

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Turismo



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA
SUPERIOR DE GANDIA

“Gestión del talento y de las personas en la gestión hotelera española”

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a:
Isabel Picó

Tutor/a:
Vicente Benlloch
Cotutor/a:
Alberto Palomares

GANDIA, 2018

Resumen

En cuanto a lo que la gestión del personal se refiere, el sector turístico español tiene la oportunidad de mejorar la imagen que ha dado hasta la fecha. Una pobre imagen que ha venido dada en muchos casos por la baja cualificación del personal, la poca implicación o por el hecho de que los departamentos de recursos humanos están más enfocados a la contención de costes que a potenciar y fortalecer el talento humano.

Las sólidas y marcadas jerarquías, la poca transparencia, la escasa posibilidad de crecimiento en la empresa, horarios poco flexibles y salarios bajos son los principales motivos que hacen que el talento se abstenga del sector hotelero.

El objetivo de este trabajo es exponer los principales problemas que existen para atraer talento a las empresas hoteleras. Se presentará una serie de medidas que ayudarán tanto a atraer al talento como a fidelizarlo.

Este proyecto contribuirá a crear conciencia sobre la importancia de la gestión de las personas para mejorar tanto los servicios prestados como la cuenta de resultados de la empresa. El trabajo se apoyará además de un blog propio con entradas relacionadas con el tema.

Palabras clave: gestión del talento, recursos humanos, hoteles

Abstract

As far as human resources management concerns, the Spanish tourism sector has the opportunity to improve the image it has given up to date. A poor image that has been given in many cases by the low qualification of the personnel, the little implication or the fact that the departments of human resources are more focused on controlling to have little costs more than enhancing and strengthening its employee's talent.

The strong and vertical hierarchies, the lack of transparency, the low possibility of growth in the company, rare schedules and low salaries are the main reasons that make talent be far from the hotel sector.

This project will contribute to raising awareness about the importance of people management to improve the services rendered as well as to reach the companies goals. This project will also be supported by a talent management blog with related entries.

Key words: talent management, human resources, hotels

Contenido

Tabla de contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
CONTENIDO	3
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO PRINCIPAL	6
OBJETIVOS SECUNDARIOS	6
METODOLOGÍA	6
INTRODUCCIÓN	7
HERRAMIENTAS PARA LA ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	11
NUEVAS NECESIDADES	11
¿QUÉ ES EL TALENTO?	13
EL CLIMA LABORAL	13
LA TRANSPARENCIA Y LA CONFIANZA. DEL CONTROL A LA INFLUENCIA	14
DEL JEFE AL GESTOR DE EQUIPO	15
LA EMPATÍA	17
LA FELICIDAD EN EL TRABAJO	18
CONCILIACIÓN ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PERSONAL	18
LA ERGONOMÍA	19
VALORACIÓN Y REMUNERACIÓN	19
SALARIO EMOCIONAL	20
SELECCIÓN DE PERSONAL	21
ACOGIDA Y FORMACIÓN	23
ROTACIÓN	24
DIVERSIDAD Y EQUIPOS HETEROGÉNEOS	25
PROPUESTAS	26
LA TRANSPARENCIA Y LA CONFIANZA.	26
FEEDBACK POSITIVO	27
CONCILIACIÓN ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PERSONAL	28
DEPORTES Y HOBBIES Y MEDIO AMBIENTE	29
LA ERGONOMÍA	29
VALORACIÓN Y REMUNERACIÓN	30
SELECCIÓN DE PERSONAL	30
DIVERSIDAD Y EQUIPOS HETEROGÉNEOS	30
FORMACIÓN Y DESARROLLO	31
LA ROTACIÓN	31
EMPLOYER BRANDING	32

CATERING Y COMEDOR	32
CENTRO DE CREATIVIDAD Y DE PROPUESTAS	33
TABLA RESUMEN	33
BLOG	34
CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 El modelo de consumo de los Millennials. Fuente: Alex Fonseca Blog sobre negocios online _____	12
Ilustración 2 Consejos para dar un buen <i>feedback</i> . Fuente: Bepisma.com _____	28
Ilustración 3 Portada blog Gestatur. Fuente: Blog Gestatur _____	34
Ilustración 4 Gráfico de número de visitas del blog con la herramienta AddThis. Fuente: AddThis.com _____	35
Ilustración 5 Artículos del blog Gestatur. Fuente: Gestatur _____	35

Objetivos

Objetivo principal

- El objetivo principal es plantear nuevas alternativas para la gestión de las personas a través del talento en las empresas hoteleras.

Objetivos secundarios

- Analizar la situación actual
- Crear conciencia sobre la importancia de la gestión del talento en las empresas hoteleras
- Lograr que estas empresas tomen las medidas presentadas para mejorar sus servicios a través de la mejora de las condiciones de trabajo de sus trabajos.

Metodología

La explicación acerca de la situación actual de la gestión de las personas en la gestión hotelera ha sido realizada a partir de datos obtenidos de fuentes de información secundaria como Hosteltur o el diario Expansión.

A partir de esos datos, se han expuesto un numero de propuestas generales que las empresas pueden adoptar para poder mejorar la gestión de su personal.

Con el fin de crear conciencia sobre el tema, se ha creado un blog que ha sido compartido a través de redes sociales llamado Gestatur. Este apartado se desarrolla de manera más extensa en la pagina 34.

Introducción

Como bien escribía por el 2006 Jose Luís Zoreda en un artículo titulado “La gestión del talento como motor del crecimiento turístico sostenible” en la revista de *Executive Excellence*, “En términos generales y en cuanto a la gestión de los recursos humanos se refiere, el sector turístico español tiene la oportunidad de proyectar una imagen más atractiva y deseable de la que ha ofrecido en un pasado, a veces regido por una profesionalización insuficiente en estos ámbitos, y en otras por estar los departamentos de personal más orientados hacia la contención de costes que enfocados a potenciar la gestión del capital humano.” (Zoreda 2006)

Los hoteles han contenido sus costes de personal y se han orientado hacia otros departamentos. En un mundo globalizado donde las nuevas tecnologías juegan un papel muy importante, los hoteles han tenido que, en poco tiempo, remodelar y modernizar sus infraestructuras y sus servicios. Por lo que podemos entender que el departamento de recursos humanos se ha quedado atrás en comparación con otras industrias. Como bien cita Díez de Lastra, director general de Les Roches Marbella, “hace no muchos años las compañías venían a reclutar con procesos sencillos y casi reactivos. En la actualidad vemos cómo **todas las grandes multinacionales están haciendo esfuerzos por implicar incluso a sus altos directivos** directamente en la importancia del proceso de atracción del talento y no es difícil encontrar en las visitas al campus **vicepresidentes que acompañan a sus equipos para reforzar el mensaje** y el atractivo de su oferta y así convencer al mejor talento a elegirlos a ellos en lugar del resto de opciones”. (Hosteltur 2018)

Llama la atención que **ninguna** empresa hotelera en España forme parte de los premios entregados por *Top Employers* a las empresas que ofrecen las mejores condiciones a sus empleados. Este dato representa que las empresas hoteleras tienen un trabajo por delante para ponerse a la altura de las demás industrias en cuanto a condiciones del personal se trata.

Al estar poco actualizados en lo que a gestión de personal respecta ha creado una situación en la que el talento se ha abstenido del sector hotelero.
¿Pero qué es lo que realmente hace que no se atraiga a las personas correctas?

Empezaremos hablando sobre las marcadas jerarquías que podemos encontrar.

Los hoteles, sobre todo los grandes hoteles o las cadenas hoteleras con diferentes establecimientos y una central, tienen organigramas verticales y una jerarquía¹ muy marcada. Es decir, que desde lo alto del organigrama hasta la parte inferior de él, hay un largo recorrido.

¹ Jerarquía: “Jerarquía es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación.

La jerarquía, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás. Las empresas son organizaciones jerárquicas. En una estructura simplificada, el dueño es quien ocupa el lugar más alto de la jerarquía: nadie toma decisiones sin su consentimiento. Detrás se ubican los gerentes, los

No se debe confundir jerarquía con organigrama vertical. En este tipo de jerarquías además no hay transparencia por lo que la información que hay en una punta de la jerarquía, no suele llegar a la parte opuesta o esta información llega distorsionada. “La comunicación sistemáticamente distorsionada se presenta fundamentalmente cuando no hay credibilidad, debido a que existe una gran incoherencia entre los intereses de los comprometidos en el proceso, por cuanto los argumentos son de particularización y de división, y será extremadamente difícil lograr una comunicación creíble” (Páez 2010). Es decir que si no se genera un ambiente de confianza es muy difícil que el mensaje no llegue distorsionado. A demás el mensaje se distorsiona aún más si el mensaje es retransmitido por varias personas. Por ejemplo, la directora de un hotel ha de anunciar las nuevas condiciones del un contrato para las camareras de piso. Al tratarse de una jerarquía en la que hay que respetar el orden de la organización, la directora comunica el mensaje a la subdirectora y así sucesivamente hasta llegar a la camarera de piso. Por lo tanto, el mismo mensaje ha sido retransmitido por cuatro personas diferentes. La autenticidad del discurso se irá perdiendo a medida que sea retransmitido por otra persona. Véase el ejemplo de abajo:

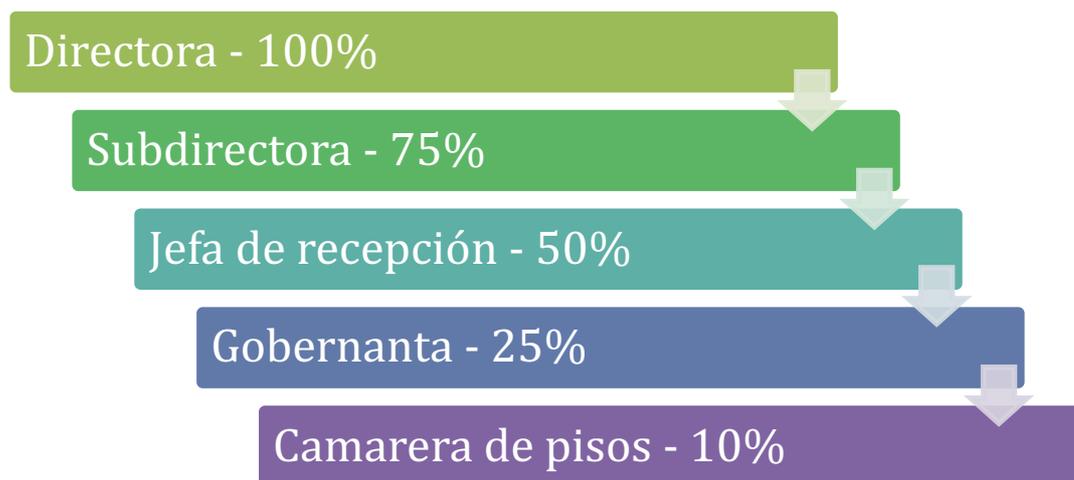


Tabla 1 Ejemplo transmisión de mensaje. Fuente: propia

A medida que crecen las empresas, crece la necesidad de seguridad. Se tiende a creer que el control es una manera de asegurarse que todo está yendo bien en la empresa. Saber lo que está ocurriendo, diaria o mensualmente aporta una sensación de tener todo bajo control, de seguridad.

