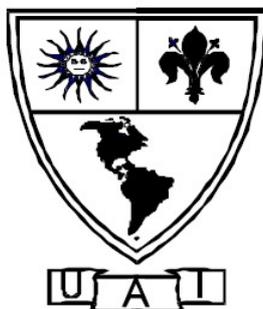


UAI

UNIVERSIDAD ABIERTA  
INTERAMERICANA

## **UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**



### ***“Análisis del Mercado Laboral Hotelero en Hoteles 4 estrellas de Capital Federal”***

**Alumno:** Chourrout, Diego Agustín.

**Título a obtener:** Licenciatura en Hotelería.

**Facultad:** Turismo y Hospitalidad.

**Fecha de Presentación:** Junio de 2007.

**Fecha de Defensa:** 16 de Agosto de 2007.

## INDICE

### **Primera Parte: Presentación del Tema**

1. Título y Tema Elegido	Pág. 6
2. Problemática	Pág. 6
3. Objetivos de la Investigación	Pág. 7
4. Justificación y Relevancia	Pág. 8
5. Limitaciones	Pág. 8
6. Antecedentes	Pág. 9
7. Tipo de Investigación	Pág. 9
8. Presupuestos Orientadores	Pág. 9

### **Segunda Parte: El Marco Teórico**

9. Marco Teórico	Pág. 10
9.1. Mercado Laboral	Pág. 10
9.1.1. Composición del Mercado Laboral.	Pág. 10
9.1.1.1. La oferta laboral.	Pág. 10
9.1.1.2. La demanda laboral.	Pág. 12
9.1.1.3. Los sindicatos.	Pág. 13
9.1.2. Mercado Laboral Hotelero.	Pág. 15
9.1.3. Desocupación.	Pág. 17
9.2. Hoteles	Pág. 18
9.2.1. Definición de Hoteles 4 estrellas.	Pág. 19
9.2.2. Hoteles 4 estrellas en la Ciudad de Buenos Aires.	Pág. 21
9.2.3. Definición de sectores y puestos de trabajo.	Pág. 21
9.2.3.1. Sectores.	Pág. 22
9.2.3.2. Puestos.	Pág. 24
9.2.4. Formas de Administración.	Pág. 31
9.2.4.1. Administrado por el dueño.	Pág. 31
9.2.4.2. Franquicias.	Pág. 32
9.2.4.3. Contratos de Administración.	Pág. 32
9.2.4.4. Consorcios.	Pág. 33
9.3. El Departamento de Recursos Humanos	Pág. 33
9.3.1. Planeación del Empleo.	Pág. 33
9.3.2. Reclutamiento.	Pág. 35
9.3.2.1. Factores que influyen en el Reclutamiento.	Pág. 35
9.3.2.2. El papel gerencial en el Reclutamiento.	Pág. 36
9.3.2.3. Fuentes de Reclutamiento.	Pág. 36
9.3.2.3.1. Reclutamiento Externo.	Pág. 37
9.3.2.3.2. Reclutamiento Interno.	Pág. 38
9.3.2.4. Descripción de Perfiles.	Pág. 39
9.3.3. Selección.	Pág. 40
9.3.3.1. Proceso de Selección.	Pág. 41
9.3.3.2. Criterios de Selección.	Pág. 42

9.3.4. Contratación y Orientación.	Pág. 46
9.3.4.1. Contratación por tiempo indefinido.	Pág. 46
9.3.4.2. Contratación por tiempo parcial.	Pág. 46
9.3.4.3. Contratación temporal.	Pág. 47
9.3.4.4. Objetivos de la Orientación.	Pág. 48
9.3.5. Empresas de Servicios Eventuales.	Pág. 48
9.3.6. Pasantías.	Pág. 49
9.4. Clima Organizacional	Pág. 50
9.4.1. Condiciones del entorno laboral.	Pág. 54
9.4.1.1. Condiciones físicas del entorno.	Pág. 54
9.4.1.1.1. Iluminación.	Pág. 55
9.4.1.1.2. Ruido.	Pág. 56
9.4.1.1.3. Color.	Pág. 57
9.4.1.1.4. Música.	Pág. 57
9.4.1.1.5. Temperatura y Humedad.	Pág. 58
9.4.2. Comunicación.	Pág. 59
9.4.2.1. Factores que influyen en la comunicación.	Pág. 59
9.4.2.2. Comunicación en las Empresas.	Pág. 60
9.4.3. Motivación.	Pág. 65
9.4.3.1. Principales teorías sobre Motivación.	Pág. 65
9.4.3.1.1. Abraham Maslow.	Pág. 66
9.4.3.1.2. X e Y de Mc Gregor.	Pág. 66
9.4.3.1.3. Herzberg.	Pág. 67
9.4.3.2. La Motivación en el Trabajo.	Pág. 67
9.4.3.3. La Frustración.	Pág. 68
9.4.3.4. Aspectos a tener en cuenta.	Pág. 69
9.4.4. Liderazgo.	Pág. 71
9.4.4.1. Escuelas de liderazgo.	Pág. 73
9.4.4.1.1. Teoría de los Rasgos.	Pág. 73
9.4.4.1.2. Teoría del Comportamiento.	Pág. 74
9.4.4.1.3. Teoría Situacional.	Pág. 75
9.4.4.1.4. Liderazgo y poder.	Pág. 78
9.4.5. Trabajo en equipo.	Pág. 78
9.4.5.1. Características del trabajo en equipo.	Pág. 79
9.4.5.2. Claves para detectar un equipo.	Pág. 79
9.4.6. Participación en decisiones.	Pág. 80
9.4.6.1. Tipos de tomas de decisiones.	Pág. 80
9.4.6.2. La participación.	Pág. 81
9.4.6.3. Efectos positivos de la participación.	Pág. 81
9.4.6.4. Toma de decisiones en equipos.	Pág. 81
9.4.7. Consecuencias negativas del trabajo	Pág. 82
9.4.7.1. Aburrimiento y monotonía.	Pág. 82
9.4.7.2. Fatiga.	Pág. 82
9.4.7.3. Estrés Laboral.	Pág. 83
9.4.8. Capacitación.	Pág. 84
9.4.8.1. Detección de necesidades.	Pág. 84
9.4.8.2. Programas de capacitación.	Pág. 87
9.4.8.3. Evaluación de la capacitación.	Pág. 90

### **Tercera Parte: El Análisis**

10. Aspectos Metodológicos	Pág. 92
11. Universo Y Muestra	Pág. 92
12. Diseño de Instrumentos	Pág. 98
13. Análisis de Datos	Pág. 104
13.1. Encuestas	Pág. 104
13.2. Entrevistas	Pág. 118
13.3. Gráficos	Pág. 120
14. Conclusiones	Pág. 126
15. Anexos	Pág. 135
15.1. Convenio Colectivo de Trabajo	Pág. 136
15.2. Organigrama	Pág. 156
15.3. Decreto Empresas de Servicios Eventuales	Pág. 157
15.4. Ley De Pasantías	Pág. 163
16. Bibliografía	Pág. 165
17. Correcciones	Pág. 167

## **Análisis del Mercado Laboral en Hoteles Cuatro Estrellas de la Ciudad de Buenos Aires.**

### **Primera Parte: Presentación del Tema**

#### **1. Descripción del Tema Elegido**

El sector turístico, y consecuentemente el sector hotelero se han desarrollado a gran velocidad durante los últimos 10 años.

El posicionamiento de nuestro país como un importante destino turístico generó miles de puestos de trabajo, y con el correr de los meses, más emprendimientos hoteleros se van abriendo, ampliando el mercado laboral.

Junto con el desarrollo del sector, se fue desarrollando la base teórica, que es la que da las herramientas necesarias a los profesionales del sector. Decenas de Universidades introdujeron la Carrera de Hotelería y Turismo en sus planes, ampliando la oferta educativa.

El perfil del trabajador hotelero es más complicado de lo que se aparenta. Largas jornadas laborales, horarios y francos diferentes a otros rubros, horas extras, presión laboral, constante capacitación y contacto con clientes día a día, hacen que no cualquiera pueda soportar las exigencias de la industria.

En este trabajo en particular se analizará a los trabajadores que se encuentran en la franja de los Hoteles Cuatro Estrellas, investigando cuales son las características de este mercado laboral tan particular, las exigencias y necesidades. Se hará hincapié en el personal de contacto, es decir, aquel que se enfrenta cara a cara con los huéspedes todos los días.

Con una visión crítica se intentará ir más allá de lo que dicen los libros y convenios, para identificar como se comporta realmente el Mercado Laboral Hotelero.

#### **2. Pregunta de Problematización:**

¿Cómo está compuesto el mercado laboral de los Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires, cómo se contrata su personal y cómo es percibido el clima organizacional por los empleados del área de Recepción durante la Temporada Alta (Septiembre –Diciembre de 2006)?

### 3. **OBJETIVOS**

#### **Generales:**

1. Conocer como está conformado el equipo de trabajo de Recepción de los Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires.
2. Averiguar como es el proceso de búsqueda y selección de empleados en los Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires para el sector de Recepción.
3. Investigar como perciben el clima organizacional los empleados de Recepción de los Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires.

#### **Específicos:**

- 1.1. Conocer cuáles son los puestos y funciones del personal del sector de Recepción de los Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires.
- 1.2. Conocer las diferentes tareas que desempeñan los empleados de Recepción.
- 1.3. Conocer el nivel de formación de los empleados de Recepción.
- 2.1. Analizar cuáles son los medios utilizados para el reclutamiento de personal en los hoteles 4 estrellas.
- 2.2. Conocer los instrumentos utilizados en la selección de personal para los Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires.
- 2.3. Conocer los tipos de contratación existente en los Hoteles.
- 2.4. Investigar la presencia y el rol que cumple el personal eventual y los pasantes en las empresas hoteleras.
- 3.1. Conocer cuales son las condiciones del entorno laboral que ofrece la empresa para los empleados.
- 3.2. Conocer el papel que juega la comunicación dentro de las empresas hotelera.
- 3.3. Averiguar el grado de motivación presente en las organizaciones y la existencia de sistemas de motivación para los empleados.
- 3.4. Indagar la presencia de líderes y coordinadores y su relación con el resto del personal.
- 3.5. Averiguar si se aplica el concepto de trabajo en equipo y en que circunstancias.
- 3.6. Conocer el grado de participación en la toma de decisiones, el respaldo de los niveles superiores y el nivel de delegación que poseen los empleados.
- 3.7. Investigar la presencia de consecuencias negativas laborales en el sector de Recepción.
- 3.8. Conocer la existencia de planes de capacitación para los empleados dentro de la empresa.

#### **4. JUSTIFICACION**

Considero conveniente elaborar ésta investigación para poder comprender y entender como es realmente la práctica laboral en el sector. Servirá de ayuda para aquellas personas que aún no se han insertado en el mercado laboral hotelero, así como para aquellas que están trabajando en él y no se han puesto a analizar lo que implica.

Al momento no existen investigaciones de este tipo, donde se puedan apreciar las características de un mercado tan complejo como éste y donde se puedan detectar cuales son las falencias que se dan.

Será de relevancia para aquellos que estén a la cabeza de un Departamento de Recursos Humanos, ya que se verán cuales son los puntos débiles del mercado y los problemas que se dan entre su personal, posibilitando la resolución de los mismos, lo que redundará en beneficio de la empresa.

También puede ser útil para los jefes de los departamentos mencionados, para poder comprender lo que experimentan sus empleados.

#### **5. LIMITACIONES**

La presente investigación no posee gran cantidad de limitaciones, ya que las fuentes de información serán los mismos empleados y miembros de los diferentes hoteles que se analizarán. La limitación que puede surgir es la predisposición de los empleados a responder a las preguntas que se hagan y la posibilidad de conseguir entrevistas con determinados informantes claves, como ser gerentes de sector o de recursos humanos.

No existen limitaciones de tipo económicas, ya que no se requiere de dinero para poder buscar información.

Al ser una investigación de tipo descriptiva en su mayoría, sólo es cuestión de poder encontrar la información adecuada y analizarla coherentemente.

## **6. ANTECEDENTES**

Al momento no existen estudios ni investigaciones sobre el tema de características y clima laboral en Hoteles en la Argentina.

Sin embargo, si hay investigaciones de este tipo realizadas en Europa, y aplicadas al mercado laboral del turismo y la hotelería en toda la Comunidad Europea.

El estudio fue realizado por la Oficina General de Trabajo en Ginebra, para la Organización Mundial del Trabajo en el año 2001, y se titula "El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, restauración y turismo".

En el mismo se habla de la evolución del mercado laboral hotelero en Europa, las condiciones laborales, las políticas respecto a los trabajadores en el sector, y los avances en educación.

En Argentina no existen estudios similares, y lo que se pretende con ésta investigación, es realizar un estudio similar al de la OMT, pero mucho más acotado a nuestra ciudad y la categoría de hoteles cuatro estrellas.

Si existen estudios y estadísticas relacionadas con la cantidad de personal empleado en el sector de hotelería y turismo, pero ningún estudio hace hincapié en las relaciones laborales y en la percepción del clima laboral dentro de los establecimientos hoteleros.

## **7. TIPO DE INVESTIGACION**

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se intenta mostrar las características de un fenómeno, sin tratar de dar una explicación de las relaciones existentes entre los elementos de dicho fenómeno.

## **8. PRESUPUESTOS ORIENTADORES (HIPOTESIS)**

Los diseños descriptivos no llevan hipótesis explícitas, pero esto no quiere decir que no existan. Generalmente el resultado de una investigación de tipo descriptiva arrojará datos para la posterior formulación de hipótesis que podrán ser comprobadas en otras investigaciones.

En este caso, hablaremos de presupuestos orientadores:

- ✓ *"Los métodos de reclutamiento y selección de personal son similares en todos los hoteles, predominando el reclutamiento interno y la selección a través de entrevistas"*
- ✓ *"Existe una discrepancia negativa entre el clima organizacional que las empresas hoteleras quieren crear y el que realmente es percibido por sus empleados "*
- ✓ *"Los empleados de recepción de los Hoteles 4 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires no se encuentran satisfechos con el clima organizacional que se genera en las empresas hoteleras."*

## **Segunda Parte: El Marco Teórico**

### **9. MARCO TEORICO**

#### **9.1. Mercado Laboral**

Los trabajadores son algo más que factores productivos; de hecho, toda economía debe atender a dos grandes sectores: los consumidores y los trabajadores. Por esta razón, a todos preocupan los puestos de trabajo que una sociedad genera y como se fijan los salarios. Asimismo, resulta interesante analizar el papel de los sindicatos.

En las economías denominadas capitalistas, la tierra, el capital y los activos son propiedad privada. Los individuos y las empresas privadas son responsables de la mayor parte del ahorro, poseen la mayor parte de la riqueza y obtienen prácticamente la totalidad de los beneficios que generan estas inversiones.

Resulta también que la diferencia entre los países ricos y pobres se debe, en buena medida, a la capacidad para generar grandes flujos de ahorro e invertirlos en proyectos de capital de elevado rendimiento.

#### **9.1.1. Composición del Mercado Laboral**

El mercado laboral está dividido entre la oferta laboral, la demanda laboral y los sindicatos. En él actúan la oferta y la demanda para intentar encontrar el salario del equilibrio. Esta situación es poco frecuente, en general encontramos que:

- La oferta de trabajo es mayor a la demanda de trabajo, lo que llamamos situación de desempleo o paro.
- La oferta de trabajo es menor a la demanda de trabajo, lo que denominamos falta de trabajadores.

#### **9.1.1.1. La Oferta Laboral**

Es el número de horas que desea trabajar la población en actividades remuneradas, los elementos que la determinan son:

- ✓ Las horas trabajadas
- ✓ La participación en la población activa
- ✓ Factores demográficos

Las horas trabajadas:

La decisión de oferta de trabajo de un individuo, o sea las horas por trabajador, podemos suponer que depende de su salario real. Éste se define como el salario monetario o nominal dividido por el nivel de precios. El salario real refleja, por lo tanto, la cantidad de bienes que puede comprar un individuo con los ingresos procedentes de la remuneración que percibe por su trabajo.

Supongamos el caso de un trabajador al que acaban de ofrecerle un salario por hora más alto y que tiene la libertad para elegir cuanto tiempo va a trabajar. Para tomar la decisión se ve presionado por dos fuerzas: un efecto sustitución de ocio por trabajo, que hace que trabaje más pues cada hora está mejor pagada y el ocio le cuesta más en forma de ingresos perdidos, y un efecto ingreso, pues ahora le es posible consumir una mayor cantidad de bienes, entre ellos el ocio, ya que ha aumentado su ingreso real. Ambos efectos actúan en direcciones opuestas y el resultado neto es imposible de conocer a priori. Algunos autores señalan que a niveles salariales relativamente bajos, al aumentar éstos, la cantidad de horas de trabajo ofertadas por el individuo aumenta (el efecto sustitución es más fuerte que el efecto ingreso), obteniéndose una curva de oferta con pendiente positiva. Sin embargo, a partir de un determinado nivel de salario real, el resultado puede ser el opuesto: al crecer el salario se reduce la cantidad de trabajo ofertada (el efecto ingreso predomina sobre el efecto sustitución), con lo cual la curva de oferta de trabajo del individuo pasa a tener pendiente negativa.

Este comportamiento puede justificarse diciendo que, cuando aumenta el salario real, los individuos pueden tomarse más tiempo para el ocio y aún les queda un ingreso mayor para comprar bienes.

#### La participación en la población activa:

Cuando nos referimos a un país, las variaciones que experimenta la oferta de trabajo también se ven motivadas por alteraciones en la tasa de actividad. La población activa es todo aquel porcentaje de la población que se encuentra en edad y condiciones de trabajar. (18 a 65 años)

Uno de los hechos significativos del mercado de trabajo argentino ha sido el aumento de la tasa de actividad, y se atribuye, en buena medida, a la creciente incorporación de la mujer. Esta tendencia, que se da en la mayoría de los países como manifestación de los cambios en las actitudes sociales hacia los roles de la mujer como madre, ama de casa, y trabajadora, muestra algunas particularidades en el caso argentino, debido a que ha presentado junto con una marcada suba en las tasas de desempleo. Esto hace que se la interprete como una respuesta a las menores oportunidades de trabajo que existen para los componentes masculinos del núcleo familiar.

#### Factores demográficos:

La oferta de trabajo también se ve afectada por factores demográficos como la tasa de natalidad y los movimientos migratorios.

Una vez analizados los tres elementos determinantes de la oferta de trabajo se puede afirmar que, en general, la oferta de trabajo de los varones adultos, a partir de cierto nivel de salario real, parece volverse levemente hacia atrás, mientras que la respuesta de otros grupos demográficos es similar a la curva de oferta de pendiente positiva convencional. En lo que respecta a la población en conjunto, la oferta de trabajo parece ser fuertemente inelástica, es decir, muy poco sensible a las variaciones de los salarios reales.

### 9.1.1.2. La demanda laboral

Es el número de personas que están dispuestas a contratar las empresas en cada nivel de salarios. Depende de 3 factores: el salario, la productividad y los precios de los bienes.

#### El salario:

Es el conjunto de ingresos que perciben los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación de sus servicios laborales a una empresa.

Se supone que si los salarios aumentan, la demanda de trabajo bajará, ya que resultará más costoso mantener la mano de obra.

Si los salarios disminuyen, la demanda de trabajo aumentará, ya que será más rentable contratarlo lo que beneficiará en un aumento de productividad.

#### La productividad:

Si la productividad del trabajo es muy alta, el empresario no tendrá inconveniente en contratar a alguien con mayor salario, ya que se compensará. Si la productividad sube, la demanda de trabajo también lo hará.

#### Los precios de los bienes producidos:

Si el precio del bien aumenta, las empresas querrán aumentar su producción y esto hará que se demande más trabajo. Al vender productos caros la rentabilidad será mayor, lo que fomentará la contratación de más personal

Estos factores, se debe analizar a través del concepto del **valor del producto marginal del trabajo**.

Si la empresa es un competidor perfecto, es decir no incide sobre el nivel de precios ni salarios, sino que éstos vienen determinados por el mercado, el precio del producto que vende será una constante. De ésta forma, el ingreso que se obtiene por la venta del producto marginal derivado de emplear un trabajador adicional es el resultado de multiplicar el producto marginal por el precio del producto y se denomina valor o ingreso del producto marginal.

Nº de Trabajadores	Producción Total (Un.)	Producto Marginal del Trabajo	Precio del Producto	Valor del Producto Marginal	Salario	Variación de Beneficios
10	100					
11	120	\$ 20,00	\$ 10,00	\$ 200,00	\$ 50,00	\$ 150,00
12	130	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 50,00
13	135	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 0,00
14	138	\$ 3,00	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 50,00	-\$ 20,00
15	139	\$ 1,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00	-\$ 40,00

La empresa expandirá el empleo mientras el valor del producto marginal del trabajo sea superior al salario y lo reducirá siempre que sea inferior a éste. El nivel de empleo es óptimo cuando se cumple la siguiente condición<sup>1</sup>:

$$\text{Salario} = \text{Producto Marginal Del Trabajo} \times \text{Precio del Producto} = \text{Valor del Producto marginal del Trabajo}$$

### 9.1.1.3. Los sindicatos

Son asociaciones de trabajadores cuyo fin es mejorar las condiciones económicas y sociales de éstos. El sindicato representa los intereses de sus afiliados, negociando con el empresario los incrementos salariales y las condiciones laborales durante la negociación colectiva.

Según la Ley N° 23.551 que regula las asociaciones sindicales, los trabajadores tienen los siguientes derechos sindicales:

- a) Constituir libremente y sin necesidad de autorización previa, asociaciones sindicales;
- b) Afiliarse a las ya constituidas, no afiliarse o desafiliarse;
- c) Reunirse y desarrollar actividades sindicales;
- d) Peticionar ante las autoridades y los empleadores;
- e) Participar en la vida interna de las asociaciones sindicales, elegir libremente a sus representantes, ser elegidos y postular candidatos.

Según el Artículo 10 de la mencionada Ley, "Se considerarán asociaciones sindicales de trabajadores las constituidas por:

- a) Trabajadores de una misma actividad o actividades afines;
- b) Trabajadores de un mismo oficio, profesión o categoría, aunque se desempeñen en actividades distintas;
- c) Trabajadores que presten servicios en una misma empresa."

Y además, según el Artículo 11, "Las asociaciones sindicales pueden asumir algunas de las siguientes formas:

- a) Sindicatos o uniones;
- b) Federaciones, cuando agrupen asociaciones de primer grado;
- c) Confederaciones, cuando agrupen a las asociaciones contempladas en los incisos que preceden a éste."

La principal función de los sindicatos consiste en lograr acuerdos, mediante la negociación colectiva, con los empresarios.

Los temas tratados en este tipo de negociación son muchos más que la mera negociación de horas de trabajo y salarios, lo que refleja la creciente complejidad de las sociedades industriales, la mayor fuerza de los sindicatos y el aumento de las exigencias de los trabajadores. En algunos casos, los acuerdos colectivos especifican con gran detalle cuáles serán los salarios, el número de horas por jornada laboral, días de vacaciones, las condiciones de trabajo y otras ventajas.

---

<sup>1</sup> Capítulo 11, "**El Mercado de Trabajo**" en: Mochón Morcillo, Francisco; Beker, Víctor Alberto. **Economía: principios y aplicaciones**. 3a. Ed. Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana, 2003. 784 páginas.

En otras ocasiones, los sindicatos utilizan su poder para forzar la promulgación de leyes a favor de todos los trabajadores, mayores pensiones de jubilación un mejor seguro de desempleo, regulaciones sobre seguridad en el trabajo, más vacaciones, bajas por maternidad, viviendas de protección oficial, seguro médico obligatorio e incluso la creación de tribunales especializados en temas laborales y procedimientos conciliatorios que protejan a los trabajadores de decisiones arbitrarias.

Los sindicatos tienen la responsabilidad de resolver estos conflictos colectivos a través de dos métodos:

1. *Conciliación Obligatoria*: instancia obligatoria de conciliación, donde no es obligatorio ponerse de acuerdo. Es el mecanismo que utiliza el gobierno actuando de mediador en el conflicto. Siempre los lleva adelante el Ministerio de Trabajo. Se cita a las dos partes y se retrotrae la situación al día anterior al conflicto, dejando sin efecto las medidas tomadas (huelgas, sanciones).  
Tienen una duración de 15 días hábiles, durante los cuales se realiza una audiencia para llegar a un acuerdo. No se puede llamar a otra conciliación.
2. *Arbitraje Voluntario*: ambas partes se ponen de acuerdo en quien va a ser el árbitro. Éste dicta su fallo laudo y las dos partes están obligadas a cumplirlo. Si alguno no está de acuerdo puede apelar en la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo.

A su vez, el sindicato, junto con las asociaciones que núcleen a los empresarios del mismo sector, tendrán la tarea de crear el Convenio Colectivo de Trabajo que regulará la actividad que desempeñan.

El mismo, abarca a todos los trabajadores en relación de dependencia y tiene las siguientes características:

- Se acuerda desde la comida hasta como llevar a cabo diferentes tareas.
- Aplica las leyes a determinada actividad, controlando cualquier incumplimiento.
- No establece el sueldo, pero si puede establecer una estructura salarial, según el nivel de importancia.
- Establece condiciones de higiene y seguridad.
- No pacta condiciones de trabajo que estén fuera o por debajo de lo que establece la ley.
- El convenio dura un año y es prorrogable por otro año, luego del cual debe ser firmado nuevamente.

Para poder firmar un Convenio, el sindicato debe poseer personería gremial, la cual es otorgada por el Ministerio de Trabajo al sindicato que sea más representativo dentro de la actividad.

Una vez firmado el convenio, se debe presentar ante el Ministerio de Trabajo para que sea evaluada su legalidad y oportunidad. Luego de esto es homologado y entra en vigencia.

La conjunción de los tres elementos conforma el mercado de trabajo, donde se busca un equilibrio, como en cualquier mercado, nivelando la oferta y la demanda y respetando la regulación de los sindicatos y la participación de las asociaciones de empresarios.

### 9.1.2. Mercado Laboral Hotelero

Como se vio anteriormente, el mercado laboral hotelero en particular esta formado por las empresas hoteleras, los trabajadores y el sindicato.

En este caso la actividad laboral hotelera, está regida por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 362/03, firmado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina y la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.<sup>2</sup>

La mayoría de los Hoteles en la Ciudad de Buenos Aires pertenecen a la AHT, aunque también encontramos la Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina la cual concentra la mayor parte de Establecimientos Gastronómicos y Hoteles en el resto del país. Esta asociación posee su propio Convenio, el N° 389/04, firmado en conjunto con la UTHGRA, que regula la actividad en los establecimientos miembros, y que, en líneas generales difiere del Convenio N° 362/03 en cuanto al tipo de categorías que establece y la escala salarial, la cual es menor a la establecida en el N° 362/03.<sup>3</sup>

El mercado hotelero en la ciudad de Buenos Aires, actualmente está formado, por aproximadamente 422 establecimientos, de los cuales 250 son considerados hoteleros y 172 para – hoteleros.<sup>4</sup>

Estos datos son obtenidos a través de la Encuesta de Ocupación Hotelera, llevada a cabo por el INDEC. El último registro es de finales del año 2006, donde en total, se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires, un total de 1.642.039 plazas tanto en establecimientos hoteleros como para-hoteleros.

Establecimientos		Habitaciones ocupadas	
<b>Total</b>	<b>422</b>	<b>Total</b>	<b>447.569</b>
Hoteleros	250	Hoteleros	397.843
Para-hoteleros	172	Para-hoteleros	49.726
Plazas disponibles		Plazas ocupadas	
<b>Total</b>	<b>1.642.039</b>	<b>Total</b>	<b>778.523</b>
Hoteleros	1.316.973	Hoteleros	684.129
Para-hoteleros	325.066	Para-hoteleros	94.394

<sup>2</sup> Se adjunta Convenio N° 362/03 en ANEXOS

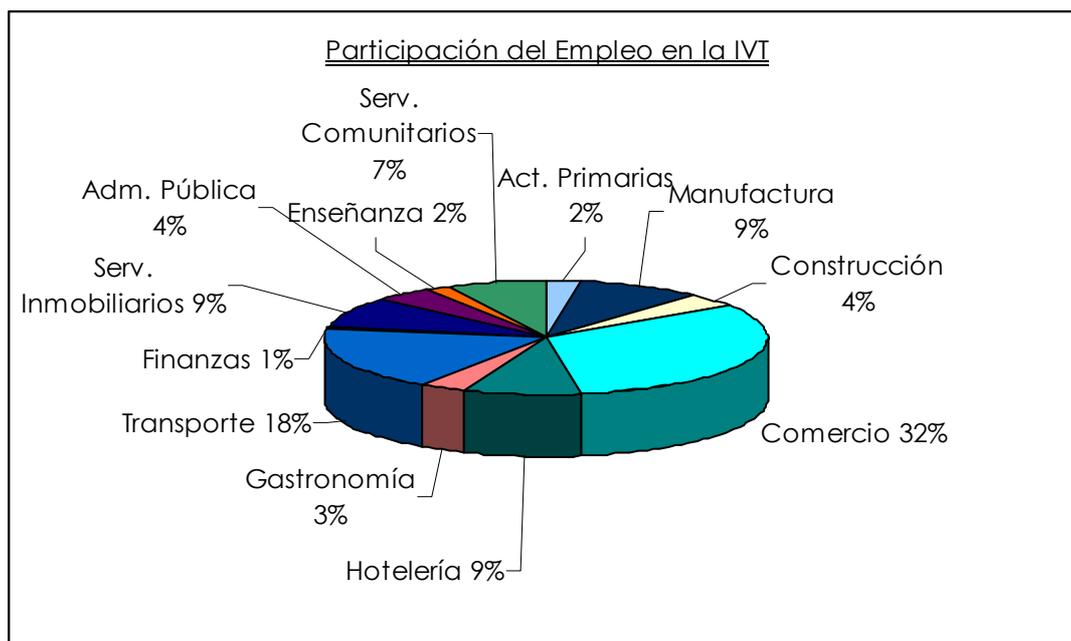
<sup>3</sup> A efectos del presente Trabajo se centrará la atención en lo relacionado al Convenio N° 362/03, ya que es el más representativo.

<sup>4</sup> Los establecimientos hoteleros son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas y apart-hoteles. Los establecimientos para-hoteleros incluyen: hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, etc.

Esto supone alrededor de 55.600 puestos de trabajo por año sólo en la Capital Federal, combinado entre todos los tipos de establecimientos.

Si se analizan también los resultados obtenidos por las estadísticas de la CAT (Cámara Argentina de Turismo) y el INDEC sobre la incidencia de la Industria de Viajes y Turismo al desarrollo económico, se puede observar que:

- ✓ La IVT aporta un total del 7% al Producto Bruto Interno del País.
- Del total de puestos laborales que ofrece la IVT, unos 96.841 corresponden al sector de la Hotelería, lo que representa un **8.5%** del total de plazas laborales del país en la industria.
- ✓ El total de empleados de la IVT, alrededor de 1.133.743 representan un 7.14% del total de la PEA.



- ✓ El crecimiento de la IVT fue de un 7.3% en 1998 a un 8.3% en 2005, gracias a las inversiones en infraestructura y a la fomentación de nuevos destinos.

A través de ésta información, se puede ver con facilidad la importancia de la industria del Turismo y la Hospitalidad en la población local y su aporte a la economía nacional.

Aunque los resultados arrojados por la mayoría de las encuestas respecto de porcentajes de empleo son generados a nivel país, se puede deducir que los grandes centros turísticos, como lo es la Capital Federal, se llevan la mayor parte de los números.

Si le sumamos a esto el constante aumento de Institutos especializados en enseñanza aplicada al sector, la creciente cantidad de inscriptos y la constante oferta de capacitación se puede afirmar que el futuro de la industria es prometedor.

También la generación de proyectos turísticos en el país muestran la confianza que poseen los inversionistas en nuestra economía y en el sector. Estas inversiones generan aún más fuente laborales, desde la construcción hasta el servicio diario, lo que posiciona a la IVT con un poderoso efecto multiplicador, que repercute en todas las áreas de la economía.

### 9.1.3. Desocupación

Los cambios estructurales en los modos de funcionamiento de la economía argentina en los años 90 vinieron unidos a importantes cambios en el funcionamiento del mercado de trabajo. El programa de ajuste estructural, denominado "plan de convertibilidad" cuyo principal objetivo fue desarrollar una estrategia que permitiera cumplir con las obligaciones financieras internacionales, y al mismo tiempo producir un proceso irrestricto de apertura de la economía argentina, fue el principal factor que aceleró las tensiones previamente existentes en el mercado de trabajo argentino.

La apertura irrestricta de la economía produjo el cierre de establecimientos que no pudieron adecuarse a las exigencias de la competencia externa; la reforma del estado implicó la pérdida del poder balanceador que ejercía éste en la absorción de empleo, las reformas monetarias, etc.

Por último, la ausencia de criterios orientadores para la incorporación de cambio tecnológico, sumado al descenso abrupto en los costos de los bienes de capital, produjeron una sustitución de trabajo por capital. La conclusión más importante es que se llevó adelante un proceso de reformas estructurales sin prever que produciría altos niveles de desempleo en el corto y mediano plazo en una magnitud que no podría ser absorbida por la economía.

Con el correr del tiempo y las sucesivas presidencias, los últimos cuatro años de recuperación económica sostenida muestran un balance positivo en materia de generación de empleo, de recomposición de ingresos y de mejora de los indicadores sociales como pobreza e indigencia.<sup>5</sup>

En la actualidad el nivel de empleo formal se encuentra en niveles récord: desde el 2003 la expansión de los puestos de trabajo formales acumula un crecimiento del orden del 38%, alcanzando los 6,2 millones de puestos.

En el 2006 la Ciudad de Buenos Aires fue la jurisdicción que más contribuyó a la expansión del empleo formal. La CABA es la que contiene la mayor cantidad absoluta de empleo formal, al finalizar el 2006 mostraba alrededor de 1,67 millones de empleos registrados. Asimismo, fue la que verificó la mayor variación absoluta, al crear alrededor de 133 mil nuevos puestos en blanco.

Las actividades relacionadas con la Construcción son las más importantes en materia de generación de empleo formal tanto en términos de crecimiento como de generación de nuevos puestos de trabajo. Durante el 2006 la construcción física creó alrededor 15 mil puestos en blanco, explicando el 24% de todos los puestos que creó este sector en el país. Mientras tanto, servicios como inmobiliarias y otros demandaron unos de 30,5 mil nuevos puestos en blanco explicando casi el 40% de los puestos creados en todo el país por este sector.

---

<sup>5</sup> Informe de Coyuntura Económica Nro.2. Mayo de 2007. Centro de Estudios del Pensamiento Económico Nacional (CEPEN) Facultad de Cs. Económicas.

Así, la Ciudad de Buenos Aires está entre los aglomerados que presentan las menores tasas de pobreza e indigencia. La última información disponible, correspondiente al primer semestre de 2006 registró un 12,6% de población pobre y 4,2% de indigentes.

