologías y materias que se puedan desarrollar en cada grupo y departamento.

La motivación en el trabajo es un aspecto difícil de tratar, sobre todo en el sector turístico, debido a la inmensa cantidad de horas que están sometidos los empleados, trabajos en posiciones fijas, vacaciones en temporadas bajas, bajos incentivos, falta de reconocimiento de los superiores y sobre todo, la carga y sobrecarga de estar en constante cara al cliente, y este punto si será crítica y expresaré unas reflexiones sobre el tema.

CONCLUSIONES

La empresa deberá gratificar, no sólo económicamente al empleado, sino, ofrecerle la posibilidad de promocionarse, de ascender en la jerarquía de la empresa. La empresa deberá delegar responsabilidades para que el empleado se sienta motivado en sus funciones.

La remuneración deberá de ser acorde con los resultados alcanzados por el empleado, tanto en lo individual, como en el grupo.

En última instancia unos de los aspectos básicos de los recursos humanos, es la política laboral y salarial, en el sector turístico, es registrada por los convenios y por el Estatuto de los trabajadores. En ellos se recoge toda la legislación en cuanto a normas de cumplimiento obligatorio tanto por los trabajadores como por las empresas.

Y para finalizar mis conclusiones, sólo decir que para cambiar y transformar el estilo de gestionar y organizar una empresa turística, hay que abogar por nuevos paradigmas y enriquecerlos con imaginación y creatividad, y una buena dosis de voluntariedad, y así sólo aquellas empresas turísticas que elaboren las buenas prácticas de su gestión, y estrechen sus manos a los clientes podrán lograr sus propósitos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999); “*Strategic Human Resources*”. Framework for general managers. Ed. Wiley.
- Bayón Manné, F. y García, I. (1992) “*Gestión de recursos humanos*”. Manual de términos en empresas turísticas. Lavel. Madrid.
- Casanueva Rocha, C. y García del Junco, J. y Caro Gonzales, F.J. (2000) “*Organización y gestión de empresas turísticas*” Lerko Print. Madrid.
- Davis, S.M. (1984) “*Managing corporate cultura*”. Balliger Inc. Cambridge, Massachusetts.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, B. y Cardy, L. (1999) “*Gestión de recursos humanos*”. (4ª ed.).
- Guía de Métodos y técnicas didácticas (2010) <http://www.Slideshare.net> (Consulta: 24 de Marzo de 2014).
- Harvard Business Review (2002) “*La remuneración y los sistemas de incentivos*”. Deusto. Bilbao.
- Jorge Acosta, A., Fernández, N. y Mollón M. (2000). “*Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*”. Sprint Madrid.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991) “*Elementos de administración*” México, MCGRAW-HILL.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994) Administración. “*Una perspectiva global*”, México MCGRAW-HILL.
- Lévy-lepoyer, C. (2000) “*Evaulation du Personnel*” (3ª ed), Panis Editions D’organisations.
- Martín Rojo, I. (2000) “*Dirección y gestión de empresas del sector turístico*”. Lavel. Madrid.
- Olleros 12ard, M. (2000). “*El proceso de Captación y Selección de Personal*” (3ª ed.) Barcelona: Gestión 2000.com.
- Otones P. (2010) Convenio colectivo de trabajadores en el sector turístico. Centro Recepción del Visitante. Segovia

- Pardo, M y Luna, R. (2007) *“Recursos humanos para turismo”*. Fareso. Madrid.
- Rainer, M. y Echeverría, S. (1984) *“Política de personal en le empresa”* (economía de los recursos humanos) Publigroup. Madrid.
- Kanfer, R. Ackerman, P.L (2000) *“Individual differences in work motivations”*. International Psychology N° 49, 470483.
- Valero Matas, J.A (2008) *“Recursos Humanos”* (1ª ed.).

ANEXO I

Durante la elaboración del trabajo se ha elaborado una encuesta de motivación a cien personas, empleados del sector turístico y a otras cien personas, Funcionarios Públicos, para una vez realizadas por separado, cotejarlas y elaborar las conclusiones dentro del marco del trabajo.

CUESTIONARIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR TURÍSTICO.

A continuación cumplimentará una serie de ítems, relacionados con el cuestionario de satisfacción laboral, para obtener información relativa al compromiso de la empresa. Marca con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

SEXO

- Hombre
- Mujer

EDAD

- 20-25
- 26-35
- 36-45
- Más de 46

NIVEL EDUCACIONAL

- Sin estudios
- Estudios Primarios
- Estudios Secundarios Obligatorios / Formación Profesional
- Bachillerato
- Estudios Superiores / Universitarios
- Máster, Doctorado, otros.