Cuanto más control se ejerce, más desconfianza se genera. Este aspecto es muy importante a tener en cuenta. Cuando un empleado siente que se desconfía de él, generalmente su actitud será de alerta y sus niveles de estrés aumentarán. Al sentir que se desconfía de él no se sentirá parte de la empresa, poco a poco se desvinculará cada vez más y la calidad del trabajo bajará.

jefes de divisiones y finalmente los empleados sin nadie a cargo. Estas divisiones jerárquicas suponen que quienes se encuentran en las categorías inferiores deben obedecer a sus superiores.”

Las grandes compañías establecen ambiciosos objetivos. Para poder conseguirlos se tiende a pensar que se necesita establecer unas pautas y normas que hay que cumplir rigurosamente. Se controla a los empleados para que se cumpla sin excusas. A su vez se instaura también el miedo. Miedo por parte de los empleados a ser regañados o de incluso perder su puesto. Muchas personas dependen de su trabajo para poder afrontar gastos de sus vidas personales, y estas situaciones son bien aprovechadas por algunas empresas.

Cuanto más grande la empresa, más “escalones” en la jerarquía. Establecer por lo tanto un objetivo realista es muy complicado cuando no se conoce bien la situación de aquellos que tienen que alcanzarlo, Por ejemplo: Una junta de directivos de una cadena hotelera española que tiene establecimientos por todo el país, decide que el porcentaje de ocupación de sus habitaciones tiene que llegar al 95% para diciembre del 2017. Para ello crean un plan de actuación para poder cumplirlo. El objetivo es conseguir los correos electrónicos de todos los huéspedes que se alojen en los hoteles, para poder enviarles promociones online y así facilitar que regresen una vez más. Uno de los hoteles consigue el 65% de los correos electrónicos. Cifra muy desfavorable para junta directiva que castiga y desmerece el trabajo del personal de ese hotel por no haber alcanzado al menos un 90%. Si la comunicación entre la junta directiva y el hotel hubiera sido directa, habrían podido prever que esos resultados nunca se cumplirían ya que el 35% de los huéspedes era menor de edad o ancianos sin correo electrónico.

La distante relación y desconocimiento del personal en los establecimientos hace difícil crear una unión como empresa y como marca. Cuando un trabajador no se siente respaldado con sus superiores porque ni siquiera los conoce, tanto los directos como los indirectos hace que se sienta desvinculada con la empresa. Eso conlleva a que no se involucre al 100% en su trabajo, ya que no se siente parte de él. Cómo también ha nombrado anteriormente Díez de Lastra, existe una falta de implicación para asuntos de personal de parte de los altos directivos.

Los horarios en las empresas hoteleras son complicados. Tener una planificación resulta complicado ya que estos horarios cambian semanalmente. Esto hace que compaginar la vida personal con la profesional sea muy difícil. Esto es una barrera para aquellos talentos que entienden la necesidad de compaginar tanto la vida personal como la profesional.

A todas estas barreras, hay que añadir otros motivos como por ejemplo la volatilidad de la actualidad. Hoy en día los cambios son constantes, y tan deprisa que casi no tenemos tiempo a asimilarlo. Los departamentos de recursos humanos no están preparados para recibir el cambio y adaptarse a él. Hacer las cosas de la misma forma con un patrón constante y con una rutina, ofrece mucha estabilidad y seguridad, pero hace que no ofrezcas lo que es necesario en el momento.

En un mundo globalizado, las empresas turísticas, invierten un tiempo y dinero considerable para poder llegar a sus clientes en todo el mundo. Invierten en sus páginas webs, en portales de internet dónde sus clientes pueden dejar comentarios, en que todas sus instalaciones tengan WIFI etc.

Al mismo tiempo llegan nuevas necesidades, y los hoteles no solo tienen que hacer frente a las necesidades de sus clientes modernizándose, ofreciendo lo último en tecnología, sino que tienen que hacer frente a las necesidades de sus trabajadores. Porque cambian, al igual que lo hacen los consumidores.

Como por ejemplo las actitudes y las características de los muy nombrados *Millennials*². Jóvenes que demandan pasarlo bien en el trabajo, flexibilidad de horario, tranquilidad y salud entre otras cosas, frente a salarios altos o puestos con más visibilidad y reconocimiento. Si la empresa no puede adaptar el trabajo a las nuevas necesidades que surgen en la sociedad, el talento se abstendrá y buscará estas mejoras en otras empresas.

“El recurso más escaso en la actualidad es el capital humano[...] El talento que marca la diferencia también escasea. Una empresa promedio tan solo considera el 15% de sus trabajadores como personas capaces de marcar la diferencia. Encontrar, potenciar y retener ese talento es difícil, tanto que la prensa de negocios habla incluso de "guerra" por el talento. (Garton 2017)

Cómo bien cita Garton, las empresas se encuentran en una guerra por conseguir las mejores personas para sus empresas y por lo tanto la hostelería tiene que estudiar qué hacer del sector un lugar atractivo para que los trabajadores quieran pertenecer, y sobretodo comenzar a implementar mejoras para que, una vez se hayan incorporado a la empresa, se fidelicen.

El capital humano es clave en una industria de servicios como es el turismo y por lo tanto requiere una adecuada gestión con el fin de mejorar la productividad, la diferenciación y la excelencia a la que aspiran las empresas. Además, a través de ello pueden conseguir diferenciarse de los competidores.

Para poder comprender porque todos estos aspectos son realmente una barrera para el talento se explicará cómo afecta la incorporación de las nuevas generaciones como los *millennials* en el ámbito laboral y las diferencias entre las distintas generaciones que a día de hoy cooperan en las empresas.

A continuación, se explicará qué es el talento y cómo las empresas y los trabajadores pueden sacar el mayor provecho de ello. Se darán a conocer nuevos conceptos como *employer branding*, salario emocional, Se explicará porque es necesario cambiar la gestión de las personas y se aportarán consejos para poder llevarlo a cabo.

² “La **generación Y**, también conocida como **generación milenial, del milenio o milénica** —del inglés *millennial generation*—, es la cohorte demográfica que sigue a la [generación X](#). No hay precisión o consenso respecto de las fechas de inicio y fin de esta generación. Los comentaristas utilizan la década de 1980 como referencia. A los nacidos en esta generación se les conoce como **mileniales** o **milénicos**, del inglés *millennials*. Son personas que se adaptan fácil y rápido a los cambios, pues ellos pasaron de usar el [vídeo Betamax](#), al [VHS](#), al [DVD](#), al [Blu-Ray](#) y [navegan](#) en los sistemas [streaming](#) como pez en el agua”.

HERRAMIENTAS PARA LA ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

Las personas son el activo de la empresa, por lo tanto, si una empresa quiere crecer, lo hará con ellas. Cuando se quieran hacer cambios o reformas lo hará acorde a sus necesidades. En este apartado se expondrán diversas ideas para tratar de atraer el talento a las empresas hoteleras.

Nuevas necesidades

Para poder entender el porqué las empresas deberían de cambiar y mejorar el estilo de gestión del personal hay que entender las necesidades de las personas. Las necesidades de las personas han cambiado drásticamente en comparación con hace tan solo 30 años.

Tradicionalmente las personas, tanto en España como en diferentes partes del mundo como EEUU y Europa, tenían un fuerte sentimiento de pertenencia. Las personas que nacieron en los años 40 han crecido con la idea de comprar un coche, de comprar una casa, de tener algo suyo. Para ello necesitaban estabilidad en el trabajo. Era completamente normal y enorgullecedor entrar en una empresa a los 20 y salir a los 60 jubilado de ella. Se trabajaba para luego gastar el dinero en pertenencias, en la educación de los hijos, en vacaciones etc.

Para lograrlo ocurrían cosas como el presentismo el “hasta que el jefe no se va, no se va nadie”. Los sentimientos eran tomados como una señal de debilidad. La ropa impecable y los trajes de chaqueta eran imprescindibles. El trabajo no era un lugar al que ir a disfrutar, sino un lugar al que ir a cumplir y a obedecer y los trabajadores no podían dar su opinión. Las jerarquías eran la única forma de entender el trabajo.

En la actualidad, las personas buscan que el trabajo esté equilibrado con su día a día. Un lugar en el que sentirse valorados y realizados. Sentir que aportan algo y que no son una mera estatua. Las apariencias físicas cobran menos importancia que las habilidades y las capacidades psíquicas y se busca la eficacia y la flexibilidad entre el trabajo y el tiempo personal.

El sentimiento de pertenencia ha menguado considerablemente y los alquileres o vivir en casa de los padres son lo normal. Los millennials no buscan un trabajo en el que estar toda la vida, justamente lo evitan a toda costa.

En la imagen de la siguiente página se puede ver claramente la transición de las diferentes generaciones que podemos encontrar a día de hoy en un trabajo y como las necesidades han cambiado de unos a otros.

Los *babyboomers* , pasaban más de 10 años en el mismo trabajo, valoran el estatus y la jerarquía y no mezclan el trabajo con vida personal.

Y por otra parte los *millennials* duran poco tiempo en un mismo trabajo, relacionana el trabajo con el placer y prefieren no tener empleo a estar en un trabajo que odien.

¿QUIÉNES SON LOS MILLENNIALS?

Nacidos entre 1982 y 2000, los millennials o generación Y, han comenzado a incorporarse al mundo laboral, modificando la producción y el consumo. Carmudi y Lamudi te presenta sus características, comparándolos con generaciones anteriores.



¿CÓMO SE COMPARAN CON LAS OTRAS GENERACIONES?