## 9.2. Hoteles

Según el artículo N° 7 de la Ordenanza n° 36136 que trata la Reglamentación de Alojamientos Turísticos en la Ciudad de Buenos, se considera como Hotel a aquel alojamiento que puede prestar al turista, mediante contrato de hospedaje, el servicio de: alojamiento, comidas, desayuno, bar, recepción, portería y personal de servicio sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indiquen, y con una capacidad mínima de 10 habitaciones con 20 plazas

Asimismo, el artículo N° 9 especifica los requisitos mínimos para que un establecimiento pueda ser clasificado en la categoría de Hotel Turístico:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.
- b) Contar con entrada de pasajeros independiente a la de servicio.
- c) Tener servicio telefónico público, con cabina acústicamente aislada ubicada preferentemente en el local destinado a recepción y portería.
- d) Cuando existan en el establecimiento salones de convenciones, usos múltiples o reuniones sociales deberán contar con acceso a un vestíbulo de recepción, con guardarropas e instalaciones sanitarias independientes para cada sexo, y por lo menos una cabina telefónica acústicamente aislada.
- e) Los ascensores deberán tener una capacidad mínima de 4 pasajeros y deberán tener estar habilitados por autoridad respectiva.
- f) Las habitaciones estarán individualizadas en la parte anterior de la puerta, con un número cuyas primeras cifras correspondan al número del piso.
- g) Deberá contar con recinto destinado a vestuarios y servicios sanitarios, para el personal diferenciados por sexo.
- h) Todos los establecimientos deberán tener las tarifas en las habitaciones.
- i) Todas las habitaciones estarán equipadas al menos con los siguientes muebles e instalaciones:
  - 1°) Camas individuales cuyas dimensiones mínimas será de 0.80 x 1.85 m. Dobles cuyas dimensiones serán de 1.40 x 1.85 m.
  - 2°) Una mesa de noche o mesada con superficie mínima de 0.15 m<sup>2</sup> por plaza.
  - 3°) Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.
  - 4°) Un portamaletas.
  - 5°) Un armario de no menos de 0.55 m de profundidad y 0.90 m de ancho con un mínimo de 4 cajones.
  - 6°) Una alfombra de pie de cama, las medidas mínimas serán de 1.20 x 0.50 m por cada plaza, excepto cuando la habitación esté totalmente alfombrada.
  - 7°) Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.

8º) Junto a la cabecera de cada cama, un pulsador de llamada al personal de servicio con señal luminosa o acústica salvo que este previsto para tal fin el uso del teléfono.

9º) El suministro de agua será como mínimo de 200 litros por persona y por día.

j) Cada habitación deberá contar como mínimo por día y por plaza con un juego de 2 toallas de mano y un toallón de baño, papel higiénico y jabón.

k) Deberá contar con ropa de cama adecuada, debiéndose cambiar como mínimo dos veces a la semana, como así también cuando haya cambiado el pasajero.

### 9.2.1. Definición de Hoteles 4 Estrellas

Todos los Hoteles 4 estrellas deben poseer requisitos especiales para poder ser categorizados de esa forma. Según el artículo N° 11, éstos son:

a) Tener capacidad mínima de 100 plazas en 50 habitaciones

b) Todas las habitaciones deberán tener baño privado

c) Tener un número de Suites equivalente al 5 % del total de las habitaciones.

Cada Suite deberá tener como mínimo: dormitorio, sala de estar y baño y cada uno de ellos, las medidas mínimas que se establecen para las habitaciones dobles en los incisos siguientes:

Habitación simple: 12.00 m<sup>2</sup>

Habitación doble: 14.00 m<sup>2</sup>

Habitación triple: 17.00 m<sup>2</sup>

El lado mínimo no será inferior a: 2.50 m<sup>2</sup>

Altura mínima: 2.60 m<sup>2</sup>

Cubaje mínimo: 15.00 m<sup>2</sup>

Cuando una habitación posea altura superior que 3.00 m se considerará esta dimensión como máxima para determinar su cubaje.

d) Las habitaciones triples no deberán exceder del 10 % del total.

e) La superficie mínima de los baños privados será de 3.20 m<sup>2</sup> con un lado mínimo de 1.50 m.

f) Los baños privados de las habitaciones y suites estarán equipados con: lavabo, bidé, bañera con ducha (estos artefactos serán independientes y contará con servicio permanente de agua fría y calientes mezclables), inodoro, botiquín iluminado, toallero y tomacorriente.

g) Tener local destinado a recepción y portería con una superficie mínima de 40 m<sup>2</sup> en conjunto, más 0.20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 80 plazas.

h) Tener sala de estar con una superficie mínima de 50 m<sup>2</sup> más 0.20 m<sup>2</sup> por plaza a partir de las 80 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.

i) Tener salón comedor-desayunador, cuya superficie mínima sea de 50 m<sup>2</sup> más 1 m<sup>2</sup> por cada tres plazas a partir de las 100 plazas. Esta proporción será de 0.60 m<sup>2</sup> por cada tres plazas cuando no se preste el servicio de comida.

j) Tener salón comedor para niño, cuando sea prestado el servicio de comida.

- k) Tener salones de uso múltiple cuya superficie no sea inferior a 0.50 m<sup>2</sup> por plaza.
- l) Tener un office por planta, dotado de: teléfono interno, mesada con pileta, armario para artículos de limpieza, montaplatos, si el edificio tuviere más de una planta y servicios sanitarios para el personal.
- ll) Tener alfombrado total en todas las habitaciones y salones. Podrá prescindirse de este requisito cuando el solado sea de primera calidad.
- m) En caso de tener el edificio más de dos plantas, contará con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de la maniobra selectiva-colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.
- n) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 20 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio ubicado en sus adyacencias, hasta 150 m, medidos en línea recta o quebradas sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta principal de acceso al estacionamiento. Contará con servicios de vigilancia y de transporte del vehículo desde el hotel a la cochera y viceversa, durante las 24 Hs.
- ñ) Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados, por planta o grupo de habitaciones.
- o) Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centrales o descentralizados.
- p) Todas las habitaciones estará equipadas con radio, música ambiental y televisión y servicio telefónico interno, que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador.
- q) Tener servicio de teles.
- r) Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones.
- s) Contar con servicio de lavandería, la que deberá estar integrada al establecimiento.
- t) Tener cofre de seguridad individual a disposición de los huéspedes, pudiendo aquel estar ubicado en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.
- u) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

### 9.2.2. Hoteles Cuatro Estrellas en la Ciudad de Buenos Aires

Amerian Congreso	El Conquistador	Los Dos Chinos Hotel
Amerian Park	Elevage Buenos Aires	Mayflowers
Argenta Tower	Facón Grande	NH Florida
Bauen Suite Hotel	Grand Hotel	NH Jousten
Bisonte Palace Hotel	Gran Boulevard Hotel	NH Latino
Bristol Hotel	Gran Hotel	Nogaró Hotel
Brodway Suites	Gran Hotel Dorá	Obelisco Center Suites
Cambremon Hotel	Grand King Hotel	Park Central Kempinski
Carlton	HJ Da Vinci	Park Chateu
Carsson	HJ Plaza Florida Street	Park Elegance
Castelar	Holiday Inn Express	Park Plaza
Central Park Plaza	Hotel Aspen Towers	Pestana Buenos Aires
Conte Hotel	Hotel Colón	Posta Carretas
Crillon	Hotel Regal Pacific	Regente Hotel
Cuatro Reyes	Hotel Madero	Rochester Hotel
Dazzler Hotel	Lafayette	Salles Hotel
De las Américas	Lancaster Hotel	Tryp Buenos Aires
Dolmen	Las Naciones	Wilton Palace

### 9.2.3. Definición de Sectores y Puestos

Los hoteles de tipo 4 estrellas poseen una estructura organizativa departamental que no supera los 9 o 10 departamentos<sup>6</sup>.

El primer departamento es el de **Gerencia General** del cual dependerán todos los otros sectores dentro del hotel. Así, el dueño o gerente general supervisa todas las operaciones del hotel con asistencia de un subgerente o gerente de operaciones, función que puede o no estar, dependiendo de la necesidad en cada unidad hotelera.

<sup>6</sup> Capítulo 4 en: Foster, Dennis L. **Introducción a la industria de la hospitalidad**. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México, 1994. 249 páginas.

### 9.2.3.1. Sectores

Entre los sectores que encontramos en un hotel 4 estrellas, tenemos<sup>7</sup>:

#### ➤ **Ama de Llaves**

Será controlado por un ama de llaves responsable del aseo de las habitaciones y áreas públicas. Deberá contar con un servicio de lavandería integrada al hotel como se observó en las ordenanzas. También puede contar con Lencería y Tintorería, dependiendo de la necesidad de cada unidad hotelera. El Ama de Llaves puede contar con la ayuda de Supervisoras de Turno, que tendrán a cargo a las Mucamas, Valet de Piso y Valet Generales. Además supervisarán cualquier servicio tercerizado que se tenga, así como a cada uno de los empleados que se desempeñen dentro de su área.

#### ➤ **Recepción**

El personal de recepción es responsable de las reservaciones, de las funciones de registro de entrada y salida y del manejo de los mensajes para huéspedes, correo y averiguaciones necesarias.

Entre las tareas más significativas están las tareas de caja, recepción de pasajeros, asesoramiento, servicios al huésped, etc. La recepción se considera uno de los puntos neurálgicos del hotel, a donde llegan todos los reclamos, problemas o situaciones especiales. Es probable que haya algún supervisor por turno, dependiendo de la estructura operativa del establecimiento.

Puede o no haber operadores telefónicos, los cuales tendrán a su cargo el manejo de la central telefónica, para recibir llamados tanto externos como internos y derivarlos a quien corresponda. Además pueden ser encargados del manejo de los correos electrónicos, si estuviesen centralizados.

Generalmente hay tres turnos, mañana, tarde y noche, siendo uno de los pocos departamentos que permanece en funcionamiento las 24 horas.

Puede estar integrado a la recepción el servicio de Bellboys o Botones, quienes se encargarán de la recepción y traslado del equipaje, así como de orientar y estar a disposición de los pasajeros para lo que sea necesario. Son algunos de los empleados que más conocen el hotel, ya que su acceso es casi ilimitado.

#### ➤ **Alimentos y Bebidas**

El departamento suele estar dividido en 3 áreas, Restaurante, Bar y Room Service, a las que se les suma Banquetes por compartir la Cocina.

Luego del Departamento de Ama de Llaves, es uno de los que más personal maneja, por la cantidad de sub-áreas que en él encontramos.

---

<sup>7</sup> Ver Organigrama Modelo en Anexos.

Podrá haber un gerente de área con varios encargados que controlarán a los empleados de cada brigada. La cocina estará a cargo del Chef o Cocinero principal, quien manejará la brigada de cocina, compuesta por jefes de partida, pasteleros, ayudantes de cocina y bacheros.

La brigada de camareros estará comandada por un Maitre, quien tendrá control, sobre los mozos y camareros de cada una de las áreas y quien podrá colaborar con el trabajo cuando sea necesario. Puede haber un Cajero o los mismos camareros pueden realizar ésta función. Puede contar con un barman durante la noche, si el servicio del hotel lo requiere.

El área de banquetes será comandada por un Maitre quien supervisará el trabajo de los camareros durante el armado, desarrollo y desarmado de cada evento.

Puede necesitar de personal las 24 horas, caso que el hotel posea Room Service durante toda la noche. Si no es así, con dos turnos será suficiente para cubrir el día.

### ➤ **Seguridad**

Serán los encargados de velar por la seguridad tanto de los huéspedes y clientes como de los empleados. Estarán atentos a la entrada y salida de los empleados, así como a las cámaras de video si es que las hubiese y tendrán la obligación de controlare absolutamente todo evento extraño que se registre.

Puede haber 2 o más por turno, y requiere la presencia de personal durante la noche.

Algo muy común en los últimos tiempos es la tercerización del servicio de seguridad, para reducir costos. Se contrata a una empresa que envía personal al hotel para a cubrir cada turno, según lo solicite el encargado del departamento.

### ➤ **Marketing y Ventas**

De él dependen varias áreas, que son generalmente controladas por un gerente. Las áreas pueden estar divididas en encargados de Cuentas Corporativas, de Agencias de Viaje, de Eventos, y cada uno de ellos deberá encargarse de visitar las empresas y ofrecer los servicios del hotel, para garantizar la mayor producción.

Además serán los encargados de vender y promocionar el Hotel en ferias, exposiciones y todo evento que así lo requiera.

Puede estar integrado a él el Área de Relaciones Públicas, la cuál se encargará de la imagen del estableciendo, tanto externa como interna, debiendo lidiar con revistas, diarios y prensa en general así como con empleados y su satisfacción.

El Área de Reservas puede depender de Marketing, ya que también estarán encargados de la venta de las habitaciones del hotel.

El Departamento de Marketing y Ventas tiene un horario más normal, consistente en sólo un turno de trabajo diario, como se da en cualquier oficina.

➤ **Mantenimiento**

El equipo de mantenimiento será el encargado de cuidar y reparar el establecimiento siempre que sea necesario. Se encargará de las refacciones o tareas generales de pintura o construcción, siempre que este a su alcance. Manejarán todo lo que sea grandes equipos, tales como aire acondicionado, calderas, ascensores, maquinarias, etc.

➤ **Administración**

El departamento de administración se encargará de la contabilidad del hotel. A su cargo estarán las funciones de cobro y pago a proveedores, conciliaciones, control fiscal, pago de cuentas, compras, y todo lo que este relacionado a entrada y salida de dinero. También tendrán un horario de trabajo similar al que posee el Departamento de Marketing.

➤ **Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos de un Hotel será el encargado de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con el personal. Planeación de empleo, reclutamiento, selección, orientación, solución de conflictos, asesoramiento, etc. Deberá también encargarse de la liquidación de sueldos y jornales y de todos los problemas internos que surjan y que deban ser solucionados. Llevará a cabo el control del clima organizacional para detectar falencias y tratar de solucionarlas a tiempo.

### **9.2.3.2. Puestos**

En cuanto a los diferentes puestos que encontramos en un Hotel, el Convenio Colectivo de Trabajo los detalla cada uno, especificando las funciones básicas que deben cumplir. Así, el Capítulo N° 2 especifica las siguientes categorías:

**TURNANTE:** Denominase turnante el trabajador que en relación de dependencia y con plena estabilidad en su empleo se desempeña habitual y reiteradamente reemplazando a otros dependientes cuando éstos gozan de sus francos semanales y licencias.

**AUXILIAR DE TAREAS GENERALES (PEON GENERAL):**

Realizaran todas las tareas generales de limpieza y todos los movimientos de bultos, muebles y artefactos.

**CAPATAZ DE AUXILIARES:** Tiene como misión dirigir las cuadrillas de auxiliares de tareas generales en cada área, cuidando que éstos tengan a su alcance todos los elementos indispensables para ese fin.

#### RECEPCIONISTA PRINCIPAL.

Es el responsable de la operación y control de todo el personal de recepción y portería, dentro de su turno de trabajo.

RECEPCIONISTA: Estará a su cargo todas o partes de las tareas que se enuncian a continuación: tomar reservas, llevar control de cuartos vacíos y en uso, recibir a los huéspedes y asignarles alojamiento, informar a otros sectores sobre movimiento de huéspedes. Podrá efectuar la facturación, tomar Caja, efectuar las tareas administrativas del sector conforme el reglamento interno de cada empresa, las leyes y/u ordenanzas vigentes.

CONSERJE: Colaborará con el recepcionista y lo sustituirá cuando sea necesario. Será asimismo el encargado de la distribución de la correspondencia y encargos especiales por sí y por medio de sus colaboradores. Proporcionará a los pasajeros, cada vez que se lo solicite las informaciones pertinentes.

Podrá ser depositario de las llaves de las habitaciones de los pasajeros y del equipaje de éstos mientras permanezcan en el área de recepción. Además llevará el registro de pasajeros y será el responsable de las tareas propias del área.

PORTERO: Es el encargado de la puerta del establecimiento, siendo su obligación colaborar en forma directa, con los recepcionistas y/o conserjes. Podrá estacionar y/o buscar vehículos de los pasajeros.

TELEFONISTA: Atenderá los conmutadores telefónicos, máquinas de telex y telefax. Podrá tomar mensajes telecomunicados, como así también procederá a la búsqueda de pasajeros y de personal a través de altoparlantes, conmutadores, telex, radio llamados, wakie talkies, etc. En los establecimientos con centrales computarizadas podrá realizar tareas administrativas.

TELLIER: Colaborará con los telefonistas, tomando mensajes de terceros para los pasajeros, ingresándolos en sistemas computarizados en su caso, o haciéndolos llegar a conserjería.

TELEFONISTA PRINCIPAL: Será el encargado de dirigir las tareas del sector.

AUXILIARES DE PORTERIA: Bajo esta denominación se agrupa a:

- MENSAJEROS: Son los encargados de llevar mensajes y bultos del establecimiento y de los pasajeros.
- ASCENSORISTAS: Son los encargados de manejar los ascensores: no estando el mensajero tendrá la obligación de llevar los bultos de los pasajeros desde y hacia las habitaciones.

- GUARDARROPISTA: Es el encargado del guardarropa.
- CADETES DE PORTERIA (GROOM): Colaborará con todo el personal de recepción y conserjería.

Cada uno de estos trabajadores cumplirá indistintamente cualquiera de las tareas mencionadas en este artículo.

GOBERNANTA PRINCIPAL: Tiene por misión distribuir las funciones de las gobernantas y ejercer el control de las mismas.

GOBERNANTA: Tiene por misión mantener la limpieza y el orden de todos los sectores públicos del establecimiento. Bajo su responsabilidad está la limpieza y buen estado de presentación de las habitaciones, aceras y accesos el hotel, vestíbulo y zonas de circulación, oficinas administrativas, cortinados, bronce, etc..

Atenderá todos los pedidos de artefactos, ropa blanca e implementos que se le formulen, cuidando que el personal a su cargo tenga a su alcance todos los elementos necesarios para tal fin. Podrá supervisar las tareas de lavadero.

MUCAMO/A: Será responsable de la limpieza, servicio y atención de las habitaciones y/o departamentos y del sector a su cargo, así como de todo el ámbito de el/los piso/s asignados.

VALET/BUTLER: Será el encargado de la atención directa de los pasajeros desde su llegada hasta su egreso; a pedido de éstos hará y deshará valijas, mantendrá la ropa limpia y planchada, así como lustrado de calzado, y ordenará los armarios de la habitación; ocupándose además de agilizar todos los servicios que el hotel preste al pasajero.

ENCARGADO/A DE LAVADERO: Es el encargado del lavadero; llevará el control de todo el movimiento de ropa y distribución de las tareas del personal de lavadero.

ENCARGADO/A DE LENCERIA: Es el encargado de la lencería, llevará el control de todo el movimiento de ropa en su sector, incluyendo la ropa de trabajo del personal del hotel y la distribución de las tareas del personal de lencería.

COSTURERA/ SASTRE/ LENCERA: Serán responsables del arreglo y confección de la ropa de trabajo de los empleados y de ropa en general del hotel y los pasajeros; tendrán categoría de oficiales.

MAITRE PRINCIPAL: Es el jefe del salón comedor y será de su incumbencia procurar que los demás maitres cumplan diligentemente sus funciones específicas. Será asimismo el encargado de distribuir los comensales en las distintas zonas del salón comedor para su mejor atención.

Podrá tomar las comandas y colaborará en forma directa con sus subordinados para la mejor atención de los clientes.

**MAITRE:** Actuará bajo la supervisión del maitre principal donde lo hubiere, realizando las tareas asignadas conforme lo detallado para el sector. Es el responsable de supervisar el personal de mozos y comises y verificar el cumplimiento de las comandas.

**MOZO PRINCIPAL:** Será quien colabora con los maitres en la distribución de las plazas y demás tareas que éstos le asignen, siendo su eventual reemplazante, cumpliendo las funciones de mozo.

**MOZO:** Será de su incumbencia la preparación de la llamada "mise en place" y de su lugar de trabajo, donde atenderá el público en el servicio de comedor y bebidas.

Podrá levantar comandas. En salones de comidas rápidas, irá a buscar directamente las comidas y bebidas. Acomodará al cliente. Recomendará platos del día. Pedirá los platos en cocina y los servirá al cliente conjuntamente con la bebida. Repondrá las bebidas tantas veces como sea necesario. Presentará las facturas para su cobro, cobrando su importe y rindiendo el mismo en Caja. Repondrá la "mise in place" en condiciones de ser utilizada nuevamente, transportando a los lugares de limpieza los elementos usados. Realizará tantas tareas como sea necesario para la correcta atención del cliente, tales como reemplazo de ceniceros, limpieza circunstancial de manteles, etc. En aquellos establecimientos con sistemas computarizados de registro y facturación, podrá encargarse de operar las terminales de facturación.

**COMIS:** Es el que ayuda al mozo trayendo desde los lugares de limpieza o cocina los servicios de comida, bebida y accesorios hasta la mesa del cliente, y el que eventualmente lo reemplaza.

**BARMAN:** Prepara cócteles y sirve en la barra, pudiendo eventualmente servir en el salón.

**COCTELERO Y/O AYUDANTE DE BARMAN:** Sirve en los mostradores y mesas bebidas preparadas por el Barman o manufacturadas.

**MOZOS DE MOSTRADOR:** Los mozos de mostrador son los que trabajan detrás del mostrador y despachan a los mozos y el público que consume en el mostrador, se encargan de cargar las heladeras tantas veces como el consumo lo exija, clasifican la botellería por orden, y preparan la mercadería para el despacho. Hará la limpieza de la sección y trabajará indistintamente en recíprocas colaboraciones.

**CAJEROS Y ADICIONISTAS:** Cumplirán tareas indistintamente en las cajas o en los puestos de adicionistas de las distintas áreas públicas.

**COBRADOR:** Es quien realiza tareas de cobranza dentro y fuera del establecimiento.

**JEFE DE BRIGADA:** Es el responsable del funcionamiento de la cocina, tiene a su cargo la confección de los menús. Toda la brigada de la cocina estará bajo su dirección.

**JEFE DE PARTIDA (COCINERO):** Es el encargado de la preparación y en su caso cocción de la comida, dirigiendo la labor de los empleados que componen su partida.

**MAESTRO PASTELERO:** Es el jefe de la pastelería; se asimila el jefe de partida.

**COMIS DE COCINA:** Es el auxiliar directo del jefe de partida y en ausencia de este ocupará su puesto.

**AYUDANTE DE COCINA:** Colaborará con el jefe de partida y el comís en la preparación de comidas, no así en su cocción.

**CAPATAZ DE AUXILIARES DE COCINA:** Será responsable de ordenar el trabajo de los ayudantes de cocina quienes estarán a su cargo.

**AUXILIAR DE COCINA (PEON DE COCINA):** Son sus tareas todo lo relacionado con la limpieza de mercaderías, mesadas, cocina, piletas, ollas y otros elementos o utensilios de la sección, traslado de mercaderías en el sector, y realización de todas las tareas que no se encuentren específicamente identificadas para el sector.

**LAVADOR DE VAJILLA (AUXILIAR DE STEWARD):** Es el encargado de lavar, transportar y almacenar, copas, pocillos, tazas, platos, cubiertos, platinas y todos los elementos que se utilicen en el servicio de restaurantes, salones, confitería o bar, manteniendo la limpieza del sector.

**CAFETERO:** Es el encargado de preparar café, infusiones diversas, bebidas frías y calientes, sándwichs, waffles, panqueques y tostadas para atender los pedidos de mozos y comises.

**BODEGUERO Y/O GAMBUCERO:** Es el encargado de la gambuza y/o bodega. Tiene a su cargo el control de entrada y salida de mercaderías de las mismas.

**ENCARGADO TECNICO DE SERVICIOS VARIOS:** Es el encargado del mantenimiento del establecimiento, equipos y elementos, ejerciendo la dirección y control de los oficiales de servicios varios.

**OFICIAL DE SERVICIOS VARIOS:** Cumplirá las tareas que correspondan a su oficio, pudiendo cubrir más de una especialidad de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.

**MEDIO OFICIAL DE SERVICIOS VARIOS:** Cumplirá las tareas que correspondan a sus respectivos oficios y colaborará en forma inmediata con los oficiales de su sección. Podrá cubrir más de una especialidad de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.

**PROMOTOR:** Es el responsable de promover la venta de todos los servicios que preste el hotel, así como su imagen externa.

**GARAGISTA / VALET PARKING:** Será el encargado del cuidado y mantenimiento del garaje y de los automotores allí guardados. Asimismo llevará los automotores desde y hacia la puerta del hotel y el garaje.

**CHOFER:** Será el encargado de conducir los automotores del hotel y controlar su mantenimiento.

**DISC-JOCKEY:** Estará a su cargo propalar música en los eventos que se efectúen en el hotel, hacer funcionar cuando se le requiera los equipos de sonido; deberá atender la limpieza y cuidado de los equipos y controlar su mantenimiento.

**JARDINERO:** Será responsable del mantenimiento y construcción de jardines, canteros, planteros, etc. y de la limpieza y recambio de flores y plantas.

**MASAJISTA / CONTROL PILETA NATACION / ATENCION BAÑOS SAUNA, TURCO, FINLANDES O SIMILARES:** Tendrá una o todas las funciones enunciadas que se le asignen como consecuencia de los servicios que preste el hotel.

**GUARDAVIDAS:** Será el responsable del cuidado de la integridad física de las personas que usen la pileta de natación. Durante el horario en que ésta permanezca abierta no podrá dejar su puesto por ninguna razón a menos que sea temporalmente reemplazado. Deberá velar para que los usuarios guarden una conducta prudente.

**ENFERMERA/O:** Estará a cargo de las emergencias en primeros auxilios en el consultorio del hotel en ausencia del médico y lo asistirá cuando éste esté presente. Atenderá los problemas de salud que estén a su alcance tanto de pasajeros como de empleados del hotel.

**PERSONAL DE RECREACION:** Tendrá a su cargo el desarrollo de todas aquellas acciones tendientes a la recreación de los pasajeros del hotel, siendo responsable del uso y mantenimiento de los equipos a su cargo.

**EMPLEADOS PRINCIPALES DE ADMINISTRACION:** Son los responsables de cumplir y/o de hacer cumplir funciones determinadas bajo su responsabilidad.

**EMPLEADOS DE ADMINISTRACION:** Son los responsables de cumplir con las funciones administrativas que se le asignen.

**CADETE DE ADMINISTRACION:** Realizará tareas administrativas que se le encomienden y diligencias dentro y fuera del establecimiento.

**SECRETARIA:** Será la encargada de cubrir los aspectos administrativos de un Jefe de Sector, o bien del Sector mismo, como ser: atención de teléfono, archivo, correspondencia, atención de visitantes, llevar la agenda, confección de escritos a puño y letra o a máquina, aplicación de calculadoras, etc. Quedan excluidos de este convenio los Secretario/as de Gerencias y/o Directorios.

**ANALISTA:** Será el responsable de definir y analizar los sistemas de procesamiento de datos que utilice el hotel, y su seguimiento.

**PROGRAMADOR:** Será el responsable del desarrollo de los programas que integren el sistema de procesamiento de datos utilizado por el establecimiento.

**OPERADOR:** Administra y controla los recursos del equipo de procesamiento de datos que se utilice.

**VIGILADOR:** Tendrá como tarea la vigilancia y seguridad de los hoteles y de los clientes y sus pertenencias.

## 9.2.4. Formas de Administración

Muchos establecimientos son administrados por sus propios dueños, pero existen 3 formas de relación entre propietarios y administradores<sup>8</sup>:

1. Administrado por el mismo dueño
2. Franquicia
3. Contratos de Administración

### 9.2.4.1. Administrado por el propio dueño

Es la posesión directa de una o más unidades por una persona o compañía. Se incluyen en este grupo tanto a los pequeños hoteles familiares administrados por sus creadores, como a las grandes cadenas internacionales, como Hilton o Marriot que también son dueños de cada uno de sus establecimientos en todo el mundo.

Una cadena es un grupo de hoteles que pertenecen o son administrados por una compañía. En general, tres o más unidades constituyen una cadena. Hay dos diferencias, la cadena de propietarios y de copropietarios. En la primera, todos los hoteles pertenecen a una sola compañía; en la segunda, la posesión es compartida por un grupo inversionista o una compañía hotelera.

Las cadenas tienen ciertas ventajas por sobre los hoteles de propiedad independiente. Por ejemplo, reciben grandes descuentos en la compra de materiales y provisiones, atraen a empleados experimentados, llevan a cabo campañas de publicidad globales que ayudan a todas las unidades, están en permanente contacto ayudándose mutuamente, genera mucho más dinero, lo que le permite un constante crecimiento y expansión.

Además la cadena genera un nombre a nivel mundial, lo que ayuda a fijar la marca en la mente de los consumidores, que comienza a relacionar la cantidad de hotel o la expansión de la cadena con el nivel de calidad que éstos ofrecen. Asimismo, una mala imagen en un hotel hará caer la imagen de toda la cadena, por lo cual se debe manejar con mucho cuidado, respetando estándares de calidad y entrenamiento, para que todos los hoteles de una misma cadena funciones exactamente de la misma manera.

---

<sup>8</sup> Capítulo 3 en: Foster, Dennis L. **Introducción a la industria de la hospitalidad**. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México, 1994. 249 páginas

#### **9.2.4.2. Franquicia**

Un tipo diferente de cadena, es la cadena franquiciada, la cual comprende hoteles que tienen el mismo nombre y diseño, pero que pertenecen a diferentes propietarios.

La franquicia es la autorización que da una compañía o franquiciante para utilizar sus ideas, métodos y marcas registradas. Mediante el pago de una cuota mensual, más un sistema particular de impuestos y regalías sobre producción, publicidad y reservas, el franquiciante ofrece a un determinado propietario, el franquiciatario, todo lo necesario para la puesta en marcha de una nueva unidad. La financiación corre completamente por parte de éste último, debiendo cumplir con todos los estándares de la cadena y respetando todas las normas y requisitos establecidos por el franquiciante.

El franquiciatario puede ser un individuo, una sociedad, una corporación pequeña o un grupo de inversionista.

Toda la operación se registra mediante la firma de un contrato de franquicia, en el cual se establecen punto por punto las obligaciones de cada parte. Se deberá pagar una cuota inicial al momento de la firma del contrato. Como se dijo antes, también se establecerán porcentajes sobre producción mensual o anual de venta de habitaciones, así como gastos periódicos de publicidad, sistemas de reservas y otros servicios.

#### **9.2.4.3. Contratos de Administración**

Mediante un contrato de administración, el dueño de una propiedad contrata a una compañía administradora de hoteles para operar el establecimiento. La compañía administradora debe presentar reportes financieros periódicos a los dueños y cumplir con políticas referentes a la operación, administración, mantenimiento, contratación de personal y apariencia del hotel.

Los contratos de administración liberan a la extensa cadena de las dificultades de administrar cientos de propiedades en diversas localidades, y además se beneficia ya que la empresa local conoce mejor el mercado, las condiciones económicas, la ubicación, los precios y las escalas de sueldos.

Obviamente la cadena percibirá una cuota mensual por la prestación de sus servicios de administración, la cual se verá acompañada de un porcentaje de las ganancias obtenidas por la producción.

El sistema es ventajoso tanto para la empresa local como para la cadena, ya que permite la expansión de ambos y la tranquilidad de la empresa local de saber que cuenta con el know how<sup>9</sup> de una cadena importante.

---

<sup>9</sup> "Saber – Hacer", referido a la experiencia en el sector y consecuentemente a la alta calidad esperada.

#### 9.2.4.4. Consorcios

Un **consorcio** es una agrupación de hoteles que trabajan en forma conjunta brindando diferentes servicios. Es formado por diversos hoteles independientes y los ayuda a reducir el gasto en determinadas áreas. También son conocidos como organizaciones de referencia.

Existen diferentes tipos de consorcios:

- Consorcios de Reservas: se unen en una central de reservas que concentra la acción y la deriva a los diferentes hoteles que forman parte del grupo. Funciona a nivel internacional. Ejemplos de esto son UTELL o los sistemas GDS.
- Consorcios Integrales: abarcan varios servicios, desde acciones de marketing, comercialización, sistemas de reservas, auditorías, etc. Un ejemplo es "The Leading Hotels Of The World".
- Consorcios de Marketing: se encargan de realizar campañas en forma conjunta.

### 9.3. El Departamento de Recursos Humanos

Las actividades de una empresa, cualquiera sea su origen, objetivo o estrategia, se realizan mediante personas. Por esta razón, la calidad y motivación de las personas que una organización logre atraer y mantener, serán un elemento distintivo básico en sus posibilidades de ser exitosa.

Las actividades que realice una empresa para conseguir el personal que desea, son, por lo tanto, extremadamente relevantes en su desempeño a través del tiempo. Estas actividades incluyen todas las etapas previas que la empresa realiza, hasta tener a las personas más idóneas para desempeñar un cargo o trabajo, e incluyen la planeación del empleo, el reclutamiento, el proceso de selección y, finalmente, ya tomada la decisión de contratar, la orientación o socialización de los empleados.

#### 9.3.1. Planeación del Empleo

Una forma muy usual de enfrentar las decisiones de búsqueda de personal es esperar que se produzca una vacante. Este método, que puede ser eficaz para empresas pequeñas, no nos será muy útil en organizaciones complejas y que requieran personal con características muy específicas. Por eso, en empresas grandes y complejas lo más conveniente es hacer una previsión de las necesidades futuras de empleados.

Se entiende por planeación del empleo a todas aquellas actividades llevadas a cabo por la Gerencia de Personal, que intentan proporcionar los recursos humanos necesarios para lograr los objetivos organizacionales presentes y futuros. Implica estimar las necesidades, dentro de distintos períodos de tiempo (uno, tres, cinco años), de los empleados de diferentes tipos y niveles (para las diferentes áreas, y para los niveles estratégicos, gerenciales y operativos).

Una vez establecidas éstas necesidades, deberán compararse con las disponibilidades, es decir, con el número de empleados actuales. De esta manera se determinará el número y tipo de empleados que es necesario obtener.

Por el contrario, si se observa que en algunas áreas o departamentos se presentan excedentes, se verá la posibilidad de reasignar personal a otros cargos, previamente hecha la capacitación necesaria. Si no hay reasignaciones posibles, la decisión final para esas personas será el despido, que debiera ser considerado como última alternativa. De aplicarse, debe admitir posibilidades de ayuda técnica de la empresa para facilitarle condiciones de empleabilidad.

El proceso de planeación del empleo en una empresa, intenta equilibrar a través del tiempo, sus necesidades de personal con las necesidades de éste. La dificultad se encuentra en lograr este calce, teniendo en cuenta que la demanda de recursos humanos que corresponde a las necesidades y la oferta que representan las disponibilidades, tienen, cada una, su dinámica propia.

La demanda de recursos humanos deberá estar basada en la planificación y presupuestos generales de la empresa. Por lo tanto, deberá tener una debida consideración de todas aquellas decisiones estratégicas que afecten, en el período cubierto por la planificación, la cantidad y calidad del personal requerido por las decisiones estratégicas. De éstas, a modo de ejemplo, se pueden mencionar las siguientes:

- Pronósticos económicos generales
- Previsiones de cambios tecnológicos
- Planes de inversión en plantas, equipos, maquinarias, que impliquen cambios en la estructura de la empresa.
- Planes de actividades propias de la empresa y sub-contratadas, y sus cambios planeados.

La incidencia de éstos y otros pronósticos relevantes deberá reflejarse en los requerimientos de personal de distintos tipos y niveles.

La oferta de recursos humanos corresponde a la totalidad del personal estimado a los distintos períodos de planeación después de deducir las pérdidas esperadas.

Dentro de estas pérdidas deberemos tener en cuenta las tasas esperadas de rotación de personal, las jubilaciones, e incluso probabilidades de enfermedades graves o muerte de empleados.

Así, el departamento estará en condiciones de ver las diferencias estimadas en la ecuación de necesidades - disponibilidades. En una empresa con crecimiento rápido, lo normal será un desequilibrio por el lado de las necesidades, pero incluso en esta eventualidad, la empresa tiene varias alternativas de decisión. La primera que se puede utilizar es el sobretiempo del mismo personal disponible. Sin embargo, esta medida debe ser observada con cautela, y considerada como solución muy transitoria, ya que aplicada en forma permanente puede tener efectos negativos en la tensión y salud del personal afectado, además de presentar niveles de remuneraciones que no son sostenibles en el tiempo.