TIPO DE CONTRATO

- Eventual / Temporal
- Indefinido
- Otro

JORNADA LABORAL

- Partida
- Continua

1. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. El espacio y el entorno físico del que dispone en el trabajo le resulta:

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. La higiene, salubridad de su lugar de trabajo le resulta:

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Están claros y concretos los protocolos de emergencia?

- SI
- NO

5. ¿Conoce la política y trayectoria de la empresa?

- SI
- NO

6. ¿Las Funciones y responsabilidades están definidas?

- SI
- NO

7. ¿Está motivado y le gusta su puesto de trabajo?

- SI
- NO

8. ¿El salario que recibe lo considera adecuado al cargo y funciones que desempeña dentro de la empresa?

Muy Insatisfecho Insatisfecho Satisfecho Muy Satisfecho



9. ¿Son escuchadas y atendidas sus sugerencias o inquietudes por sus jefes?

- SI
- NO

10. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?

- SI
- NO

11. ¿Cree que su trabajo es interesante?

- SI
- NO

12. ¿Si tiene algún problema dentro de la empresa, puede dirigirse y comunicarlo al responsable inmediato de la empresa?

- SI
- NO

13 ¿La empresa contrata de manera igualitaria a hombres y mujeres sin distinción de género?

- SI
- NO

14. ¿La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras?

- SI
- NO

15. ¿Tiene queja del trato de los superiores?

- SI
- NO

16. ¿En el trabajo se ha sentido alguna vez coaccionado o manipulado?

- SI
- NO

17. ¿Se siente reconocido o valorado en el trabajo?

- SI
- NO

18. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

- SI
- NO

19. ¿Ha recibido algún tipo de formación en Prevención de Riesgos Laborales, previo a la incorporación de su puesto de trabajo?

- SI
- NO

20. ¿Existe algún tipo de formación continua o específica para realizar su trabajo?

- SI
- NO

21. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

- SI
- NO

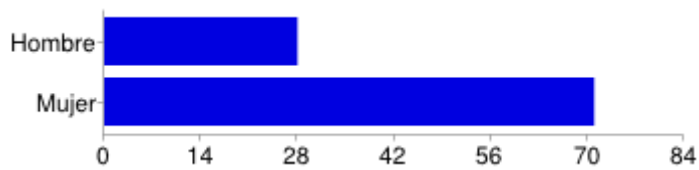
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

SECTOR TURÍSTICO

100 respuestas

Resumen

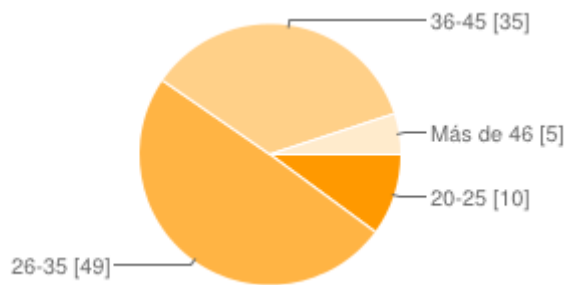
SEXO



Hombre **28** 28%

Mujer **71** 72%

EDAD



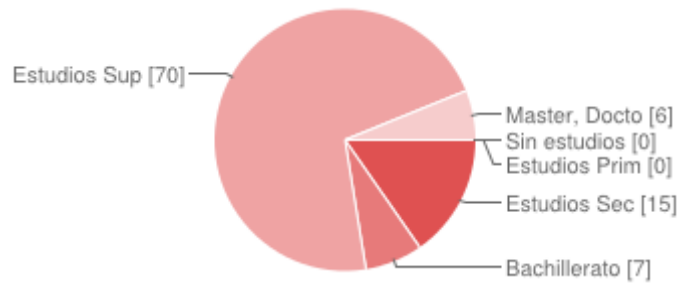
20-25 **10** 10%

26-35 **49** 49%

36-45 **35** 35%

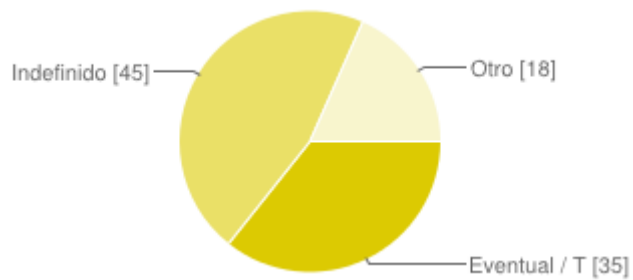
Más de 46 **5** 5%

NIVEL EDUCACIONAL



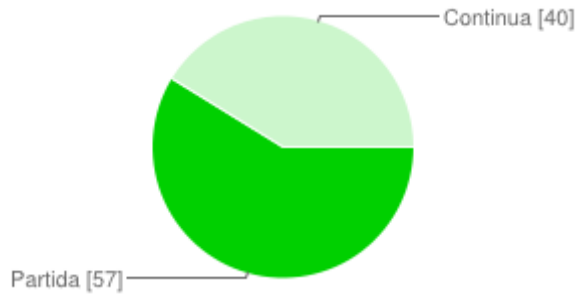
Sin estudios	0	0%
Estudios Primarios	0	0%
Estudios Secundarios Obligatorios / Formación Profesional	15	15%
Bachillerato	7	7%
Estudios Superiores / Universitarios	70	71%
Máster, Doctorado, otros.	6	6%