	EDUCACIÓN	TRABAJO	HÁBITOS DE CONSUMO	FAMILIA
<p>BABY BOOMERS nacieron entre 1946-1964</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estudian solo la licenciatura Carreras "serias" como ingenierías y administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> Más de 10 años en el mismo empleo Valoran el estatus y la jerarquía No mezclan el trabajo con la vida privada 	<ul style="list-style-type: none"> Leales a las marcas Compran directamente en la tienda Consumo orientado a la familia y la casa 	<ul style="list-style-type: none"> Son miembros de familias numerosas Apertura frente a la liberación femenina y el aborto El matrimonio como el ideal para empezar una familia
<p>GENERACIÓN X nacieron entre 1964-1982</p>	<ul style="list-style-type: none"> Buscan un grado de estudios más alto: maestrías y doctorados 	<ul style="list-style-type: none"> Workaholic "Adictos al trabajo" Éxito = Ser joven y rico La jornada laboral se extiende al happy hour 	<ul style="list-style-type: none"> Se dejan guiar por lo que ven en sus amigos, la publicidad y la TV Adquieren productos aspiracionales y de lujo 	<ul style="list-style-type: none"> La mujer se incorpora al mundo laboral Menor número de integrantes por familia Apertura frente a las relaciones del mismo sexo
<p>MILLENNIALS nacieron entre 1982-2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Inclinación por carreras "no tradicionales" Son autodidactas y cursan diplomados y carreras en línea 	<ul style="list-style-type: none"> Relacionan el trabajo con placer Duran poco en los empleos Prefieren no tener empleo a estar en un trabajo que odian 	<ul style="list-style-type: none"> Usan internet como herramienta para comprar Buscan productos con los que se identifican Compran marcas especializadas y de nicho 	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría vive con sus padres Mayor apertura a esquemas no tradicionales: unión libre, matrimonios del mismo sexo etc.



FUENTES:
<http://bz.tec.mx/2013/07/patrones-de-consumo-de-los-millennials/>
<http://gestion.pe/empleo-management/millennials-todo-cambia-cuando-tienen-hijos-2067772>
<http://www.profesionistas.org.mx/blog/que-quieren-los-millennials-en-el-trabajo/>
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-las-escuelas-de-negocios-se-adaptan-los-millennials>
<http://www.gestioipolis.com/marketing/habitos-de-consumo-y-tendencias-del-marketing.htm>
<http://www.merca20.com/5-caracteristicas-de-los-baby-boomers/>

Ilustración 1 El modelo de consumo de los Millennials. Fuente: Alex Fonseca, Blog sobre negocios online

¿Qué es el talento?

Podemos encontrar numerosas definiciones de talento.

Rosa Quintana lo define así: “el talento es la cualidad única que tiene cada ser humano, que nadie más tiene igual que él, y que, puesto al servicio del colectivo, genera un alto impacto de excelencia en dicho entorno y en sí mismo”. (Quintana 2016)

María del Reposo Romero lo describe cómo: “Es la capacidad para desempeñar una actividad o varias de una forma especial, diferenciándose del resto de las personas, desarrollándola con facilidad y disfrutando con ellos, permitiendo crear un valor añadido a dicha actividad que otras personas no consiguen. (Romero 2016)

Alicia Ors Ausín la define como: “una cualidad innata en cualquier campo, pero debe ir acompañada de trabajo y disciplina para cultivarla y sacarle todo el partido posible. (Ausín 2016)

Se puede por lo tanto entender que todas las personas tienen talento, que hay una tarea o actividad que desarrollan con facilidad, y mejor que el resto con la que disfrutan. Pero que el talento siempre requiere de trabajo para tanto desarrollarlo como para masterizarlo.

El clima laboral

Para poder tomar las correctas decisiones hay que conocer bien la cultura de la empresa. Como bien se escribe en el libro Recursos Humanos para Turismo: Muchos cambios organizativos bien diseñados y planificados han fracasado precisamente por no tener en cuenta la cultura organizativa, las creencias y valores de las personas en la organización, la historia en la empresa o simplemente la participación y apoyo del personal (Pardo 2006).

Por ello es imprescindible que los Recursos Humanos formen parte de la directiva. Estos han de ir de la mano y la junta debe comprender y apoyar los cambios estratégicos que se hayan de realizar con respecto al personal. Hay que tener en cuenta que una organización está compuesta por personas, por lo que hay que atender a las necesidades de estas.

Para comenzar, todas las ideas girarán en torno a una creencia: un **buen clima laboral**. La empresa ha de ser flexible a la hora de ofrecer facilidades para crear un ambiente en el que el trabajador pueda desenvolverse bien.

El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores de una empresa y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la institución.

Expresa la atmosfera emocional que predomina en ese lugar y que afecta a todos los seres humanos involucrados, incluso y especialmente a los clientes externos. La conducta de los empleados de una instalación turística, hotel o restaurante está determinada por elementos que son reiterativos en el tiempo, para esa organización. [...]

En cualquier empresa de este sector (turismo), la cultura expresa cómo se realizan los servicios ahí. Cada instalación tiene su cultura y la misma influye, no sólo en la

percepción de los trabajadores y empleados, sino que influye en la actitud de cada ser humano. (Alberto Jorge Acosta 2002)

Por lo tanto, es sumamente importante atender al clima de una empresa ya que es su base. Es tanto la forma en la que se hacen las cosas y la razón por las cuales se hacen. Es aquello influirá en gran medida a la decisión de un cliente de volver al mismo hotel y recomendárselo a sus familiares y amigos.

Para poder crear un buen clima laboral habrá que conocer, como se ha mencionado anteriormente, la cultura de la empresa. Esta variará dependiendo de la empresa, de la zona en la que esté ubicada, o de las edades del personal. Por lo tanto, todo aquello que se mencione a continuación no será ningún tipo de norma que haya que seguir. Son una serie de recomendaciones a tener en cuenta que podrían ayudar a la mejora de la gestión del personal en la empresa.

La transparencia y la confianza. Del control a la influencia

Uno de los factores a trabajar son la transparencia y la confianza. Cuando un trabajador siente que la empresa confía en él, también él confiará en la empresa. Se sentirá apoyado y así logrará realizar mejor su trabajo. Así se consigue crear una unión entre empresa y trabajador. Cuando un empleado se siente parte de la empresa y siente que es suya, el trabajo que realiza no es sólo por conseguir sus propios objetivos, sino para alcanzar un bien mayor para la empresa. Es decir que no sólo trabajará para lograr sus objetivos, sino que contribuirá a lograr alcanzar los objetivos del resto de compañeros.

Aquí juega un papel importante la cultura de la empresa. Los valores son claves a la hora de crear una unión de confianza. Cuando no se comparten los valores o distan mucho es muy difícil crear una buena unión. Se generará más bien la desconfianza.

Para poder generar confianza hay que ser transparente. Para ello se ha de pasar del jefe a ser una persona más del equipo. Para ser un buen líder hay que ser accesible, se ha de tener las puertas abiertas a conversaciones, a propuestas a nuevas ideas. De la misma manera que se escucha y se intenta averiguar y cubrir las necesidades de un cliente para fidelizarlo, se ha de hacer con los trabajadores. Interesándose por sus preocupaciones y aspiraciones.

Así los trabajadores están tranquilos sabiendo que pueden acudir a sus managers, gerentes, directivos, compañeros a su empresa en general y contarán con su apoyo a la hora de surgir un problema. De la misma forma lo harán cuando haya noticias positivas.

Para poder conseguir la confianza es crucial la coherencia. Actuar según lo que se ha dicho. Además, la parte con más influencia y responsabilidades del organigrama es la que debe tener la coherencia muy en cuenta a la hora de actuar. Si han orado que la empresa debe de ir de azul para lograr su misión, estos deben de ir de azul también. Si todos los días visten de rojo, pierden toda la confianza del resto de la empresa. Ser totalmente coherente es muy complicado, pocas personas son coherentes al 100%, pero para poder asegurar la confianza de los trabajadores, se ha de tener presente.

Ello implica un cambio: del control a la influencia. Es difícil de lograrlo por parte de los altos cargos. Es difícil dejar atrás ese control ya que se ha estado ejerciendo desde los principios de las empresas. Pero el control es innecesario. Sólo genera todo tipo de sensaciones negativas, como el estrés o desconfianza.

La desconfianza que se crea a partir del control es uno de los factores que más afecta al rendimiento de un trabajador. “Cuando un trabajador siente que no puede confiar en la jefatura se siente inseguro, como si nadie le cubriera las espaldas, y entonces gasta más energía en auto preservación y buscando otro puesto, que realizando su trabajo. (Span 2018)

Es decir, que hay que dejar paso a la libertad en el trabajo.

Se necesitan líderes que sepan adaptarse a vivir en la incertidumbre, aceptarla y disfrutarla. Trasladando esos sentimientos a los demás trabajadores.

Es importante además que todos los trabajadores conozcan la situación de la empresa y los objetivos de ella en un total, no solo los objetivos individuales, que se conozca el trabajo de los otros departamentos. No por pertenecer a recursos humanos significa que no debas de saber la situación de la empresa, o en qué proyecto están trabajando el departamento de informática o de marketing.

Es algo que las empresas tienden a evitar. Quieren que cada departamento se interese por sus propios problemas y los resuelvan solos y rápidamente, y no ven que justamente están consiguiendo todo lo contrario.

Al estar en contacto con otros departamentos, cuando no solemos tener ningún contacto directo en el día a día, porque ayuda a empatizar. Es decir que la probabilidad de que un problema se resuelva de forma eficaz será más alta si las diferentes partes se entienden entre sí porque tienen una historia. Si un problema surge entre dos departamentos y no conocen el funcionamiento, las prioridades, la dinámica ni la cultura que tiene ese departamento, será difícil que el problema se resuelva de forma eficaz.

Del jefe al gestor de equipo

Según un estudio realizado por el FFWI un porcentaje alto de los encuestados dejó su trabajo debido a la relación directa con sus jefes.

“En la gran mayoría de los casos las salidas voluntarias tuvieron que ver con la calidad del liderazgo (jefe directo, gobierno de la empresa)” (Institute s.f.)

El rol del líder es fundamental para el bienestar del grupo, puede conseguir sacar lo mejor de una persona, ya que se interesará por él, por su trabajo, por sus aspiraciones y por sus preocupaciones. Sabrá qué es lo que le motiva y podrá utilizarlo para mejorar el rendimiento y la productividad de su trabajador.