Otra alternativa es la de reubicación del personal de áreas que han quedado con personal redundante, u otras que han sido sub-contratadas a proveedores externos. Esta práctica se ha hecho muy común en los últimos años. La última alternativa que usan las empresas es reclutar personal para proceder a seleccionar y contratar.

A la inversa, si hay desequilibrios en la ecuación, debido a exceso de disponibilidades, el punto justo se busca decidiendo jubilar a personal que esté en condiciones de hacerlo, ofrecer jubilaciones anticipadas, trabajar jornadas reducidas o menos días al mes (en las áreas afectadas). Si no se logra el equilibrio buscado, se llegará a la alternativa final de despido.

A pesar de la racionalidad que implica una planeación del empleo en la forma descrita, la investigación en este aspecto demuestra que la mayor parte de las organizaciones actúa en forma reactiva más bien que proactiva. Es decir, no hacen un proceso sistemático de planeación de personal.

### **9.3.2. Reclutamiento**

El Reclutamiento es el conjunto de actividades que realiza una organización para atraer candidatos que tengan las capacidades y actitudes requeridas para un determinado puesto a cubrir.

El objetivo del reclutamiento es atraer el mayor número de candidatos posibles, que satisfagan los requisitos de la búsqueda, de manera que el proceso de selección sea más confiable.

#### **9.3.2.1. Factores que Influyen en el Reclutamiento**

Hay factores externos en relación a la empresa, que influyen en los procesos de reclutamiento.

✓ La Legislación vigente: el Gobierno, mediante la legislación laboral vigente hace más *fácil* o restrictivo el proceso de reclutamiento. Así, las políticas de sueldo mínimo, imponen condiciones básicas de remuneraciones que las empresas deben respetar.

✓ Las condiciones del Mercado Laboral: si se vive un periodo de estancamiento o recesión, será más fácil atraer candidatos, incluso sobredimensionados para un cargo. En cambio, en periodos de auge económico, se puede llegar a condiciones de pleno empleo o cercanas a éste, lo que hará más larga y difícil la obtención de candidatos adecuados.

✓ Los sindicatos: los hay de posiciones duras y de relación más amistosa con sus respectivas empresas. Dependiendo del tipo de relación, los sindicatos pueden tener mayor o menor influencia, exigiendo, por ejemplo, una mayor promoción del personal interno de la empresa.

### 9.3.2.2. Papeles Gerenciales en el Reclutamiento

En la tarea de atraer candidatos podemos ver el papel que juegan los tres niveles que están más relacionados en una empresa con una selección específica.

En primer lugar, la Gerencia General, mediante la definición de las políticas generales que se aplican en el reclutamiento.

En segundo lugar, está el área de Recursos Humanos, que prestará el apoyo logística y técnico al proceso de reclutamiento, en el marco de las Políticas definidas por la Gerencia. Como esta tarea es básicamente asesora, puede ser hecha en forma interna o externa. En empresas medianas y pequeñas es probable que el área de Personal sea muy básica (o prácticamente no exista) y, por lo tanto, se busque un apoyo de asesores externos en los procesos de reclutamiento y selección. Esta asesoría se puede solicitar en forma muy flexible: desde el proceso completo, que puede incluir definición de las necesidades de personal, requerimientos del cargo, diseño del aviso y selección de medios donde publicar el anuncio, aplicación de pruebas o test relevantes y de entrevistas a los postulantes considerados, hasta presentar a la empresa, idealmente, de tres a cinco personas calificadas. Así, podrá hacer la selección final teniendo en cuenta factores como son la adaptabilidad del postulante a la cultura de la empresa, y la facilidad de sus relaciones interpersonales con los miembros de la organización. Existen también posibilidades intermedias, es decir, solicitar solo ciertos servicios de los mencionados. Es muy común es caso de las empresas que hacen gran parte del proceso pero encargan, por su naturaleza especializada, la evaluación psicológica de los postulantes a profesionales experimentados.

En tercer lugar, está la línea que recibe el servicio de asesoría - ya sea del área de personal o externo de la empresa - quien deberá tomar la decisión final respecto a los postulantes, ya que es el área o departamento que estará en contacto permanente con el empleado y quien, en definitiva, es responsable de su desempeño.

### 9.3.2.3. Fuentes de Reclutamiento

Es necesario hacer una diferencia entre cargos de entrada y aquellas posiciones que están en niveles superiores a éstos.

Por cargos de entrada definiremos aquellos puestos que típicamente representan la posibilidad de ingreso de las personas a diferentes áreas de la empresa y desde donde las personas comenzarán sus carreras laborales dentro de la organización.

Hoy en día no hay un único nivel de entrada. Dado los crecientes requisitos de educación, podemos encontrar cargos de entrada a nivel operativo, a nivel gerencial y otros con niveles de alta especialización (Investigación y Desarrollo, Sistemas de Información). En cada uno de estos niveles de entrada los requisitos serán, obviamente, diferentes.

La característica común es que representan cargos en que no se requiere experiencia anterior. Incluso podemos decir que las empresas no desean experiencia anterior, para que ésta se adquiriera de acuerdo a sus valores y manera de hacer las cosas.

### 9.3.2.3.1. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo puede ser hecho usando diferentes alternativas:

- Avisos en diarios y revistas,
- Agencias de empleo,
- Recomendaciones de empleados de la empresa,
- Colegios y Universidades,
- Postulantes no solicitados.

Los avisos en diarios tienen una cobertura amplia, y generalmente se ubican en áreas especializadas, donde su impacto se espera sea mayor sobre el mercado objetivo al cual está dirigido. Cuando existen diarios o periódicos especializados en negocios o aspectos laborales, existe la tendencia a hacer en ellos el anuncio. Lo mismo sucede con las revistas especializadas para sectores industriales

Las agencias de empleo están orientadas a cargos medios y bajos, en áreas de niveles técnicos, en algunos casos, o de oficio. En el caso de niveles directivos en el que intervienen las empresas consultoras, lo común es que no recurran a archivos, dada la dinámica de las personas que están buscando trabajo.

En algunas empresas se fomenta la recomendación de empleados, suponiendo que habrá un proceso implícito de selección de parte de quien está recomendando, ya que es alguien que conoce mejor las características del cargo y del lugar donde se va a llevar a cabo.

El reclutamiento de egresados, se relaciona generalmente con el desarrollo de ciertas habilidades específicas, prácticas deportivas, etc. Pero tal vez la consideración más importante se relaciona con el conocimiento de idiomas o de alguna función particular.

Similarmente, las empresas suelen definir las universidades de donde prefieren a su personal, por los resultados que han obtenido. Como el personal que ha llegado a niveles más altos es relativamente homogéneo, en cuanto a carreras y universidades, el proceso tiende a mantenerse a través del tiempo.

### ✓ **Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo**

La ventaja principal es que proporciona ideas nuevas y maneras diferentes del cómo hacer las cosas, y también saber cómo trabaja la competencia. También implica aprovechar la inversión en capacitación, hecha por terceros.

En cuanto a las desventajas, el reclutamiento externo suele ser más lento y más caro que cuando es hecho internamente. La realidad nos muestra que las empresas están tomando más tiempo en sus procesos de selección.

Esto podría reflejar una mayor preocupación en perfeccionar los procedimientos, orientados a una relación de más largo plazo, por lo cual la selección busca en mayor medida un ajuste en las características de los postulantes a la empresa y su cultura, que simplemente al cargo específico al que postula.

En relación al costo, no es fácil hacer una consideración correcta. Por cierto que desde el punto de vista de caja, un reclutamiento y selección externa es más caro. Sin embargo, será necesario considerar también los beneficios adicionales obtenidos de esta forma de reclutamiento, lo que resultará difícil de hacer y bastante subjetivo.

Otra desventaja del reclutamiento externo está en que es menos seguro que si es hecho internamente. Una máxima en Recursos Humanos señala que 'el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado'. Por cierto, si una persona tiene una trayectoria en la empresa, conoceremos mejor sus fortalezas y debilidades que si la persona viene de fuera.

La selección externa para cargos superiores al nivel de entrada también va a afectar negativamente la motivación del personal interno que ve frustradas sus expectativas de promoción.

Por último, es necesario tener en cuenta que la selección externa generalmente va a afectar la política salarial de la empresa. Si se quiere atraer personal valioso que esté trabajando en otras organizaciones, un aspecto importante será el de las remuneraciones. Se estima que un nivel de diferencia de entre 15% a 20% entre la renta actual de la personas y la ofrecida será un umbral mínimo aceptable para inducir al cambio a alguien que esté trabajando en otra empresa. Por cierto, permaneciendo constante otras consideraciones. En otras palabras, nadie se sentirá motivado al cambio por niveles de renta iguales o muy cercanos a la actual, salvo que tenga otras consideraciones. Esto tenderá a afectar la curva de remuneraciones de la empresa que está contratando desde afuera.

#### **9.3.2.3.2. Reclutamiento Interno**

Para posiciones de nivel de entrada, la mejor fuente de postulantes puede ser la organización misma. Reconociendo lo anterior, muchas empresas siguen la práctica deliberada de reclutar desde dentro de la organización.

El reclutamiento interno se debe comunicar adecuadamente, de manera de dar la oportunidad de participar a todas aquellas personas que pueden cumplir con los requisitos necesarios para el cargo. En esto se incluye el poner anuncios en los lugares típicos de comunicaciones a los empleados, informar a los sindicatos relevantes en los casos aplicables, y dar la opción, por ejemplo, a trabajadores de tiempo parcial.

Una herramienta útil, cuando se tiene internamente en la empresa, es un inventario de capacidades, o registro individual con las características de conocimientos, habilidades, capacitación, evaluaciones, etc., de cada uno de los empleados que, mediante procesamiento de datos permitirá una rápida identificación del personal idóneo disponible internamente.

El reclutamiento y selección interna en muchas empresas responde a una filosofía de dar posibilidades de crecimiento y desarrollo al personal interno de la organización. Esto está en armonía con un sistema de evaluación del desempeño que tiene como finalidad básica mejorar el desempeño del empleado, solucionando mediante una capacitación adecuada las debilidades presentes y preparándolo para enfrentar responsabilidades futuras. Así, se produce un equilibrio en el sistema, que tiene como punto crítico el desempeño de las personas. Este sistema permite a las empresas hacer crecer, a través del tiempo, a su personal hasta donde lo permiten las oportunidades que se generan en la organización y hasta lo más cercano posible al potencial de las personas.

#### ✓ **Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno**

El reclutamiento y selección interna tiene como ventaja el actuar con personas ya conocidas, cuyo desempeño futuro es más predecible. La decisión que se tome al respecto es más segura. Es probable que el proceso sea más rápido y económico, lo que significará obtener una mayor rentabilidad sobre las inversiones hechas en el empleado ascendido. Bien aplicado, significará reglas del juego claras cuyo resultado se podrá apreciar en mayor lealtad, compromiso e identificación del personal con la empresa.

Por supuesto, si las promociones internas no son transparentes y justas, las consecuencias serán las opuestas, y el resentimiento se reflejará de una forma y otra, por ejemplo ausentismo, rotación, o al menos, en deterioro del clima organizacional.

#### **9.3.2.4. Descripción del Perfil**

Una vez definidas las fuentes de reclutamiento que tendrá en cuenta la empresa a la hora de buscar nuevos empleados, se deberá definir con claridad y certeza el puesto que se querrá cubrir ante una determinada búsqueda.

Para eso, se deberá tener en cuenta:

- La ubicación del puesto de trabajo: física, denominación y tipo de puesto.
- El nivel de dependencia según la estructura organizativa: dependencia jerárquica, departamento o área a la que pertenece y número de ocupantes.
- Las tareas y funciones que se desarrollan en dicho puesto. Irán muy relacionadas con las responsabilidades que define al puesto como tal y tendrá conocimiento de los puestos que dependerán de él.
- Los procedimientos necesarios para ejecutar y desempeñar las tareas.
- Objetivos de las tareas: finalidad del puesto.
- Retribución económica y social: la retribución económica se indicará en bruto anual o neto mensual y se detallarán los beneficios sociales, teniendo en cuenta así, la importancia emocional del salario para el empleado.

Toda esta información deberá ser volcada en una hoja de solicitud, que el Departamento solicitante enviará al Departamento de Recursos Humanos, para que de inicio a la búsqueda.

### **9.3.3. Selección**

La Selección es el proceso por el cual una empresa elige de una lista de postulantes a la o las personas que mejor satisfacen los requisitos necesarios para el cargo disponible, considerando las condiciones internas y del entorno.

Así como el reclutamiento intenta obtener el mayor número de postulantes posibles que cumplan con los requerimientos planteados por la empresa, la selección aplica diferentes procesos a lo largo de los cuales se va reduciendo el número de postulantes, eliminando a aquellos que no satisfacen adecuadamente los criterios de selección. En este proceso - 'screening'<sup>10</sup> en el lenguaje de selección- se aplican primero los criterios de menor costo, ya que hay mayor número de candidatos.

Para el final se dejan aquellos de mayor costo. Por ejemplo, en una primera etapa se seleccionarán los CV's o solicitudes de empleo que efectivamente cumplen con los requisitos (profesión, experiencia, edad, etc.) En cambio, si la empresa desea hacer exámenes médicos de los postulantes, esto se hará en las etapas finales del proceso, debido a su mayor costo.

---

<sup>10</sup> Concepto inglés que significa pantallazo.

### 9.3.3.1. Proceso de Selección.

La selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos o dimensiones, algunos muy objetivos, concretos y mensurables; y otros abstractos, de juicio y apreciación.

Así también, se puede señalar que no hay un procedimiento estandarizado de selección. Incluso en una misma empresa se suelen usar distintas formas de selección. Las de niveles más altos son más completas y rigurosas. A modo de ejemplo, se puede señalar un proceso bastante representativo:

- ✓ CV y/o solicitud de empleo,
- ✓ Entrevista inicial, unidad de Recursos Humanos,
- ✓ Pruebas o tests,
- ✓ Investigación de antecedentes,
- ✓ Selección preliminar, unidad de Recursos Humanos,
- ✓ Entrevistas de la línea (eventuales supervisores),
- ✓ Exámenes médicos,
- ✓ Selección final,
- ✓ Contratación.

En cada etapa se va reduciendo el número de candidatos. Típicamente, Recursos Humanos va haciendo el screening hasta determinar quiénes serán enviados a las cabezas de áreas o supervisores inmediatos de los cargos en búsqueda de persona, para la selección final. Esta decisión la debe tomar la línea, por lo cual es muy importante que esté capacitada para hacerla técnicamente bien. Los pasos finales de la selección son coordinados con Recursos Humanos, quien controla aspectos tales como escalas de remuneraciones y beneficios. Es posible, en determinadas ocasiones que se necesite una última entrevista con la Gerencia General u Operativa, dependiendo del establecimiento.

En relación a la verificación de antecedentes es conveniente recalcar que, generalmente no se hace cuando la selección es hecha por una firma consultora, salvo que esté acordado expresamente por las partes. Por lo tanto, será responsabilidad de la empresa el realizar esta tarea. La verificación puede incluir aspectos tales como efectividad del trabajo desarrollado por el postulante en otras organizaciones. Esto puede ser fácil y confiable. Sin embargo, si la verificación incluye recomendaciones, éstas deben ser objeto de mayor cautela, ya que por distintas razones, quien la da, puede estar sesgado en su recomendación respecto a un postulante.

### 9.3.3.2. Criterios de Selección

Los criterios de selección que están incluidos en las etapas mencionadas anteriormente, pueden ser muchos y muy variados, pero se pueden resumir en los siguientes:

**Educación formal.** Se puede caer en la tentación de preferir más o menos. Lo importante es establecer las necesidades reales para el cargo (eventualmente, pensando en un potencial para desarrollo futuro). Algunas empresas prefieren ciertas instituciones educacionales a otras, o exigen determinados promedios, o ubicación final en los estudios (por ejemplo, 25% superior del curso).

**Experiencia.** Para una empresa, el lugar donde el postulante ha adquirido su experiencia laboral será más o menos atractivo. Se preferirá la experiencia adquirida en organizaciones preocupadas de la capacitación de su personal y de reconocidos buenos procedimientos de trabajo.

**Características físicas.** Deben estar relacionadas con el trabajo, y pueden estar referidas, por ejemplo, a coordinación psicomotora, vista, fuerza, etc. Todas estas características pueden ser sometidas a pruebas.

**Características personales y tipos de personalidad.** Este grupo de criterios es como una 'caja negra', que incluye a su vez variados factores, algunos de los cuales pueden presentar alta subjetividad. Por ejemplo, una empresa puede preferir personas casadas. La experiencia de muchas empresas muestra que los vendedores casados venden más, generan más comisiones que los solteros. Esto se asocia con que el tener, usualmente, más responsabilidades económicas, los hace ser más motivados, agresivos y con empuje en sus tareas de ventas.

En relación a características de personalidad, se suele preferir personas extrovertidas, especialmente cuando su trabajo se relaciona con atención a público o clientela, en el que una buena relación interpersonal será un factor de éxito importante.

#### ✓ Requisitos de los Criterios

Los criterios de selección de personal deben satisfacer dos criterios:

- Confiabilidad
- Validez

La Confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados que entrega. Por ejemplo, si al aplicar un test de inteligencia más de una vez a una misma persona, se obtiene un CI (cuociente de inteligencia) similar. La comprobación de la confiabilidad de una prueba es una tarea que, en la práctica, una empresa rara vez realiza en un proceso de selección, confiando en la opinión de expertos o en investigaciones académicas.

Se puede hacer, sin embargo,

- a) mediante la ya mencionada repetición de la prueba,
- b) usando métodos alternativos que deberían conducirnos a iguales conclusiones
- c) procedimientos de dividir la prueba: si es confiable, debería haber alta correlación entre ambas partes.

La Validez es “el grado en el cual las inferencias de evaluaciones o puntajes de pruebas son justificadas o apoyadas por la evidencia”<sup>11</sup>. El tema se refiere a la relación en los puntajes o ranking obtenido en una prueba, y el éxito en el trabajo en cuestión. Una prueba válida será un buen indicador o predictor de éxito. En otras palabras, una prueba válida mide lo que dice medir.

Para determinar la validez hay tres métodos, que no son totalmente independientes entre sí:

**Validez Relacionada con los Criterios.** La evidencia consiste en una demostración de relación estadísticamente significativa entre el procedimiento de selección (definición de predictores) y una o más medidas de desempeño relevante en el trabajo (definición de criterios). Las variables predictoras deberían seleccionarse sobre bases lógicas, teóricas o empíricas. A su vez, los criterios deberían ser representativos de comportamientos o resultados importantes en el trabajo.

**Validez de Contenido.** Se refiere a la correspondencia entre el comportamiento medido en la prueba y el del trabajo. Generalmente se limita a pruebas simples de pericia, destreza, habilidad. Por ejemplo, el tipeo para una secretaria cuyo trabajo incluye procesador de textos.

#### ✓ Tipos de Pruebas o Test

En general, podemos identificar seis grandes categorías. En cada una de ellas hay múltiples instrumentos desarrollados y validados por Universidades, empresas consultoras y asociaciones profesionales, entre otros. Su utilización, y la mezcla requerida para lograr determinados niveles de predictibilidad, es tarea de profesionales expertos psicólogos que deben asesorar en esta parte del proceso. Muchas empresas caen en la tentación de aplicar por su cuenta pruebas o tests, que por su conocimiento general o popularidad se han hecho fácilmente accesibles y cuyo uso indiscriminado o fuera de un contexto adecuado, puede alterar significativamente los resultados de un proceso de selección.

---

<sup>11</sup> Definido según APA, Asociación Norteamericana de Psicología.

Las principales categorías de pruebas son:

- **Pruebas de pericia, destreza, logro, o conocimiento.** Generalmente están referidas a pruebas sensoriales, relacionadas con el cargo.
- **Pruebas de aptitud o capacidad potencial.** Mide la capacidad de aprender. Incluye, por ejemplo, percepción espacial, mecánica, lingüística, musical, académica, coordinación motora, etc.
- **Pruebas de capacidad mental o inteligencia.** Se puede considerar como una sub-categoría de los test de aptitud. Generalmente está referido a las capacidades de una persona en relación al manejo y uso de palabras, números, razonamiento lógico y relaciones espaciales.
- **Mediciones de personalidad.** Intentan construir el perfil de las actitudes, comportamiento, y hábitos de una persona.
- **Capacidad física.** Está referido a rasgos físicos necesarios para el trabajo. Por ejemplo, fuerza, equilibrio físico, capacidad de reacción.
- **Medición de intereses.** Estas pruebas intentan medir lo que a una persona le gusta o le disgusta. Las respuestas ayudan a construir un perfil que permite estimar la satisfacción de una persona en un trabajo.

#### ✓ Entrevistas de Selección

El instrumento más común utilizado en los procesos de selección es la entrevista. Permite la posibilidad de conocer personalmente al postulante, hacer preguntas en una forma distinta a las de las pruebas, aclarar dudas, formular juicios sobre el candidato y evaluar aspectos subjetivos que permitirán una visión global acerca de la persona.

Investigaciones iniciales respecto a la validez y la confiabilidad daban a las entrevistas calificaciones muy bajas. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que, bien aplicadas, son un instrumento eficaz e insustituible en un proceso de selección.

Los propósitos de la entrevista son múltiples. En primer lugar, busca elegir o seleccionar a los mejores candidatos, en función de la información que el entrevistador pretende obtener. En segundo lugar, es un medio de relaciones públicas. El postulante, ajeno a la empresa tiene en la entrevista el principal medio de conocerla. No olvidemos que normalmente los postulantes son varios, y solo uno o muy pocos serán los contratados. Es importante dar una imagen de la empresa, en cuanto a ética, equidad en el trato y profesionalismo. En tercer lugar, es un medio de comunicación e información importante respecto de aspectos relacionados con la empresa, el trabajo, las remuneraciones, etc., que, hasta ese momento, es probable que no hayan estado del todo claros.

## Técnicas de Entrevistas, según el proceso

- **No estructurado:** el entrevistador sigue puntos de interés sin una secuencia preestablecida. Hace más espontánea la conversación y permite descubrir puntos relevantes, pero tiene el riesgo de dejar sin preguntar puntos que pueden ser de importancia. Puede ser aplicada por un entrevistador con bastante experiencia.
- **Estructurada:** se sigue una secuencia predeterminada de preguntas, que pueden estar en un formulario. Tiene como ventajas, el que no se olvida nada, a todos los postulantes se les trata por igual, y se sigue una secuencia ordenada. Su principal desventaja puede ser la rigidez que provoca, la que se puede evitar con un buen criterio de parte del entrevistador.
- **De Descripción del Comportamiento:** está centrada en el comportamiento pasado del candidato. Trata de averiguar las conductas reales, la historia personal, pero centrada en los tópicos específicos que pregunta el entrevistador. Los aspectos más importantes que se quiere aclarar se refieren al conocimiento y experiencia que ha demostrado el candidato; sus condiciones intelectuales, por la complejidad de los problemas que ha debido solucionar; la motivación que ha demostrado en sus trabajos previos y, características de su personalidad reflejadas en manejo de tensión, críticas, y relaciones interpersonales con personal de la empresa y clientela.
- **Entrevistas Situacionales:** es una forma de descripción del comportamiento, pero en lugar de basarse en conductas reales pasadas, lo hace en intenciones de actuación a futuro, en función de incidentes críticos o pequeños casos que presenta el entrevistador, con preguntas como '¿qué haría en una situación como ésta.
- **Participantes en la Entrevista:** lo más común es un entrevistador y un entrevistado, pero pueden darse todas las variantes: varios entrevistadores, un entrevistado. En este caso, se somete deliberadamente al postulante a una tensión especial.
- **Varios Entrevistadores, Varios Entrevistados:** por la relación cruzada que se produce, pueden aparecer condiciones de liderazgo. Permite conciliar criterios entre los evaluadores.
- **Un Entrevistador, Varios Entrevistados:** se suele usar con postulantes de nivel operativo, en que el screening es relativamente rápido.
- **Desarrollo de la Entrevista.**

Como se ha señalado, la calidad de la entrevista depende en alto grado del profesionalismo con que sea hecha. Las etapas que debe seguir una entrevista representan un proceso administrativo típico.

**Preparación o Planeación:** es necesario que el entrevistador tenga claros los objetivos: conozca la tarea, mediante la descripción de cargo, y conozca al postulante en forma previa, mediante la lectura del currículum.

**Ambientación:** el lugar físico donde se realiza la entrevista debe ser privado, sin interrupciones de ningún tipo, para producir un ambiente psicológico acogedor, de privacidad y de respeto por el entrevistado.

**Conducción:** el entrevistador deberá tener en cuenta la situación de tensión del entrevistado y tratarlo con empatía y respeto. Deberá asimismo evitar los errores típicos de formarse juicios a priori y de tomar decisiones tempranas. Además de las preguntas planeadas, debe obtener información y evidenciar calificaciones en aspectos más sutiles, como lenguaje corporal, motivación, energía, entusiasmo, etc.

**Cierre:** al terminar, el entrevistador debe asegurarse el conocimiento mutuo pleno; que tiene toda la información requerida, y que el postulante conoce todo lo que desea saber. Debe indicar las acciones futuras, las fechas de decisión y la forma de comunicación. El entrevistador no debe olvidar la situación de ansiedad del postulante. En todo el proceso debe actuar y dar la imagen de valores éticos y de respeto por las personas.

**Evaluación:** debe ser hecha en forma inmediata, para evitar olvidos y, lo que puede ser peor, confusiones de características de un postulante, atribuidas a otro.

#### **9.3.4. Contratación y Orientación**

Una vez finalizado el proceso de Selección, se procederá a la contratación y orientación dentro de la empresa del empleado.

Existen diferentes tipos de contratos que se pueden utilizar, siendo los más comunes en Hotelería:

##### **9.3.4.1. Contratos de trabajo por tiempo indefinido**

- Contrato de duración indefinida ordinario: Las partes no han prefijado la duración de su relación contractual (por tiempo indefinido y jornada completa), se hace por escrito o de palabra, cualquiera de las partes podrá exigir que se formalice por escrito.

##### **9.3.4.2. Contratos de trabajo a tiempo parcial**

- Contrato a tiempo parcial ordinario: Son por tiempo indefinido o determinado. Se considera parcial cuando se hacen al día, semana, mes o año el 77% de los servicios de la jornada completa establecida. Los trabajadores tendrán los mismos derechos que los de la jornada completa. Recibirán el salario y los pluses en proporción a las horas de trabajo realizadas.

La jornada será continuada o partida, están prohibidas las horas extraordinarias y las horas complementarias serán exigibles cuando el contrato sea indefinido, el n° de horas no será mayor del 15%, la distribución y forma de realizar las horas será de acuerdo al convenio colectivo, serán horas retribuidas como ordinarias, se respetaran los descansos, las horas complementarias pueden modificar las ordinarias.

### **9.3.4.3. Contratos temporales estructurales o causales**

- Contrato de obra o servicio determinado: Realización de obras o servicios con autonomía dentro de la actividad de la empresa, son de duración incierta hasta que dure la obra o servicio. Se hace por escrito especificándose el carácter de la contratación y la obra o servicio para el que se contrata.

- Contrato eventual por circunstancias de la producción: Cubre necesidades extraordinarias de la empresa debidas a circunstancias de mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos. Su duración máxima es de 6 meses dentro de un periodo de 12 meses contados a partir del momento en que se produjo la causa.

- Contrato de interinidad: Sustituya a un trabajador que ha cesado temporalmente en su puesto pero lo tiene reservado, la duración del contrato es hasta que el trabajador se reincorpore o hasta la cobertura definitiva del puesto, no superior a 3 meses. Se hace por escrito especificándose el carácter de la contratación, el trabajo a desarrollar, el trabajador sustituido y la causa de la sustitución. Los incentivos serán el 100% del sueldo base del trabajador al que reemplaza.

➤ Además existe el contrato de Pasantía o de Prácticas, que será detallado en el Inciso 7.3.5.

Se sobreentiende que durante el Proceso de Selección, los candidatos conocen cual será el tipo de contratación que tendrán dependiendo del puesto y funciones que realizarán en la empresa.

Una vez firmado el contrato seleccionado, en función del puesto a cubrir, se procederá a la Orientación y Bienvenida a la Empresa.

La orientación es considerada una actividad menor dentro de las actividades de Personal y no existe mucha investigación científica respecto de ella. El énfasis que se da a la orientación es muy diverso según cada empresa. Las organizaciones que desean desarrollar una cultura muy distintiva o tienen una cultura organizacional fuerte, le dan mucha importancia a lo que podríamos llamar socialización de los recién llegados, que en este tipo de empresas, son personas que generalmente lo hacen a cargos de entrada.

La orientación, inducción, o socialización se refieren a la actividad de Personal que introduce a un nuevo trabajador a la empresa, sus tareas, sus superiores y su grupo de trabajo.

Un programa formal de orientación generalmente cubre los siguientes aspectos:

- ✓ Historia de la empresa y sus políticas generales.
- ✓ Descripción de los productos y servicios de la compañía.
- ✓ Organización de la empresa.
- ✓ Políticas y prácticas de personal.
- ✓ Normas y medidas de seguridad.
- ✓ Remuneraciones, beneficios y servicios provistos por la empresa y rutinas de trabajo.

#### 9.3.4.4. Objetivos de la Orientación

- ✓ **Reducir los Costos Iniciales:** El nuevo empleado no conoce su tarea y, no está familiarizado con la organización, lo que naturalmente hace que sea menos eficiente que los empleados con experiencia, a lo menos durante cierto tiempo. Una buena orientación reducirá estos costos y ayudará a que el nuevo empleado alcance los estándares requeridos más rápidamente.
- ✓ **Reducir el Nivel de Ansiedad del Nuevo Empleado:** El temor de fracasar del empleado nuevo hace que, por ansiedad, actúe en forma más insegura que en condiciones normales.
- ✓ **Reducir Rotación:** La investigación demuestra que la rotación del personal con antigüedad menor a uno o dos años es muy superior al resto del personal, con más antigüedad. También hay evidencia de que una buena orientación reduce dramáticamente la rotación de personal nuevo.
- ✓ **Ahorrar tiempo** de supervisores y compañeros de trabajo.
- ✓ **Integración realista** de los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de éste con la empresa, sus valores y objetivos.

#### 9.3.5. Empresas de Servicios Eventuales

Según el Decreto 342/92 que modifica la Ley de Empleo, "se considera Empresa de Servicios Eventuales a la entidad que, constituida como persona jurídica, tenga por objeto exclusivo poner a disposición de terceras personas - en adelante usuarias- a personal industrial, administrativo, técnico o profesional, para cumplir, en forma temporaria, servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato."

Según el Artículo N° 3 del mencionado Decreto, la empresa de servicios eventuales podrá asignar trabajadores a las usuarias cuando los requerimientos de la segunda tengan por causa alguna de las siguientes circunstancias:

- a) En caso de ausencia de un trabajador permanente, durante el período de ausencia.
- b) En caso de licencias o suspensiones legales o convencionales, durante el período en que se extiendan, excepto cuando la suspensión sea producto de una huelga o por fuerza mayor, falta o disminución de trabajo.
- c) En caso de incremento en la actividad de la empresa que requiera, en forma ocasional y extraordinaria, un mayor número de trabajadores.
- d) En caso de organización de Congresos, Conferencias, Ferias, Exposiciones o Programaciones.
- e) En caso de un trabajo que requiera ejecución inaplazable para prevenir accidentes, por medidas de seguridad urgente o para reparar equipos del establecimiento, instalaciones o edificios que hagan peligrar a los trabajadores o a terceros, siempre que las tareas no puedan ser realizadas por personal regular de la empresa usuaria.
- f) En general, cuando atendiendo a necesidades extraordinarias o transitorias hayan de cumplirse tareas ajenas al giro normal y habitual de la empresa usuaria.

También deberán llevar libros de registro con toda la información de cada empleado y empresas a las que envían personal, así como deberán estar inscriptas ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social acreditando inscripciones impositivas y de seguridad social, seguros de vida, etc.

La empresa usuaria pagará a la Empresa de Servicios y ésta se encargará del pago al empleado, rigiéndose por los Convenios Colectivos de Trabajo respectivos al área que se contrato, y en función del puesto que se desempeña.

### **9.3.6. Pasantías**

Según el Decreto 1227/2007, el contrato de pasantía es el celebrado entre un empleador privado y un estudiante de QUINCE (15) a VEINTISEIS (26) años que se encuentre desocupado y no tiene carácter laboral.

También, el contrato de pasantía de formación profesional deberá celebrarse por escrito. En el contrato deberá especificarse el contenido de la pasantía, su duración, horario y asegurar al menos DIEZ (10) días pagos por año de licencia por estudio. Tendrá una duración acorde con el nivel de calificación a obtener y, en ningún caso, podrá superar los DOS (2) años, ni ser inferior a TRES (3) meses.

Según el Artículo 5to, los empleadores que contraten bajo este régimen deberán tomar las medidas necesarias para que la organización de la capacitación, el equipamiento de la empresa, las técnicas a utilizar y las actividades a desarrollar sean de tal naturaleza que permitan una satisfactoria formación del pasante.

Las normas de higiene y seguridad, aplicables a este contrato, serán las que rigen para los trabajadores del establecimiento donde se lleve a cabo la pasantía.

El empleador deberá asegurar al pasante una formación metódica y completa, que conduzca a la obtención de la formación profesional comprometida, confiándole tareas que tengan relación directa con la capacitación prevista en el contrato.

El pasante tendrá derecho a percibir por el desarrollo de su actividad en la empresa una compensación dineraria de carácter no remuneratorio. El monto de la misma no podrá ser inferior al de la remuneración mínima convencional correspondiente a la actividad, oficio, profesión y/o categoría en la cual se esté formando. En las actividades no convencionales no será inferior al salario mínimo, vital y móvil.

Respecto de la extensión de la concurrencia del pasante, ésta no será superior a SEIS (6) horas, salvo autorización fundada de la autoridad de aplicación.

#### **9.4. Clima Organizacional**

El Análisis del Clima Organizacional recibe diferentes nombres: Ambiente, Atmósfera, Clima Laboral, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

El Clima Organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La especial importancia radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Laboral se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En base a las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición de Clima Laboral:

Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)<sup>12</sup>

Existen diferentes alternativas para estudiar el Clima laboral. La que más se destaca es la técnica de Litwin y Stinger<sup>13</sup>, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como :

- ✓ **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- ✓ **Responsabilidad** : es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

---

<sup>12</sup> Robbins Stephen. **Comportamiento Organizacional**. Madrid: Prentice Hall, 1999.

<sup>13</sup> Litwin y Stinger. Citado por Robbins Stephen en Robbins Stephen. **Comportamiento Organizacional**. Madrid: Prentice Hall, 1999.

- ✓ **Recompensa** : corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ **Desafío** : corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- ✓ **Relaciones** : es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✓ **Cooperación** : es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ **Estándares** : es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- ✓ **Conflictos** : es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ **Identidad** : es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Existen otros métodos además del Propuesto por Litwin y Stinger para dimensionar el Clima Organizacional. La consultora Hay Group, con sede en Venezuela y creadora del ECO, Estudio de Clima Organizacional, define 6 categorías críticas para analizarlo:

- ✓ **Flexibilidad**: Es el grado en que los individuos aprecian restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas o procedimientos interfieren con el cumplimiento del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- ✓ **Responsabilidad**: Es el grado en que los trabajadores sienten que se les da autoridad y por lo tanto pueden ejercer sus funciones sin consultar constantemente al supervisor.
- ✓ **Recompensas**: Es el grado en que los individuos perciben los reconocimientos y recompensas por un trabajo bien hecho.

- ✓ **Claridad:** Es el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas, por lo tanto todo el mundo sabe que tiene que hacer y además cumplir los objetivos generales de la organización.
- ✓ **Espíritu de equipo:** Es el grado en el cual la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y a la vez siente que todos están trabajando para lograr un objetivo común

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.