TIPO DE CONTRATO



Eventual / Temporal	35	36%
Indefinido	45	46%
Otro	18	18%

JORNADA LABORAL



Partida 57 59%

Continua 40 41%

1. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

Muy Insatisfecho 2 2%

Insatisfecho 12 12%

Satisfecho 62 63%

Muy Satisfecho 22 22%

2. El espacio y el entorno físico del que dispone en el trabajo le resulta:

Muy Insatisfecho 0 0%

Insatisfecho 7 7%

Satisfecho 57 58%

Muy Satisfecho 35 35%

3. La higiene, salubridad de su lugar de trabajo le resulta:

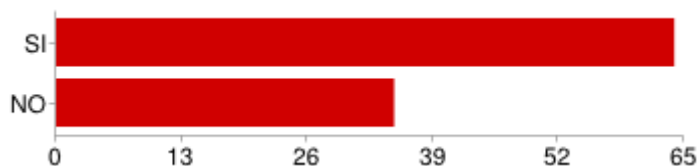
Muy Insatisfecho 4 4%

Insatisfecho 21 21%

Satisfecho 59 60%

Muy Satisfecho 14 14%

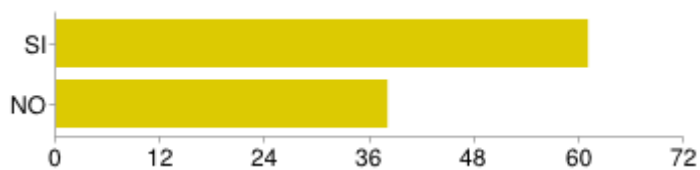
4. ¿Están claros y concretos los protocolos de emergencia?



SI 64 65%

NO 35 35%

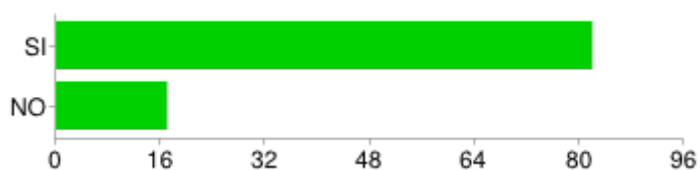
5. ¿Conoce la política y trayectoria de la empresa?



SI 61 62%

NO 38 38%

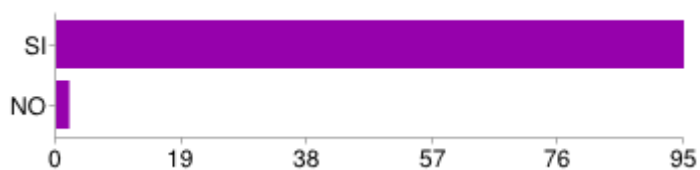
6. ¿Las Funciones y responsabilidades están definidas?



SI 82 83%

NO 17 17%

7. ¿Está motivado y le gusta su puesto de trabajo?



SI 95 98%

NO 2 2%

8. ¿El salario que recibe lo considera adecuado al cargo y funciones que desempeña dentro de la empresa?

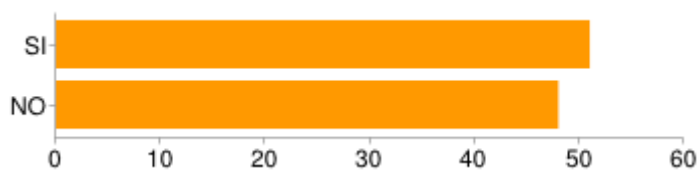
Muy Insatisfecho 23 24%

Insatisfecho 24 25%

Satisfecho 48 51%

Muy Satisfecho 0 0%

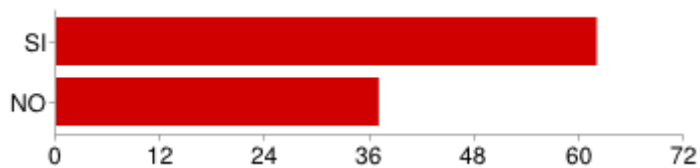
9. ¿Son escuchadas y atendidas sus sugerencias o inquietudes por sus jefes?