La calidad del liderazgo está relacionada por ejemplo con la valoración, el *feedback*³, la autonomía o el poder de decisión, cercanía etc.

³ Feedback: el *feedback* puede ser la **reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor** como retorno sobre un asunto determinado: “Presenté mi informe a los accionistas y el *feedback* fue muy positivo”.

El gestor de equipo también influye en la felicidad del trabajador que a su vez influye en su rendimiento.

Un líder poco eficaz, que no se preocupe por las personas ni delega, distante y poco confiado y comunicativo, que no motiva y que transmite miedo, ansiedad y preocupación en lugar de emociones positivas, aleja sin duda de la felicidad.

Un gestor de equipo es uno más. No destaca entre los demás, sino que forma parte del equipo y realiza una tarea o juega un papel como el resto de los compañeros.

Por lo tanto, ¿qué cualidades debería de tener un buen gestor de equipo?

- **Es transparente:** Para poder sacar lo mejor de alguien, esa persona se tiene que sentir cómoda. Tiene que sentir que está en un lugar seguro y que tiene gente con la que puede contar. Para poder generar esta confianza, es muy importante ser transparente. Estar abierto a recibir y a contestar preguntas. Ser honesto con uno mismo y con el de al lado.
- **Es empática:** Saber entender y ponerse en el lugar de la otra persona.
- **Es simpática:** y además agradable.
- **Aconseja:** Una persona que no da la solución, sino que ayuda a encontrarla.
- **Fomenta la risa y el humor:** La risa tiene numerosos beneficios. La risa es el mejor remedio para el estrés, ayuda a cohesiones y para fortalecer vínculos interpersonales. Pero sobretodo la risa hace perder el miedo al ridículo. Hace las situaciones difíciles más pequeñas e insignificantes.
- **Da feedback:** Obviamente un *feedback* positivo. Estudios demuestran que tiene casi el mismo impacto un comentario negativo como 4-5 positivos. Te hace sentir valioso, e intenta decir las cosas de la forma más constructiva posible. Sabe que echarte un puro no va a servir de nada.
- **Es coherente:** Hay coherencia entre sus palabras y sus acciones. Una persona que predica con su ejemplo. Si dice y exige que su equipo haga una cosa y el realiza todo lo contrario, no inspirará mucha confianza.
- **Tiene en cuenta a los demás:** No mejor sensación que sentir que formas parte de algo, que preguntan por tu opinión y que además la valoran.
- **Pregunta:** Da pie a la buena comunicación.
- **Te presta su ayuda:** Ofrece ayudarte a realizar o a solucionar una actividad.
- **Te ayuda a crecer:** Disfruta viendo como logras tus éxitos y te ayuda a lograrlos.
- **Deja rienda suelta a tu imaginación y está abierto a recibir tu opinión.**

En las teorías de la **administración de empresas**, como *feedback* se denomina la acción de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo o tarea. Como tal, es una acción que revela las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos, de la labor realizada con el fin de corregirla, modificarla o mejorarla.

La empatía

La empatía es la capacidad cognitiva de entender a una persona, tanto las emociones como los pensamientos.

Es decir, que la persona empática es capaz de entender y ponerse en el lugar de otra persona. La empatía tiene numerosos beneficios para las personas, tanto para aquellas que lo son como para las que la rodean.

La persona empática se preocupa por las emociones y en el bienestar de los demás, lo que se plasma en pequeños detalles en el día a día que van desde la escucha activa hasta la comprensión de los estados emocionales- Así, las personas empáticas son mas queridas y respetadas inconscientemente se las busca y muchas de ellas, cuando además poseen otras características adicionales, están dotadas de una gran capacidad de liderazgo. Desarrollan menos prejuicios, son mentalmente flexibles y solidarias, por lo que les resulta más fácil respetar las opiniones de los demás que a su vez se sienten aceptados y se muestran tal como son. Confían en los otros y cooperan, y son mas reacias a utilizar la violencia física o psicológica. Suelen ser más creativas ya que les resulta más fácil contemplar y evaluar diferentes puntos de vista. (Moya 2016)

Por lo tanto, las personas empáticas son ideales para cualquier organización ya que por ejemplo mejoran el ambiente laboral con su tranquilidad, su confianza y su positividad.

Además, es muy buena a la hora de resolver problemas o afrontar situaciones difíciles ya que no adoptaran una postura negativa o poco resolutiva y tendrá la capacidad de aportar más de una solución y muy diferentes gracias a saber comprender diferentes posturas.

Según explica Luis Moyá en su libro titulado “La empatía en la empresa”, las mujeres tienen una predisposición biológica a ser más empáticas en comparación a los hombres. Entre varios factores se puede destacar la testosterona que afecta al cerebro y no ayuda a la hora de empatizar con otras personas. Hay empresas que se están dando cuenta de la importancia de el “cerebro empático” en las organización y sobretodo en los cargos de altas responsabilidades. Se ha comprobado que en momentos de estrés y de presión las mujeres muestran más facilidad para cuidar de los demás, para empatizar y para poner de su parte para solucionar problemas frente a los hombres que mostraban más impulsividad y rigidez.

Ello no quiere decir que todas las mujeres son empáticas y que todos los hombres no lo sean. Simplemente que las mujeres tienen una predisposición biológica mayor que los hombres.

La felicidad en el trabajo

José Guillermo Díaz CEO de Artiem Hotels, ha afirmado en Hospitality 4.0 Congress, celebrado en el marco de HIP, que “tener al cliente interno contento genera más valor porque **la gente feliz es más productiva**, llegando a multiplicar por 2,5 veces el valor generado de media en la compañía, duplicando así los índices de **rentabilidad, sostenibilidad y retorno de la inversión**, entre otros” (Hinojosa 2018)

Mantener a los empleados felices no es tarea fácil. Como bien se ha mencionado anteriormente, una persona no puede ser feliz en el trabajo si no lo es fuera. Cuando se habla de felicidad, no se trata de que los trabajadores lleguen todos los días al trabajo saltando de alegría, sino que los trabajadores estén en un estado sano en el que estén a gusto y puedan realizar su trabajo con normalidad. Las empresas piensan que no puede hacer mucho por conseguir la felicidad de sus empleados, pero se equivocan. Se ha de ser consciente de que los trabajadores que trabajan jornada completa pasan la mayoría de sus horas despiertas en el puesto de trabajo. La empresa ha de estudiar y ver qué es lo que hace felices a sus trabajadores y cómo puede aportar para ello. Muchas de las propuestas en este trabajo pueden ser útiles y de ayuda. Pero cada empresa tiene sus propias necesidades y varían de otras.

Las investigaciones científicas demuestran que la felicidad resulta muy beneficiosa, ya que potencia los recursos y las herramientas que permiten hacer frente a los altibajos que se producen, de forma natural, a lo largo de la vida. Además, mejora la capacidad intelectual y la motivación, potencia la creatividad y aumenta el interés por el mundo, la cooperación y la empatía, y es, también muy beneficiosa para la salud (Moyá, ¿Por qué conviene la empatía en el trabajo? 2016)

Conciliación entre vida laboral y vida personal

Cada vez más trabajadores son conscientes de la importancia de conciliar la vida laboral con la vida personal.

Un empleado estará realmente a gusto en el trabajo si también lo está en el ámbito personal. La empresa no puede aportar felicidad al trabajador, pero sí que puede ayudar a que esté pueda tener una buena vida fuera del trabajo y a la vez dentro de él. Puede ofrecer ciertas facilidades: hablando de aquellas personas que tienen la necesidad de compaginar sus horarios con las de sus familias. Si no de la necesidad de aportarle valor al tiempo libre y a las actividades de socialización y ocio fuera del lugar de trabajo.

Los directores de recursos humanos coinciden en que las estrategias de flexibilidad asociadas a los horarios son posibles, pero no en todos los sectores. (A.Casilda 2016). En hostelería hay que ofrecer una atención al cliente de al menos entre las 9:00 y las 22:00, por lo que realizar un horario flexible es complicado ya que hay que estar presente para atender a los clientes.

Lo que si que se puede hacer, es ofrecer facilidades a la hora en la que le surja un imprevisto o un problema a un empleado para que pueda atenderlo y resolverlo bien. También se podría reducir la jornada laboral en algunos de los casos.

La jornada laboral española es de las más largas de Europa, lo que no repercute en un mayor rendimiento o en más beneficios. Todo lo contrario, puede incrementar la tasa de absentismo y llevar al *burnout* o síndrome de estar quemado, ya que aleja a muchas personas de lo que consideran que es realmente importante. (Moyá, La empatía en la empresa 2016).

No todos los puestos de trabajo están sujetos a un horario fijo a cumplir. La parte administrativa del hotel si que puede realizar un horario más flexible, incluso realizar una jornada más corta como se menciona anteriormente. También se está poniendo cada vez más en práctica el trabajo desde casa. Esto es como cualquier cambio o sugerencia, cada empresa tiene sus necesidades, sus prioridades y su cultura, y no necesariamente deben de copiar todo lo que hacen las empresas pioneras.

La ergonomía

Para conseguir que los trabajadores sean felices y estén a gusto en sus puestos, han de sentir que el sitio dónde están trabajando es suyo. Permitir que los trabajadores hagan y deshagan (dentro del respeto hacia los demás compañeros) en su sitio de trabajo es muy enriquecedor. Dejar que se personalicen los espacios de empleados a su manera.

A la hora de hacer algún cambio, de comprar muebles nuevos, de reformar espacios de trabajo, es súper importante preguntar a los trabajadores por sus necesidades y ser capaz de plasmarlos en el mobiliario.

Valoración y remuneración

Según una encuesta realizada por FFWI se determinó que el salario perdía fuerza ante otras variables como la formación o la calidad del liderazgo como razón por las cuales dejar voluntariamente un trabajo.

Pero otra parte, el salario sigue siendo la variable que más importa a la hora de escoger uno. Así bien lo explica un artículo de Harvard Business Review: “El dinero no da la felicidad, pero es lo primero a tener en cuenta para trabajar.” (Hosteltur 2018)

Es decir que el salario es una característica importante para atraer talento y puede ser determinante al escoger un trabajo. Pero pierde importancia a la hora de fidelizar.

Con ello se quiere decir, que cuando una persona está trabajando pone en una balanza varios aspectos como, por ejemplo: la relación con sus compañeros, el

trabajo en sí, la empresa, el clima laboral, la relación con su responsable, el salario etc. Si todo está en equilibrio sería situación ideal.