Otro Grupo Consultor, Cestar 4 las variables a medir serían las doce siguientes: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En general, al hablar de Clima organizacional en los Departamentos de Recursos Humanos, se opta por tomar todo lo mencionado como guías para desarrollar sus propias categorías y dimensiones, las cuales serán utilizadas por cada empresa en función de sus necesidades, de los conflictos que se generen o de los aspectos que hay que modificar.

No es útil tomar cualquiera de estas categorías y armar una encuesta en base a lo que exponen, ya que se deben tener en cuenta las particularidades de cada empresa al momento de llevar adelante un análisis de este tipo.

El Objetivo de llevar adelante este tipo de estudios en una empresa, es llegar a conocer la situación real que perciben los empleados. A través de la investigación se pueden conocer las causas de los malestares del personal, y de los conflictos que surgen.

En base a los resultados obtenidos, se podrán realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

A efectos de este trabajo, se optó por crear una clasificación particular para analizar el clima organizacional en empresas hoteleras, basándose en la experiencia y conocimiento en la actividad.

Combinando las categorías descritas, se procedió a dimensionar al clima de la siguiente manera:

- ✓ Condiciones Físicas del Entorno
- ✓ Comunicación
- ✓ Motivación
- ✓ Liderazgo y Coordinación
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad y Participación
- ✓ Riesgos Laborales
- ✓ Capacitación

#### **9.4.1. Condiciones del Entorno Laboral**

El ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar una tarea y la destreza con que la ejecutamos. ¿hace mucho calor o demasiado frío? ¿es el ambiente demasiado ruidoso o tranquilo?, ¿está el lugar excesivamente solitario o hay muchas distracciones?, ¿es deprimente el aspecto del cuarto?, ¿es incomoda su disposición física?, ¿ es la tarea repetitiva y tediosa o atractiva y emocionante?

Éstas son algunas de las múltiples circunstancias que facilitan o dificultan la realización de una tarea. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción disminuirá , por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

##### **9.4.1.1. Condiciones Físicas del Trabajo:**

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde estacionamiento, hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada empleado. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, se han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores, como son: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad. Al margen de estos factores, cuando se habla de condiciones del ambiente se hace referencia también a todos aquellos servicios y herramientas físicas proveídas por el empleador para el correcto desarrollo de la actividad, tales como equipos, tecnología, etc.

#### 9.4.1.1.1. Iluminación

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

Al abordar el tema de la iluminación es preciso atender a varios factores importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La intensidad, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. Aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse. Si consiste en manipular con mucha precisión partes diminutas, se requerirá más iluminación que en otra clase de trabajos.

La magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. El resplandor (o sea la cantidad de luz que se refleja en las paredes y en otras superficies) es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que en el tipo de iluminación.

Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual.

La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular. Ello se debe en parte a la tendencia natural de la vista a vagar por el cuarto. Cuando una persona dirige la vista la zona más oscura, la pupila se dilata, y se contrae al volver la vista al área brillante. Esta actividad constante puede causar fatiga ocular. Por eso, cuando usted estudie o trabaje en un escritorio es necesario que tenga una lámpara en el techo y otra sobre el escritorio. De este modo la distribución de la luz en todo el cuarto será muy uniforme.

Otro factor que reduce la agudeza visual y ocasiona fatiga es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad de aquella a la que está acostumbrado al ojo. El resplandor no sólo ocasiona fatiga visual también disminución visual y por ende más equivocaciones.

El mejor sistema de evitar el resplandor consiste en iluminar uniformemente el área de trabajo, ello se consigue utilizando iluminación indirecta que son mucho mejores.

En la iluminación repercute igualmente la índole de la fuente de luz. Se distinguen tres tipos que suelen utilizarse en el hogar, la oficina y las fábricas; la lámpara incandescente normal, la luz fluorescente y la luz mercurial. Las tres ofrecen ventajas y desventajas respecto al costo, intensidad y color. La lámpara fluorescente ordinaria produce una luz ligeramente cromática: puede dar un aspecto peculiar a las personas y a los objetos de colores. La luz mercurial (que se utiliza mucho en calles y estacionamientos) da origen a un color verdoso.

En trabajos en que el color tiene gran importancia (por ejemplo, la inspección visual en busca de efectos del producto) es indispensable una elección acertada. En resumen, la iluminación se escoge atendiendo a las exigencias del trabajo.

Además de los aspectos físicos de la iluminación, hay también un factor psicológico al examinar la distinción entre luz natural y la artificial. Existe la necesidad fisiológica de contar con cierta cantidad de luz natural. Pasar ocho horas diarias bajo luz artificial perjudica la salud, el cuerpo humano necesita cierta dosis diaria de luz natural., de no recibirla, algunas funciones químicas no se realizan debidamente.

#### **9.4.1.1.2. Ruido**

Es causa común de quejas en la vida moderna. En el hogar, en las calles muy transitadas y en la oficina sufrimos lo que se llama contaminación por ruido. En estos ambientes el ruido nos irrita y nos pone nerviosos, nos impide conciliar al sueño y nos produce problemas físicos como la sordera.

Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. El contacto breve con niveles de 100 a 125 decibeles puede provocar sordera temporal, a veces sobreviene sordera permanente cuando el sonido supera los 150 decibeles, cuando lo normal son entre 10 decibeles como por ejemplo, la respiración y los 74 decibeles del motor de un automóvil.

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos, al ser sometido un individuo a un ruido de 95 a 110 decibeles, se le constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Además el ruido constante aumenta la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

Y como si los efectos fisiológicos no fueren ya muy graves, algunos sicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico. Los que trabajan en ambientes demasiado ruidosos son más agresivos, desconfiados e irritables que los que laboran en una atmósfera normal.

No todos los ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. Al introducir un ruido en el ambiente, produce molestia por su contraste con la tranquilidad que reinaba antes. Al cabo de poco tiempo, ya no nos percatamos de su presencia. Se integra al ambiente, porque nos hemos adaptado a él. También podemos adaptarnos a sonidos intermitentes que aparecen en forma periódica; sin embargo, nos cuesta más adaptarnos a los de aparición irregular.

Es importante advertir que esta adaptación tal vez se realice sólo a nivel consciente. Es decir, posiblemente los trabajadores no oyen el fuerte ruido de la maquinaria, pero no dejan de producirse las consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando al mismo ritmo.

Otras características del ruido pueden ocasionar malestar, la repetición, el tono y la necesidad de oír un ruido en el trabajo. Los sonidos extraños distraen más que los conocidos, los tonos demasiados graves o agudos molestan más que los de tono intermedio. Al parecer el ruido causa menos tensión si forma parte del trabajo, por ejemplo, a las secretarias no les molesta el ruido del tipear, pero al ejecutivo le impide concentrarse en la lectura de un informe.

Así pues, no todos los ruidos son iguales: hay ruidos que perturban mucho, otros que apenas se perciben y otros suaves y tranquilizadores como el rumor del mar. Como en todo lo demás, se dan diferencias individuales en la tolerancia a un ruido, una persona permanecerá impasible ante un ruido y otra se pondrá furiosa.

#### **9.4.1.1.3. Color**

Se ha exagerado un poco la utilidad que la buena combinación de colores tiene para los hogares, oficinas o talleres. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Pueden crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, el equipo contra incendios, rojo; las zonas de peligro, amarillas; el equipo de primeros auxilios, verde.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así, una pared blanca refleja más luz que una oscura. Por lo tanto, con el uso apropiado de colores se logra que un cuarto se vea más brillante o más oscuro.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Una pieza pintada de color oscuro dará la impresión de ser más pequeña y estrecha de lo que en realidad es. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor plenitud y apertura.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Si se pinta del color adecuado, estarán más contentos en su ambiente de trabajo. Sin embargo, es poco lo que puede afirmarse con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

#### **9.4.1.1.4. Música**

Desde mediados de la década de 1940 se ha observado un aumento extraordinario en el número de oficinas y talleres que instalan música de fondo. Lo mismo que en el caso del color, se han aventurado hipótesis exageradas sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción y satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más empeño en sus labores, llegan menos cansados al final de la jornada.

La eficacia de la música depende del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales. Es probable que un grupo de empleados jóvenes prefiera un género distinto al de otro grupo cuyos miembros son mayores de 45 años.

La música de fondo resuelve el problema de las preferencias individuales al no permitir ninguna: además, según se observa en los elevadores y en los centros comerciales, es tan inocua que no ofende casi a nadie (y tampoco entretiene). Casi toda la que se utiliza en las industrias pertenece a este género.

#### 9.4.1.1.5. Temperatura y Humedad

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Hay quienes se sienten más contentos y dinámicos cuando hace frío, otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días y otros apenas se percatan del mal tiempo.

El nivel óptimo de temperatura oscila entre 23 y 25 ° C y de humedad entre 25 y 50 % . Esas temperaturas no tienen relación con la del exterior.

Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y (si bien tardamos una semana o más para acostumbrarnos) mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos periodos.

El ser humano se adapta a temperaturas extremas, pero cabe preguntar ¿su rendimiento es igual que en condiciones más cómodas? esto se complica por la existencia de dos circunstancias más que, junto con la temperatura, producen lo que se llama temperatura real (la del termómetro recibe el nombre de temperatura absoluta). esas variables (humedad y movimiento del aire) se influyen en forma recíproca.

La corriente de aire facilita la evaporación y sudación, con lo cual uno se siente más fresco. A una temperatura de 26° C con un 60% de humedad, pero sin circulación de aire, nos sentimos menos cómodos que cuando hay movimiento de aire a la misma temperatura y humedad.

La producción baja en casos de calor y humedad excesivos; pero aún en los pocos casos en que la producción se mantiene estable, los trabajadores se ven obligados a gastar más energía para mantener su rendimiento. Los trabajadores manuales deben hacer pausas frecuentes cuando son excesivos el calor y la humedad. Toleran mejor tales extremos si el movimiento de aire es adecuado.

Al parecer el calor y la humedad influyen menos en el trabajo mental que en el físico.

La inversión que haga la empresa en la instalación de sistemas de aire acondicionado en sus plantas y oficinas aportará grandes beneficios: tener empleados productivos y contentos. Cuando no sea posible instalar este sistema, puede utilizar ventiladores que reducen las molestias del calor.

## 9.4.2. Comunicación

La comunicación es lo que permite que las personas se organicen. Hace posible que los individuos coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes, lo que propicia el trabajo en equipo.

Sin un dinámico flujo comunicativo no se podría hablar de grupos de trabajo. Para alcanzar ese reto, es indispensable alcanzar una conducción de colectivos, que sólo puede hacerlo un verdadero comunicador.

Alcanzar una sólida comunicación es condición indispensable para poder ejercer con éxito acciones tan vitales como: reuniones, toma de decisiones, compartir información, motivar, generar ideas, solucionar conflictos, etc. El comportamiento organizacional tiene su sustento en la comunicación.

La esencia de la comunicación es que cada uno de los miembros de una organización actúe de acuerdo a los valores de ésta, para cumplimentar las estrategias, así como la misión trazada. Por eso se define como el elemento dinamizador por excelencia de todo el sistema.

La efectividad de la comunicación no se identifica con la cantidad y calidad de los que se emite, sino por lo que se recibe.

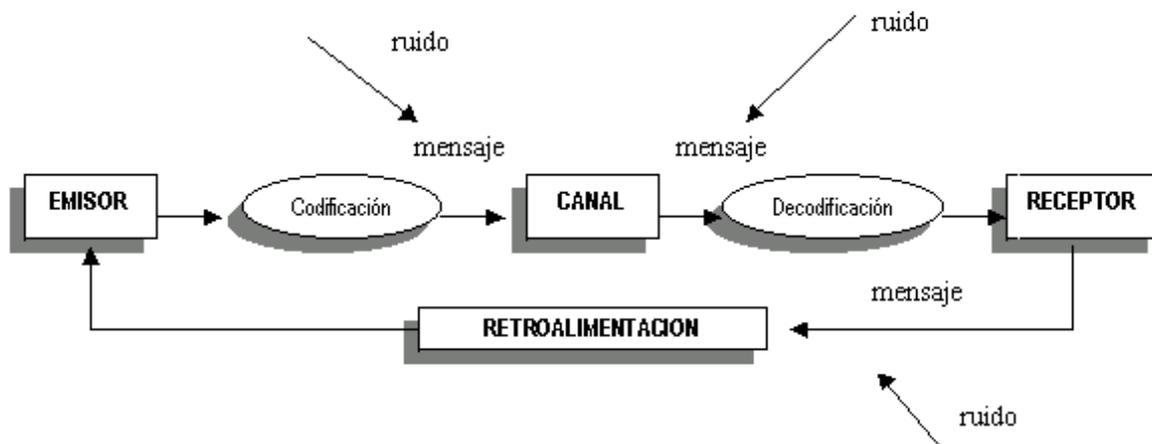
El proceso de comunicación debe perfeccionarse día a día para poder elevar los niveles de rendimiento de las entidades y empresas.

Se deben desarrollar mecanismos e instrumentos que permitan la destreza adecuada de la comunicación, fundamentalmente por parte de aquellos que dirigen los procesos, por lo que se debe:

- ✓ Planear el enfoque de lo que se desea comunicar.
- ✓ Explicar con claridad lo que se quiere decir.
- ✓ Escuchar con suma atención, para comprender todo lo que se pueda.
- ✓ Verificar mediante la reproducción.
- ✓ Evaluar mediante el control y seguimiento.

### 9.4.2.1. Factores que intervienen en la Comunicación

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.**



Sabemos que la comunicación es la acción mediante la cual varias personas intercambian información o mensajes en una interacción. Mientras que en la comunicación existe de forma manifiesta un intercambio, la información se considera sólo unidireccionalmente, lo que representa su principal limitación.

Siempre que se hable de comunicación se presupone el intercambio e interacción en el doble sentido de información. Sin embargo siempre hay información que no desemboca en comunicación.

La comunicación, entonces, ocurre gracias a la relación entre emisor y receptor, donde el primero es el que inicia el intercambio, en tanto que el segundo es el que con sus sentidos percibe el mensaje del emisor. Para entenderla, decodifica la información, como se puede ver en el esquema.

La codificación se produce cuando el emisor traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos o signos. El emisor trata de establecer la reciprocidad de significado con el receptor, eligiendo los símbolos, por regla general, en forma de palabras y gestos, que en opinión del emisor tienen el mismo significado para el receptor.

Mientras que la decodificación es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información con un sentido determinado. El receptor tiene primero que captar el mensaje para después interpretarlo.

En tanto el ruido es el factor que altera, confunde o interfiere en el proceso de comunicación. El mismo se puede presentar en el canal de la comunicación o en el método de transmisión.

Por canal se entiende el medio, la vía a través de la cual se transmite el mensaje. Existe una diversidad significativa en cuanto a canales se refiere. Entre otros, se pueden mencionar las reuniones, los recordatorios, las revistas internas, los correos electrónicos, etc.

La retroalimentación se refiere al proceso que nos demuestra que el receptor entendió el mensaje, y que lo hizo de la manera en que el emisor lo quería. Si no fue así se puede volver a comenzar todo el proceso, corrigiendo el punto donde se falló, para que el mensaje llegue como se pretende a destino. Sin retroalimentación, no existe el verdadero proceso de comunicación.

#### **9.4.2.2. La comunicación en las Empresas**

Existen dos tipos de comunicación básicas, la informal y la formal. En el caso de la primera se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización.

Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar con el empleado, y utilizan un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos, y que utilizan con un carácter informal, son los boletines o revistas de la empresa.

Los boletines pueden contener historias sobre empleados citados por su buen servicio o por un rendimiento laboral sobresaliente, anuncios sobre las funciones sociales de la empresa, preguntas y respuestas acerca de temas laborales, información sobre actividades informales de los empleados etc. Se utilizan como inyecciones de moral, ayudan a que los empleados de ciertos puntos sientan que forman parte del todo.

La principal distorsión que se forma en este tipo de comunicación es la causada por los rumores, que aquí se forman con cierta facilidad, al ser una comunicación no controlada y que busca complementar la falta de comunicación de la comunicación formal.

En el caso de la comunicación formal, es la comunicación que la organización regula. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. Por lo tanto la comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.

Podemos establecer que la comunicación formal cumple dos principales funciones en la organización: permitir la toma de decisiones y motivar. Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, las organizaciones conforman estructuras que faciliten la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información: transmitir la información útil para la toma de decisiones, transmitir la información con exactitud, transmitir la información con rapidez, y transmitir la información sin errores.

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece a) una estructura de comunicación que no la obstruya, y b) fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento, c) el camino que sigue la comunicación es adecuado

✓ Las fuentes de comunicación

Las principales fuentes de comunicación para los miembros de la organización, son los supervisores, los compañeros de trabajo, la actividad personal basada en hacer preguntas y observar.

Se ha observado que los miembros de la organización, suelen acudir a los supervisores como fuentes de información, en los siguientes casos:

- preferidos para información técnica
- preferidos para la obtención de metas instrumentales
- los nuevos empleados buscan más y aceptan mejor la supervisión en los primeros meses
- los nuevos empleados reciben mal la supervisión después de un año de experiencia

Los compañeros son utilizados como fuentes útiles de comunicación cuando se busca su apoyo. Esto sucede en momentos en los que un miembros de la organización siente inseguridad respecto a sus habilidades para hacer bien el trabajo.

Las preguntas son preferibles sólo cuando el contenido de la pregunta se refiere a información técnica.

Mientras que la observación es preferible a preguntar, debido a la necesidad de evitar los costes sociales de preguntar demasiado.

#### ✓ Los caminos de la comunicación

Dos caminos son los principales, mostrando cada uno de ellos determinadas dificultades para que la comunicación transmita adecuadamente la información por ellos.

La comunicación vertical, puede ser descendente o ascendente.

En la comunicación vertical descendente fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- instrucciones sobre la tarea
- comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo
- información sobre procedimientos y prácticas
- información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución
- información ideológica para inculcar un sentido de misión

Antes de enviar ningún mensaje descendente, los emisores deben saber que audiencia quieren tener y cómo llegar hasta ella. Por ello deben saber elegir el canal de comunicación más apropiado. Los canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente son: cartas, reuniones, teléfono, manuales, y guías.

Las reuniones permiten un contacto interpersonal cara a cara, junto con el teléfono constituyen los llamados canales orales. Estos medios son más eficaces cuando el tiempo en la comunicación es un factor crucial.

La comunicación escrita, como las cartas, es conveniente cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada. La palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada, es menos susceptible de malentendidos y rumores.

Otra ventaja de los medios escritos es que aseguran un registro permanente de la información, lo que con frecuencia resulta necesario, Por otra parte con los medios escritos se llega a un auditorio más amplio en menos tiempo que con los medios orales. La carta es el medio escrito más utilizado, pero otros medios escritos tienen particular importancia para la gestión y motivación de los trabajadores.

Los manuales de la empresa son un medio de comunicación descendente. Un manual es un libro de instrucciones sobre como hacer el trabajo. Los manuales tienen un gran nivel de autoridad y son muy formales. En su mayor parte, tratan del reglamento de la empresa, de las normas de la organización. Por lo general, los manuales adoptan la forma de un cuaderno de páginas sueltas, por lo que resultan fáciles de revisar. Puesto que los manuales son técnicos y complejos, a los empleados se les suele entrenar en el manejo de los mismos.

La comunicación tiene sus problemas. Entre los más importantes esta la dificultad de seleccionar la información a la que hay que atender entre toda la que llega por los diferentes canales. Diferentes estudios han mostrado que la comunicación cara a cara se considera la más eficaz, sin embargo un exceso de comunicación puede generar ansiedad por exceso de comunicación. Otro aspecto que produce efectos negativos en la salud laboral es la sobrecarga de comunicación, que ocurre cuando la persona recibe más información de la que puede procesar.

La información puede sufrir errores cuando fluye por la vía vertical descendente, errores que distorsionen la comunicación. La principal distorsión se produce al reducirse la extensión del mensaje, conforme baja por la línea jerárquica. Esta reducción implica un resumen del contenido del mensaje, cuya eficacia y orientación dependerá de las habilidades e intereses de transmisión de la información del supervisor con respecto a sus subordinados. Otra distorsión importante se refiere a la dificultad de comprensión de los mensajes, como consecuencia de que el supervisor posee una comprensión más global del objetivo de la información (una instrucción), que le es difícil transmitir a un subordinado. El subordinado solo recibe una parte específica de un mensaje que posee un objetivo más global que afecta a un mayor conjunto de personas. Se corre el peligro de definir los mensajes en claves diferentes, entre la definición que hace el supervisor y la que hace el subordinado, dando lugar a errores y malentendidos, si el supervisor no es capaz de transmitir adecuadamente el mensaje en toda su complejidad, o controla el uso que haga del mensaje el subordinado.

En la comunicación vertical ascendente fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información.

Los medios o canales de comunicación más comunes para comunicarse por la vía ascendente son: los sistemas de sugerencias, y cuestionarios de actitudes.

Un sistema de sugerencias es un procedimiento por el que los empleados pueden exponer sus ideas o sugerencias para mejorar la eficacia de la empresa. Las sugerencias son evaluadas después, y se llevarán a cabo las más valiosas. Las recompensas al trabajador que ha dado una sugerencia utilizada por la empresa son variadas, pero las más utilizadas consisten en premios económicos. El motivo del uso de sistemas de sugerencias, es que los empleados están en la mejor posición para aportar ideas que aumenten la eficacia de su trabajo.

Los cuestionarios de actitudes son utilizados para conocer cuáles son los sentimientos y actitudes de los empleados respecto a diferentes temas laborales. Generalmente los suele aplicar un consultor externo. La empresa actúa tras el análisis de los cuestionarios, según la información que recibe de estos. Son siempre anónimos. Es necesario que la empresa responda de alguna forma al resultado de la encuesta. Una forma de responder es ofrecer los resultados en el boletín oficial de la empresa, y otra es dar solución a las insatisfacciones reflejadas en el cuestionario.

Las distorsiones más habituales sufridas en este camino de comunicación surgen cuando se tiende a restringir y filtrar la información que circula hacia arriba, transmitiendo aquella que probablemente despertará una reacción favorable, y ocultando la que pudiera tener efectos nocivos para la propia persona que la transmite.

Con respecto a estas distorsiones, se pueden considerar en la comunicación ascendente cuatro principios para predecir estas disfunciones:

- El poder del superior: las personas situadas en el nivel inferior de la jerarquía no transmiten información ascendente que las puede perjudicar.
- Influencia del superior: los subordinados pasan información más favorable a los superiores que tienen más influencia.
- Confianza del subordinado en su superior: se transmite más información distorsionada cuando no se confía en el superior. En situaciones donde hay confianza, la transmisión de la información es más exacta.
- Aspiraciones de ascenso del subordinado: no se transmite información que se supone pueda perjudicar el desarrollo de su carrera profesional.

La comunicación horizontal consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. En este camino de comunicación el poder queda fuera de la estructura lineal, por lo que se convierte en poder informal. También supone la existencia de un poder formal situado fuera de la estructura lineal, como en las cooperativas.

La principal distorsión que se produce a este nivel, deriva de los conflictos que puedan surgir entre los diferentes departamentos que han de colaborar entre sí, con objetivos organizacionales comunes, objetivos específicos diferentes, y con el mismo poder jerárquico.

### 9.4.3. Motivación

Se entiende por motivación a la predisposición del individuo a adoptar un comportamiento orientado a un fin. Es la puesta en práctica de acciones que satisfacen las necesidades que tienen los colaboradores y en consecuencia se sienten dispuestos a poder rectificar y perfeccionar lo que hacen.

Puede decirse que la motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

Los psicólogos distinguen tres elementos importantes que interactúan en el proceso motivador:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo).
- La pulsión o energía básica (respuesta).
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta.

Estos elementos van unidos, ya que se necesitan una serie de estímulos que desencadenen una conducta, es decir, que provoquen una respuesta. La existencia del binomio estímulo-respuesta explica la existencia de motivación.

Además, debe considerarse un tercer elemento que condiciona toda motivación; este elemento es el organismo (la persona), que reacciona de determinada manera ante un estímulo dependiendo de cuál sea su situación o circunstancia.

Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo: sed, hambre, miedo, dolor, placer.

Las motivaciones sociales se adquieren durante el proceso de socialización, y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra: dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc. Tanto las motivaciones personales como las sociales se van haciendo más complejas según nos interrelacionamos. Un mismo objeto puede adquirir nuevos sentidos para nosotros y nuestro entorno social y también podemos convertir un fin en lo que originariamente era un medio para conseguir otras cosas.

#### 9.4.3.1. Principales Teorías sobre Motivación

La motivación es un tema que ha preocupado y que preocupa en la actualidad el mundo de la empresa. Han sido numerosos los estudios que se han realizado sobre este importante aspecto de la vida empresarial y numerosas son las teorías que se han gestado en el tiempo.

El objeto de las mismas ha sido diverso.

✓ Algunos autores se han preocupado de analizar qué motiva a los trabajadores, desarrollándose un conjunto de teorías que, clasificadas, se han denominado "teorías de contenido". Destacan como representantes significativos de este grupo de teorías Maslow, McGregor, y Herzberg.

#### **9.4.3.1.1. Teoría de Abraham Maslow (1954)**

Abraham Maslow señalaba que las personas tenemos cinco tipos diferentes de necesidades, que son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización o desarrollo.

Su teoría se desarrolla desde el análisis de cada una de estas necesidades, estableciendo relaciones jerárquicas entre ellas. Maslow ordena las necesidades con estructura piramidal, de forma que las necesidades fisiológicas estarían en la base de la pirámide y en la cima las de desarrollo. Según este autor, es imposible pensar que las necesidades superiores puedan satisfacerse si las inferiores no están cubiertas.

- Las necesidades fisiológicas comprenden tanto las necesidades básicas como las adquiridas.
- El deseo de seguridad implica la necesidad que las personas tienen de sentirse protegidas contra el daño físico y psíquico.
- Las necesidades sociales incluirían el deseo de sentirse queridos, de pertenecer a una familia y a grupos y ser aceptados.
- La estima sería la necesidad personal de lograr una imagen positiva de uno mismo. Incluye además la necesidad de respeto, de ser reconocido por otros e incluso de alcanzar un estatus.
- Y por último, la necesidad de autorrealización o de desarrollo sería el nivel en el que la persona trata de potenciar sus conocimientos y sus habilidades.

En el mundo laboral, las empresas deberían estar atentas para percibir cómo a través del trabajo pueden cubrirse algunas necesidades de nivel superior a las fisiológicas. De esta manera, los trabajadores sentirán que su trabajo les aporta mucho más que el dinero necesario para comer y vestirse.

#### **9.4.3.1.2. Teoría X e Y de McGregor**

McGregor elaboró una famosa teoría sobre el comportamiento humano trabajando con la hipótesis de dos tipos de personalidades diferentes: el hombre X y el hombre Y.

Según la teoría del hombre X, éste es un ser con las siguientes características:

- Los hombres son personas perezosas a quienes les gusta trabajar lo menos posible.
- Las personas no tienen ningún tipo de ambición en el trabajo y se conforman con poco.
- Nunca se dan cuenta de las necesidades del grupo.
- En general, tienen que ser dirigidos siempre.
- No son capaces de asumir responsabilidades.

Si esta teoría es asumida por directivos, la motivación se entenderá como el establecimiento de una serie de castigos que obliguen a los trabajadores, pues son los incentivos negativos lo único capaz de mover a trabajo.

Junto a esta teoría, desarrolla la teoría del hombre Y:

- Las personas no son perezosas por naturaleza, sino trabajadoras y responsables.
- El propio trabajo en sí motiva a los trabajadores.
- El ser humano goza de ambición en su vida personal y en el trabajo, lo que lleva a plantearse objetivos y conseguir logros.
- Hay personas a las que les gusta comprometerse y asumir responsabilidades.
- Las personas son capaces de tomar decisiones aun encontrándose en situaciones difíciles.

Desde este concepto de persona, la motivación no se basará en incentivos negativos, sino que los directivos pueden plantearse un sistema de motivación basado en la delegación de funciones y en la cogestión empresarial.

La esencia de esta teoría no se basa en descubrir si cada directivo parte de la teoría X o de la teoría Y, sino que se basa en saber aplicar uno y otro estilo en función de las necesidades que cada líder o jefe de equipo tenga en cada momento.

#### **9.4.3.1.3. Teoría de Herzberg**

Herzberg desarrolló su teoría también conocida con el nombre de "teoría de dos factores". La teoría recibe este nombre de los dos grupos en los que los dividieron, Herzberg y sus colaboradores, los factores (higiénicos y motivacionales) que según ellos intervienen en la motivación.

- Entre los factores higiénicos destacan el salario, las condiciones de trabajo y la política de la empresa, entre otros. Si los trabajadores no disponen de los factores higiénicos, se sentirán altamente frustrados e insatisfechos. El hecho de disponer de ellos no genera motivación alta, sino sólo moderada. Estos factores son extrínsecos de la actividad laboral.
- Los factores motivacionales son aquellos que se encuentran directamente relacionados con el trabajo en sí mismo. Forman parte de este tipo de factores el reconocimiento del trabajo, la responsabilidad, el trabajo mismo y las posibilidades de promoción que puedan existir.

#### **9.4.3.2. La Motivación en el Trabajo**

Hoy en día, las empresas consideran de extrema importancia la motivación de los trabajadores a la hora de organizar la producción. Se ha visto que existe una relación entre la productividad del trabajador y el clima laboral. Motivar a los empleados es difícil, ya que cada individuo tiene sus razones para trabajar y lo que estimula a unos puede no ser importante para otros.

Lo que parece estar claro es que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a “querer o desear” hacer algo. Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen hacer algo, trabajar más y mejor.

Los expertos en esta materia aseguran que la motivación depende, en gran medida, de cómo viven las personas las situaciones que afrontan, y hay quien asegura que los directivos pueden influir notablemente en los comportamientos de los empleados, aunque la motivación es algo que reside en el interior de los empleados.

Los diferentes estudios sobre la motivación en el trabajo tienen como finalidad determinar los elementos y procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de los trabajadores. Hay dos factores que influyen en esta conducta y que a su vez están interrelacionados:

- Las características del trabajo.
- Las características del individuo.

Las características del trabajo se refieren a aquellas condiciones que tiene la actividad laboral, tanto en lo que respecta a la tarea en sí misma (contenido del trabajo) como a las que rodean la realización de la actividad (el contexto del trabajo).

Las características del individuo son muy importantes a la hora de introducir elementos motivadores, porque cada persona tiene unas razones diferentes para trabajar, y además, éstas varían con la edad, el estado civil el sexo y otras circunstancias que suceden a lo largo de la vida.

La motivación laboral tiene un componente extrínseco, que está influido por las satisfacciones que recibe el trabajador en forma de salarios, mejora de su estatus social, relaciones personales, seguridad, estabilidad por realizar un trabajo, y otro intrínseco, que se debe a las características de la actividad (la persona se realiza o no haciendo su trabajo).

### **9.4.3.3. La Frustración Laboral**

Si los objetivos y metas que nos proponemos alcanzar no se realizan, sufrimos una frustración; ésta será más o menos importante según su significado dentro de nuestra experiencia vital y también según los resultados se aproximen a lo que esperábamos en principio. Toda frustración es una motivación no satisfecha.

Los elementos que intervienen en el proceso de frustración son los siguientes:

- La necesidad o deseo que vive e influye en una persona concreta.
- El impulso necesario para cubrir la necesidad o deseo de la persona.
- El obstáculo que impide alcanzar el deseo y objetivo.
- La frustración que nace cuando el deseo no ha sido conseguido.

Ante una frustración, las personas reaccionamos de manera muy diferente, dependiendo de nuestras circunstancias y también de aquello que hemos aprendido anteriormente (experiencias pasadas). Entre las diferentes reacciones a una frustración, se señalan tres:

- Adaptación a la nueva situación. Una reacción muy común es que los seres humanos aprenden nuevas conductas que permiten convivir con la situación o modificarla en la medida que resulte lo más satisfactoria posible.
- Adopción de una actitud conformista. Algunas veces esa actitud conlleva un empobrecimiento del comportamiento porque se puede romper una actitud de búsqueda activa de soluciones ante situaciones conflictivas, molestas, incluso dolorosas.
- Aparición de trastornos psíquicos o de comportamiento. Ansiedad, agresividad, depresiones, fobias, manías. La frustración puede conducir a fenómenos de ansiedad que dificultan vivir equilibradamente.

La agresividad que acumula un individuo fruto de una frustración puede dirigirse contra la persona u objeto frustrante, pero también contra otras personas y situaciones del entorno.

Uno de los lugares donde los seres humanos pueden sentirse más frustrados es en el trabajo, puesto que pasan gran parte de su vida realizando esta actividad. Las situaciones laborales desagradables, que producen malestar o descontento, crea un clima laboral tenso para el trabajador y para aquellos otros que se encuentran a su alrededor.

Puede resultar muy positivo aprender y conocer algunas actitudes personales que nos pueden ayudar a sobrellevar una situación frustrante en el trabajo.

Las empresas suelen tener interés en que la labor que desempeñan los empleados sea lo más satisfactoria para ellos, tanto desde el punto de vista de la tarea como el contexto en que la tarea se realiza. El interés fundamental de las empresas radica en que cuantos menos elementos frustrantes haya en el proceso laboral, mayor será la satisfacción de los empleados, y consiguientemente la productividad será mayor.

En cualquier ámbito en el que esté presente la actividad humana uno se puede preguntar acerca de la motivación. Para hacer que las personas estén interesadas y con una actitud positiva ante lo que tienen delante se han sucedido diversos enfoques sobre la metodología empleada para generar actitudes motivadas en los trabajadores.

#### **9.4.3.4. Aspectos generales a tomar en cuenta para alcanzar altos niveles de motivación.**

✓Elaboración y establecimiento de la planificación estratégica, así como de los objetivos: elaborar en conjunto, dirigentes y dirigidos, la planificación estratégica, así como los resultados que se esperan alcanzar tiene un impacto movilizador.

✓Adecuación Hombre – Puesto de Trabajo: es importante que el trabajador esté bien identificado con lo que se espera de él y de las responsabilidades de su puesto, incidiendo en una mayor motivación e identificándose con lo que le corresponde ejecutar.

✓ Participación: una dirección participativa posibilita una mayor implicación de cada uno de los miembros del colectivo, elemento este que decide en la pasión por lo que se hace.

✓ Conservación y desarrollo de la autoestima: la dirección participativa conduce a cada trabajador a sentirse como importante y esto hace posible una mejor consideración de sí mismo, ya que el rendimiento depende del conocimiento que se tenga de lo que se espera de cada persona.

✓ Reforzar el comportamiento: cada momento constituye una ocasión para perfeccionar la actuación a partir de reconocimientos que se empleen adecuadamente, sin excesos ni defectos.

✓ La escucha activa y empática: un buen desarrollo comunicacional contribuye a la satisfacción del empleado, como se vio en el punto anterior.

✓ Evaluación de desempeño: se trata de un elemento que permite medir el desarrollo del empleado en su puesto y su potencial de desarrollo, lo que estimula al crecimiento dentro de la empresa, potenciando la carrera profesional y permitiendo la ascensión en función de los avances que cada uno obtiene y en como mejora el desempeño.

✓ Tacto personal: los trabajadores se sienten motivados cuando son comprendidos y aceptados por su jefe. Es necesario inspirar confianza y estima en todos. Se deben crear habilidades para tratar a cada empleado a partir de sus características individuales.

✓ Alta estimulación: es un elemento intransferible entre las responsabilidades de cada jefe que desee hacer de la satisfacción y la motivación sus herramientas para acabar con la monotonía y la formalidad que destruye las organizaciones.

✓ Enriquecimiento del trabajo: una organización bien conducida despierta autonomía e independencia al poder palpar un reto superior para cada individuo, lo cual propicia poner en tensión sus potencialidades y mejorar el clima laboral.