SI 51 52%

NO 48 48%

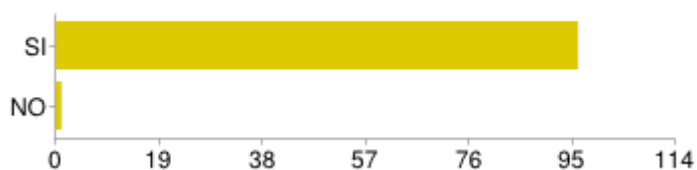
10. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?



SI 62 63%

NO 37 37%

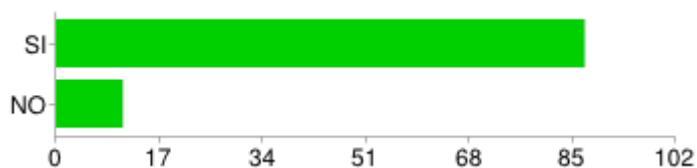
11. ¿Cree que su trabajo es interesante?



SI 96 99%

NO 1 1%

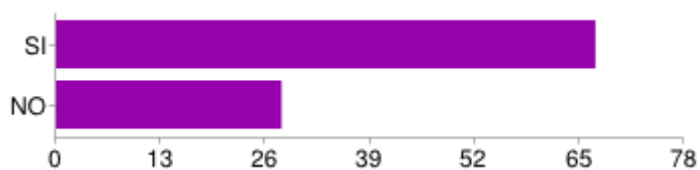
12. ¿Si tiene algún problema dentro de la empresa, puede dirigirse y comunicarlo al responsable inmediato de la empresa?



SI 87 89%

NO 11 11%

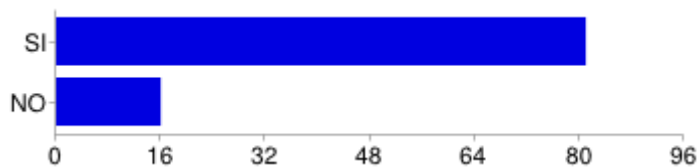
13 ¿La empresa contrata de manera igualitaria a hombres y mujeres sin distinción de género?



SI 67 71%

NO 28 29%

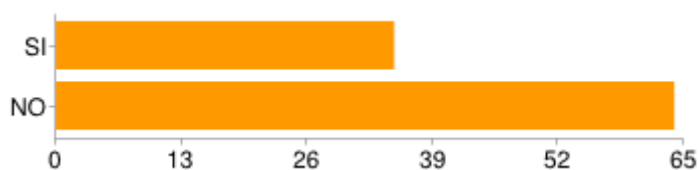
14. ¿La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras?



SI 81 84%

NO 16 16%

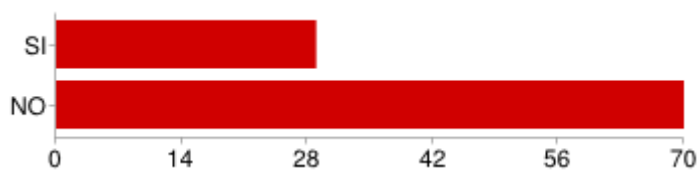
15. ¿Tiene queja del trato de los superiores?



SI 35 35%

NO 64 65%

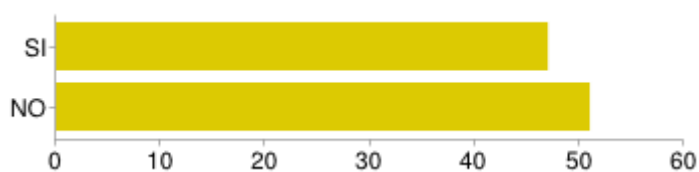
16. ¿En el trabajo se ha sentido alguna vez coaccionado o manipulado?



SI 29 29%

NO 70 71%

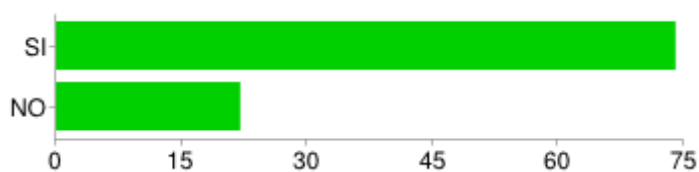
17. ¿Se siente reconocido o valorado en el trabajo?



SI 47 48%

NO 51 52%

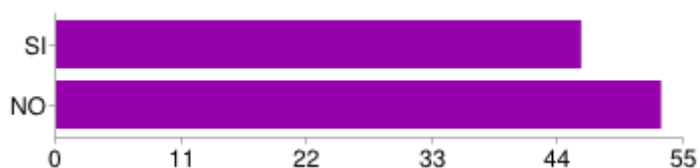
18. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?