Pero por ejemplo un empleado puede darle más importancia a tener una buena relación con sus compañeros y con su responsable. En este caso el salario puede pasar a un segundo plano. A lo mejor le gustaría recibir un aumento, pero no le importa tanto porque los otros aspectos son más importantes para él.

A estos otros factores se les conocen como **salario emocional**.

El salario además debe de ir acorde con el trabajo. Una forma muy común para que un trabajador se sienta desvalorizado es ver que el trabajo y el esfuerzo realizado no se representa en el sueldo recibido. Siempre se deberá ofrecer el número más justo.

Para poder incentivar a los empleados sucede lo mismo. Una persona puede valorar mucho más tener un horario flexible que un aumento de sueldo. Cada persona y cada empresa tiene diferentes gustos y se deberá encontrar la mejor forma para valorar a los empleados.

A la hora de remunerar y valorar a los empleados y con ello tratar de retener a las personas tradicionalmente se regalaba un seguro médico para la familia, se ponía un coche de empresa, se ofrecían recompensas económicas, pero hoy en día los trabajadores ya no le dan tanta importancia al dinero.

Salario emocional

El salario emocional son todos aquellos beneficios no monetarios que la empresa puede ofrecer a sus trabajadores. Estos beneficios están dirigidos para ayudar a motivar y fidelizarlos.

“Aunque es un concepto relativamente nuevo, se lleva aplicando mucho tiempo. Las empresas que buscan atraer al mejor talento ya no sólo pueden competir con grandes salarios económicos, necesitan darle algo más a sus potenciales trabajadores.

En *hubs* tecnológicos como San Francisco (Silicon Valley) donde muchos perfiles escasean debido a la gran demanda de las empresas, comenzó a popularizarse el concepto de salario emocional. Las empresas se dieron cuenta de que era más efectivo ofrecer a los candidatos una mayor calidad de vida laboral que un mayor salario”. (Salvatierra 2018)

En un estudio realizado por Harvard Business Review a través de datos obtenidos por Glassdoor pudieron concluir que los parámetros de máxima satisfacción con la empresa eran la cultura y los valores de la organización y no el salario.

Aun así, los salarios deben de ser justos, y se ha de tener en cuenta que Son decisivos a la hora de escoger ante varias ofertas.

Otras formas de valoración son el *feedback* positivo, el reconocimiento etc, la ergonomía etc.

Selección de personal

A la hora de seleccionar al candidato ideal la empresa deberá de hacer un buen proceso de selección.

Podrá escoger entre una persona de dentro de la empresa como alguien de fuera. Las dos tienen sus ventajas y sus inconvenientes que se deberán de tener en cuenta.

Las ventajas de contratar a una persona ajena a la empresa será que vendrá sin los prejuicios que una persona de dentro de la empresa podrá tener y podrá a portar una visión nueva, por muy alocada que sea.

Si se decide contratar a una persona de fuera de la empresa se tendrá que actualizar la forma de hacer entrevistas. Vivimos en un mundo volátil, cambiante y es una incertidumbre constante. Se buscará gente que sepa adaptarse a los cambios y que disfrute de ellos. En vez de buscar a gente con títulos, se buscará a gente con la capacidad, habilidades y las competencias necesarias para ese puesto.

Existen empresas hoy en día como WAIDIS, una *stratup* valenciana, que escoge personal a través de una serie de test *online* y *offline* dónde se analizan las competencias, habilidades y potencial que tiene una persona para un determinado puesto. Por lo tanto, a la hora de escoger a un candidato no sólo se tendrá en cuenta la experiencia que tiene, si no que también se estudia si tiene las habilidades necesarias para ese puesto de trabajo.

Es un error muy común contratar a una persona por su currículum, por haber estado anteriormente en puestos similares en empresas de renombre, sin tener en cuenta si realmente tiene el carácter y la personalidad para poder ocupar su puesto de trabajo, teniendo en cuenta el tipo de trabajo y las personas con las que va a tener que cooperar. Por ello se apuesta cada vez más por personas con las capacidades, habilidades necesarias y que tengan el potencial de éxito.

La empresa por su parte aportará todo el conocimiento necesario para convertir a esa persona en talento.

Como se ha expresado anteriormente, se quiere conseguir que la empresa sea una unidad. Para que una persona, un trabajador pueda ser competente en su lugar de trabajo, no debe de saber sólo acerca de su puesto en si. Ha de conocer la empresa en su totalidad. Sus fortalezas, sus debilidades, su competencia, su pasado y sus planes de futuro.

Cada empresa es un mundo, y la persona escogida tiene que tener capacidad para adaptarse. A demás se le deberá de mantener al corriente de la situación de la empresa en su totalidad. Eso quiere decir que deberá estar en continuo contacto con los demás departamentos en la empresa, aunque su tarea diaria no lo haga.

Además de ver el potencial de la persona, se deberá encontrar a una persona que se adapte a la cultura de la empresa. Como ya se ha mencionado anteriormente, será más fácil sacar proyectos y trabajo adelante cuando el trabajador comparta valores con la empresa.

Las partes positivas de contratar a una persona de dentro de la empresa es que la persona ya conocerá la historia de la empresa, su trayectoria, conocerá bien la misión y la visión de la empresa y le será mucho más fácil y rápido encaminar sus acciones.

Un error común las de las empresas (sobre todo si tienen una fuerte jerarquía y organigrama vertical) es escoger a la persona que ha destacado más en un puesto inferior al este. Por ejemplo:

Un hotel que pertenece a una cadena de hoteles busca a un nuevo gobernante. Para escoger a la persona ideal, eligen a la persona que más ha rendido y mejor ha hecho su trabajo como camarero de piso.

A esta persona le "premián" por su buen trabajo y le ascienden dándole más responsabilidades y además un aumento de sueldo.

Cuando a una persona la asciende tiene que hacer frente a un montón de nuevas responsabilidades, aparte de que tiene que cumplir las expectativas de aquellos que la han escogido para ese puesto. En muchos casos más que un reto puede suponer una verdadera carga.

Cuando esta persona no está preparada ni hecha para ese puesto de trabajo, comienza a frustrarse porque no llega a cumplir con las expectativas del resto de trabajadores y de sus superiores. Comienza a padecer de estrés, ansiedad, baja autoestima por no realizar su trabajo como debiera.

Esta persona escogida anteriormente era la persona que más destacaba en su rango, feliz con su trabajo porque se le daba bien, le gustaba y rendía. Y ha pasado a tener más responsabilidades y un aumento de sueldo, pero con una carga enorme.

Para empezar no se han analizado las habilidades y competencias de la persona o el potencial que tenía para ese nuevo puesto de trabajo. Si se hubiera hecho, se podría formar a esa persona reforzando esas competencias necesarias y así esa persona podría hacer frente a sus nuevas tareas de forma segura y realizando un trabajo de calidad.

Por lo tanto, como se ha mencionado anteriormente, tanto si es una persona de fuera o de dentro de la empresa se ha de prestar especial importancia a las habilidades y competencias que se necesitan para realizar bien el trabajo de ese puesto.

Acogida y formación

Tras haber seleccionado a la persona que se va a incorporar en el equipo es esencial realizar una cálida bienvenida.

La persona necesitará adquirir conocimientos acerca de la historia de la empresa, de su visión y misión. Necesitará saber acerca del trabajo de los demás departamentos tanto si su trabajo está en contacto directo con ellos o no.

Necesitará recibir la adecuada información acerca de los empleados y es crucial que disponga de todo el material necesario desde el primer día.

Intentar ofrecer la información más clara y compacta posible.

Identificar bien las necesidades del nuevo trabajador y formarlo en lo que haga falta para que pueda realizar su trabajo bien, y que todos los trabajadores formen parte de la bienvenida de la nueva persona.

Es importante además que se esté en contacto y que conozca todas las áreas de la empresa y no solo con los departamentos con los que se tenga un contacto directo.

En un estudio realizado por Future For Work Institute, descubrieron que una de las razones por las que las personas dejaban voluntariamente su puesto de trabajo era por la formación y por el desarrollo.

La formación no solo sirve para adquirir más conocimientos y para reforzar competencias, sino que ha adquirido mucho peso entre necesidades de los trabajadores en las empresas.

Hoy en día los trabajadores piden que la empresa les forme, para poder estar más preparados para poder realizar mejor sus tareas, pero a su vez para poder estar mejor posicionados y tener más oportunidades de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.

En el mundo volátil en el que vivimos, la formación continua es necesaria. Las cosas cambian diariamente por lo que se si está bien informado se podrá afrontar mejor los cambios.

Como se ha dicho anteriormente, el sector hotelero está en plena lucha por la diferenciación. Modernizando instalaciones, ofreciendo servicios especiales etc. La buena formación tanto en conocimiento como en competencias de los trabajadores es un elemento de diferenciación.

Rotación

La rotación de personal se da en la mayoría de las empresas. Puede ser voluntaria, cuando un empleado decide por si solo dejar la empresa, o involuntaria, cuando es la empresa la que decide dejar ese puesto libre.

Hay una creencia que hace pensar que la empresa es buena si tiene una rotación baja, porque ni nadie es despedido y nadie decide irse por si solo. Se podía entender que era una empresa estable en cuanto a puesto de trabajo se refería. Pero la nula o baja rotación no es una buena señal hoy en día. Quiere decir que las mismas personas pasan años en la misma empresa. Esto hace que el ambiente no se refresque, no hay nuevas ideas y todos entran en una especie de rutina en molde.

Es importante entender que la rotación es importante y es buena. Todas las personas tienen capacidades y aspiraciones diferentes en la vida y ello significa que tras 3 años es un puesto en concreto y que se le quede pequeño. Las personas aprenden, maduran y crecen y por lo tanto serán aptos para diferentes puestos durante toda su vida.

Por ejemplo, una persona entra una empresa con 25 años para el departamento de marketing. Durante 5 años logra ascender hasta responsable de marketing, de 5 proyectos diferentes que lleva con total tranquilidad. La empresa no tiene expectativas de crecer, ya que es pequeña, pero el joven tiene capacidad y entusiasmo para llevar 100 campañas a la vez. Esas aspiraciones no las podrá cumplir en esa empresa y tendrá que dejarla para encontrar ese puesto en otro lugar.

Las empresas han de ser realistas y entender que se van a dar con esta situación y que han de estar preparados y abiertos para dejar ir a la persona y encontrar una nueva.