✓ La promoción vertical y horizontal: el ascenso laboral está ligado a un ascenso de sueldo, pero también tiene componentes psicológicos y sociales que estimulan a la persona que se promociona: aumento de la autoestima, de la seguridad personal, del prestigio frente al resto de los empleados y también aspectos sociales en los que se desarrolla la persona. Actualmente, las empresas utilizan la promoción horizontal que supone cambiar de tareas a una persona dentro de la misma categoría o escala jerárquica empresarial.

✓ La mejora de la formación y de capacitación: ésta estrategia hace que aumente la autoestima de la persona a la que se dirige el plan de formación y favorece ampliamente a la empresa, además de mejorar el nivel de capacitación de los empleados, lo que provocará una mejora del servicio y aumento de la productividad.

➤ **Las Máximas de la Motivación<sup>14</sup>**

- ✓ Fomentar la comunicación
- ✓ Responder a iniciativas
- ✓ Informar
- ✓ Enseñar
- ✓ Romper la rutina
- ✓ Demostrar confianza y estima
- ✓ Fomentar el espíritu de equipo
- ✓ Felicitar y elogiar
- ✓ Reprender
- ✓ Ofrecer seguridad y contención

**9.4.4. Liderazgo**

El liderazgo puede ser definido de muchas maneras:

✓ Como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. Se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo, sino al frente del mismo. Facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizaciones.

✓ Como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, de ahí que podemos decir que el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

El liderazgo debe estar en función de las relaciones entre las personas en una determinada estructura social u organizacional, y no en función de una serie de características individuales.

El liderazgo puede ser entendido de dos modos:

- El concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder).
- El concepto de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa). Esto abarcaría la variable entorno-oportunidad que existe en el liderazgo, es decir, que el ejercicio del liderazgo está condicionado a la oportunidad o entorno para que actúe como tal.

---

<sup>14</sup> Según Capítulo 12 en: Jorge Acosta, Alberto; Fernández, Nuria; Mollón, Marta. **Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería**. Madrid: Pearson Educación, 2002. 312 páginas.

Entonces, podríamos decir que el grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características (sean innatas o aprendidas), sino también de las características de la situación en la cual se encuentra.

El liderazgo conlleva funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar recompensar, estimular, penalizar, de modo que estas tareas ayuden al grupo a alcanzar sus objetivos, satisfacer sus necesidades.

El concepto de liderazgo se basa en una relación funcional, solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor o controlador de medios para dar satisfacción a sus necesidades. Así, seguirlo puede constituir para el grupo como un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados de un grupo. El grupo puede seleccionar, legitimar, elegir, aceptar espontáneamente a un individuo como líder, porque éste posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedad, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos.

Se conocen ocho capacidades importantes del liderazgo:

- *Capacidad De Los Pares*; capacidad de establecer y mantener una red de contactos con los iguales, y de establecer ligaduras en el seno del grupo.
- *Capacidad De Liderazgo*; capacidad de ser sociable con los subordinados y con las complicaciones propias del poder, de la autoridad y de la dependencia.
- *Capacidad De Resolución De Conflictos*; capacidad de mediar en el conflicto, de trabajar con perturbaciones de tensión psicológica, de ser aceptado y de controlar presiones internas y externas al grupo.
- *Capacidad De Procesamiento De Información*; capacidad de construir redes, de extrapolar información estratégica y validar información, de diseminar eficazmente la información.
- *Capacidad De Toma De Decisión No Estructurada*; capacidad de descubrir problemas y soluciones cuando las alternativas, la información y los objetivos son ambiguos.
- *Capacidad De Atribución De Recursos*; capacidad de decidir entre usos alternativos del tiempo y de otros recursos organizativos escasos.
- *Capacidad Emprendedora*; capacidad de asumir riesgos sensatos, aplicar innovaciones y la voluntad de tener éxito/protagonismo.
- *Capacidad De Introspección*; capacidad de comprender la posición de un líder y su impacto en la organización.

También cabe destacar que uno de los roles estratégicos claves de los gerentes administrativos, consiste en suministrar liderazgo estratégico a sus subordinados. El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión.

Muchos autores identifican varias características claves de los buenos líderes. Estas características son:

- *Visión, elocuencia y consistencia*: Una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia donde deben estar. Además son suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articular en forma consistente su visión hasta que haga parte de la cultura de la organización.
- *Compromiso*: Un líder fuerte es alguien que demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo mediante la ejemplificación.
- *Mantenerse bien informado*: Los buenos líderes no operan en el vacío; por el contrario, desarrollan una red de fuentes formales o informales que los mantienen bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la organización. Ellos desarrollan formas de canales alternos para investigar lo que ocurre dentro de la organización, de tal manera que no tienen que depender de los canales formales de información.
- *Disponibilidad para delegar y dar poder*: Los buenos líderes son delegadores habilidosos. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidad. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación.

Dentro de la definición de líder, cabe destacar dos tipos:

- Formal aquel que ostenta un poder segregado del oficial y legítimo.
- Informal aquel cuyo poder le viene del grupo que le apoya.

Cuando coexisten el formal y el informal, distinguimos el primero porque no suele comprometerse en la mesa de negociaciones; se reserva hasta consultar a sus compañeros. El informal, pacta y acuerda y más tarde, conseguirá que sus compañeros se muestren de acuerdo con lo pactado.

#### **9.4.4.1. Escuelas de Liderazgo**

##### **9.4.4.1.1. Teorías de los rasgos**

Según esta teoría, el liderazgo es algo que ya nace con una persona, es algo que le es intrínseco, es poseer una serie de características.

Los tres rasgos que se han observado en la mayoría de líderes, y que consecuentemente se consideran como generales son:

- Sensibilidad perceptiva: con capacidad de percibir lo que pasa en el entorno
- Flexibilidad conductual: según una situación adopta una conducta
- Habilidades comunicativas: adapta su lenguaje al receptor, sabe transmitir ideas para hacerse entender. El buen comunicador se caracteriza por saber escuchar y saber transmitir.

Otros rasgos que nos ayudan a definir los líderes son el deseo de dirigir, la honradez, la integridad, tener confianza en si mismo, la inteligencia, poseer energía, ambición así como tener punto de control interno

Dado que el liderazgo es una cuestión de rasgos, la mejor manera de evaluar la capacidad de una persona ser un líder es a través de cuestionarios y tests de personalidad y de aptitudes.

La gran dificultad en aplicar esta teoría reside en aislar un conjunto finito de rasgos y características bien definidas poseídas por todos los líderes y seguidamente, asegurar que estas características no estaban presentes en todos lo que no eran líderes.

Así, en los años cincuenta, se llegó a la conclusión de que la definición de rasgos y características comunes de los líderes no eran suficientes para definir lo que es liderazgo. Entonces, los investigadores empezaron a buscar en los comportamientos en grupo una respuesta para la verdadera definición de liderazgo.

#### **9.4.4.1.2. Teoría de los Comportamientos**

En esta teoría, se quiere llegar a la definición de liderazgo a través de la observación de los comportamientos grupales. De esta manera, una vez estudiados los comportamientos existentes en el liderazgo, bastaría crear programas de formación que modificasen y adoptasen los comportamientos de las personas con el objetivo de que se volvieran líderes. Se llegó a la conclusión que había dos categorías capaces de describir la mayoría de los comportamientos del líder, que eran:

- la iniciación de la estructura (definición de objetivos y fomento de la ejecución de las tareas)
- la consideración (establecimiento de la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados, relaciones amistosas).

Fruto de esta teoría, nacieron diversos grados de participación de los colaboradores en la toma de decisiones:

- Estilo autoritario: el mando toma las decisiones in dar participación .
- Estilo consultivo: el mando consulta a sus colaboradores/as para tomar la decisión.
- Estilo Laissez-Faire: el mando no ejerce control. Solamente facilita información.
- Estilo democrático: procura mover a sus colaboradores/as hacia una participación activa

### 9.4.4.1.3. Teoría Situacional

Los investigadores que usaron los enfoques de las teorías de los rasgos y de los comportamientos llegaron a la conclusión que un liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y políticas de la empresa, la naturaleza de las tareas, las expectativas características de los empleados, entre otras.

Ningún trazo era común a los líderes eficaces, ni ningún estilo era eficaz en todas las situaciones. De este modo, los investigadores intentaron identificar aquellos factores para cada situación que influían en la eficacia de un particular estilo de liderazgo.

De este modo, surgieron los cuatro modelos de contingencia más conocidos:

#### **a) Modelo de Hersey y Blanchard**

Esta teoría parte de la idea de que el estilo directivo a aplicar no es lineal, si no que corresponde más bien a una función curvilínea. Hersey y Blanchard, la denominan dirección situacional y la estructuran en función de un modelo tridimensional, basado en la interacción entre:

- La capacidad de guiar y dirigir que dispone un líder.
- La capacidad de un jefe para proporcionar un soporte socio-emocional
- El nivel de receptividad que los colaboradores muestran al desarrollar un comportamiento en un trabajo específico, en una función, o en la consecución de sus objetivos.

#### **b) Modelo de Fiedler**

Con esta teoría se relaciona la efectividad del liderazgo, no con un más adecuado o más estructurado o más rico enfoque directivo, sino a través de una serie de aspectos, ajenos al propio directivo, y que se pueden dar o no y más o menos intensamente en la organización. La contingencia tiene un sentido aleatorio, de depender los resultados de la acción directiva de otras cosas, de otros acontecimientos, que pueden producirse o no y en mayor o menor grado.

Fiedler sostiene que el estilo adecuado de dirección para cada caso y cada circunstancia (fluctuando entre el autoritario y el democrático), depende de factores como los colaboradores, el nivel de desarrollo organizativo y el poder del propio directivo.

Al directivo que tiene un estilo determinado, le cabe la posibilidad de cambiar la situación para hacerla tan idónea que pueda aplicarlo.

Los ambientes en los que hay que ejercer el mando, se pueden clasificar a tenor de tres variables:

- Grado de aceptación del líder: el que es aceptado por los miembros de su grupo y respetado y respaldado por él, dispone de un poder considerable. Entre el líder y sus hombres, existen relaciones afectivas y no sumisivas.

- Estructuración de la tarea: los grupos más estructurados y bien organizados, se conducen mejor.
- Poder y autoridad del mando: grado en el que el líder dispone de un apoyo adecuado de sus superiores, si tiene autonomía decisoria y en qué cantidad, si tiene posibilidades de premiar o castigar, así como el apoyo directivo con que cuenta al tratar con sus colaboradores.

La teoría de Fiedler, lleva a la idea de que si elaboramos un índice global de la conductibilidad del grupo, se puede comprobar que los grupos muy fáciles y los muy difíciles (porque se dan en todo o no se dan en nada las tres variables descritas) rinden más con mandos autoritarios y activos que con otros tolerantes, democráticos y pasivos.

### **c) Teoría de medios-fines (path goal)**

Modelo creado por House, que defiende que "la función de la motivación del líder consiste en aumentar las recompensas personales de los subordinados en función del alcance de los objetivos del trabajo, y hacer más fácil recorrer el camino (path) para acceder a esas recompensas a través de su clarificación, de la reducción de los obstáculos e imprevistos y del aumento de las oportunidades de satisfacción personal.

Destaca también que el comportamiento del líder va a influenciar la satisfacción y la motivación de los subordinados, pero no directamente. La decisión de un líder para "invertir" esfuerzo en un trabajo depende de tres variables que son:

- la expectativa (la probabilidad percibida de que el esfuerzo conduce al desempeño),
- la instrumentalidad (la probabilidad percibida de que el desempeño conduce a la recompensa)
- y el valor (está asociado a las recompensas).

Así, el comportamiento del líder puede cambiar las probabilidades percibidas, la expectativa y la instrumentalidad, pudiendo aún estar en el origen de las buenas recompensas. Las relaciones esfuerzo / desempeño y desempeño / recompensa son influenciadas por aspectos situacionales, de modo que los líderes tienen que corregir o superar las incorrecciones de la situación, de forma que aumenten las expectativas e instrumentalidades de sus subordinados. En este modelo hay cuatro estilos de comportamiento:

- Liderazgo de apoyo: identifica las dimensiones independientes del comportamiento del líder.
- Liderazgo directivo: el líder transmite líneas de orientación específicas, insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos.
- Liderazgo participativo: tiene en cuenta las sugerencias dadas por los subordinados.
- Liderazgo orientado para la realización: se busca realzar el alcance de los objetivos, definir objetivos de desempeño ambiciosos, sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación de éste.

#### **d) Modelo decisional de Vroom e Yetton.**

El modelo de Vroom e Yetton fue creado con el objetivo de ayudar a decidir cuándo y en qué medida los líderes deben involucrar a los trabajadores en la resolución de un determinado problema. Este modelo es constituido por cinco estilos de liderazgo que van desde el estilo puramente autoritario (AI) hasta un estilo participativo, en que la toma de decisión se realiza en grupo (GII).

**AI** - El líder resuelve el problema o toma él su propia decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.

**AII** - El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y más tarde decide solo, cual es la solución para el problema.

**CI** - El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunirse en grupo. Enseguida toma la decisión que puede y refleja la influencia de los subordinados.

**CII** - El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

**GII** - El líder comparte el problema con los subordinados en grupos. En conjunto son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. El líder no intenta influenciar al grupo para adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El grado deseado de participación de los subordinados depende de las características del problema a resolver. Estas características están resumidas en un conjunto de siete reglas:

- El líder no posee información suficiente para poder tomar solo la decisión. El estilo AI es eliminado.
- La calidad de decisión es importante y los subordinados parecen no estar dispuestos a seguir los objetivos de la organización en la tentativa de resolución del problema. GII es eliminado.
- El líder no posee información suficiente y el problema a enfrentar está mal estructurado. Los estilos AI, AII y CI deben ser evitados, pues no predicen interacción con los subordinados y aún están muy basados en el poder.
- La aceptación de la decisión por el grupo es fundamental, y si el líder no tiene carisma, las decisiones no serán aceptadas individualmente. Los estilos AI e AII deben ser eliminados.
- Si la aceptación de la decisión es importante, no es conveniente que la decisión sea autocrática y se predicen posiciones de conflicto en cuanto a una mejor solución, los estilos AI, AII e CI deben ser eliminados.
- Si la calidad de la decisión no es relevante, pero su aceptación lo es, el proceso de decisión utilizado debe generar la aceptación necesaria. Así, los estilos AI, AII, CI e CII deben ser eliminados.

#### 9.4.4.1.4. Liderazgo y Tipos de Poder

Liderazgo no siempre requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Pero a veces, el poder está o ha estado relacionado con el liderazgo.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Existen diferentes tipos de poder:

- Poder Legítimo: emana del puesto jerárquico que un individuo ocupa en el seno de una organización. Un directivo posee un poder legítimo sobre sus subordinados. La organización declara que es legítimo que el individuo designado ejerza el poder sobre los demás.
- Poder Retributivo: si un individuo posee el poder total sobre las retribuciones, si puede decidir las promociones y tiene potestad sobre las tareas, posee entonces un elevado poder retributivo. También puede usarse para el deseo de reconocimiento y aceptación.
- Poder Coercitivo: existe cuando alguien posee la habilidad de castigar psíquica o psicológicamente a alguien, por ejemplo sancionar a un subordinado delante de todo el mundo.
- Poder del experto: es el poder sobre el conocimiento, cuando más importante sea la información y cuanto más limitadas sean las fuentes para obtenerla, tanto mayor será el poder de la persona que lo posea.
- Poder Personal: como el poder experto no siempre se correlaciona con la autoridad formal. Se vehiculiza a través de un proceso de identificación, se asemeja al poder carismático, implica confianza, aceptación, afecto.
- El Poder del Puesto: el cual reside en la posición más alta de la persona que ocupa el puesto, también la capacidad retributiva y coercitiva pueden contribuir a incrementar el poder del puesto. Se da a través de la autoridad.

#### 9.4.5. Trabajo en Equipo

Debemos definir:

GRUPO: Pluralidad de personas que dependen unas de otras para lograr un objetivo común en un tiempo y lugar definido.

EQUIPO: Conjunto de personas con objetivos comunes, en donde cada uno tiene una función específica; son capaces de comunicarse y relacionarse entre sí, para resolver problemas y llegar a acuerdos con el consentimiento de la mayoría de sus integrantes utilizando las herramientas más adecuadas.

**EQUIPO DE TRABAJO:** Grupo de personas con diferentes habilidades, que constantemente se organizan para cumplir con sus objetivos (tareas o problemas), a través de procedimientos más adecuados y que requieran el menor esfuerzo. (Eficiencia / Eficacia)

#### **9.4.5.1. Características del Trabajo en Equipo**

- Los equipos trabajan como un conjunto que es capaz de coordinarse para lograr su objetivo, a través de una metodología (forma estructurada de enfrentar una tarea)
- Tienen metas y objetivos comunes.
- Son eficientes (obtienen resultados satisfactorios) y eficacia (obtienen resultados en el menor tiempo y con menos recursos).
- Son capaces de auto convocarse en torno a un problema.
- Se orientan hacia la búsqueda de las soluciones más adecuadas para resolver sus problemas.
- Están orientados hacia el éxito.
- Son flexibles, ya que son capaces de intercambiar tareas y funciones según el problema.
- Tienen una disciplina que guía su desempeño.
- El liderazgo es rotativo, lo que garantiza un mejor desempeño.
- La responsabilidad por los resultados es compartida.
- Existe compromiso y solidaridad.
- El equipo complementa las habilidades individuales de todos sus integrantes.
- Existe especificidad de funciones en sus miembros

#### **9.4.5.2. Claves para reconocer un Equipo**

- Son capaces de resolver problemas y tomar decisiones.
- Tienen habilidades para relacionarse adecuadamente entre sus miembros
- Se comunican efectivamente.
- Son capaces de enfrentar conflictos constructivamente.
- Reconocen intereses y logros de sus integrantes.
- Están dispuestos a asumir riesgos.

#### 9.4.6. Participación en Decisiones

La toma de decisiones se confunde con la solución de problemas y pensamiento creativo. La toma de decisiones se diferencia en que implica elegir entre varios cursos de acción y la solución de problemas implica elegir una solución correcta. No siempre que tomamos una decisión hay un pensamiento creativo.

Tomar una decisión implica la búsqueda de alternativas de acción, alguna de las cuales podrá ser novedosa (pensamiento creativo) y elegir la mejor o más correcta que en ocasiones puede ser aceptada.

##### 9.4.6.1. Tipos de tomas de decisiones

- **Procesos de toma de decisiones programadas**

Situaciones en que se toma una decisión sobre una decisión que no es rutinaria o no novedosa. Es fácil que se conozca prácticamente toda la información relevante. Es también probable que existan procedimientos establecidos de cómo debe tomarse esa decisión. También es habitual que se conozcan las consecuencias.

- **Procesos de toma de decisiones no programadas**

Es la situación contraria. Son decisiones que se suelen tomar ante situaciones novedosas que desconocemos o conocemos parcialmente. Será necesario dedicar más tiempo a recabar información y hacer un mayor análisis. Será mayor el desconocimiento de las posibles consecuencias.

- **Decisiones individuales**

(Tomada por un solo individuo). La ventaja es que el individuo, si la situación es compleja simplifica el proceso de toma de decisiones. Los inconvenientes al haber un solo individuo la decisión puede ser de peor calidad porque la cantidad de información que se puede recoger es menor y también se puede procesar menos información. Puede afectar a la calidad de la decisión.

- **Decisiones grupales**

(Tomada por un grupo). La ventaja es que en un grupo habrá mayor número de habilidades y destrezas. Los inconvenientes son que las decisiones serán de mayor calidad en un grupo pero alargan el proceso de toma de decisiones. Además tienen mayores costes.

- **Decisiones monobjetivos**

El grupo tiene que decidir sobre un solo objetivo. Las decisiones son más simples. Las decisiones pueden perjudicar a la consecución de otros objetivos. Tomar una decisión en uno de los objetivos puede dañar al otro

- **Decisiones multiobjetivos**

El grupo tiene que decidir sobre varios objetivos. Las decisiones son más complejas porque es necesaria más información y capacidad. La interacción hace más compleja las situaciones de multiobjetivos.

Las decisiones más frecuentes son cada vez no programadas porque cada vez el ambiente es más inestable. Además las decisiones son cada vez más complejas. La interdependencia hace que las decisiones tengan cada vez un carácter multiobjetivo. Es más frecuente que sea necesario recurrir a decisiones tomadas por grupos.

#### **9.4.6.2. La Participación**

- Voluntaria: ir a votar a las elecciones
- Forzosa: estar presidiendo la mesa de elecciones
- Formal: buzones de sugerencias
- Informal
- Directa
- Indirecta

Va a variar la decisión dependiendo de en qué fase de la toma de decisiones de dé la participación.

#### **9.4.6.3. Efectos positivos de la participación**

- Cuando un individuo participa en la toma de decisiones aumentan las posibilidades de que la opción a poner en marcha sea compatible con la opinión de los individuos. Pero sólo si el individuo en el proceso de toma de decisiones tiene la capacidad o poder suficiente para incluir sus intereses tendrá efectos positivos.

- El hecho de que a alguien le dejen expresar sus deseos mejora la satisfacción con independencia de que consiga cambiar la situación.

- La participación afecta al rendimiento a través de efectos cognitivos. El participar aumenta la capacidad de información y la complejidad (conoce más y rinde más). Respecto a lo motivacional, puede disminuir las resistencias porque no se le impone a la persona. Participar en las decisiones implica que son menos impuestas y cuando disminuyen las resistencias el individuo tiene la sensación de que aumenta el control. Y si participa ya no está en una situación novedosa que genera siempre cierta ansiedad y afecta al rendimiento disminuyéndolo.

- Cuando los individuos participan se fijan objetivos más ambiciosos que puede tener consecuencias más directas que puede tener un efecto positivo sobre el rendimiento. Para que los efectos positivos tengan lugar es necesario que surjan unos efectos psicológicos.

#### **9.4.6.4. Toma de decisiones en grupo**

La característica más importante es el aumento en la complejidad. Es recomendable consultar con expertos, que ellos aporten sobre esas áreas en las que tengan más conocimientos y que luego discutan esas visiones. Por último hay que conseguir que lleguen a un consenso. Es importante tener en cuenta la forma en que presenten esos conocimientos a la otra persona.

### **9.4.7. Consecuencias Negativas del Trabajo**

Existen factores que pueden llevar a la creación de diferentes riesgos laborales que son perjudiciales para los empleados.

Cuando nos referimos a riesgos laborales, hacemos hincapié en todos aquellos problemas que pueden atravesar los empleados durante la jornada laboral y que tienen algún tipo de repercusión en la salud tanto física como mental.

Algunos de los problemas más comunes que se dan en empresas hoteleras son:

#### **9.4.7.1. Aburrimiento y Monotonía**

Dos consecuencias fundamentales de la fragmentación de tareas (el aburrimiento y la monotonía) son importantes elementos del ambiente psicológico del trabajo. El aburrimiento, llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona un estado de malestar general (inquietud, tristeza y fastidio) que nos deja sin energía y sin motivación alguna.

Algunos que realizan labores aparentemente interesantes se quejan de que son tediosas y monótonas. El que está profundamente motivado para producir el mayor número posible de unidades diarias se aburrirá menos que aquel que no lo esté. En términos generales el aburrimiento indica que disminuye la eficiencia y crece la variabilidad en el ritmo de trabajo.

Algunas compañías ensayan la rotación de puestos, es decir, el personal se encarga de una actividad y luego de otra: a veces cambia de trabajo cada dos horas. Se consigue el éxito sólo si las actividades no son muy semejantes a la original, pues de lo contrario el cambio será prácticamente nulo. Los programas de rotación de puestos aminoran el tedio y elevan la satisfacción con el trabajo.

#### **9.4.7.2. Fatiga**

Los efectos de esta variable dependen directamente del aburrimiento, a pesar de diferir profundamente las causas de ambas.

Hay dos tipos de fatiga: la psicológica (que se parece al aburrimiento) y la fisiológica, debido al excesivo uso de los músculos. Aunque esta última no es una condición psicológica del trabajo, sí forma parte del ambiente interno del trabajo. Los dos tipos pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación del personal y los accidentes. Dada su notoria influencia en la conducta laboral, la fatiga ha sido objeto de amplias investigaciones en psicología industrial.

Por experiencia personal sabemos que, cuando estamos muy cansados, sentimos tensión, irritabilidad y debilidad; además nos es difícil concentrarnos, pensar de modo coherente o trabajar bien.

La productividad guarda estrecha relación con la sensación de fatiga; es decir una fatiga excesiva predice con bastante certeza que la producción no tardará en disminuir. En la mayoría de los trabajos físicos, los empleados señalan que se sienten más cansados al iniciar las labores, vuelven a sentirse así poco antes de la comida y hacia el final de la jornada. De ellos se deduce que la fatiga psicológica no se acumula con el transcurso del periodo laboral, sino que es intermitente pues aparece y desaparece por lo menos tres veces al día. Se requieren intervalos de descanso en las labores que suponen trabajo físico pesado. La experiencia demuestra que deben introducirse antes que aparezca la fatiga. Cuando más intensa sea ésta antes de la pausa, mayor habrá de ser el periodo de reposo.

### 9.4.7.3. Estrés Laboral

Es el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.

Es precisamente el concepto de subjetividad individual, de percepción acorde con la personalidad, lo que genera las mayores discusiones entre los especialistas en cuanto a las repercusiones jurídico-laborales del estrés como enfermedad profesional o laboral.

No todos reaccionan de la misma forma: así, por ejemplo, si la exigencia es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permiten hacer progresos en el ámbito de trabajo, mayor proyección en el mismo con gratificación personal, espiritual y material. El estrés laboral viene de la mano de otros problemas, que pueden ser:

- o Sobrecarga de Tareas: cuando una misma persona es obligada a realizar tareas variadas, que muchas veces no corresponde con las tareas que debe cumplir. Las empresas de servicio se caracterizan por este tipo de polivalencia en sus empleados, abusando en muchos casos de la cooperación y buena voluntad del personal.
- o Trabajo en turnos nocturnos: alteración de la vida social, familiar; alteración del sueño; alteración del aparato digestivo; fatiga mental; carga física; Bournout<sup>15</sup> (estrés psicológico); cambios de humor.
- o Presión laboral: la presión es causa-consecuencia del estrés. Ésta puede venir desde los mandos directivos, a través de órdenes o sobrecarga de funciones, etc.
- o Clima interno: el clima organizacional está íntimamente relacionado con el estrés laboral. En una organización donde no se percibe un buen clima interno se potencia el malestar de los empleados, afectando el rendimiento y la productividad, sobre todo en empresas hoteleras, donde el contacto con el cliente es una de las tareas más importantes. Un mal clima interno es rápidamente demostrado en el accionar diario.

---

<sup>15</sup> Definido por varios autores como un problema creciente en el Mercado Laboral Estadounidense. Literalmente es quemado, en el sentido mental.

### **9.4.8. Capacitación**

Para una exitosa actividad empresarial no basta con una correcta selección del personal y una buena política salarial. Quizás el aspecto más relevante para la empresa es el establecer una política eficiente de capacitación del recurso humano, capacitación que debe responder a las necesidades de la empresa.

#### **La capacitación del recurso humano**

La capacitación es una de las formas que asume la formación profesional, y puede definirse como aquellas acciones destinadas a llevar a adultos a un determinado nivel de calificación, mediante cursos o programas preferentemente de habilitación, formación acelerada o complementación.

Otros tipos de formación profesional serían:

- La que prepara a la persona para la profesión: Formación profesional, propiamente tal.
- La que adapta a la persona para una función o tarea: Entrenamiento.
- La que perfecciona o especializa a la persona para una carrera, profesión u oficio: perfeccionamiento o desarrollo profesional.

En los diseños sistemáticos de la capacitación en la empresa existen tres etapas interdependientes:

- La primera es la detección de necesidades de capacitación.
- La segunda es la formulación y ejecución de los programas de capacitación.
- La tercera es la evaluación periódica de las actividades de capacitación para conocer el grado de eficacia, eficiencia y beneficio que se ha alcanzado con las actividades realizadas.

#### **9.4.8.1. La detección de necesidades de capacitación**

La detección de necesidades es una metodología de trabajo, que incluye el uso de diversas técnicas que permiten identificar y agrupar las necesidades de capacitación que existen en una empresa, según su naturaleza y "población-objetivo".

Las técnicas de detección de necesidades se utilizan por las siguientes razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y tenga la posibilidad de progresar.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual y grupal, lo que requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento y progreso individuales y colectivas, lo que se traduce en capacitación y desarrollo.
- Porque todas las personas normales, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo y lo harán si se les da la oportunidad y los medios para hacerlo.

- Para no malgastar tiempo ni recursos en esfuerzos de capacitación innecesarios, que no satisfacen las reales necesidades de la organización ni de sus miembros.

Existe una enorme variedad de necesidades de capacitación tales como: las que tienen un individuo, las que tiene un grupo, las que requieren soluciones a mediano y largo plazo, las que derivan de un cambio tecnológico, las que derivan de cambios en la estructura de la organización, las que complementan ajustes o cambios de políticas, las que requieren instrucción sobre la marcha, las que precisan instrucción fuera del trabajo, etc.

Por otra parte existen diversos indicadores de necesidades de capacitación en la empresa, algunos de los mas habituales son:

- Problemas observables en diferentes áreas de la empresa.
- Errores observables en los trabajadores o grupos de trabajadores durante el desempeño de sus tareas.
- Vacantes de puestos de trabajo debido a la movilidad o retiros del personal
- Ascensos del personal a puestos de mayor complejidad, responsabilidad y remuneraciones a través de líneas de ascensos.

Las necesidades de capacitación se determinan a partir de indicadores específicos. No obstante, no basta definir las necesidades de capacitación; es preciso relacionarlas con los propósitos de la capacitación.

Los **propósitos de la Capacitación** pueden agruparse en dos clases principales:

#### **Los Relacionados Con La Productividad**

Cuando los objetivos de la capacitación se relacionan con el logro de los resultados en el rendimiento de un trabajador y el propósito principal de la capacitación es la disminución de los errores y de los costos derivados de los errores, estos objetivos están destinados al incremento de la productividad en la empresa.

#### **Los Relacionados con el desarrollo de los trabajadores**

Cuando los objetivos de la capacitación son relativos al logro de resultados en la promoción del personal.

- ✓ Tipos de problemas en las empresas que pueden ser indicadores de necesidades de capacitación, en aspectos de organización:

#### *Relativos a los Objetivos de la empresa:*

Cuando existen dificultades en la planificación organizativa, etc. Y además existe interés en los empresarios por aprender técnicas de formulación de objetivos, de modo que estos resulten mensurables y evaluables.

*Relativos a las funciones de supervisión y control*

Existe interés en los empresarios por el mejoramiento en actividades específicas de supervisión y control. Hay problemas a nivel de supervisión, problemas de métodos de trabajo, costos, producción, problemas de relaciones humanas, problemas en la elaboración de informes, problemas de moral de grupo, dificultades en la evaluación del rendimiento, falta de conocimientos técnicos, falta de técnicas de programación, etc.

*Relativos a los procesos y procedimientos*

Hay atrasos en etapas específicas de algunos procesos, se cometen errores frecuentes en cierta etapas, faltan manuales de procedimientos, existen procedimientos inadecuados o erróneos, etc.

*Relativos a las comunicaciones*

Los canales de comunicación son inoperantes, se producen atrasos, distorsiones y omisiones en las comunicaciones, la información circula parcelada y sesgada, etc.

**Ejemplos de soluciones mediante la capacitación**

- Los problemas relativos a los objetivos y a la función ejecutiva requieren modalidades de capacitación que enseñan conceptos y técnicas utilizables para la solución de los problemas específicos detectados. Estas modalidades pueden ser: cursos, seminarios, conferencias, juegos de negocios, estudio de casos, discusiones dirigidas, dinámicas grupales y muchas otras modalidades para el desarrollo de ejecutivos.
  - Problemas relativos a las funciones de supervisión y control pueden solucionarse mediante programas diseñados especialmente para los empresarios y/o mandos medios en las empresas; pueden adoptar una gran variedad de formas tales como: seminarios, cursos, pasantías, juegos, etc.
  - En problemas relativos a comunicaciones y relaciones humanas, pueden utilizarse modalidades tales como: seminarios y cursos, estudios de casos, simulaciones, dinámicas grupales, juego de roles, técnicas de dramatización, etc.
- ✓ Tipos de problemas que pueden ser indicadores de necesidades de capacitación en aspectos operacionales

*Relativos a las funciones operativas*

Se cometen errores humanos muy frecuentes en ciertos procedimientos y el costo de los errores es significativo para la empresa, existen dificultades en el proceso productivo, hay daños, inutilización, malgaste, desperfectos de máquinas, alta frecuencia de accidentes, hay problemas de calidad, problemas en los cambios de líneas de producción, tiempos excesivos en la ejecución de las tareas, rendimiento bajo lo esperado, faltan conocimientos y manejo de técnicas específicas.

#### *Relativos a las funciones administrativas*

Hay problemas de redacción, dactilografía, ortografía, mala atención al público, omisión y distorsión en las comunicaciones, desconocimiento de manejo de computadores, etc.

Estos problemas pueden superarse mediante las siguientes modalidades de instrucción: entrenamiento en el puesto de trabajo, asistencia a cursos, instrucción a distancia mediante cursos por correspondencia, rotación, inducción y orientación, demostraciones, simulación, juegos, etc.

Para el análisis del rendimiento de los trabajadores puede utilizarse la siguientes técnicas:

- Observaciones: Sin hacer preguntas y tomando notas o bien observando y entrevistando al trabajador mientras dura el ciclo completo de su trabajo
- Análisis de datos estadísticos: Estudio de los índices de ausentismo y rotación de personal, frecuencia de licencias médicas, atrasos en el cumplimiento de los plazos en relación a los cronogramados, índice de pérdida de materia prima, indicadores de problemas disciplinarios, etc.
- Entrevistas con jefaturas directas relativas a la evaluación de desempeños.
- Aplicaciones de encuestas y cuestionarios, etc.
- Aplicaciones de tests

#### **9.4.8.2. Programación de la capacitación**

Hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación corresponde elaborar los programas de capacitación que subsanarán los problemas detectados.

La elaboración de programas de capacitación requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe ser enseñado?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe ser enseñado?
- ¿Dónde debe ser enseñado?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién debe enseñar?

O sea, los programas de capacitación deben incluir:

- Definición clara del objetivo de la capacitación
- Definición de los contenidos de la capacitación, en cuanto a cantidad y calidad de la información o temas a considerar
- División del trabajo para desarrollarlos en módulos o ciclos
- Elección de los métodos de capacitación a utilizar según la tecnología y recursos disponibles

- Definición de los recursos necesarios para la realización del programa
  - Tipo y número de entrenadores, instructores o relatores
  - Recursos audiovisuales, retroproyectors, videos, proyectores, grabadoras, máquinas, equipos o herramientas, materiales, etc.
  - Material didáctico: libros, apuntes, manuales, etc.
- Definición de la "población-objetivo", o sea, el personal que debe ser adiestrado y capacitado: considerando:
  - Número de personas por tipos de cursos o materiales
  - Disponibilidad de tiempo
  - Características del grupo-curso, o individuo a capacitar respecto a nivel previo de escolaridad, grados de habilidades, conocimientos y actitudes
  - Características personales del comportamiento y focos de interés.
- Sitio en el cuál se efectuara la capacitación: dentro de la empresa o fuera de la empresa, en el puesto de trabajo o fuera del puesto de trabajo, etc.
- Época o periodicidad para la ejecución del programa, escogiendo el horario mas oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación Costo-Beneficio del programa.
- Selección de los métodos y sistemas de evaluación

Una de las modalidades de capacitación utilizadas es el **entrenamiento**.