SI 74 77%

NO 22 23%

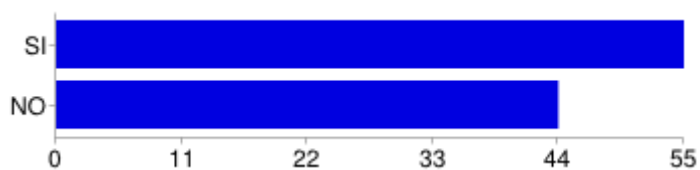
19. ¿Ha recibido algún tipo de formación en Prevención de Riesgos Laborales, previo a la incorporación de su puesto de trabajo?



SI 46 46%

NO 53 54%

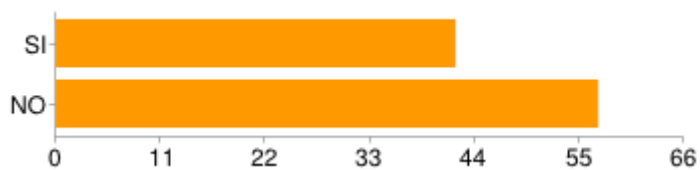
20. ¿Existe algún tipo de formación continua o específica para realizar su trabajo?



SI 55 56%

NO 44 44%

21. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?



SI 42 42%

NO 57 58%

CUESTIONARIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL ESTADO.

A continuación cumplimentará una serie de ítems, relacionados con el cuestionario de satisfacción laboral, para obtener información relativa al compromiso de la empresa. Marca con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

SEXO

- Hombre
- Mujer

EDAD

- 20-25
- 26-35
- 36-45
- Más de 46

NIVEL EDUCACIONAL

- Sin estudios
- Estudios Primarios
- Estudios Secundarios Obligatorios / Formación Profesional
- Bachillerato
- Estudios Superiores / Universitarios
- Máster, Doctorado, otros.

TIPO DE CONTRATO

- Eventual / Temporal
- Indefinido
- Otro

JORNADA LABORAL

- Partida
- Continua

○ **1. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?**

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

○ **2. El espacio y el entorno físico del que dispone en el trabajo le resulta:**

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. La higiene, salubridad de su lugar de trabajo le resulta:

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Están claros y concretos los protocolos de emergencia?

- SI
- NO

5. ¿Conoce la política y trayectoria de la empresa?

- SI
- NO

6. ¿Las Funciones y responsabilidades están definidas?

- SI
- NO

7. ¿Está motivado y le gusta su puesto de trabajo?

- SI
- NO

8. ¿El salario que recibe lo considera adecuado al cargo y funciones que desempeña dentro de la empresa?

Muy Insatisfecho Insatisfecho Satisfecho Muy Satisfecho



9. ¿Son escuchadas y atendidas sus sugerencias o inquietudes por sus jefes?

- SI
- NO

10. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?

- SI
- NO

11. ¿Cree que su trabajo es interesante?

- SI
- NO

12. ¿Si tiene algún problema dentro de la empresa, puede dirigirse y comunicarlo al responsable inmediato de la empresa?

- SI
- NO

13. ¿La empresa contrata de manera igualitaria a hombres y mujeres sin distinción de género?

- SI
- NO

14. ¿La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras?

- SI
- NO

15. ¿Tiene queja del trato de los superiores?

- SI
- NO

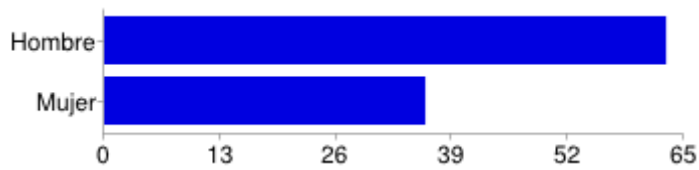
- **16. ¿En el trabajo se ha sentido alguna vez coaccionado o manipulado?**
- SI
- NO
- **17. ¿Se siente reconocido o valorado en el trabajo?**
- SI
- NO
- **18. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**
- SI
- NO
- **19. ¿Ha recibido algún tipo de formación en Prevención de Riesgos Laborales, previo a la incorporación de su puesto de trabajo?**
- SI
- NO
- **20. ¿Existe algún tipo de formación continua o específica para realizar su trabajo?**
- SI
- NO
- **21. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**
- SI
- NO
- **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