También se puede dar que una persona este capacitado para trabajar en áreas muy diferentes dentro de la misma empresa. Por ejemplo, una mujer lleva 7 años trabajando en el departamento de riesgos laborales. Ha pasado de ser una auxiliar a ser la responsable del departamento. Ya no hay más puestos en el organigrama para que pueda ascender, ni tampoco hay más proyectos para darle más responsabilidades. Pero esta persona es extrovertida y con una gran capacidad de adaptación, de aprendizaje y flexibilidad. Por lo que se le propone cambiar al departamento de recursos humanos, en el cual se le formará. No ha cambiado de empresa, pero ha cambiado de trabajo al 100% ya que ni las tareas a realizar no son las mismas, el personal con el que coopera no es el mismo, ni las responsabilidades tampoco. Se ha fidelizado a una persona trabajadora con un simple cambio de departamentos. A esto se le llama la rotación horizontal que cada vez más empresas emplean ya que es una buena forma de mantener a los buenos trabajadores en la empresa. Ya conocen los valores, la situación, la visión y la misión de a la empresa, por lo que se reducen costes en la acogida y la formación.

Diversidad y equipos heterogéneos

Es importante para las empresas crear equipos con personalidades y rasgos diferentes. Personas con diferente comportamiento, cultura, pensamiento y talento. Tanto diversidad cultural como diversidad de sexo como diferentes edades. Personas con diferentes culturas y formas de trabajar, aportan diferentes maneras de afrontar un mismo problema. Hay personas con capacidad para captar los diferentes rasgos y personalidades de otras que pueden crear equipos de rendimiento excelente. Por otra parte, podemos encontrar el método Belbin que realizan empresas privadas. Este método consiste en encontrar los roles naturales y ha desarrollar de entre 9 en cada persona y con ello potenciar al máximo sus habilidades y con ello crear un grupo heterogéneo de alto rendimiento. Se consigue a través de test de personalidad que realizan las personas individualmente que se complementa con la opinión y perspectiva de los demás compañeros. (Belbin s.f.)

Con ello también se refiere a no separar los diferentes departamentos. Es muy enriquecedor para las personas de un departamento poder estar en contacto con otras formas de pensar y de actuar (dentro de la misma empresa).

La diversidad en un hotel cobra más importancia dada su actividad internacional. Los trabajadores tendrán más facilidad de encontrar una solución al afrontar un problema con un cliente extranjero. Pero no sólo para eso, sino también para poder ofrecer un mejor servicio o atender mejor a un cliente entendiendo su cultura y su forma de pensar, ya que el trabajador habrá aprendido a hacerlo con sus compañeros.

Propuestas

La buena gestión de las personas no dependerá solo del departamento de RRHH. Es algo que cualquier dirigente debe de tener en cuenta. El departamento ofrecerá las herramientas necesarias para enseñar y ayudar a todos los empleados de la empresa a lograr todo lo nombrado anteriormente.

Es importante comprender que cada empresa tiene sus necesidades y que estas propuestas son generales y que pueden no ser útiles.

Con estas propuestas se intenta crear conciencia de que existen soluciones pero que cada empresa ha de estudiar cuales le benefician más.

Por ejemplo, porque Google tenga toboganes, no significa que todas las empresas deban de ponerlos en sus instalaciones. A algunas empresas les vendrá muy bien, y a otras les habrán supuesto un gasto enorme y no le habrán traído ningún resultado positivo.

La transparencia y la confianza.

Si tienes un hotel o ocupas un puesto una responsabilidad importante dentro del organigrama, prueba a sentarte a comer todos los días con tus trabajadores. Comer en la misma mesa que ellos. Trata de entablar una cálida conversación con ellos y de mostrar real preocupación por ellos. Muestra interés por ellos, por sus preocupaciones, por sus aspiraciones, por su familia por su futuro etc. Haz sentir a tus trabajadores que te preocupas por ellos.

Se recomienda realizar este ejercicio en un lugar donde el trabajador se sienta seguro. Evitar los despachos.

Una vez logremos esto, estaremos contribuyendo a eliminación de la jerarquía. Lo que se quiere conseguir es que la empresa forme una unidad en la que todas las personas y sus tareas sean igual de importantes. En el cuál todos tengan las mismas oportunidades y las mismas facilidades. Eso no quiere decir que acabaremos con los puestos o los mandos.

Dependiendo del hotel, se podrán hacer cambios en el organigrama, dónde se intentará crear una organización horizontal, se reposicionarán los cargos intermedios. Así se dará lugar a más puestos especializados y menos mandos intermedios. Estos reportarán a menos personas. Dependiendo del tamaño del hotel se reportará solo a un responsable. Un organigrama sirve para aportar información, para saber qué persona se encarga de qué tarea, no representa quién tiene más poder.

Las ventajas de una organización horizontal son diversas. Primero mejoraría la comunicación ya que existirían menos escalones como se comentaba al principio del trabajo. Las tomas de decisiones serían más rápidas e incluso de mejor calidad.

Es beneficioso para la empresa ya que al acortar distancias se crean nuevas relaciones y con ello se fomenta la empatía. A la hora de aportar soluciones o de implementar nuevas ideas serán más efectivas ya que todas las partes podrán haber estado implicadas.

Aunque la empresa no pueda reorganizar su organigrama, siempre será beneficioso que los puestos con más responsabilidades hagan lo posible por acortar las distancias y mezclarse con los demás trabajadores. Eso ayudará a mejorar las relaciones y a crear confianza.

Promover heterogeneidad entre departamentos también puede ser muy valioso. Es común y probable que, tras un tiempo largo con las mismas personas, las ideas, las rutinas y las formas de hacer las cosas sean homogéneas. Por lo tanto, a la hora de buscar soluciones, estas sean limitadas. Al entrar en contacto con un grupo nuevo con tareas totalmente diferentes se encuentran nuevas opciones y puntos de vista distintos, que, aunque no tengan nada que ver con el trabajo del uno y del otro, puede ayudar mucho para abrir la mente y ver nuevas opciones. Se trata de crear nuevos puntos de vista. Ello también ayuda a la empatía y a crear nuevas relaciones que siempre son positivas para el cerebro.

Feedback positivo

Poner en práctica el *feedback* positivo o también llamada la retroalimentación positiva. Las personas responsables de otras personas o de un equipo van a tener que vivir momentos en los que van a tener que abordar un problema y tratarlo con la persona causante. Por ello, el responsable deberá tener en cuenta diferentes aspectos. Los seres humanos tenemos la predisposición a reaccionar con mayor intensidad emocional ante noticias negativas que positivas. Tanto es que un responsable intensifica el problema, como el trabajador que puede recibir la noticia o la crítica de forma muy sensible. Por ello se aconseja 5 positivos por 1 negativa. Es que decir que siempre habrá que buscar la forma de transmitir el mensaje lo más constructivo posible y desde el respeto. Pero también para que no se sienta como un ataque, se recomienda este método para aminorar el impacto de un comentario negativo.

Con ello no se quiere decir que lo negativo o a mejorar no se haya de decir, justamente se quiere concienciar de que hay que mejorar la comunicación y ser más abiertos ha expresar los sentimientos y los pensamientos de uno como estar preparados y abiertos para recibirlos.

En la imagen adjunta podemos ver diferentes consejos que desde la página de Beprisma ofrecen para ayudar a implementar y mejorar el *feedback* dentro de una empresa.



Ilustración 2 Consejos para dar un buen *feedback*. Fuente: Beprisma.com

Conciliación entre vida laboral y vida personal

Desde los gobiernos locales y estatales se crean normativas que ayudan a la conciliación de la vida laboral y la personal. Pero realmente el cambio está en manos de las empresas.

Pregunta a tus empleados qué les parecería tener un horario flexible y como lo compaginarían. ¿Cuáles serían sus horarios? ¿Son compatibles con tu empresa?

Hay pequeños detalles que se pueden tener en cuenta con los trabajadores para que se puedan sentir más valorados como, por ejemplo:

- Librar el día de su cumpleaños (un día extra a parte de los días libres ya establecidos).
- Salir un par de horas antes a un trabajador por el día del cumpleaños de sus hijos o sus parejas.
- En momentos de celebración de la empresa, poder estar acompañados por familiares y amigos.

- Dependiendo de las dimensiones de la empresa, y del número de empleados, se podría abrir una guardería.

Hay muchas cosas que las empresas pueden hacer para ayudar a conciliar la vida personal y la laboral. Solo hay que preguntar y estudiar las posibilidades y las necesidades de cada empresa y de sus trabajadores.

Con ello se conseguirá que los trabajadores se sientan valorados, comprendidos y que la empresa realmente hace un esfuerzo para conseguir que ellos se sientan a gusto y que forman parte de algo mayor.

Deportes y hobbies y medio ambiente

La salud y el bienestar físico y emocional ha cobrado importancia en la última década y las empresas cada vez son más conscientes que implantarlo en sus sedes puede aportar numerosos beneficios.

Desde la empresa se puede fomentar el deporte directa o indirectamente. La empresa puede por ejemplo pagar directamente para construir un gimnasio con aparatos, con duchas, con clases impartidas por profesionales. O puede optar por crear a través de una red interna un grupo de personas para salir a correr, para salir a dar paseos en bicicleta o para hacer senderismo los fines de semana. Todo depende del presupuesto de las empresas y de lo grandes que sean.

Otras empresas como Liberty Seguros optó por pagar a aquellos trabajadores que fueran a trabajar en bici en vez de en coche. Con ello fomentan el deporte y el bienestar físico y mental pero además ayudan a crear conciencia sobre el medioambiente. La empresa trabajó junto con una empresa de alquiler de bicicletas de Madrid para ayudar a los trabajadores a encontrar la ruta más rápida y segura de sus casas hasta el trabajo.

La ergonomía

Permite que los empleados personalicen sus puestos de trabajo, dentro del equilibrio, el respeto y la imagen de la compañía. Además de ofrecer a los trabajadores materiales que aseguren un trabajo cómodo y seguro.

Hay empresas como 3g Smart Group que se dedican a renovar oficinas. Su presidente y arquitecto Francisco Vázquez, en una entrevista con Future for Work Insitute comentó que el éxito de su empresa realmente comenzó cuando vieron la importancia de involucrar al departamento de RRHH a la hora diseñar las oficinas ya que ellos les transmitían de mejor manera, cuales eran las necesidades de los trabajadores. Así lo pudieron plasmar bien en la construcción y la distribución de los diferentes elementos de la oficina.