Se distinguen dos tipos de entrenamientos según el sitio y el tiempo:

- Entrenamiento de inducción o de integración
- Entrenamiento después del ingreso al trabajo, el cual a su vez puede ser de dos clases:
  - Entrenamiento en el sitio de trabajo (en el servicio)
  - Entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio)

#### **Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa**

Su objetivo es la adaptación y la ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajara.

El programa de inducción debe contener lo siguiente:

- La empresa: historia, desarrollo y organización
- Líneas de producto o servicio
- Los deberes y derecho del personal
- Los términos del contrato de trabajo
- Las actividades sociales de los trabajadores: beneficios y servicios
- Nociones sobre la protección y seguridad en el trabajo
- Descripción detallada del cargo que va a ocupar y su importancia relativa en la empresa, señalando horarios y naturaleza del cargo
- Presentación del nuevo trabajador a sus compañeros de trabajo

Las ventajas de la inducción son:

- Reducción del tiempo perdido por el recién llegado. Al ingresar el recibe información general sobre las normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan en el desempeño de su cargo, para que su ajuste sea lo mas rápido posible.
- Proporcionar al empresario o jefe, una oportunidad de explicar al nuevo trabajador cual es su posición real en la empresa y cuales son las reglas del juego, antes de que el reciba informaciones distorsionadas al respecto
- Proporcionar al nuevo trabajador elementos para vencer el miedo a lo desconocido, que por lo general afecta a todos lo que se enfrentan a una nueva situación

### **Entrenamiento después del ingreso en el trabajo**

#### *Entrenamiento en el sitio del trabajo*

Constituye probablemente la forma mas común de transmitir las enseñanzas necesarias a los trabajadores, ya que no requiere de instalaciones y equipos especiales y él aprende mientras trabaja.

En un tipo de capacitación ideal para las empresas medianas y pequeñas porque no demanda mayores inversiones.

En entrenamiento en el puesto de trabajo reviste varias formas: la más común es admitir al nuevo trabajador como ayudante durante un plazo suficiente como para aprender el trabajo

Para cargos más importantes lo que se utiliza es designar al **Entrenado** como asistente de un jefe determinado para familiarizarlo con la mayor parte de los problemas existentes, sin responsabilizarlo de todas las funciones de la jefatura.

La instrucción en el puesto de trabajo puede ser dada individual o colectivamente, conjugando al instructor nociones teóricas y aplicaciones prácticas

#### *Entrenamiento Fuera del sitio de Trabajo*

La principal ventaja de este entrenamiento es facilitar al entrenado toda la atención, lo cual no es posible cuando esta involucrado en las tareas de producción.

Este entrenamiento puede ir desde un entrenamiento intensivo para cargos elementales hasta programas de desarrollo de empresarios de varios meses de duración, revistiendo las más diversas formas:

- Entrenamiento dirigido: Recrea las situaciones de trabajo respecto a equipos y materiales, pero en locales apropiados, adecuados específicamente para entrenar.
- Clases expositivas
- Películas, diapositivas (diaporamas)
- Estudio de casos: el entrenado recibe por escrito un caso concreto que describe un problema organizacional, debe estudiarlo y proponer la mejor solución.

- Dramatización: los participantes asumen los papeles y representan las personas involucradas en determinado caso.

### **Ejecución del programa de Capacitación**

El éxito de la ejecución del programa dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de Capacitación a las necesidades de la empresa
- La calidad del material de enseñanza presentado
- La conciencia y actitud del empresario respecto a que el gasto en capacitación constituye una inversión que capitalizara dividiendo a corto y mediano plazo y no es simplemente un gasto.
- La calidad y preparación de los instructores
- La calidad de los aprendices o participantes.

#### **9.4.8.3. Evaluación de la Capacitación**

Existen dos tipos de evaluación relativas a los programas de capacitación:

##### **➤Evaluación del desarrollo del programa**

La evaluación del desarrollo del programa intenta medir cómo se llevó a cabo éste, evaluar la forma y los medios con que se impartió y considera principalmente los siguientes aspectos.

- El Programa
  - ¿Se encamina al Objetivo?
  - ¿Se cumplen los plazos?
  - ¿Se cumplen los horarios?
  - ¿Se utiliza todo el material preparado, etc.?
- Los participantes
  - Planillas de asistencia
  - Índices de deserción
  - Controles de aprendizaje
  - Encuesta de opinión relativa al contenido de los cursos, medios utilizados, y calidad de los relatores.
- Los relatores
  - ¿Cumplen los objetivos?
  - ¿Cómo lo hacen?
  - ¿Entregan material didáctico?
  - ¿Qué metodología utilizan?
- Costo del programa
  - ¿Se utilizó todo el presupuesto asignado?
  - ¿Se atendió proporcionalmente a todos los niveles?
  - ¿Requirió recursos adicionales por sobre los presupuestados?, etc.

### ➤ Evaluación de los resultados del programa

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su **eficiencia**. La evaluación de los resultados debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores; y
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.
- Para evaluar los resultados, se analizan los cambios experimentados en diversas variables como las que se exponen a continuación, tras un cierto período de tiempo:
  - Clima Organizacional: ¿Mejoramiento de las relaciones humanas? ¿Contribuciones de los participantes?
  - Necesidades de supervisión: ¿Disminución de errores? ¿Disminución de consultas? ¿Se orientan ahora las preguntas a otros temas?
  - Equipos y maquinas: ¿Eliminación de tiempos muertos? ¿Optimización del uso? ¿Disminución de reparaciones y daños?
  - Desempeño del personal: Las técnicas de evaluación de desempeño señalan mejoramientos después de la capacitación
  - Materiales: ¿Disminución de las pérdidas por malos procesos? Mejor aprovechamiento
  - Herramientas: ¿Reducción del desgaste? ¿Mejora la manutención?
  - Seguridad: ¿Disminución de las tasas de accidentes?
  - Productos o servicios: ¿Mejoramiento de calidad?

**10. ASPECTOS METODOLOGICOS**

Se utilizarán diferentes instrumentos de recolección de información en función de las unidades de análisis y el tipo de información que se quiere recabar.

Para el caso de los Gerentes, se utilizarán entrevistas, semiestructuradas, que permiten un mayor manejo de la conversación, dejando libertad para realizar alguna otra pregunta en función de las respuestas que se van obteniendo.

Se elige este método para analizar a los Gerentes, ya que son pocas las unidades a analizar y es una fuente de información muy importante, ya que a través de sus políticas y formas de accionar se puede conocer la organización y el clima interno de la empresa. Si se usara una encuesta, las preguntas no serían respuestas con total profundidad, omitiendo información que quizás cara a cara se puede obtener.

En el caso de los empleados, al ser una muestra muy grande se opta por la realización de encuestas con preguntas abiertas, cerradas y con listas de opciones. Lo ideal sería poder realizar entrevistas a cada uno, pero es imposible ya que es más costoso, al margen de que sería un proceso muy largo ya que se pretende obtener mucha información a través de las preguntas.

No se utiliza la observación, ya que hay factores que no se ven a simple vista a no ser que se este trabajando en el sector.

Se entrevistarán 2 recepcionistas de los siguientes hoteles:

<b>Amerian Congreso</b>	<b>El Conquistador</b>	Los Dos Chinos Hotel
<b>Amerian Park</b>	<b>Elevage Buenos Aires</b>	Mayflowers
<b>Argenta Tower</b>	Facón Grande	<b>NH Florida</b>
Bauen Suite Hotel	Grand Hotel	<b>NH Jousten</b>
<b>Bisonte Palace Hotel</b>	<b>Gran Boulevard Hotel</b>	<b>NH Latino</b>
<b>Bristol Hotel</b>	<b>Imperial Park</b>	Nogaró Hotel
<b>Brodway Suites</b>	Gran Hotel Dorá	<b>Obelisco Center Suites</b>
<b>Cambremon Hotel</b>	Grand King Hotel	<b>Park Central Kempinski</b>
Carlton	<b>HJ Da Vinci</b>	Park Chateu
Carsson	<b>HJ Plaza Florida Street</b>	Park Elegance
<b>Castelar</b>	<b>Holiday Inn Express</b>	<b>Park Plaza</b>
Central Park Plaza	<b>Hotel Aspen Towers</b>	<b>Pestana Buenos Aires</b>
<b>Conte Hotel</b>	<b>Hotel Colón</b>	Posta Carretas
<b>Crillon</b>	<b>Hotel Regal Pacific</b>	Regente Hotel
<b>Cuatro Reyes</b>	<b>Hotel Madero</b>	Rochester Hotel
<b>Dazzler Hotel</b>	Lafayette	Salles Hotel
De las Américas	<b>Lancaster Hotel</b>	<b>Tryp Buenos Aires</b>
<b>Dolmen</b>	<b>Las Naciones</b>	Wilton Palace

Y se entrevistarán a los gerentes de Recursos Humanos de: Pestana Buenos Aires Hotel, NH City, Jousten, Latino, Lancaster, Hotel Madero, Aspen Towers, Grand Boulevard Hotel, El Conquistador e Imperial Park.

## DEFINICION DE VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Para el objetivo N° 1**

Unidades de Análisis: Empleados del área de recepción de los Hoteles 4 estrellas.

Instrumentos de Recolección de Datos: encuestas a los empleados.

**Variable 1**: cargo desempeñado.

Dimensiones: no posee.

Valores: jefe de recepción, trainee, auditor nocturno, supervisor de turno, etc.

**Variable 2**: tareas desempeñadas.

Dimensiones: no posee.

Valores: según convenio, servicios de conserjería, telefonía, etc.

**Variable 3**: nivel de estudios alcanzado.

Dimensiones: estudios cursados, idiomas.

Valores: primarios, secundarios, terciarios, universitarios, inglés, alemán, francés, portugués, otros, hotelería, turismo.

**Para el objetivo N° 2**

Unidades de Análisis: Gerentes de Recursos Humanos.

Instrumentos de Recolección de Datos: entrevistas a los Gerentes de Recursos Humanos.

**Variable 1**: perfil de empleado buscado.

Dimensiones: no posee.

Valores: egresados de carreras afines, estudiantes de carreras afines, estudiantes de cualquier carrera, etc.

**Variable 2**: fuentes de reclutamiento.

Dimensiones: interno, externo, mixto.

Valores: A veces, Siempre, Nunca.

**Variable 3**: utilización de instrumentos de selección.

Dimensiones: entrevistas, tests psicológicos, exámenes preocupacionales, pruebas, etc.

Valores: A veces, Siempre, Nunca.

**Variable 4**: tipos de contratación

Dimensiones: tiempo completo, parcial, eventual.

Valores: A veces, Nunca, Siempre.

**Variable 5**: presencia de personal eventual y pasantes.

Dimensiones: no posee.

Valores: A veces, Nunca, Siempre.

### **Para el Objetivo N° 3**

Unidades de Análisis 1: Empleados del área de recepción de los Hoteles 4 estrellas.

Instrumentos de Recolección de Datos: encuestas a los empleados.

**Variable 1:** nivel de confort laboral percibido por el empleado.

Dimensiones: calidad de las instalaciones, provisión de materiales para el trabajo diario, nivel de tecnología utilizada, condiciones de higiene y seguridad, nivel de ruido, iluminación, calor, música, temperatura y humedad, etc.

Valores: Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente.

**Variable 2:** grado de comunicación percibido por los empleados.

Dimensiones: uso de emails, memos, teléfono, reuniones mensuales, conocimiento de misión, valores y objetivos de la empresa y departamentales, reuniones de resultados, etc.

Valores: Siempre, A Veces, Nunca.

**Variable 3:** grado de motivación presente en los empleados.

Dimensiones: posibilidad de progreso, comodidad en el lugar de trabajo, salario percibido, utilización de evaluaciones de desempeño, aceptación de sugerencias planteadas, frustración, recompensas, participación, etc.

Valores: Alto, Bajo, Nulo.

**Variable 4:** grado de liderazgo y coordinación percibido.

Dimensiones: existencia de líderes formales e informales, delegación de poder y autoridad, empatía, control, etc.

Valores: Sí, No, A Veces, Nunca, Siempre.

**Variable 5:** existencia de trabajo en equipo.

Dimensiones: no posee.

Valores: Nunca, A Veces, Siempre.

**Variable 6:** grado de participación en las decisiones.

Dimensiones: participación en toma de decisiones, sugerencias, etc.

Valores: Nunca, A Veces, Siempre.

**Variable 7:** presencia de consecuencias negativas laborales.

Dimensiones: estrés, presión, sobrecarga de tareas, malestar, fatiga, cansancio, etc.

Valores: Sí, No, No Sé.

**Variable 8:** existencia de capacitación para los empleados en el hotel.

Dimensiones: cursos, capacitaciones recibidas.

Valores: Sí, No, A veces.

Unidades de Análisis 2: Gerentes de Recursos Humanos.

Instrumentos de Recolección de Datos: entrevistas a los Gerentes de Recursos Humanos.

**Variable 1**: nivel de confort laboral ofrecido al empleado.

Dimensiones: calidad de las instalaciones, provisión de materiales para el trabajo diario, nivel de tecnología utilizada, condiciones de higiene y seguridad, nivel de ruido, iluminación, calor, música, temperatura y humedad, etc.

Valores: Alto, Bajo, Moderado.

**Variable 2**: grado de comunicación ofrecido a los empleados.

Dimensiones: uso de emails, memos, teléfono, reuniones mensuales, conocimiento de misión, valores y objetivos de la empresa y departamentales, reuniones de resultados, etc.

Valores: Siempre, A Veces, Nunca.

**Variable 3**: grado de motivación ofrecido a los empleados.

Dimensiones: posibilidad de progreso, comodidad en el lugar de trabajo, salario percibido, utilización de evaluaciones de desempeño, aceptación de sugerencias planteadas, frustración, recompensas, participación, etc.

Valores: Alto, Bajo, Nulo.

**Variable 4**: grado de liderazgo y coordinación percibido.

Dimensiones: existencia de líderes formales e informales, delegación de poder y autoridad, empatía, control, etc.

Valores: Sí, No, A Veces, Nunca, Siempre.

**Variable 5**: existencia de trabajo en equipo.

Dimensiones: no posee.

Valores: Nunca, A Veces, Siempre.

**Variable 7**: presencia de consecuencias negativas laborales.

Dimensiones: estrés, presión, sobrecarga de tareas, malestar, fatiga, cansancio, etc.

Valores: Sí, No, No Sé.

**Variable 8**: existencia de capacitación para los empleados en el hotel.

Dimensiones: cursos, capacitaciones recibidas.

Valores: Sí, No, A veces.

## 11. UNIVERSO Y MUESTRA

Para empezar tenemos un Universo constituido por todos los hoteles cuatro estrellas de la Capital Federal. La muestra se obtendrá a través la utilización del Muestro Probabilístico al Azar Sistemático, tomando la lista de todos los hoteles cuatro estrellas y seleccionando los que correspondan según la cantidad. Se toman como total de Hoteles 4 estrellas según el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la Asociación de Hoteles de Turismo, 54 unidades. Según el cálculo<sup>16</sup> (Cálculo A) se deben tomar 34 unidades como muestra; sobre el total de la lista de hoteles se seleccionarán mediante el método nombrado los 34 hoteles que se usarán.

Para la Unidad de Análisis representada por los Empleados del área de Recepción de los Hoteles 4 estrellas, el universo serán todos los empleados que se encuentran actualmente trabajando en dicho sector, en los hoteles cuatro estrellas de la Ciudad de Buenos Aires. La muestra se tomará mediante la utilización del método probabilístico al azar simple, sorteando dentro de la cantidad total de empleados de dicho sector el número correspondiente. En este caso (Cálculo B), a través del mismo utilizado anteriormente, se calcula que por cada unidad hotelera se encuentran 10 empleados, lo que generaría una muestra de 72 empleados, seleccionados mediante el método mencionado.

Para el universo de los gerentes, se entiende que hay un gerente de recursos humanos por hotel, y se supone que el funcionamiento del departamento de recursos humanos es similar en todos los hoteles, por lo que se eleva el nivel de homogeneidad de la muestra a un 0.9% y el nivel de error se lleva a un 8%, resultando un total de 10 gerentes a ser entrevistados.

Cálculos (A)		Descripción
n	54	Ctdad. Total de Hoteles 4 Estrellas
Confianza	95,5	Es el Nivel de Confianza según la forma de la Campana de Gauss
P	0,5	Es el Nivel de Hetero u Homogeneidad de la Población. Se estima que es 0,5.
E	5	Es el máximo Nivel de Error Permitido. Lo establece el Investigador.
120843,31	<b>33,75</b>	Cantidad de Hoteles a relevar
3580,06		
Cálculos (B)		Descripción
n	338	Ctdad. de Empleados ( Se multiplican los Hoteles obtenidos por 10 empleados)
Confianza	95,5	Es el Nivel de Confianza según la forma de la Campana de Gauss
P	0,5	Es el Nivel de Hetero u Homogeneidad de la Población. Se estima que es 0,5.
E	5	Es el máximo Nivel de Error Permitido. Lo establece el Investigador.
769624,29	<b>71,97</b>	Cantidad de Empleados a relevar
10693,69		

<sup>16</sup> Cálculos extraídos de Rubio, M.J. y Varas, J. **El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación**. Madrid: Editorial CCS, 1989.

## 12. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Entrevistas a Gerentes de Recursos Humanos.

Nombre:

Apellido:

Hotel:

Antigüedad:

Teléfono de Contacto:

- A. ¿Cuál es el perfil de empleado que se busca al momento de cubrir una vacante en el área de Recepción? ¿Existe manuales con definiciones de cada perfil para ajustar la búsqueda?
- B. ¿Cuál es la fuente de reclutamiento elegida por la empresa por excelencia? ¿Por qué?
- C. ¿Cuáles son los instrumentos de selección de postulantes utilizados? ¿Por qué se eligen esos?
- D. ¿Cómo se contrata al personal? ¿Qué tipos de contratación ofrecen?
- E. ¿Cómo se maneja al personal eventual y a los pasantes? ¿Cuál es el porcentaje de los mismos sobre el total de empleados del hotel?
- F. ¿Cuál cree que es el nivel de confort laboral ofrecido para el empleado por el hotel? ¿Se adecuan las instalaciones al tipo de trabajo que se realiza? ¿Se llevan a cabo encuestas de satisfacción laboral para conocer los problemas que surgen? ¿Cómo se maneja la información obtenida?
- G. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna utilizadas? ¿Por qué?
- H. ¿Posee el Hotel algún sistema de castigos y recompensas? ¿Cómo funciona? ¿Qué herramientas de motivación son utilizadas?
- I. ¿Existen oportunidades de crecimiento del personal dentro de la empresa? ¿Cómo se dan?
- J. ¿Conoce el nivel de satisfacción de los empleados con la empresa? ¿Conoce la presencia de algún tipo de malestar en los empleados? ¿De qué tipo?
- K. ¿Posee el Hotel un sistema de capacitación? ¿Cómo funciona?
- L. ¿Qué cantidad de cursos se dictan anualmente? ¿De que tipo y de qué sectores?

Encuestas a Empleados de Recepción.

*Se solicita marcar con una cruz eligiendo la opción que mejor responda a cada una de las preguntas. En el caso de las preguntas abiertas, se deja total la libertad para la extensión de su desarrollo. Cualquier otro comentario o nota que desee agregar será tenido en cuenta.  
Muchas Gracias por la participación.*

Nombre:

Apellido.

Edad:

Hotel:

Antigüedad:

A. ¿Cuál es el cargo desempeñado dentro del establecimiento?

\_\_\_\_\_

B. ¿Cuáles son las tareas desempeñadas?

\_\_\_\_\_

C. ¿Cuál es el nivel de estudio alcanzado?

a. Primario Completo

b. Secundario Incompleto

c. Secundario Completo

d. Terciario Incompleto

e. Terciario Completo

f. Universitario Incompleto

g. Universitario Completo

h. Título Obtenido: \_\_\_\_\_

D. ¿Cuáles son los idiomas manejados?

a. Inglés

b. Portugués

c. Francés

d. Alemán

e. Otros: \_\_\_\_\_

- E. ¿Cómo percibe el nivel de confort laboral ofrecido por el establecimiento, según las siguientes características?:
- a. Calidad de las Instalaciones
    - i. Mala
    - ii. Regular
    - iii. Buena
    - iv. Muy Buena
    - v. Excelente
  
  - b. Calidad de materiales y herramientas diarias de trabajo
    - i. Mala
    - ii. Regular
    - iii. Buena
    - iv. Muy Buena
    - v. Excelente
  
  - c. Tecnología utilizada
    - i. Mala
    - ii. Regular
    - iii. Buena
    - iv. Muy Buena
    - v. Excelente
  
  - d. Condiciones de Higiene y Seguridad
    - i. Malas
    - ii. Regular
    - iii. Buena
    - iv. Muy Buena
    - v. Excelente
- F. ¿Se ve afectada su actividad diaria por alguno de los siguientes factores?
- a. Ruido
  - b. Iluminación
  - c. Música
  - d. Colores
  - e. Temperatura
  - f. Ninguna
- G. ¿Cómo percibe la comunicación interna en la empresa a través de:
- a. Periodicidad de Reuniones Departamentales?
    - i. Nunca
    - ii. Mensual
    - iii. Semestral
    - iv. Anual

- b. ¿Considera correcta esa periodicidad?
  - i. Sí
  - ii. No
  
- c. ¿Se utilizan carteleras internas?
  - i. Sí
  - ii. No
  
- d. Tipo de información ofrecida en carteleras
  - i. Relevante
  - ii. Irrelevante
  
- e. ¿Existen reuniones de integración entre sectores?
  - i. Sí
  - ii. No
  - iii. A veces
  
- f. ¿Conoce la Misión, la Visión, los Valores y los objetivos de la empresa y del departamento?
  - i. Sí
  - ii. No
  - iii. En Parte
  
- g. ¿Existen reuniones de resultados?
  - i. Sí
  - ii. No
  
- h. ¿Existe comunicación interna entre departamentos? ¿Qué tipo?
  - i. Sí
    - 1. Mails
    - 2. Memos
    - 3. Telefónica
  - ii. No
  
- H. ¿Cuál es el nivel de motivación percibida según los siguientes aspectos?
  - a. Posibilidad de progreso dentro de la empresa
    - i. Alta
    - ii. Baja
    - iii. Nula
  
  - b. Existencia de evaluaciones de desempeño
    - i. Sí
    - ii. No

- c. Utilidad de las evaluaciones de desempeño
    - i. Alta
    - ii. Baja
    - iii. Nula
  
  - d. Aceptación de sugerencias planteadas por los empleados
    - i. Siempre
    - ii. Nunca
    - iii. A veces
  
  - e. ¿Cuáles son las recompensas utilizadas, si la hubiera, por la empresa para premiar a los empleados?
    - i. Beneficios económicos
    - ii. Cartas de Felicitaciones
    - iii. Regalos
    - iv. Otros: \_\_\_\_\_
    - v. No hay
  
  - f. ¿Está de acuerdo con el sistema utilizado? ¿Por qué?
- 

- g. ¿Cuáles son las sanciones aplicadas por la empresa para castigar a los empleados?
  - i. Apercibimientos
  - ii. Suspensiones
  - iii. Otras: \_\_\_\_\_
  - iv. No hay

- I. ¿Considera a su Jefe directo como un líder efectivo?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No Sé
  
- J. En caso negativo, ¿Cuál de las siguientes características percibe que falta?
  - a. Empatía
  - b. Poder
  - c. Autoridad
  - d. Conocimiento de las tareas
  - e. Otras:
  
- K. ¿Considera que junto con lo integrantes de su departamento conforman un equipo de trabajo?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. No Sé

- L. En caso negativo, ¿Qué característica haría falta para considerarse como tal?
- a. \_\_\_\_\_
- M. ¿Posee algún tipo de libertad a la hora de tomar decisiones?
- a. Sí  
b. No  
c. A Veces
- N. ¿Considera que el grado de libertad que posee al momento de la toma de decisiones sectoriales es un elemento motivador?
- a. Sí  
b. No  
c. No Sé
- O. ¿Percibe alguno de los siguientes síntomas laborales?
- a. Cansancio Mental  
b. Fatiga  
c. Estrés  
d. Presión laboral  
e. Sobrecarga de tareas  
f. Otros: \_\_\_\_\_
- P. ¿Brinda el hotel la capacitación necesaria para el correcto desempeño de las tareas?
- i. Sí  
ii. No  
iii. A veces
- Q. ¿Cuántas capacitaciones anuales recibe?
- i. 0  
ii. 1  
iii. 2  
iv. 3  
v. Más: \_\_\_\_\_
- R. ¿Qué tipo de capacitación recibe o recibió desde que ingresó en la empresa?
- \_\_\_\_\_
- S. ¿Qué expectativas posee dentro de la empresa?
- \_\_\_\_\_
- T. ¿Se siente cómodo laboralmente en la empresa?
- a. Sí                      b. No

### 13. ANÁLISIS DE DATOS

#### 13.1. Encuestas

U/A	Puesto <sup>17</sup>	Tareas <sup>18</sup>	Formación	Idiomas <sup>19</sup>
1	1	A	T. En Hotelería	1
2	1	A	L. En Hotelería	1/2/3
3	1	AB	T. En H Incompleta	1
4	1	AB	T. En Hotelería	1
5	1	AB	T. En Hotelería	1
6	2	AB	T. En Hotelería	1/2
7	1	AC	Otra Carrera Inc.	1
8	1	AB	L. En T y H	1
9	1	AB	Secundario	1/2
10	2	A	T. En Hotelería	1/2
11	1	D	L. En Hotelería	1/2/3
12	1	D	Secundario	1
13	5	D	L. En Hotelería	1//2/4
14	1	AB	Otra Carrera Inc.	1
15	1	AC	L. En T y H	1/2
16	1	AC	L. En T y H	1/2
17	1	AB	T. En Hotelería	1/3
18	1	D	L. En Hotelería	1/2
19	3	D	L. En Hotelería	1
20	1	D	L. En Hotelería	1/2
21	2	D	T. En Hotelería	1
22	1	A	T. En Hotelería	1
23	1	D	T. En Hotelería	1
24	1	D	Otra Carrera Inc.	1/3
25	2	D	L. En Hotelería	1
26	1	AB	L. En Hotelería	1/4
27	3	D	L. En Hotelería	1/3/5
28	1	D	L. En Hotelería	1
29	1	D	L. En T y H	1
30	5	D	Otra Carrera Inc.	1/3
31	1	AB	L. En Hotelería	1/4
32	1	AC	L. En Hotelería	1/5
33	2	AC	L. En Hotelería	1/2
34	4	D	T. En H Incompleta	1
35	1	D	L. En T y H	1
36	1	A	Secundario	1/2
37	1	AB	Otra Carrera Inc.	1
38	2	A	L. En Hotelería	1/7
39	2	A	L. En Hotelería	1
40	1	D	L. En Hotelería	1/6

<sup>17</sup> 1= Recepcionista / 2= Supervisor / 3= Jefe de Recepción / 4= Pasante / 5= Auditor

<sup>18</sup> A= Establecidas por el Convenio / B=Conserjes / C=Telefonistas / D= Todas las Anteriores

<sup>19</sup> 1= Inglés / 2= Portugués / 3=Italiano / 4= Francés / 5=Alemán / 6= Griego / 7= Chino

U/A	Puesto	Tareas	Formación	Idiomas
41	1	D	Otra Carrera Inc.	1/3
42	1	D	Secundario	1
43	1	D	T. En Hotelería	1
44	1	D	L. En Hotelería	1
45	5	D	T. En Hotelería	1/2
46	1	AC	L. En T y H	1/3
47	2	AB	L. En Hotelería	1
48	2	A	L. En Hotelería	1
49	4	A	T. En H Incompleta	1/2
50	2	AC	L. En Hotelería	1/2
51	1	A	Otra Carrera Inc.	1
52	1	AC	T. En Hotelería	1
53	3	D	L. En Hotelería	1/2
54	1	D	Otra Carrera Inc.	1/2
55	3	D	L. En Hotelería	1/4
56	1	D	Otra Carrera Inc.	1
57	1	AC	T. En Hotelería	1
58	1	AC	T. En Hotelería	1
59	5	D	L. En Hotelería	1/2
60	4	D	T. En H Incompleta	1/2
61	1	D	L. En T y H	1/2/3
62	4	AB	T. En H Incompleta	1/2
63	1	AB	Otra Carrera Inc.	1/3
64	1	A	L. En Hotelería	1
65	1	D	L. En Hotelería	1/2
66	1	D	L. En Hotelería	1/2
67	1	D	L. En T y H	1/2
68	1	D	L. En Hotelería	1/4
69	5	D	L. En Hotelería	1/2/4/5
70	1	A	L. En Hotelería	1/2/3
71	1	D	Otra Carrera Inc.	1/4
72	1	D	L. En T y H	1

Recepcionistas	49	Jefes	4
Supervisores	10	Pasante	4
Auditor	5	Tareas según CCT	72
Telefonistas	46	Conserjes	50
Todas	36	Inglés	72
Portugués	26	Francés	10
Italiano	7	Alemán	3
Griego	1	Chino	1
L. en Hotelería	29	Otras carreras	11
L. en H y T	5	T. en H. incompleta	9
T. en Hotelería	14	Secundario	4

U/A	Confort																			
	Instalaciones					Material					Tecnología					H&S				
	M	R	B	MB	E	M	R	B	MB	E	M	R	B	MB	E	M	R	B	MB	E
1			X					X						X					X	
2			X					X						X					X	
3			X					X						X					X	
4			X					X					X						X	
5			X	X				X				X							X	
6				X				X				X							X	
7			X					X				X						X		
8			X						X			X						X		
9		X							X			X						X		
10		X							X				X					X		
11			X						X				X					X		
12			X						X				X					X		
13				X					X				X					X		
14			X						X			X						X		
15			X						X			X						X		
16		X							X			X						X		
17		X							X			X						X		
18		X						X				X						X		
19			X					X				X						X		
20				X					X		X							X		
21			X						X		X						X			
22			X						X			X						X		
23			X						X			X						X		
24		X							X		X							X		
25		X							X				X					X		
26				X					X				X						X	
27				X					X				X						X	
28				X					X		X								X	
29				X					X			X						X		
30				X					X			X						X		
31				X					X			X						X		
32			X						X			X							X	
33			X						X				X					X		
34				X					X				X						X	
35			X						X				X					X		
36		X							X			X						X		
37			X						X			X						X		
38		X							X			X				X				
39			X						X		X							X		
40			X						X		X							X		

U/A	Confort																			
	Instalaciones					Material					Tecnología					H&S				
	M	R	B	MB	E	M	R	B	MB	E	M	R	B	MB	E	M	R	B	MB	E
41			X						X				X					X		
42			X							X			X					X		
43				X						X			X					X		
44				X					X				X					X		
45				X					X				X					X		
46				X				X				X						X		
47			X					X				X							X	
48			X					X				X							X	
49					X			X				X								X
50					X			X				X								X
51				X			X						X						X	
52				X			X						X					X		
53			X				X						X					X		
54		X					X						X						X	
55		X					X						X						X	
56			X				X						X					X		
57			X				X						X					X		
58			X				X						X					X		
59			X				X						X					X		
60			X				X						X					X		
61				X			X						X			X				
62				X			X						X			X				
63			X				X						X					X		
64			X				X					X						X		
65			X				X					X						X		
66			X					X				X						X		
67				X				X						X				X		
68				X			X							X				X		
69			X				X					X							X	
70			X				X					X							X	
71			X				X						X						X	
72			X				X						X						X	
<b>T</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>44</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>2</b>

U/A	Molestias					
	Ruidos	Iluminación	Música	Colores	Temperatura	No
1		X	X			
2			X			
3			X			
4		X				
5		X		X		
6	X				X	
7					X	
8		X	X			
9						X
10						X
11		X	X			
12		X				
13						X
14						X
15						X
16			X			
17						X
18						X
19					X	
20		X				
21				X		
22	X					
23					X	
24		X	X		X	
25		X				
26			X			
27						X
28				X		
29			X			
30		X				
31						X
32						X
33						X
34		X				
35			X			
36			X			
37						X
38						X
39		X	X		X	
40					X	

U/A	Molestias					
	Ruidos	Iluminación	Música	Colores	Temperatura	No
41						X
42			X		X	
43		X				
44						X
45						X
46			X	X		
47			X			
48		X	X	X		
49						X
50			X			
51			X			
52			X			
53		X		X		
54		X				
55			X			
56						X
57						X
58		X				
59			X			
60						X
61		X				
62		X	X			
63				X		
64						X
65			X			
66						X
67					X	
68		X			X	
69			X		X	
70						X
71	X					
72		X		X	X	
<b>T</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>22</b>



U/A	Comunicación																					
	Reuniones						Carteleras				Integración			Conocimiento			Resultados		Com. Int.			
	N	A	M	S	*	✓	Sí	No	R	I	Sí	No	AV	Sí	No	Poco	Sí	No	Tel.	Memos	Email	No
1			X		X		X		X			X				X	X		X	X	X	
2			X		X		X		X	X					X			X	X		X	
3			X		X		X		X		X				X		X		X		X	
4			X		X		X		X		X				X		X		X		X	
5			X		X		X		X			X			X		X		X		X	
6		X			X		X		X		X				X		X		X		X	
7			X		X		X		X		X				X	X		X	X	X	X	
8				X	X		X		X		X				X	X		X		X		X
9				X	X		X		X		X				X		X		X		X	
10			X		X		X					X			X		X		X		X	
11			X		X		X		X			X			X			X		X		X
12			X		X		X		X		X				X		X		X	X	X	
13			X		X		X		X		X			X			X		X	X	X	
14			X		X		X		X		X			X			X		X	X	X	
15			X		X		X		X	X					X				X		X	
16		X			X		X		X	X					X				X		X	
17	X				X		X		X	X					X		X		X		X	
18	X				X		X		X		X				X		X		X		X	
19			X		X		X		X		X				X		X		X		X	
20			X		X		X		X			X			X	X		X		X		X
21			X		X		X		X		X				X	X		X	X	X	X	
22			X		X		X		X	X					X	X		X	X	X	X	
23	X				X	X		X		X					X	X		X	X	X	X	
24	X				X		X		X			X			X		X		X	X	X	
25	X				X		X		X		X				X			X		X		X
26	X				X		X		X	X					X			X		X		X
27	X				X		X		X		X				X		X		X	X		
28			X		X		X		X	X			X				X		X	X	X	
29			X		X		X		X		X			X			X		X	X	X	
30			X		X		X		X		X			X			X		X	X	X	
31			X		X		X		X	X					X	X		X		X		X
32			X		X	X		X		X	X			X			X		X		X	
33			X		X	X		X	X						X	X		X		X		X
34			X		X		X		X		X			X			X		X	X		
35			X		X		X		X		X			X			X		X		X	
36			X		X		X		X		X			X			X		X		X	
37			X		X		X		X		X						X		X		X	
38				X	X		X		X	X					X				X		X	
39				X	X		X		X	X				X			X		X		X	
40				X	X		X		X	X				X			X		X	X	X	