Funcionarios del Estado

100 respuestas

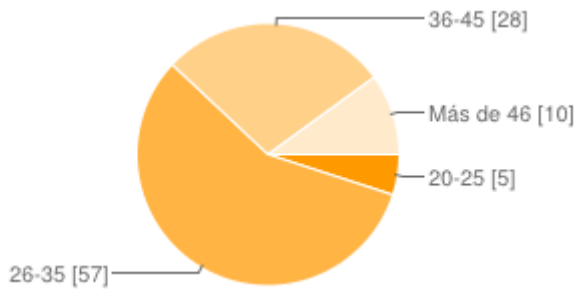
Resumen

SEXO



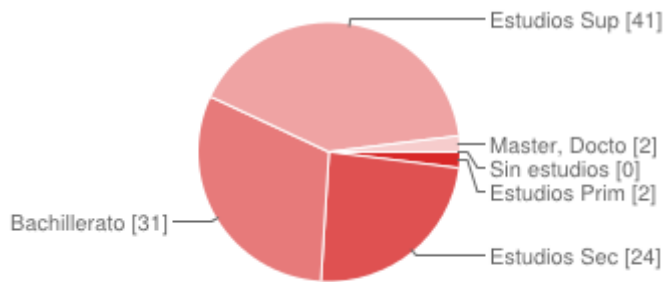
Hombre	63	64%
Mujer	36	36%

EDAD



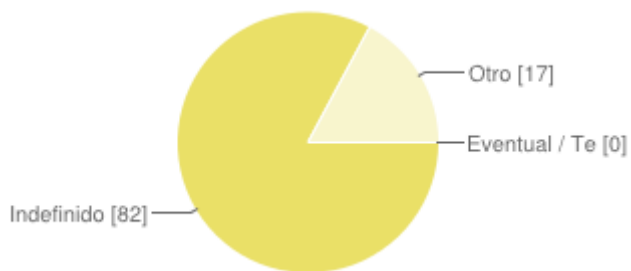
20-25	5	5%
26-35	57	57%
36-45	28	28%
Más de 46	10	10%

NIVEL EDUCACIONAL



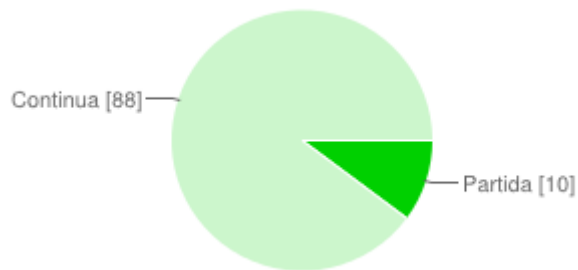
Sin estudios	0	0%
Estudios Primarios	2	2%
Estudios Secundarios Obligatorios / Formación Profesional	24	24%
Bachillerato	31	31%
Estudios Superiores / Universitarios	41	41%
Máster, Doctorado, otros.	2	2%

TIPO DE CONTRATO



Eventual / Temporal	0	0%
Indefinido	82	83%
Otro	17	17%

JORNADA LABORAL



Partida	10	10%
Continua	88	90%

1. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

Muy Insatisfecho	5	5%
Insatisfecho	11	11%
Satisfecho	77	77%
Muy Satisfecho	7	7%

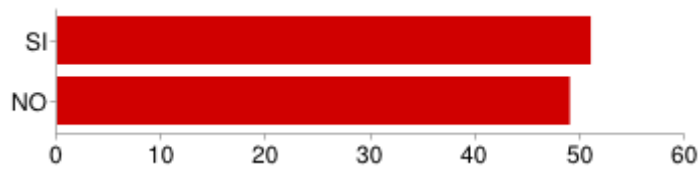
2. El espacio y el entorno físico del que dispone en el trabajo le resulta:

Muy Insatisfecho	12	12%
Insatisfecho	40	40%
Satisfecho	44	44%
Muy Satisfecho	3	3%

3. La higiene, salubridad de su lugar de trabajo le resulta:

Muy Insatisfecho	32	32%
Insatisfecho	41	41%
Satisfecho	24	24%
Muy Satisfecho	3	3%

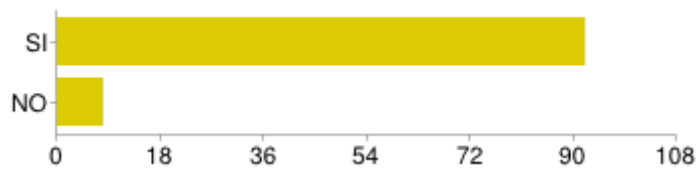
4. ¿Están claros y concretos los protocolos de emergencia?



SI 51 51%

NO 49 49%

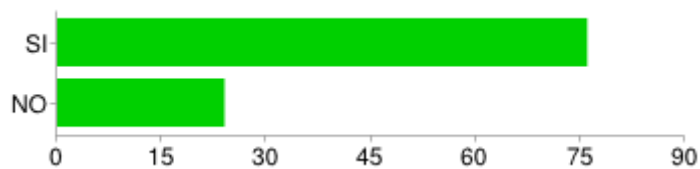
5. ¿Conoce la política y trayectoria de la empresa?