No quiere decir que siempre se haya de involucrar al departamento de RRHH en concreto, pero si que hay que saber cuales son las necesidades de los trabajadores para hacer las instalaciones acordes a ellas.

Valoración y remuneración

Para remunerar a los empleados y para tratar de fidelizarlos las empresas deben de encontrar formas distintas de lograrlo que no sean monetarias. Por ejemplo los empleados pueden valorar más tener un horario flexible, o poder hacer un curso de cocina en el trabajo online en vez de darle un cheque con dinero. Las opciones son dispares pero dependen de los trabajadores y la predisposición de la empresa.

Por ejemplo, se conoce que un gran número de trabajadores, son grandes fans de una cantante de música española. La empresa descubre que la cantante va a dar un concierto en la misma ciudad y consigue un número determinado de entradas para que se puedan rifar entre los interesados en ir. O consigue u ofrece un descuento para todos los trabajadores que quieran ir. Con ellos se consigue que los trabajadores sientan que la empresa se interese por ellos, y además consigue fomentar la relación entre diferentes personas de la misma empresa y con ello mejorar la relación laboral.

Selección de personal

A la hora de seleccionar a un nuevo trabajador, pide la opinión de sus futuros compañeros. “¿Pensáis que es un buen candidato para formar parte del equipo? ¿Qué opinas? ¿Qué creéis que puede aportar?”

Como se ha comentado en este apartado anteriormente, se puede escoger a una persona de dentro de la empresa, o una persona nueva.

Para encontrar personal nuevo es imprescindible estar presente en las principales plataformas de búsqueda de empleo como LinkedIn e Infojobs.

Y a la hora de entrevistar a las personas no solo tener en cuenta su experiencia y su títulos, sino también averiguar si tiene las aptitudes para poder desarrollar bien ese trabajo.

Diversidad y equipos heterogéneos

Como se ha mencionado anteriormente, puede ser muy beneficioso juntar diferentes departamentos con diferentes formas de hacer las cosas.

Realiza actividades fuera de la empresa en los que el grupo sea liderado por diferentes personas, de diferentes pensamientos. La actividad no debe de estar relacionada con el día a día. Puede ser tanto una expedición dónde el grupo debe de ir por el bosque hasta un punto, solo con una brújula y un par de gadgets más. Puede ser un paseo en barca o balsa, o una yincana. El grupo deberá realizar las actividades atendiendo a diferentes líderes que no tienen que ser los responsables habituales.

Además, es muy bueno realizar las actividades para tanto mejorar la relación y comunicación entre equipos, como para que los empleados se conozcan entre ellos

en toda la empresa. Es decir, conocer a personas de otros departamentos, con los cuales es difícil relacionarse en el día a día.

Hay empresas como Viviendo del Cuento que se dedican a ello. Realizan tanto formación, como eventos como *team building*.

Sus técnicas están basadas en la creatividad, en la risa el entretenimiento para poder aprender y mejorar. Entre sus actividades hay videoclips, *lipdubs*, películas, y fiestas con temáticas diferentes y muy elaboradas entre otras.

Formación y desarrollo

Como empresa se va a querer sacar todo el partido a todo el potencial de los empleados y para ello hay que trabajar sus fortalezas. Cuando una persona flaquea en alguna competencia o habilidad requerida para su puesto, se tiende a formarla en ese aspecto o a mejorarla. Cuando una persona además de que no se le da bien una tarea, no le gusta, lo que se está consiguiendo es que la autoestima de esa persona baje y por consecuencia disminuya la calidad de su trabajo, no solo del trabajo que no se le da bien, sino también en aquellas tareas que si que se le dan bien. La atención se enfoca en la frustración que siente por tener que mejorar en un campo que no se le da bien y además no le gusta.

Sin embargo, cuando se potencian y se mejoran las áreas más fuertes (el potencial de la persona) la autoestima de esta aumenta y por consecuencia mejora la calidad de su trabajo y tiene más energía, motivación y ganas de afrontar esas áreas menos buenas.

Eso no significa que no haya que trabajar aquello que necesite una mejora, sino que hay que encontrar un equilibrio entre las dos cosas.

Por otra parte también se puede formar a los trabajadores en temas que no tengan que ver con la empresa o con las tareas a desarrollar. Eso ayudará a el bienestar del trabajo y por lo tanto influirá positivamente en su actitud y productividad.

La rotación

Como se ha mencionado anteriormente la rotación puede ser interna o externa. Los hoteles ofrecen una excelente posibilidad de rotación horizontal. Los trabajadores pueden ser propuestos para ir a realizar el mismo trabajo en un lugar diferente por un tiempo determinado. Puede llegar a ser una experiencia positiva ya que a su vuelta habrá aprendido nuevas éticas de trabajo y diferentes formas de hacer lo mismo que hacía antes. Es una buena manera para intercambiar conocimientos de un mismo campo.

Es una opción interesante para personas que les gustaría trabajar en el extranjero pero que no se lo pueden permitir por temas económicos o familiares. Al ser por un tiempo indeterminado lo hace más fácil y posible.

Employer Branding

Desde Hosteltur comparten un artículo en el que informan sobre la importancia del *employer branding* para atraer y retener el talento. Lo resumen en una frase: “el objetivo es convertir la empresa en un lugar deseado”.

Se basa en crear un buen trabajo desde marketing, para hacer atractiva la empresa a través de información positiva en las redes y accesible para todas las personas.

Se podría dar el caso de que un candidato escogiera una empresa sobre otra solo por su *employer branding*.

Se puede comparar con una campaña de marketing para atraer y fidelizar clientes. También es conocida como experiencia empleado, que trata de conseguir lo mismo que con los clientes y que la experiencia de los trabajadores sean la mejor posible gracias a las facilidades y servicios que ofrece la empresa.

Hay empresas que para dar una buena imagen, hacen pública su labor social. Es decir que colaboran con buenas causas, con ONG y con organizaciones solidarias. Con ello muestran su lado más humano y enseñan que no solo buscan el beneficio económico de la empresa a costa de todo.

Hay eventos o actividades como por ejemplo la *Trailwalker* de Oxfam que consiste en crear equipos de 6 personas de una misma empresa, que recorrerán juntos 100 km en 32 horas. Se hacen tres recorridos diferentes al año en España. Para poder inscribirse en la prueba la empresa debe conseguir una cantidad de donaciones que marca la organización.

Esta prueba no solo es una muestra humana de la organización hacia el exterior, sino que es una buena manera para que las personas que participan, creen una sensación de equipo, que se conozcan más a fondo, fuera de la empresa y al mejorar sus relaciones personales ayude a mejorar su relación laboral.

Catering y comedor

Para algunas empresas puede ser beneficioso ofrecer un servicio de catering y de comedor. En los hoteles los empleados pueden comer de la comida ofrecida y se puede aprovechar para también acercar esta comida a los empleados de las centrales. Puede ser una buena manera para no tirar restos y compartirlos con los demás compañeros de la cadena.

Se puede a demás ofrecer un tipo de comida saludable para fomentar un estilo de vida más sano.

Una manera de además crear unión es que los viernes (u otro día cualquiera) en vez de que las personas se traigan su comida preparada de casa, un departamento diferente cada semana, se encarga de pedir comida para entregar a domicilio para

los demás. Es una forma de involucrar a toda la empresa en una misma tarea que agrada, ya que la comida suele ser un t3pico que a todos gusta.

Centro de creatividad y de propuestas

Otra propuesta interesante es la de crear un espacio en el que los trabajadores puedan trabajar con total libertad para crear proyectos y propuestas de mejora para la empresa. Es decir, crear un espacio, una sala, una habitaci3n, donde los empleados puedan reunirse y dedicarle 1 o 2 horas de jornada laboral diaria o semanal, para participar con otros trabajadores en proyectos de mejora de procesos, o mejoras para la empresa.

No ser3a obligatorio participar. Realmente ser3a para que los trabajadores puedan usar su creatividad y aportar soluciones diferentes a las empresas.

Estas mejoras deber3n de ser m3s tarde valoradas por los responsables de la empresa, y si son buenas ideas, ser recompensadas.

Tabla resumen

TABLA RESUMEN: ATRAER Y FIDELIZAR	
La transparencia y la confianza.	Reducci3n de las distancias entre responsables y resto de trabajadores. Suprimir el orden jer3rquico. Organigramas con tendencia horizontal.
Feedback positivo	5 comentarios positivos por 1 negativo
Deportes y hobbies	Gimnasio en la empresa o grupos para correr, hacer senderismo, yoga etc
La ergonom3a	Espacios de trabajo con sentido para el trabajador
Valoraci3n y remuneraci3n	Nuevas formas de valorar y remunerar como la flexibilidad horaria frente a las recompensas monetarias.
Selecci3n de personal	Presencia en portales <i>on-line</i> e importancia de las habilidades.
Diversidad y equipos heterog3neos	Importancia de los roles para crear equipos de alto rendimiento
Formaci3n y desarrollo	Formaci3n constante para preparaci3n para el futuro y como forma de fidelizaci3n del trabajador.
Employer branding	Perfilada y atractiva imagen de la empresa para atraer talento.
Catering y comedor	Aprovechamiento de comida del hotel para centrales. Fomento de comida saludable. Formas de crear uni3n y diversi3n en la empresa.
Centro de creatividad y de propuestas	Espacios de creatividad libres para que los trabajadores puedan aportar ideas y crear procesos de mejora.

Tabla 1: Resumen de propuestas para atraer y fidelizar talento. Fuente: propia.

Blog

Para responder al objetivo de querer crear conciencia sobre los recursos humanos se ha creado un blog llamado: Gestión de las personas en las empresas y en turismo. Este blog ofrece soporte en información y noticias relacionadas al trabajo.

Los diferentes artículos han sido compartidos a través de redes sociales como Facebook y LinkedIn.

El blog se creó a través de una página web que ofrecía plantillas gratuitas llamada Webnode. <https://www.webnode.es/>



Ilustración 3 Portada blog Gestatur. Fuente: Blog Gestatur

Para poder comprobar el número de visitas que el blog recibía y el número de veces que se compartían los artículos agregué una herramienta llamada Add This. En ella se puede comprobar que la página ha sido visitada un total de 201 veces y que se han compartido 29 veces sus artículos. La página también ofrece información de a través de qué canal llegaban las visitas, y se pueden comprobar que la mayoría han sido directas.