U/A	Comunicación																					
	Reuniones						Carteleras				Integración			Conocimiento			Resultados		Com. Int.			
	N	A	M	S	*	✓	Sí	No	R	I	Sí	No	AV	Sí	No	Poco	Sí	No	Tel.	Memos	Email	No
41				X	X		X			X		X			X	X		X	X	X		
42				X	X		X			X		X		X			X		X	X	X	
43			X		X		X			X		X			X		X		X	X	X	
44			X		X		X			X		X			X	X		X	X	X	X	
45			X		X		X		X		X				X	X		X			X	
46			X		X		X			X				X		X		X				X
47			X		X		X			X				X		X		X				X
48			X			X	X			X		X			X			X	X			X
49			X			X	X			X		X		X				X	X	X	X	
50				X		X	X			X			X	X			X		X	X	X	
51				X	X		X			X			X	X			X		X	X	X	
52				X	X		X			X		X			X		X		X	X	X	
53				X	X		X		X		X				X	X		X			X	
54				X	X		X			X			X			X	X		X			X
55				X	X		X			X		X			X	X		X				X
56				X	X		X			X		X			X	X		X				X
57				X	X		X			X		X			X		X		X	X	X	
58				X	X		X			X		X			X		X		X	X	X	
59			X		X		X			X		X			X		X		X	X	X	
60			X			X	X			X			X		X		X		X	X	X	
61				X		X	X		X		X			X			X		X			X
62				X	X		X			X			X			X		X				X
63				X	X		X			X			X			X		X				X
64				X	X		X			X		X			X			X	X	X	X	
65				X	X		X			X		X			X		X		X	X	X	
66				X	X		X			X			X		X		X		X	X	X	
67			X		X		X			X			X		X		X		X	X	X	
68		X			X		X			X	X				X	X		X	X	X	X	
69			X		X		X			X		X			X		X		X	X	X	
70			X		X		X			X		X			X	X		X	X	X	X	
71			X		X		X			X	X				X		X		X	X	X	
72				X	X		X			X			X		X		X		X	X	X	
<b>T</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>64</b>	<b>8</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>59</b>	<b>13</b>	<b>72</b>	<b>37</b>	<b>70</b>	

U/A	Motivación																
	Progreso			Ev. Des.				Sugerencias			Recompensas	De Acuerdo		Sanciones			
	A	B	N	Sí	No	*	✓	Sí	No	AV		Sí	No	A	S	NH	O
1		X		X		X				X	NO		X	X	X		
2		X			X	X				X	NO		X	X	X		
3		X		X		X				X	BONUS AN.	X			X	X	
4		X		X		X				X	CARTAS		X	X	X		
5		X			X	X				X	NO		X	X	X		
6		X		X		X				X	CARTAS		X	X	X		
7		X		X	X	X				X	CARTAS		X	X	X		
8			X	X			X			X	NO		X	X	X		
9			X	X		X			X		NO		X	X	X		
10			X		X	X			X		NO		X	X	X		
11			X			X				X	NO		X	X	X		X
12		X		X		X				X	NO		X	X	X		X
13		X		X		X				X	BONUS AN.	X			X	X	
14	X				X	X				X	BONUS AN.	X			X	X	
15		X			X	X			X		CARTAS		X	X	X		
16		X			X	X		X			NO		X	X	X		
17		X		X		X			X		NO		X	X	X		
18	X			X		X				X	NO		X	X	X		
19	X				X		X		X		CARTAS		X	X	X		
20			X	X		X			X		CARTAS		X	X	X		X
21			X		X	X					BONUS AN.		X	X	X		
22		X		X		X				X	BONUS AN.	X			X	X	
23		X		X			X			X	BONUS AN.	X			X	X	
24		X			X	X			X		NO		X	X	X		
25			X		X	X		X			NO		X	X	X		
26	X				X	X		X			NO		X	X	X		X
27	X			X		X				X	BONUS MEN.	X			X	X	
28		X			X	X			X		CARTAS		X	X	X		
29		X			X		X			X	BONUS AN.		X	X	X		
30		X			X		X		X		NO	X			X	X	
31		X		X		X				X	NO	X			X	X	
32	X				X	X				X	NO	X					X
33	X				X	X				X	NO		X				X
34	X				X	X				X	BONUS AN.		X	X	X		
35			X	X		X				X	BONUS AN.	X			X	X	
36		X		X		X			X		CARTAS		X	X	X		
37		X		X		X		X			CARTAS		X	X	X		
38		X		X		X		X			NO		X	X	X		
39		X			X	X		X			CARTAS		X	X	X		
40			X		X	X			X		BONUS AN.	X			X	X	

U/A	Motivación																
	Progreso			Ev. Des.				Sugerencias			Recompensas	De Acuerdo		Sanciones			
	A	B	N	Sí	No	✖	✓	Sí	No	AV		Sí	No	A	S	NH	O
41	X				X	X				X	CARTAS		X	X	X		
42	X				X	X				X	BONUS AN.		X	X	X		
43		X		X		X				X	CARTAS		X	X	X		
44		X			X	X				X	NO		X	X	X		X
45		X			X	X			X		NO		X	X	X		
46		X		X		X			X		NO		X	X	X		
47			X	X			X		X		NO		X	X	X		
48		X			X		X	X			NO		X	X	X		
49		X			X		X		X		BONUS AN.		X	X	X		
50	X				X	X			X		BONUS MEN.	X		X	X		
51		X		X		X				X	CARTAS		X	X	X		
52		X		X		X				X	CARTAS		X	X	X		
53		X		X		X				X	CARTAS		X	X	X		
54		X			X	X		X			NO		X	X	X		X
55		X			X		X	X			NO		X	X	X		X
56		X			X		X			X	BONUS AN.		X	X	X		
57		X			X		X			X	NO		X	X	X		
58			X		X	X				X	CARTAS		X	X	X		
59		X		X		X				X	NO		X	X	X		
60		X		X		X				X	BONUS AN.	X		X	X		
61		X		X		X				X	NO		X	X	X		
62	X				X	X			X		BONUS AN.		X	X	X		
63	X				X	X			X		NO		X	X	X		
64			X		X	X				X	NO		X	X	X		
65			X		X	X				X	NO		X	X	X		X
66			X	X			X			X	NO		X	X	X		
67		X			X		X		X		NO		X	X	X		
68		X		X			X			X	NO		X	X	X		
69			X	X		X				X	CARTAS		X	X	X		
70			X		X	X				X	BONUS AN.		X	X	X		X
71		X			X	X			X		NO		X	X	X		
72			X		X	X			X		CARTAS		X	X	X		
<b>T</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>Ver Tabla</b>	<b>13</b>	<b>59</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>9</b>

NO HAY 36  
 CARTAS 18  
 BONUS AN. 16  
 BONUS MEN. 2  
 O= Pagar

U/A	Liderazgo, Equipo y Decisiones																	
	Líder Ef.			Falta					Equipo			Falta	Libertad			Importa		
	Sí	N	N/S	E	P	A	C	O	Sí	No	N/S		Sí	No	AV	S	N	N/S
1		X		X					X						X			
2		X		X					X						X			
3		X			X				X						X			
4		X			X				X						X			
5		X			X				X						X			
6		X			X				X						X			
7		X		X					X						X			
8		X		X					X						X			
9			X	X					X						X			
10			X	X					X						X			
11		X		X	X				X						X			
12		X						X	X						X			
13		X					X		X						X			
14		X				X			X				INTERES		X			
15		X				X			X				INTERES		X			
16		X				X			X				CONFIANZA		X			
17	X					X			X				INTERES		X			
18	X					X			X				INTERES		X			
19		X			X				X				INTERES		X			
20		X			X				X				INTERES	X				
21		X			X				X				CONFIANZA	X				
22		X			X				X				GANAS		X			
23	X			X			X		X						X			
24	X			X			X		X						X			
25	X			X			X		X						X			
26		X			X				X				PODER		X			
27		X			X				X				PODER		X			
28		X			X				X				INTERES		X			
29		X				X			X						X			X
30		X				X			X						X			X
31		X		X					X						X			
32			X	X					X						X			
33				X					X				COMUNICACIÓN		X			
34		X			X	X			X				INTERES		X			
35		X				X			X				COMUNICACIÓN		X			
36		X				X			X				COMUNICACIÓN		X			
37		X			X				X				GANAS		X			
38		X			X				X				INTERES		X			
39		X			X				X						X			
40	X					X			X						X			X

U/A	Liderazgo, Equipo y Decisiones																		
	Líder Ef.			Falta					Equipo			Falta	Libertad			Importa			
	Sí	N	N/S	E	P	A	C	O	Sí	No	N/S		Sí	No	AV	S	N	N/S	
41	X					X				X		CONFIANZA		X		X			
42	X					X				X		COMUNICACIÓN		X		X			
43		X				X				X		INTERES		X		X			
44		X		X						X		INTERES		X		X			
45		X		X			X		X					X		X			
46		X		X			X		X						X	X			
47		X			X					X				X				X	
48		X			X					X				X				X	
49		X			X					X				X				X	
50		X			X					X				X					
51		X			X					X				X		X			
52		X				X				X				X		X			
53			X			X				X		INTERES	X			X			
54			X			X				X		INTERES			X	X			
55			X			X				X		INTERES			X	X			
56		X			X	X	X			X		INTERES			X	X			
57		X				X	X			X		INTERES			X	X			
58		X			X					X				X				X	
59		X			X					X				X				X	
60		X			X					X				X		X			
61		X			X					X		CONFIANZA		X		X			
62		X				X				X		COMUNICACIÓN		X				X	
63	X					X				X		COMUNICACIÓN		X				X	
64	X				X					X		COMUNICACIÓN		X		X			
65	X				X					X				X		X			
66	X			X						X				X		X			
67	X			X						X		COMUNICACIÓN		X		X			
68	X				X					X		COMUNICACIÓN		X		X			
69		X			X					X				X		X			
70		X			X					X				X				X	
71		X					X			X		INTERES		X		X			
72		X					X			X		COMUNICACIÓN	X			X			
<b>T</b>	<b>11</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>11</b>			<b>37</b>	<b>35</b>			<b>5</b>	<b>17</b>	<b>50</b>	<b>61</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Interés/Ganas 19  
 Comunicación 10  
 Confianza 4  
 Poder 2

U/A	Malestar y Capacitación													
	Molestares						Capacitación			Anuales	Tipo de Cap.	Expectativas	Cómodo	
	C	F	E	P	S	O	Sí	No	N/S				Sí	No
1	X						X			1	TRAINING	NINGUNA		X
2		X	X				X			2	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
3				X			X			1	SERVICIO	NINGUNA		X
4	X		X	X	X		X			1	SERVICIO	NINGUNA		X
5				X			X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
6				X			X			2	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
7		X		X			X			2	SERVICIO	NINGUNA		X
8		X		X	X		X			1	SERVICIO	NINGUNA		X
9	X			X	X		X			1	TRAINING	CRECER		X
10	X		X				X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
11	X		X				X			2	SERVICIO	NINGUNA		X
12	X						X			2	SERVICIO	NINGUNA		X
13					X		X			1	INDUCCIÓN	NINGUNA		X
14	X						X			1	INDUCCIÓN	NINGUNA		X
15			X	X			X			1	IDIOMAS	NINGUNA		X
16	X			X	X		X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA	X	
17	X			X	X		X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA	X	
18	X			X	X		X			1	IDIOMAS	CRECER	X	
19	X						X			1	TRAINING	EXPERIENCIA		X
20			X				X			1	SERVICIO	NINGUNA		X
21		X			X		X			1	TRAINING	CRECER		X
22		X		X			X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
23	X	X					X			2	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
24	X				X			X		0	-	NINGUNA		X
25					X			X		0	-	NINGUNA		X
26					X		X			2	SERVICIO	NINGUNA		X
27		X	X				X			1	TRAINING	CRECER	X	
28			X	X			X			1	SERVICIO	EXPERIENCIA		X
29	X			X			X			1	TRAINING	EXPERIENCIA		X
30	X			X	X		X			2	TRAINING	EXPERIENCIA		X
31	X			X				X		0	-	NINGUNA		X
32					X			X		0	-	EXPERIENCIA	X	
33	X				X			X		0	-	CRECER	X	
34		X			X		X			1	TRAINING	NINGUNA		X
35		X					X			1	SERVICIO	CRECER	X	
36	X						X			1	SERVICIO	EXPERIENCIA		X
37		X		X			X			1	TRAINING	NINGUNA		X
38		X					X			1	SERVICIO	EXPERIENCIA	X	
39	X				X		X			1	SERVICIO	CRECER	X	
40		X			X		X			1	IDIOMAS	NINGUNA		X

U/A	Malestar y Capacitación													
	Molestares						Capacitación			Anuales	Tipo de Cap.	Expectativas	Cómodo	
	C	F	E	P	S	O	Sí	No	N/S				Sí	No
41			X	X			X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
42	X			X	X		X			1	INDUCCIÓN	EXPERIENCIA		X
43	X				X		X			2	SERVICIO	NINGUNA		X
44	X			X	X		X			2	IDIOMAS	NINGUNA		X
45			X		X			X		0	-	CRECER		X
46				X				X		0	-	EXPERIENCIA		X
47							X			1	TRAINING	EXPERIENCIA		X
48			X	X			X			1	IDIOMAS	CRECER	X	
49				X			X			1	IDIOMAS	NINGUNA		X
50	X		X		X		X			2	IDIOMAS	NINGUNA		X
51					X		X			2	TRAINING	NINGUNA		X
52					X		X			1	SERVICIO	NINGUNA		X
53	X		X	X	X		X			1	TRAINING	EXPERIENCIA		X
54	X	X	X	X			X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
55		X					X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
56		X					X			1	IDIOMAS	CRECER	X	
57				X				X		0	-	CRECER	X	
58	X			X				X		0	-	NINGUNA		X
59	X			X				X		0	-	EXPERIENCIA	X	
60	X							X		0	-	NINGUNA		X
61							X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA	X	
62							X			1	IDIOMAS	NINGUNA		X
63	X				X		X			1	TRAINING	CRECER	X	
64	X	X					X			1	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
65		X					X			1	TRAINING	EXPERIENCIA	X	
66	X		X		X		X			1	INDUCCIÓN	EXPERIENCIA	X	
67	X		X		X		X			1	INDUCCIÓN	EXPERIENCIA	X	
68					X		X			1	TRAINING	NINGUNA		X
69	X		X		X		X			1	IDIOMAS	CRECER	X	
70				X			X			2	IDIOMAS	EXPERIENCIA		X
71				X			X			2	TRAINING	EXPERIENCIA		X
72	X				X		X			1	INDUCCIÓN	NINGUNA	X	
<b>T</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>61</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>Ver</b>	<b>Ver Tabla</b>	<b>Ver Tabla</b>	<b>20</b>	<b>52</b>

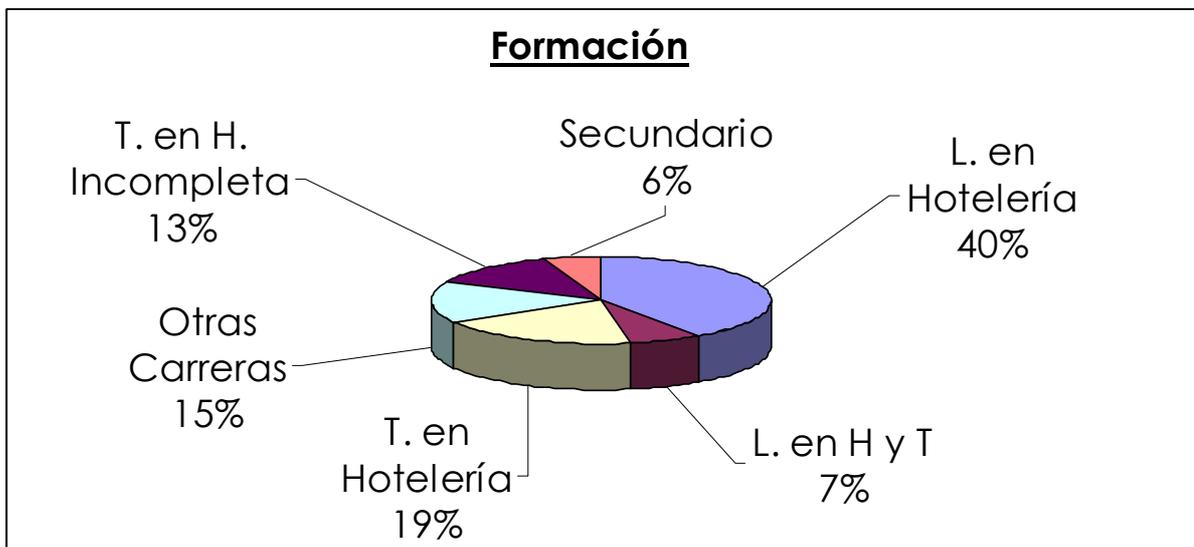
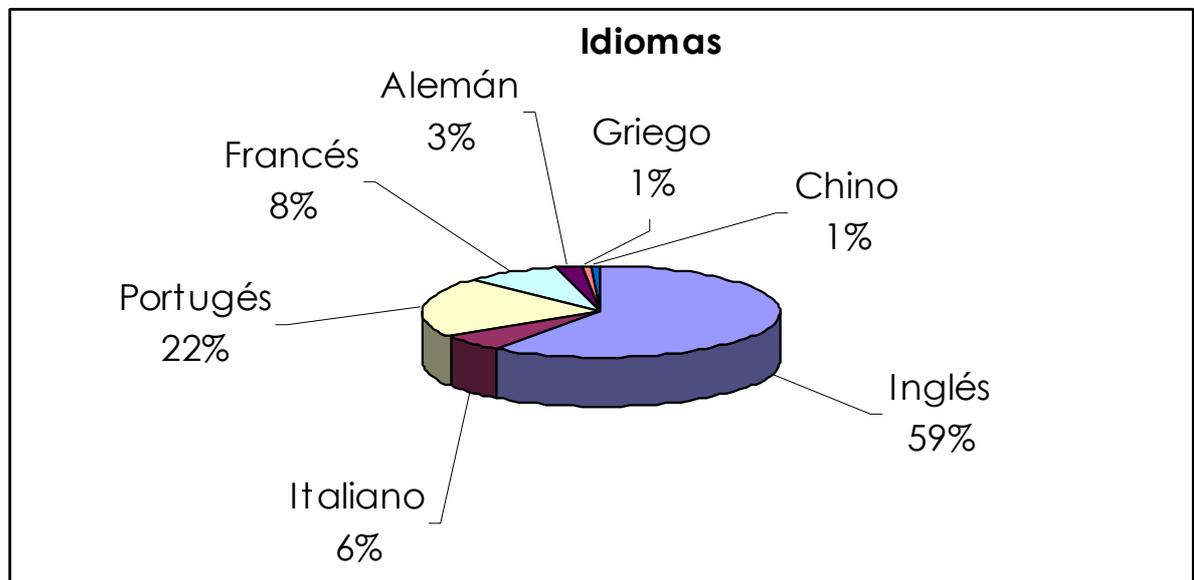
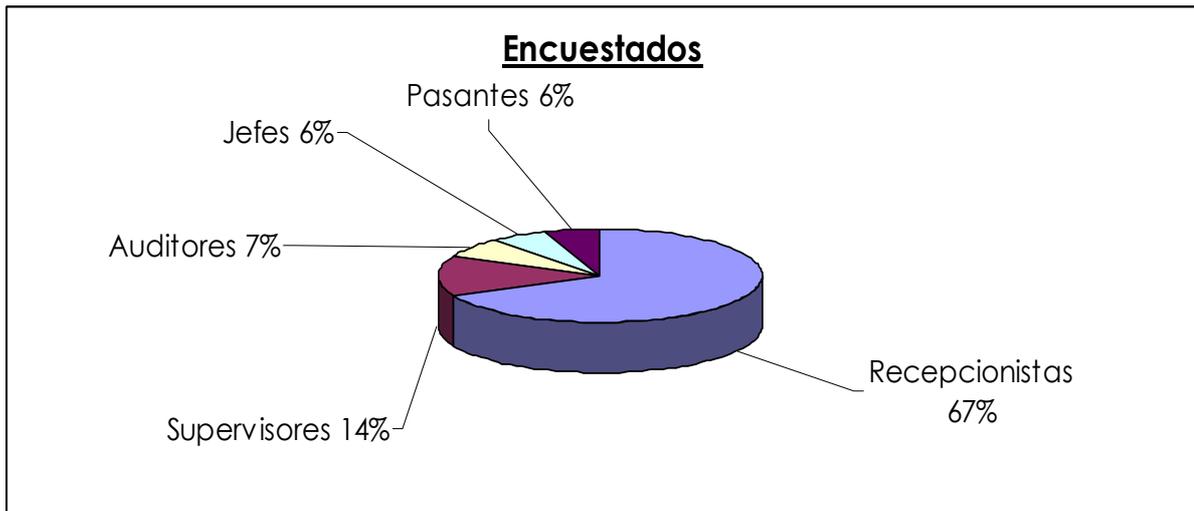
0 11 Training 16 Ninguna 29  
 1 14 Servicio 15 Crecer 13  
 2 47 Idiomas 24 Experiencia 30  
 Inducción 6

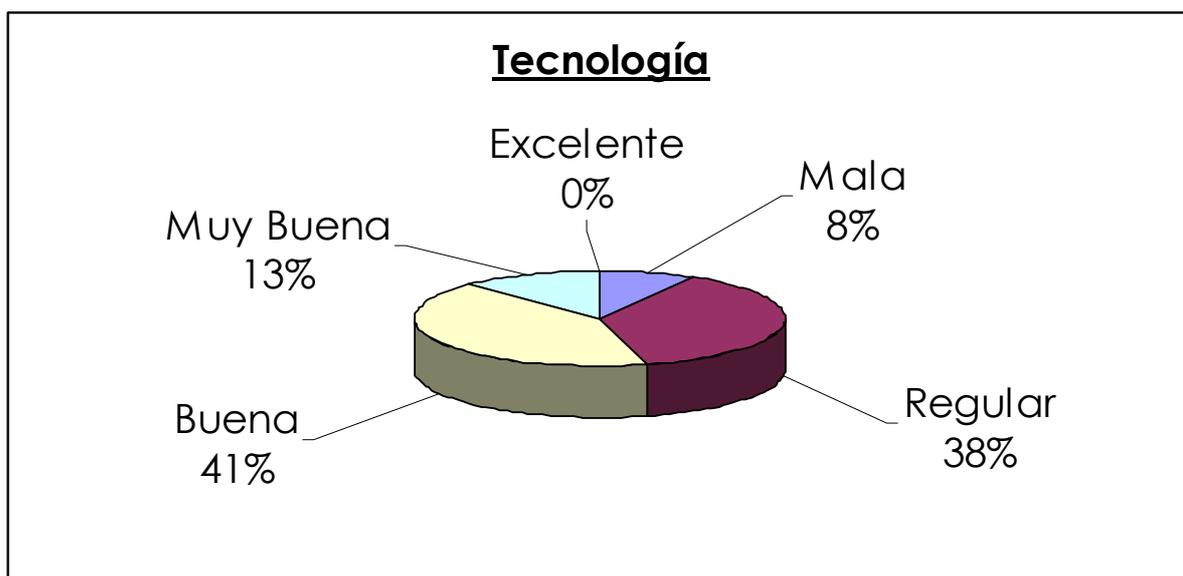
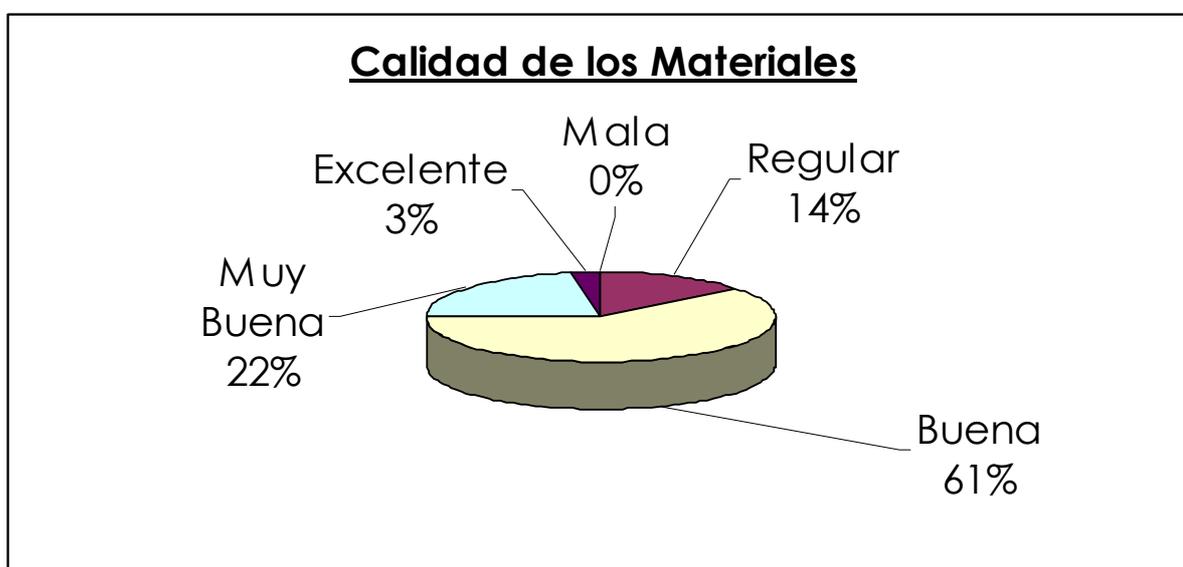
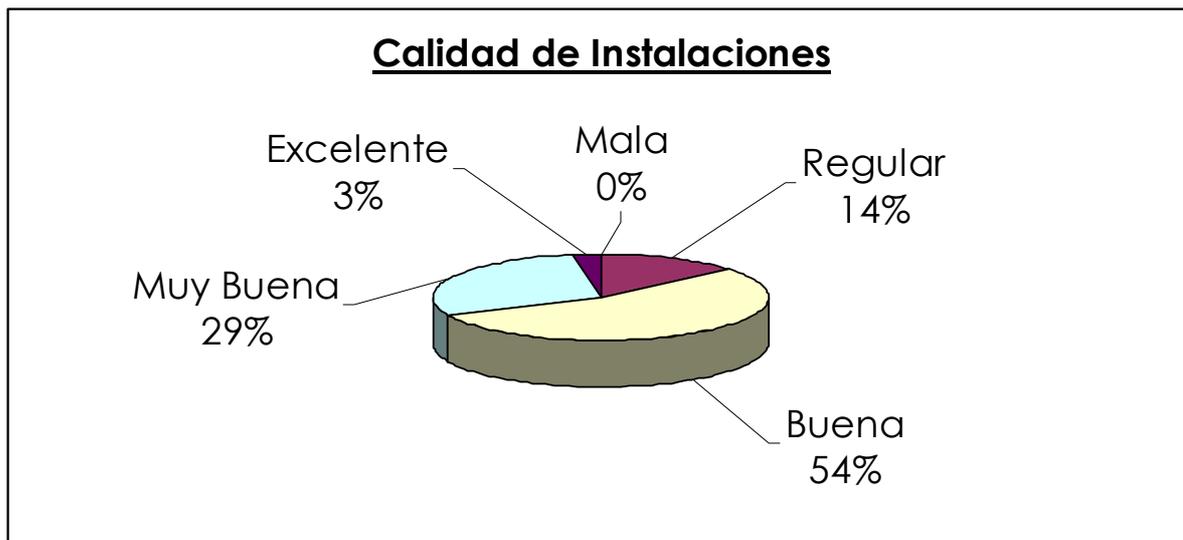
### 13.2. Entrevistas

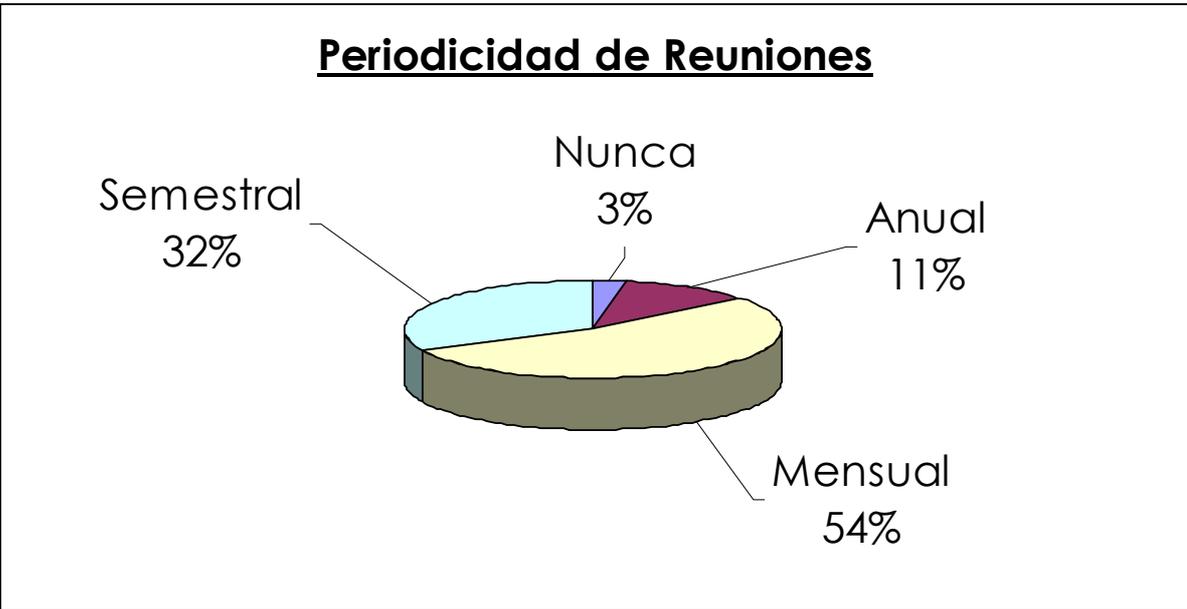
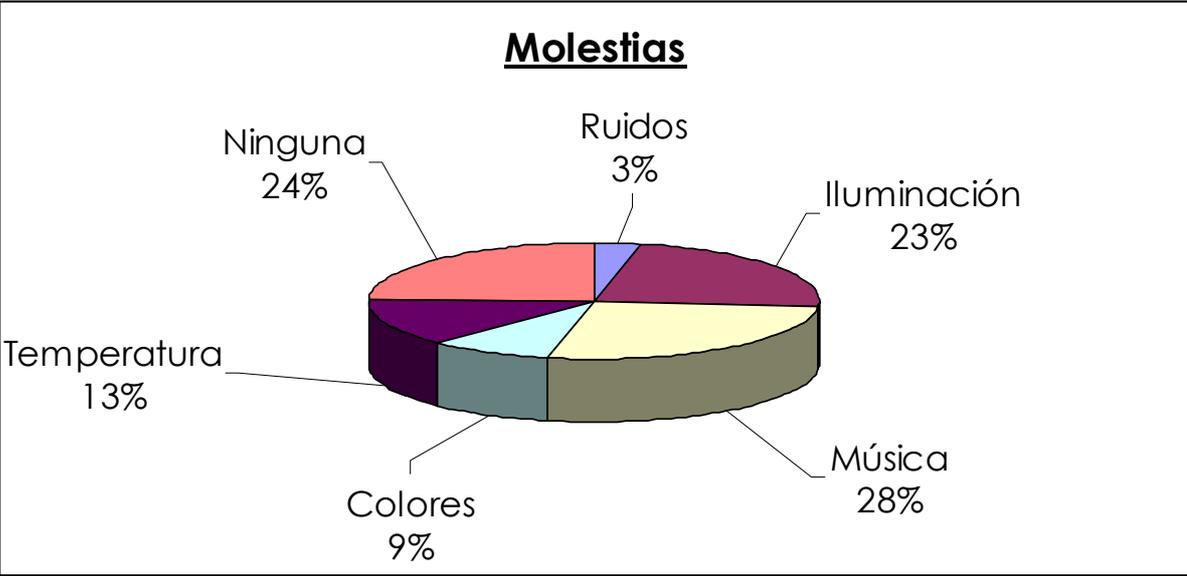
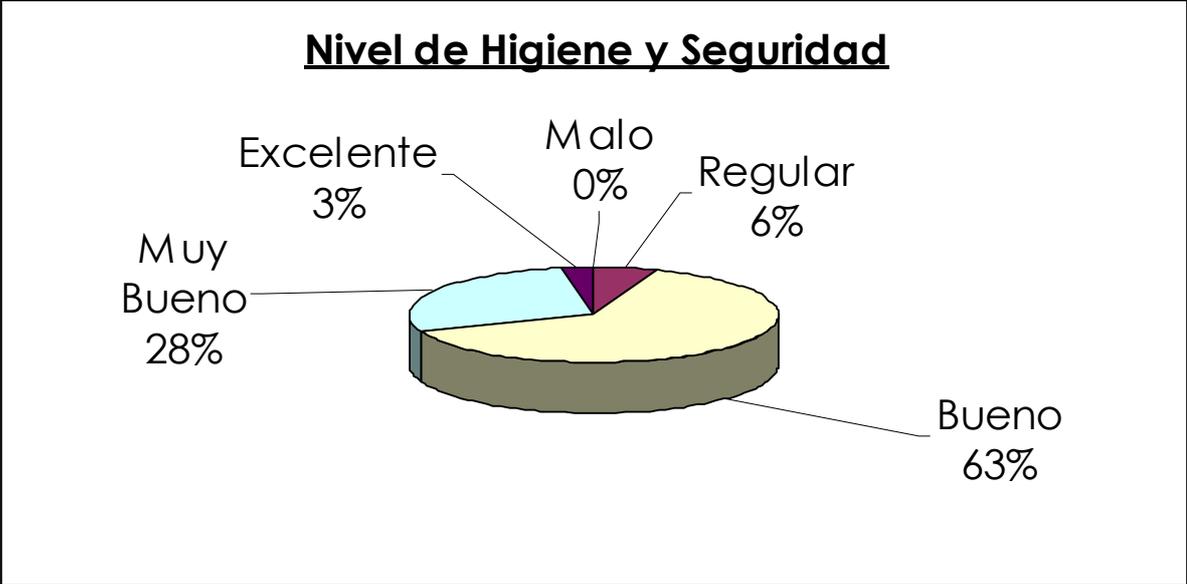
U/A	Perfil	Reclutamiento	Selección	Contratación	Ev. Y Pas.	Confort
1	Egresado de carreras afines. NO	Interno y Externo	Entrevista. Ex. Médicos	Depende la necesidad. Todas	Sí. 5%	Alto. Encuestas anuales
2	Con varios idiomas. Egresado. SI	Externo	Entrevistas	A tiempo completo indeterminado	NO	Alto. No se pregunta.
3	Estudios relacionados. Idiomas. SI	Interno y Externo	Entrevistas	Depende las necesidades.	Sólo eventuales	Normal. No se encuesta.
4	Experiencia. Estudios. Idiomas. NO	Interno	Entrevista. Ex. Médicos	Eventual o parcial o total.	10% eventuales	Normal. Si, una vez al año.
5	Presencia. Idiomas. NO	Externo	Entrevistas	Prueba y después completo.	Sí. 10%	Alto.
6	Idiomas. Estudios. relacionados. NO	Interno y Externo	Entrevistas	Prueba.	NO	Moderado. Encuestas anuales.
7	Experiencia y Presencia. NO	Interno y Externo	Entrevistas	Depende. Primero a Prueba.	Eventuales. 10%	Moderado.
8	Presencia. Estudios relacionados. SI	Interno y Externo	Entrevistas	Prueba. Completo	No pasantes. Eventuales depende la necesidad.	Alto. Encuestas dicen lo contrario.
9	Experiencia. SI	Externo	Entrevistas	Todos	10% eventuales. 1 Pasante	Alto. No se pregunta.
10	Egresados de carreras afines. NO	Interno y Externo	Entrevistas	Prueba	NO	Alto.