SI 92 92%

NO 8 8%

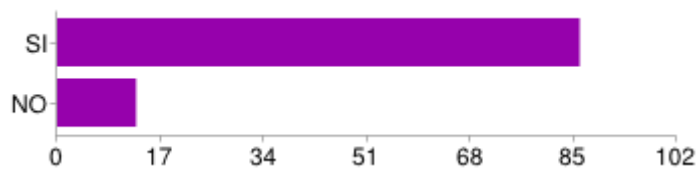
6. ¿Las Funciones y responsabilidades están definidas?



SI 76 76%

NO 24 24%

7. ¿Está motivado y le gusta su puesto de trabajo?



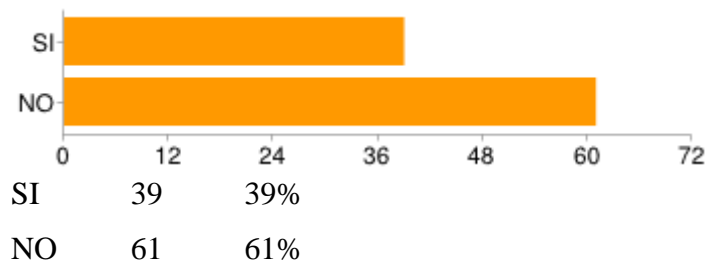
SI 86 87%

NO 13 13%

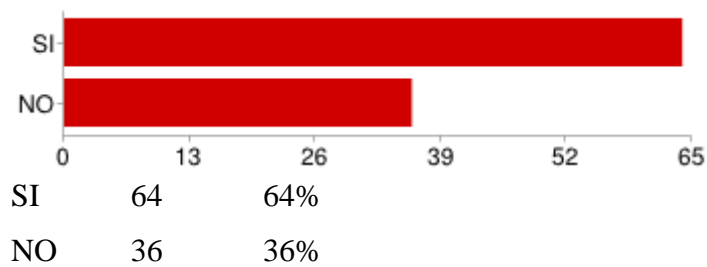
8. ¿El salario que recibe lo considera adecuado al cargo y funciones que desempeña dentro de la empresa?

Muy Insatisfecho	17	17%
Insatisfecho	66	66%
Satisfecho	17	17%
Muy Satisfecho	0	0%

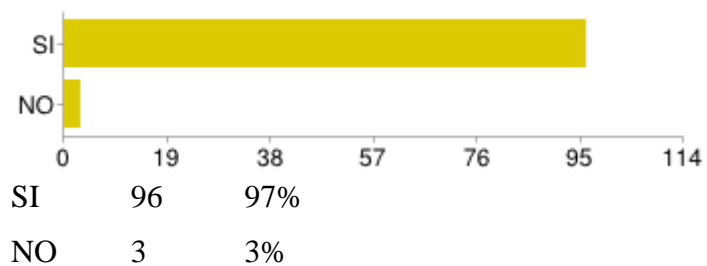
9. ¿Son escuchadas y atendidas sus sugerencias o inquietudes por sus jefes?



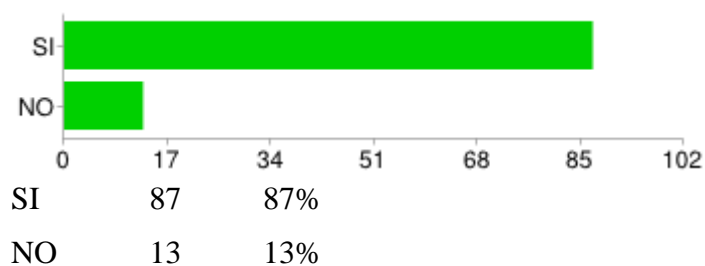
10. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?



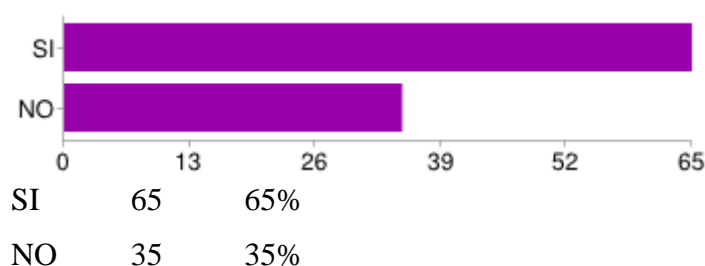
11. ¿Cree que su trabajo es interesante?



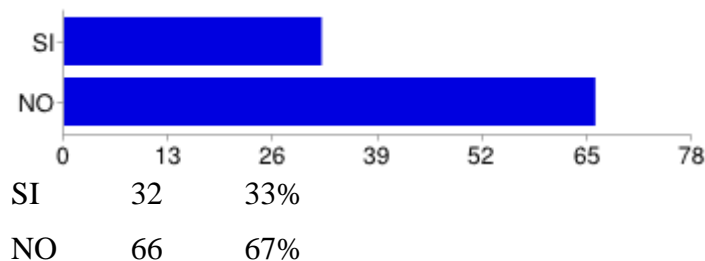
12. ¿Si tiene algún problema dentro de la empresa, puede dirigirse y comunicarlo al responsable inmediato de la empresa?