VISITS

201

Total Visits

SHARES

29

Total Shares

FOLLOWS

-

Total Follows

RELATED POSTS

-

Total Clicks

CONVERSIONS

0

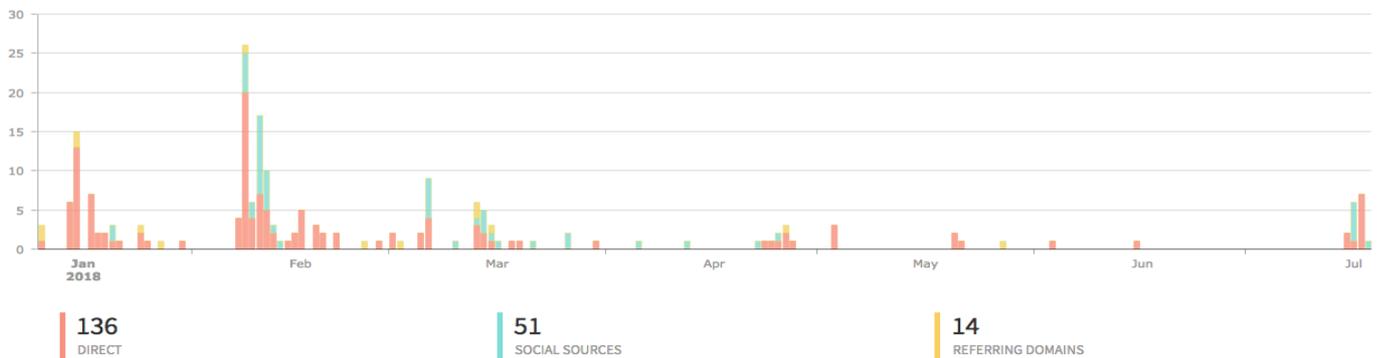
Total Conversions

TIP BUTTON CLICKS

0

Total Clicks

Visits Activity



CSV

Ilustración 4 Gráfico de número de visitas del blog con la herramienta AddThis. Fuente: AddThis.com

Hasta la fecha el blog cuenta con un total de 10 artículos en los que se tratan temas de manera más informal y que anima a los lectores a dar su opinión.

Inicio

Blog



Las nuevas necesidades

28.06.2018

Tradicionalmente el trabajo se veía como un modo de conseguir dinero para luego poder invertirlo en la familia, en comprar...



La felicidad en el trabajo

13.03.2018

La felicidad en el trabajo es algo que está en boca de muchas empresas en los tiempos que corren. En hosteltur.com ha...



Los monstruos

06.03.2018

Un día me pregunté a mi misma que porqué veía a los directivos como monstruos, personas malvadas. Esas...



La misión, la visión y los valores de la empresa

12.02.2018

La misión, la visión y los valores de la



El líder

07.02.2018

Ahora el líder y estas cosas del liderazgo se han puesto muy de moda. Al final es



La Rotación Voluntaria

15.01.2018

La rotación voluntaria, es decir cuando una persona decide dejar un puesto de

Ilustración 5 Artículos del blog Gestatur. Fuente: Gestatur

Se puede comprobar que si se ha conseguido ayudar a crear conciencia ya que la pagina ha tenido un gran número de visitas.

CONCLUSIONES

Tras haber tenido el foco puesto en la modernización y la puesta al día en tecnologías e informática, ha llegado el momento en el que el sector hotelero ha de dirigir su atención hacia una buena política de personal. Dada la evidente falta y fuga de talento a otras industrias, el sector hotelero tiene la necesidad de innovar en cuanto a gestión de personas se trata para poder atraer y fidelizar el talento.

Las nuevas tendencias se dirigen a una organización menos jerárquica y más horizontal, donde rigen la colaboración y la comunicación frente al individualismo y la obediencia. Y dónde la conciliación entre la vida laboral y la personal, el bienestar mental y físico cobran cada vez más importancia. Todo esto deberá de estar acompañado de una perfilada imagen de la empresa lo suficientemente atractiva para captar nuevos trabajadores.

Las empresas han de aprender a identificar las necesidades de sus trabajadores y usarlas en beneficio de todos. Es decir, crear condiciones en los que tanto la empresa como los trabajadores salgan beneficiados.

Si las empresas son capaces de conseguir el equilibrio entre sus necesidades y las de sus empleados habrán puesto en marcha el motor que logrará alcanzar los objetivos a los que aspiran.

Bibliografía

- CASILDA, A. y MATEOS. M. (2016). "Las empresas apuestan por la flexibilidad, no por las horas" en *Expansión*. <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollocarrera/2016/12/13/58504e95268e3e8c1c8b4571.htm> l. [Último acceso: 20 de 11 de 2017]
- ACOSTA, J., FERNÁNDEZ, N. Y MOLLON, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Pearson Educación.
- ANDRES, ANA. (2017). *Los directivos del futuro: del control a la influencia*. 09 de 08. <http://www.futureforwork.com/podcasts/los-directivos-del-futuro>. [Último acceso: 07 de 06 de 2017]
- DEFINICIONES (2012). *Definicion.de*. <https://definicion.de/empatia/>. [Último acceso: 23 de 05 de 2018]
- BELBIN. <https://www.belbin.es/>. [Último acceso: 17 de 5 de 2018].
- FRIDMAN, A. (2017). "Why Trust and Transparency are Crucial to Purpose Transformation". *INC*. <https://www.inc.com/adam-fridman/why-trust-and-transparency-are-crucial-to-purpose.html>. [Último acceso: 03 de 05 de 2017].
- GARTON, E. (2017). "Cuidar el dinero y olvidar las personas: el problema de muchas empresas actuales". *Harvard Business Review*. <https://hbr.es/gestion-del-talento/650/cuidar-el-dinero-y-olvidar-las-personas-el-problema-de-muchas-empresas>. [Último acceso: 03 de 05 de 2018]
- HINOJOSA, V. (2018). "Cómo mantener felices a las personas y no morir en el intento" *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/126901_como-mantener-feliz-al-personal-no-morir-intento.html. [Último acceso: 03 de 05 de 2018]
- HOSTELTUR (2018). "Estrategias de employer branding para atraer y retener el talento". *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/107900_estrategias-de-employer-branding-para-atraer-y-retener-talento.html. [Último acceso: 25 de 07 de 2018].
- HOSTELTUR. (2018). "Guerra por el talento en el sector turístico debido a su escasez." *Hosteltur*. [Último acceso: 06 de 07 de 2018]. https://www.hosteltur.com/127421_guerra-talento-sector-turistico-debido-su-escasez.html
- GARCÍA, S. (2017) "¿Por qué se van?" *Future For Work Institute*. <http://www.futureforwork.com/assets/uploads/2017/08/Rotacion-voluntaria-en-Espana-2017-FFWi.pdf>. [Último acceso: 06 de 05 de 2017].
- LIBERTY SEGUROS. (2016) "Liberty Seguros pagará a sus empleados por ir a trabajar en bicicleta". <https://www.libertyseguros.es/sobre-liberty/noticias/liberty-seguros-pagara-empleados-venir-trabajar-bicicleta-2016.html>. [Último acceso: 02 de 08 de 2018]
- MERINO, J. (2009). "Jerarquía" *Definición de*. <https://definicion.de/jerarquia/>. [Último acceso: 23 de 07 de 2017]
- MINISTERIO DE IGUALDAD "Conciliación de la vida laboral, familiar y personal". (2010). http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf. [Último acceso: 3 de 3 de 2018].
- MOYA, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Valencia: Plataforma Editorial.

- MOYA, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Valencia: Plataforma Editorial.
- NUÑEZ, C. (2016). "Las nuevas tendencias del sector en la gestión de los recursos humanos". *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/118224_nuevas-tendencias-sector-gestion-recursos-humanos.html. [Último acceso: 23 de 07 de 2017].
- OXFAM. (2018). "Caminemos por un futuro sin pobreza". *Oxfam Intermón*. <https://trailwalker.oxfamintermon.org/es/que-es-tw>. [Último acceso: 30 de 06 de 2018]
- PAEZ, C. (2010). *Gerencia*. <http://gerencia.over-blog.com/article-comunicacion-distorsionada-50127431.html>. [Último acceso: 25 de 06 de 2017]
- PARDO, M y LUNA, R. (2006). *Recursos humanos para turismo*. Valencia: PRENTICE-HALL.
- QUINTANA, A. (2016) "Entrevistas". *Eres Talento*
- ROMERO, M. (2016) "Entrevistas". *Eres Talento*
- SALVATIERRA, J. (2018). "Qué es el salario emocional y cómo motivar a los empleados con él." *Negocios y empresa*. [Último acceso: 25 de 06 de 2017] <http://negociosyempresa.com/salario-emocional-motivar-los-empleados/>
- SIGNIFICADOS (2015) *Significado de Feedback*. Significados . [Último acceso: 02 de 11 de 2017] .<https://www.significados.com/feedback>
- SPAN, S. (2018). "Lack of trust in leadership is the biggest issue impacting performance - How do you fix the problem?". *Tolero Solutions* ..<http://www.tolerolutions.com/employees-lack-trust-in-leadership-biggest-issue-impacting-performance/>. [Último acceso: 20 de 05 de 2018]
- TOP EMPLOYER. <https://www.top-employers.com/es-ES/top-employers-certificados/>. [Último acceso: 05 de 05 de 2018].
- TORRIJOS, C. (2017). "Cómo transmitir feedback negativo : aprende a ser un buen líder." *Beprisma*. <https://beprisma.com/aprende-transmitir-feedback-negativo/> [Último acceso: 15 de 06 de 2018]
- VÁZQUEZ, F. (2017) "Espacios de trabajo con sentido". *Future for work institute*. <http://futureforwork.com/podcasts/espacios-de-trabajo-con-sentido> [Último acceso: 25 de 3 de 2018]
- VIVIENDO DEL CUENTO. <https://www.viviendodelcuento.net/>. [Último acceso: 3 de 7 de 2018]
- WOODS, Teresa. (2017). "El dinero no da la felicidad, pero es lo primero a tener en cuenta para trabajar". *Harvard Business Review*. <https://hbr.es/compensaciones/413/el-dinero-no-da-la-felicidad-pero-es-lo-primero-tener-en-cuenta-para-trabajar>. [Último acceso: 17 de 7 de 2018]
- ZOREDA, JL. (2006). "La gestión del talento como motor del crecimiento turístico sostenible". *Executive Excellence*. [Último acceso: 09 de 2006] http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=499:la-gestion-del-talento-como-motor-del-crecimiento-turistico-sostenible&catid=35:articulos-publicados&Itemid=57