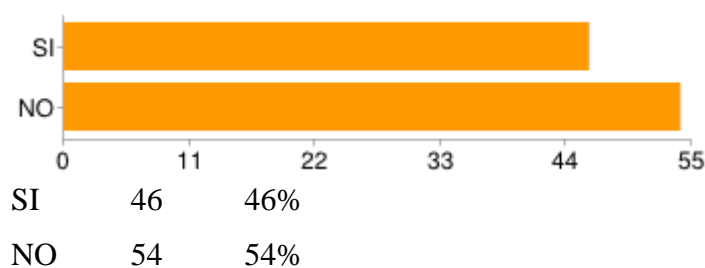
13 ¿La empresa contrata de manera igualitaria a hombres y mujeres sin distinción de género?



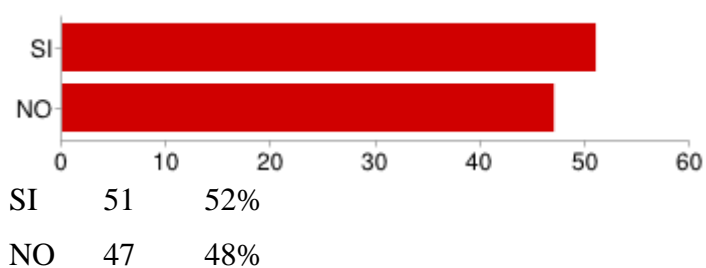
14. ¿La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras?



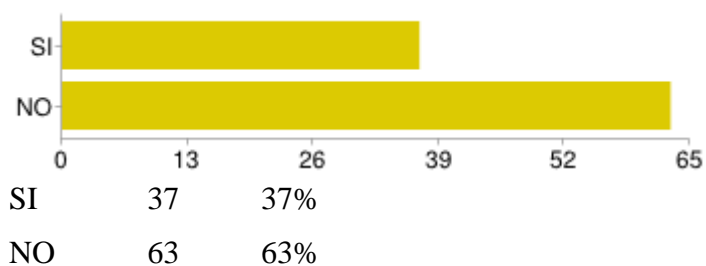
15. ¿Tiene queja del trato de los superiores?



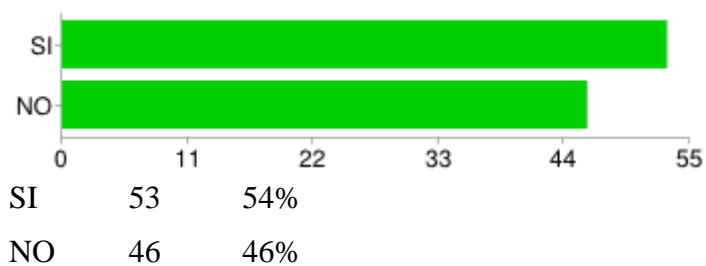
16. ¿En el trabajo se ha sentido alguna vez coaccionado o manipulado?



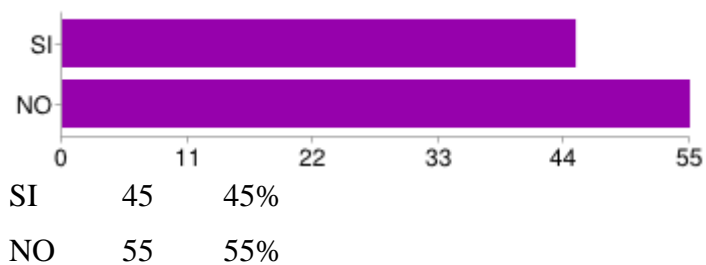
17. ¿Se siente reconocido o valorado en el trabajo?



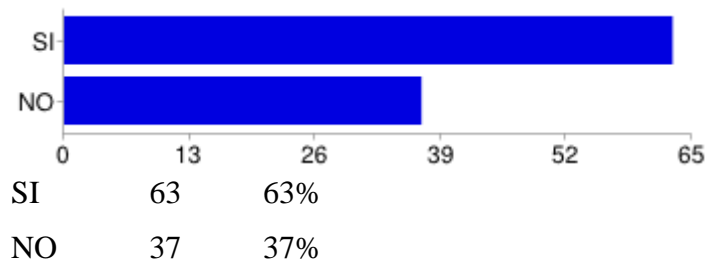
18. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?



19. ¿Ha recibido algún tipo de formación en Prevención de Riesgos Laborales, previo a la incorporación de su puesto de trabajo?



20. ¿Existe algún tipo de formación continua o específica para realizar su trabajo?



21. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