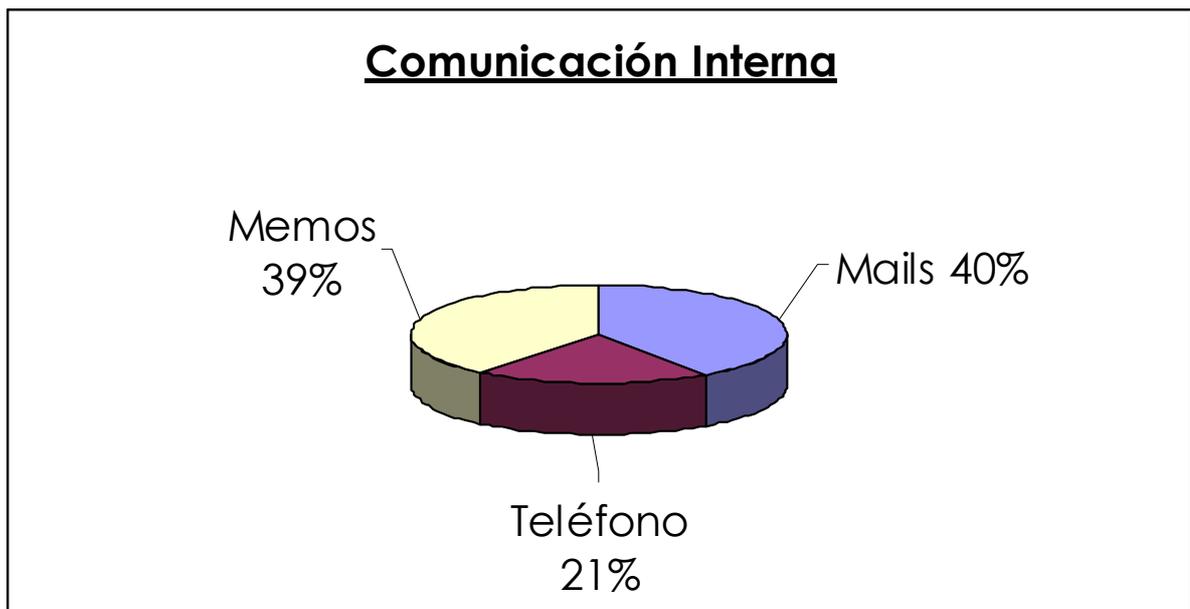
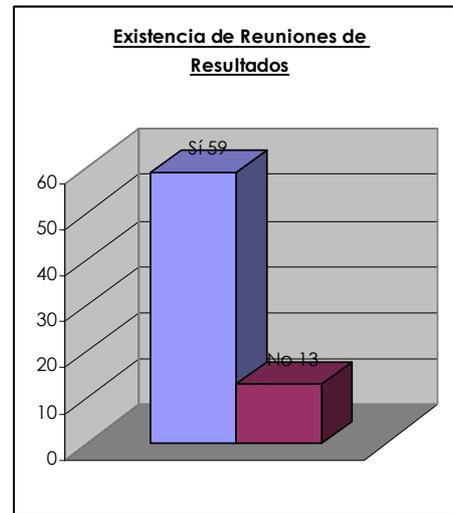
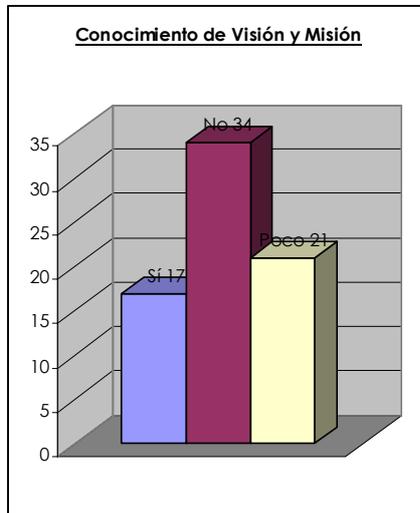
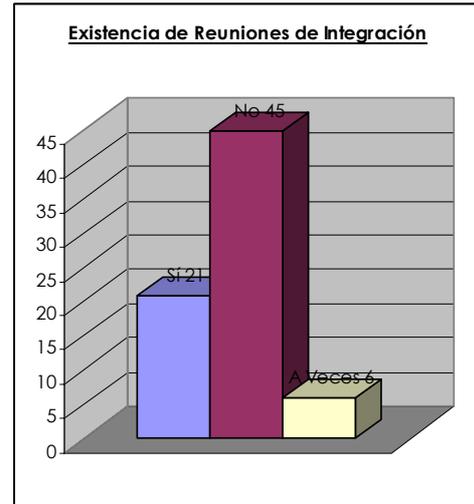
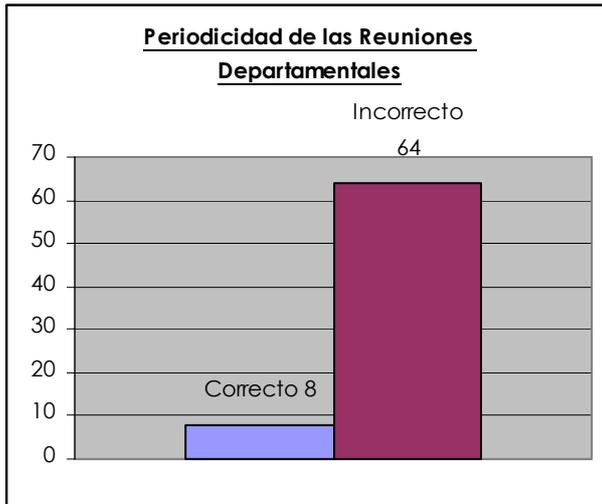
U/A	Com. Int.	Motivación	Carrera	Malestares	Capacitación
1	Carteleras, Mails, Reuniones.	Sí. Apercibimientos y sanciones. Cartas, bonus, salario, comida.	Sí. Evaluaciones de desempeño.	No	Idiomas para front, inducción, servicio. 2 o 3.
2	Ídem 1. Reuniones Semestrales	Sanciones y apercibimientos. Cartas, bonificaciones.	Sí. Recl. Interno.	Sí, cansancio.	Idiomas, para front y mucamas. Inducción. 1 o 2
3	Ídem 1. Reuniones de resultados.	Suspensiones. Bonus, área de recreación.	Reclutamiento Interno.	No.	3 por año por empleado. Servicio.
4	Ídem 1. Buzón de sugerencias	Apercibimientos, suspensiones. Cartas, bonus, ambiente.	Evaluaciones.	No.	Técnicas en el sector, bar, front, reservas. 2 o 3.
5	Ídem 1. Sugerencias. Reuniones con RR.HH. Semestrales	Apercibimientos, suspensiones. Comedor, salidas.	Sí, dependiendo de los conocimientos y experiencia.	No.	Idiomas en Front. Entrenamiento en ventas. 3
6	Ídem 1. Reuniones resultados.	Suspensiones, Capacitación, comida.	Sí, pruebas.	Sí, presión de los gerentes. En evaluación.	Idiomas para todos. Reservas y ventas. 1 o 2.
7	Ídem 1. Sugerencias.	Apercibimientos, suspensiones. Posibilidades de progreso.	Sí, evaluaciones.	No.	Inducción y bienvenida. Training en sector. Las que se puedan.
8	Ídem 1. Revista interna.	Apercibimientos. Cartas, reuniones, sugerencias, comida.	Sí. Reclutamiento.	Sí, sobrecarga de tareas. Inevitable.	Atención y servicio. 1 o 2.
9	Ídem 1. Revista interna.	Apercibimientos. Cartas, tickets, bonus.	Sí. Promociones.	No.	Training inter-departamental. Mensual.
10	Ídem 1.	Apercibimientos, suspensiones. Sugerencias, bonus.	Sí. Recomendaciones.	No.	Idiomas, ventas, reservas y front. Marketing.

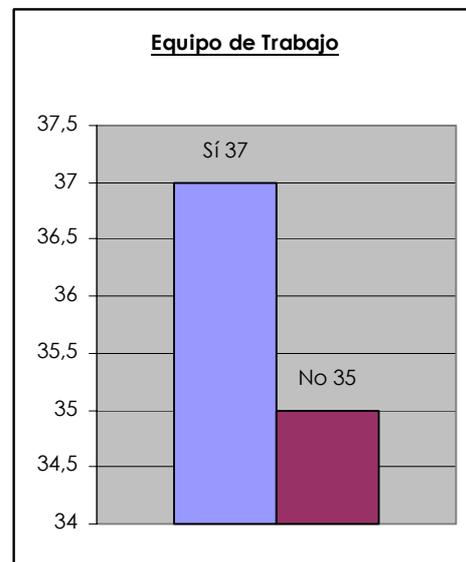
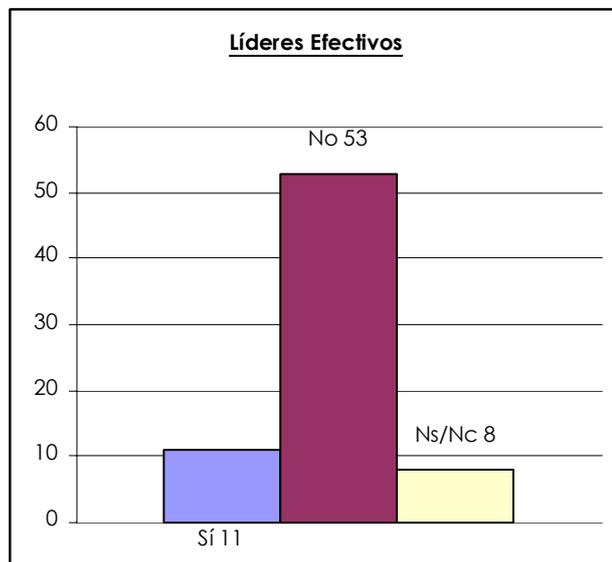
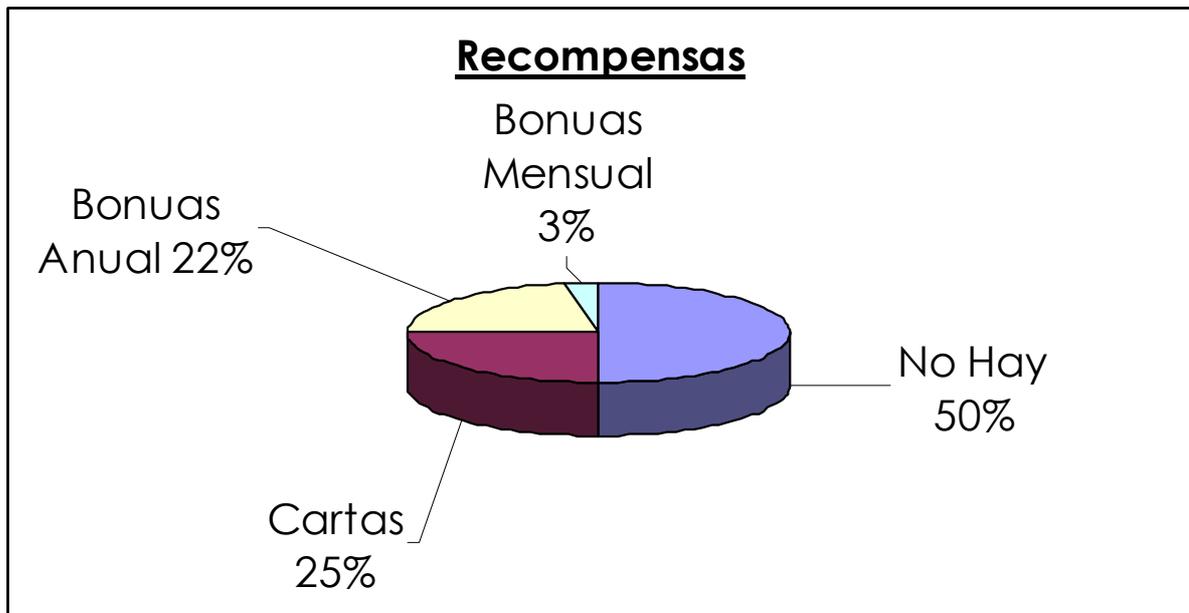
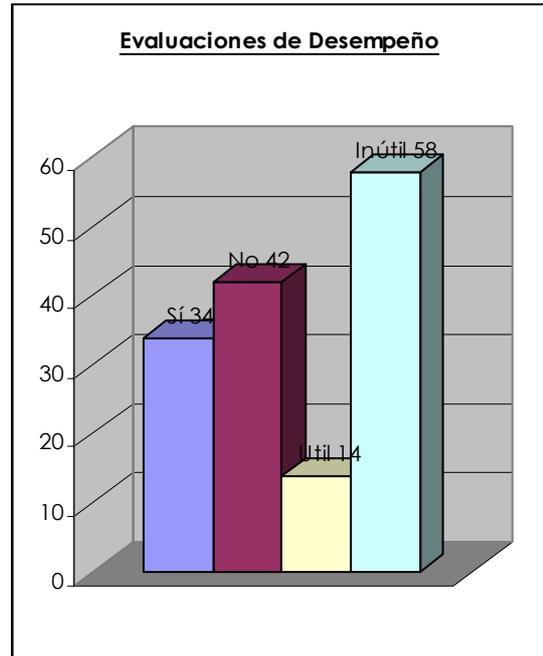
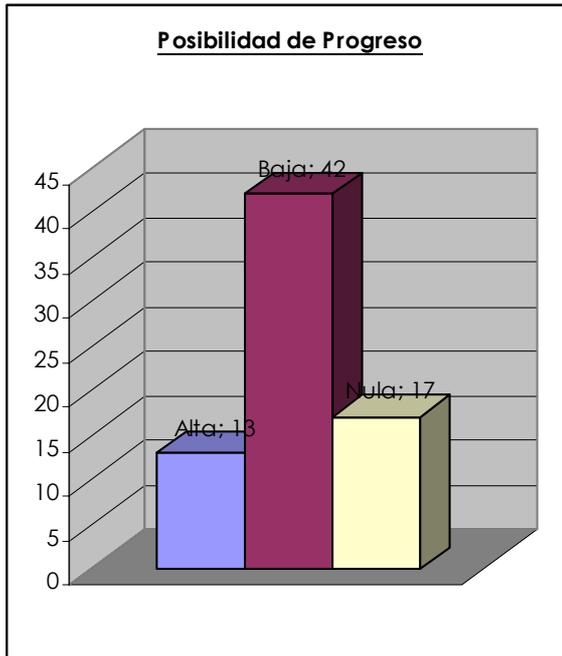
### 13.3. GRAFICOS

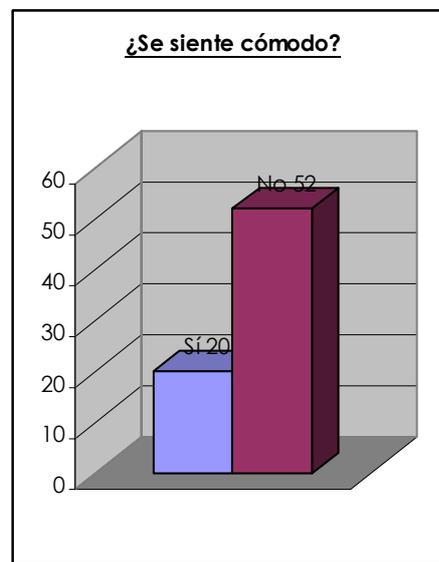
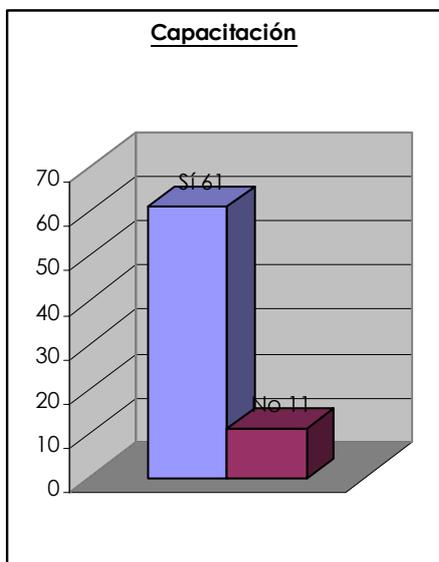
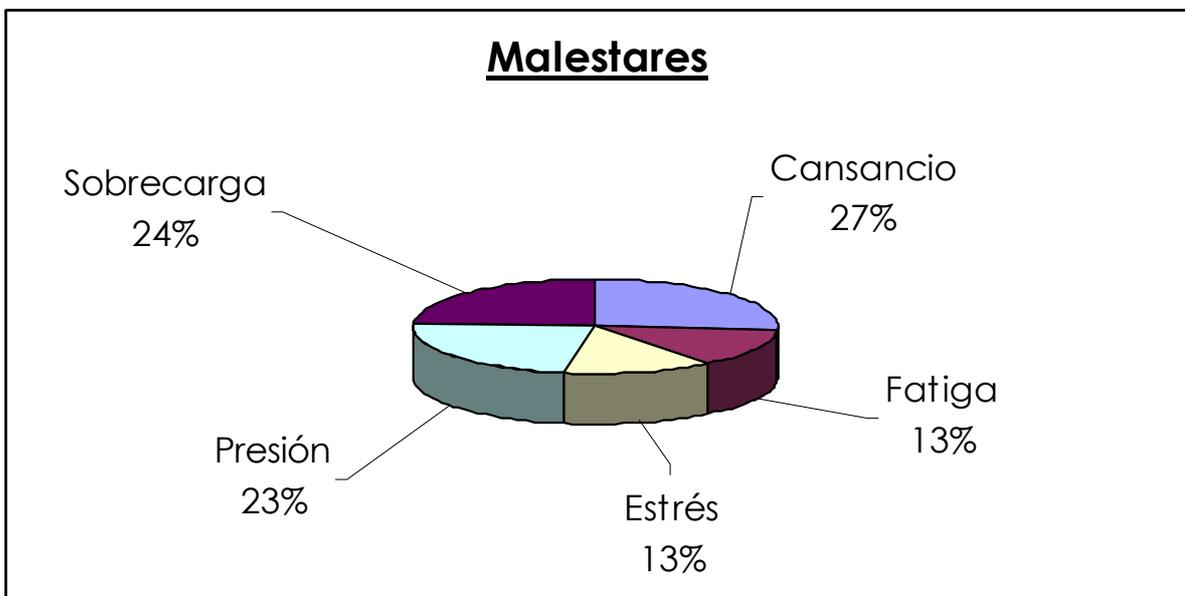
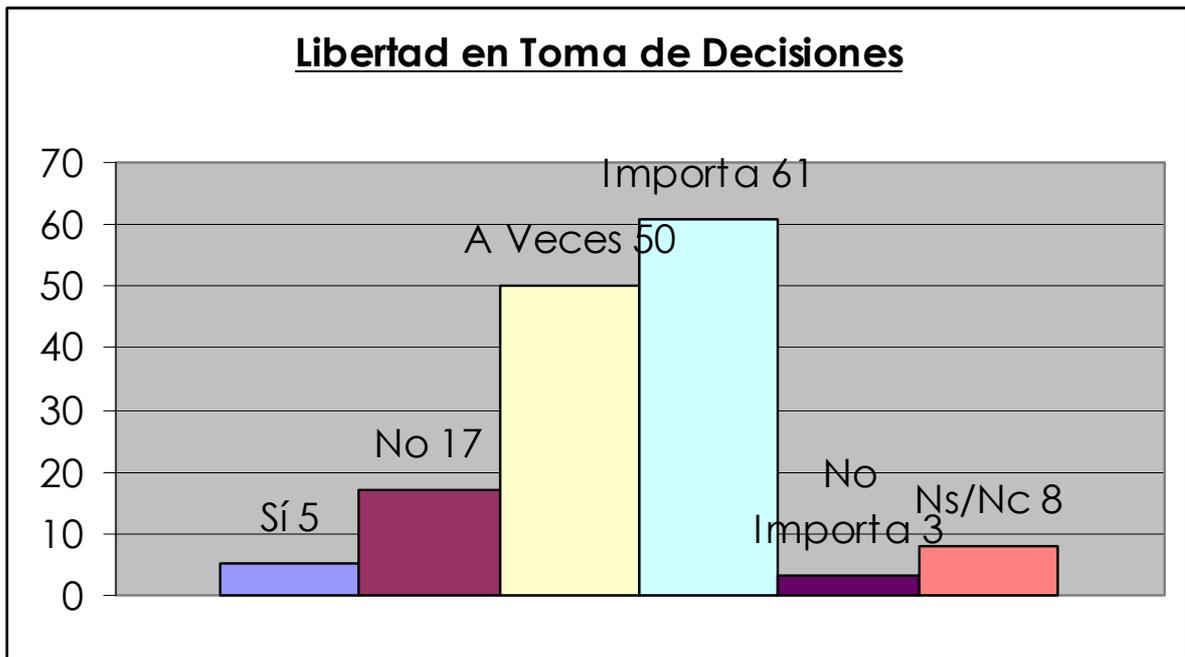












## 14. **ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

Hace tres años me desempeño en el sector de recepción de un hotel cuatro estrellas, y siempre me pregunte si el mal clima organizacional que se generaba dentro del establecimiento era algo corriente en el resto de los hoteles o era un caso particular que se daba sólo en el nuestro.

Esa fue, seguramente, la razón número uno que me llevó a realizar esta investigación.

Así fue como comencé a investigar sobre los aspectos que hacían a un buen o mal clima organizacional y a todo aquello que estaba relacionado con el trato del personal, factor número uno de importancia, a mi entender, dentro de cualquier empresa, no sólo de servicios.

Con el tiempo me fui nutriendo de un montón de información, fui encontrando las bases teóricas de todos los procesos que estaba vivenciando y de los cuales no comprendía su razón de ser.

Luego de revisar la extensa bibliografía que se encuentra sobre recursos humanos, llegue a la triste conclusión de que incluso el único libro que lo aplica a la hotelería, es tan general y tan vago en sus conceptos y teorías que no es para nada reflejo fiel de lo que sucede en el mercado.

De esa manera, con la teoría que encontré y todo aquello que yo sabía al respecto gracias a la experiencia ganada a lo largo de estos años, me aventuré a la búsqueda de las respuestas, que aún antes de comenzar a plantear intuía conocer. Lamentablemente, llegue a las conclusiones que esperaba.

Hotel tras hotel, recepcionista tras recepcionista, me daban las respuestas que ya sabía que iba a obtener: despreocupación de sus superiores, desmotivación, cansancio, presión, sobrecarga de tareas, polivalencia, y problemas que nadie solucionaba y de los cuales nadie quería hacerse cargo.

Durante las entrevistas con los gerentes de recursos humanos de los hoteles visitados, me encontré con la sorpresa, o mejor dicho con la triste realidad, de que lo que ellos veían no era muy similar a lo que sus empleados percibían. No eran conscientes de lo que cada uno de los empleados pensaba de la organización, de cómo se sentían, de sus expectativas y su compromiso con la empresa.

Estaban ciegos, creyendo hacer lo correcto, pensando en que el clima que generaban, las actividades que ofrecían y sus planes de capacitación y motivación eran suficientes para satisfacer a sus colaboradores.

De a poco, fui desenredando la información obtenida, de la cual, al margen de los resultados tabulados en el presente informe, rescato todo aquello que no pudo ser traspasado al papel. Las caras y frases de los empleados, de mis colegas, de darse cuenta que en realidad, lo que vive cada uno día a día, es lo mismo que vive nuestro compañero, en otro hotel, pero bajo las mismas condiciones.

Después de mucho girar sobre toda la información recabada arribe a diferentes cuestiones que me parece interesante recalcar. Verán en las siguientes líneas un análisis de cada uno de los puntos encuestados y su relación con el clima organizacional, agregando toda la información que no pudo ser volcada en las tablas de análisis.

Del total de encuestados, recepcionistas, supervisores, auditores, pasantes y algunos jefes, casi todos tienen algún tipo de formación relacionada con el turismo o la hotelería, ya sea la Licenciatura, la Tecnicatura o alguna de las dos en proceso. Muy pocos estaban terminando otro tipo de carrera o no poseían estudios relacionados. Esto se debe básicamente a la constante exigencia de la profesión. El servicio y la atención al cliente, tanto en hotelería como en turismo, plantean la necesidad de capacitación y profundo conocimiento en todas las áreas relacionadas, no sólo con la atención sino con todos aquellos servicios periféricos que son posibles de ofrecer a una persona en nuestro país.

Por esto, también arribe al resultado de que todos los empleados poseen al menos un idioma, en su mayoría inglés y que tratan de complementarlo con algún otro, ya sea aprendiéndolo por su cuenta, con ayuda del hotel, en la universidad, o con el trato diario de los pasajeros. Así, idiomas como el portugués o el italiano se perfilan en segundos lugares, junto con el francés, y en menor media el alemán, el griego y el chino.

En cuanto a las tareas realizadas, además de las básicas establecidas por el convenio, como pueden ser la atención al huésped, manejo de mensajería, proceso de registro de entrada y salida de pasajeros, manejo de caja, cobros, cambio, etc., se le sumaban otras que no se correspondían con los puestos ocupados, como ser el manejo de la telefonía externa e interna, conserjería, supervisión de maleteros, coordinación con otros departamentos, etc. Así, las tareas realizadas, suman mucho más de lo estipulado en los manuales o perfiles de puestos, sin reconocimiento de ningún tipo al respecto, asumiendo cada empleado un alto grado de polivalencia y responsabilidad en las tareas realizadas.

Entrando en el terreno de la satisfacción laboral, el primer punto en que se hacía hincapié era en el aspecto físico del entorno laboral, donde podemos observar un nivel de satisfacción relativamente normal respecto a calidad de las instalaciones edilicias y de trabajo, materiales de trabajo, higiene y seguridad. El punto en que se notaba una mirada más crítica era tal vez la tecnología utilizada, haciendo referencia a obsoletos sistemas computarizados, que tienen diversos problemas y que dificultan la operativa diaria al momento de atender a los huéspedes. Esto disminuye la satisfacción del empleado, ya que se ve presionado a brindar un servicio de alta calidad y excelencia, como es exigido y a la vez a lidiar con un sistema que tal vez sea demasiado lento, este trabado, o directamente no funcione.

Esto crea una mala imagen, además de ser motivo de enojos y discusiones con los clientes, que obviamente no creen que sea sólo culpa del sistema.

También se les consulta a los encuestados sobre otras molestias que pueden percibir durante la jornada laboral, como pueden ser ruidos, música, iluminación, colores y temperatura. Las grandes quejas hacían referencia a la música y a la iluminación. Como sabemos, la mayoría de los hoteles posee música funcional, la cual puede o no ser regulada por el propio hotel, ya que muchas veces es una empresa externa la que esta a cargo de la implementación de la música. Una melodía que puede sonar divertida para un huésped, no suena de la misma manera para una persona que la escucha ininterrumpidamente durante 9 horas. En cuanto a la iluminación, hacían referencia al cansancio visual que producían ciertos niveles de iluminación, combinados con la constante fijación de la vista en la computadora.

En menor medida, se veían afectados por condiciones de temperatura, ruidos o colores.

Al hablar de comunicación en la empresa, la mayoría de los encuestados afirmaba que había reuniones mensuales departamentales para hablar sobre temas que son relativos a la función que se desempeña diariamente. Sin embargo, cuando se les preguntaba si esa periodicidad les parecía correcta, la mayoría respondía que no, en algunos casos porque la información que se manejaba no era importante, en el caso de las reuniones mensuales, tal vez no se justificaba, y por el otro lado, aquellos que reconocían tener reuniones semestrales o anuales se quejaban del largo lapso de tiempo que había entre encuentro y encuentro.

También reconocían tener reuniones de resultados, donde se mostraban los resultados obtenidos por el hotel, tanto económicos como en materia de satisfacción al cliente; sin embargo, la mayoría afirmaba saber muy poco o desconocer cuales eran esos objetivos que se debían alcanzar, así como cual era la misión de la empresa, su visión y sus características.

Los encuestados tampoco están de acuerdo con el uso de las carteleras, ya que consideran que la información que allí se coloca no es relevante, cuando en realidad se podría usar con fines de reclutamiento, o capacitación, cosa que se ve muy poco.

Afirmaban también que las reuniones de integración entre departamentos eran poco frecuentes y a veces ni las había, y que la comunicación se daba más que nada a través de mails y telefónicamente. Esto genera una pérdida de información, además de constantes errores operativos por información faltante, errores y problemas y enfrentamientos entre departamentos.

Adentrándonos en el terreno de la motivación, los empleados tenían más de una crítica al momento de contestar.

En primer lugar, la mayoría considera una baja posibilidad de progreso dentro de la empresa. Esto se debe a la falta de reclutamiento interno, y también a la escasa cantidad de puestos que se dan, debido a la estructura organizativa, que lejos de ampliarse, va disminuyendo con el tiempo.

También la mayoría reconocía ser evaluado respecto de su desempeño, pero no veía la utilidad del sistema, ya que lo veían más como una obligación impuesta por el departamento de recursos humanos que como una herramienta de motivación de los empleados.

Algo similar sucedía con las sugerencias, donde en la mayoría de los hoteles son tenidas en cuenta pocas veces, siendo factor desmotivante para los empleados, que al tener contacto constante con los huéspedes son los que más conocen sus problemas y necesidades.

Tampoco comparten el sistema de recompensas elegido por las empresas, que en su mayoría premian con cartas de felicitaciones o algún bonus anual por producción, siendo pocas veces mensual. En algunos casos ni siquiera existe un sistema de motivación, siendo el salario el único factor motivante en el trabajo.

Todos coincidían en el sistema de castigos implementados, que se resumía a la aplicación de apercibimientos y suspensiones en función de las faltas cometidas. Sin embargo, algunos destacaban que fueron obligados a pagar por sus errores con dinero, cuando se dio algún faltante o error de cambio, algo inentendible e ilegal en nuestro país.

Cuando se les preguntaba por la efectividad de sus líderes, muchos hacían la aclaración de que no veían a su jefe como un verdadero líder, y en su mayoría no consideraban que su labor sea efectiva, siendo predominante la falta de poder y autoridad para manejar al departamento. Muchas veces se ven afectados por la obligación de acatar diferentes ordenes que provienen de su jefe directo y al mismo tiempo de jefes de otros sectores o de los gerentes, lo que demuestra la poca claridad en las indicaciones y la falta de responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos.

En cuanto al trabajo en equipo, las opiniones eran repartidas, afirmando que muchas veces falta confianza para formar un equipo de trabajo y que la comunicación también es muy importante. Muchos resaltaban al equipo de trabajo como justificador de su permanencia en la empresa, alegando que si no fuera por los compañeros y el cariño ya hubieran cambiado de establecimiento.

Al momento de la libertad en las decisiones, la gran mayoría confesaba que muy contadas veces tenía libertad para tomar alguna determinación, y que cuando lo hacía era reprendido por haberlo hecho. Esto era desmotivante, ya que durante la labor diaria, es indispensable contar con el apoyo de los jefes al momento de tomar decisiones rápidas para solucionar problemas sin crear más demoras.

Ya en los últimos puntos de la encuesta, cuando se les preguntaba por problemas laborales, las respuestas se veían repartidas entre cansancio mental, presión laboral y la sobrecarga de trabajo. Muchos veían la polivalencia como un artilugio de los gerentes para reducir costos departamentales, a través de la eliminación de personal y el reparto de esas tareas entre los empleados restantes.

Otros hablaban de casos reales de estrés, que fueron diagnosticados como tal en instituciones médicas, y que eran muy difíciles de sobrellevar.

Respecto de la capacitación, casi todos reconocían tener al menos 1 capacitación anual, generalmente en algo técnico del sector. También había opciones para capacitarse en idiomas. Muy pocos contaron que no fueron capacitados, todos al menos recibieron una bienvenida y un training básico en su sector.

Finalmente, cuando se les interrogaba por las expectativas, un gran porcentaje aseguraba que éstas eran nulas, mientras que otro grupo aceptaba que sólo seguían allí para obtener experiencia. Muy pocos eran los que consideraba la opción de crecimiento dentro de la empresa.

Para cerrar las encuestas se les hacía una pregunta, que podría haber sido hecha la principio del cuestionario, pero que fue puesta al final para jugar con las preguntas anteriores. Muchas veces uno no es conciente de lo que vive día a día en el trabajo, ya que no se toma el tiempo de ponerse a pensar en lo que la empresa le ofrece o como se siente. Con esta encuesta, luego de pasar por todas las preguntas, lo empleados caían en la realidad de los aspectos negativos que enfrentan día, llegando a la última pregunta con un nuevo panorama, que les permitía contestar con mayor fundamento.

Así, más de la mitad de los encuestados, respondía que no estaba cómodo en su lugar de trabajo.

Como contrapartida, se procedió a la realización de entrevistas a algunos gerentes de recursos humanos de diferentes hoteles, con el objetivo de comparar algunos aspectos y conocer un poco más su *modus operandi*.

Las primeras preguntas se referían al tipo de perfil buscado para cubrir las vacantes que se abrían, cuyas respuestas se condicen con los niveles de formación observados en los empleados, siendo casi siempre necesidad número uno algún tipo de formación relacionada con el turismo o la hotelería, así como experiencia en el sector, conocimiento de al menos un idioma y manejo de sistemas computarizados. Algunos hacían hincapié en la presencia y la imagen, ya que consideraban este factor muy importante, debido a la necesidad del contacto constante con el huésped.

Muy pocos de los entrevistados reconoció la presencia de manuales o perfiles, asegurando que los mismos se encontraban en proceso de preparación.

Los que poseían perfiles reconocían que los utilizaban al momento de la selección como herramienta para corroborar la experiencia de los entrevistados.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento, nos encontrábamos con la primera gran discrepancia entre lo que se dice y lo que se hace. La mayor parte de los gerentes afirma que utiliza el reclutamiento interno en primer lugar, con el objetivo de promover a los empleados y generar motivación. Sin embargo, al comparar con las respuestas de los empleados, casi todos ven pocas posibilidades de progreso y no reconocen que haya reclutamiento ni promoción interna, salvo contados casos.

En segundo lugar reconocen la utilización de reclutamiento externo, usualmente a través de empresas especializadas y universidades y en menor medida a través de diarios y anuncios. Otro método utilizado es el de recomendación.

Durante la selección, todos coinciden en que el desarrollo de entrevistas es la mejor herramienta de selección ya que permite una mayor profundidad y conocimiento de la otra persona. Muchas veces se dan hasta 3 entrevistas y las mismas son complementadas en algunos casos con pruebas psicológicas y exámenes médicos.

Dos de los gerentes reconocían que hacían un chequeo de antecedentes laborales, para evaluar la veracidad de los puestos anteriores.

En cuanto la contratación, ésta va en función de la necesidad y el puesto a cubrir, siendo generalmente de tres meses a prueba y luego procediendo a la efectivización del empleado.

Cuando hablaban de necesidad destacaban el papel de los empleados eventuales, contratados en función de los eventos que iban surgiendo. Dicha modalidad sólo es aplicada generalmente en el área de Alimentos y Bebidas, y en muy pocos casos en otros departamentos. Para cubrir algún hueco por poco tiempo se utiliza la modalidad de pasantía, aprovechando el bajo costo que esto implica. Asimismo, al margen del bajo costo que representa, muchos coincidieron en que es muy difícil encontrar estudiantes dispuestos a cubrir puestos en recepción o a hacer entrenamientos, lo cual dificulta la implementación del sistema. En cuanto a porcentaje ninguno superaba el 10% del total del personal, que rondaba los 110 a 130 empleados por establecimiento. En el caso de los pasantes, muchos no tenían y los que si tenían era sólo uno.

Al preguntarles sobre el nivel de confort, todos aseguraban que el nivel ofrecido era muy bueno, mencionando entre otras cosas las facilidades que brindaban, por ejemplo: comedor de personal equipado, televisor, teléfono, sector fumadores, juegos, etc. Si reconocían en muchos casos que la tecnología podía llegar a ser obsoleta en un punto, pero afirmaban que eso se encontraba fuera de sus manos, y que no podían hacer nada al respecto.

Respecto a las encuestas, dicen ser aplicadas una vez al año, evaluando diferentes aspectos referidos al clima interno y satisfacción de los empleados. Cuando se les preguntaba por los resultados, muchos vacilaban, diciendo que los empleados pedían cosas que no cuadraban dentro de los presupuestos, como gaseosas, o comidas especiales; otros directamente esquivaban la pregunta, demostrando que el análisis de las respuestas era inexistente.

Otros de los problemas que encontraban en las encuestas era la falta de motivación, pero explicaban que les era muy difícil conseguir la motivación de los empleados y que a pesar de implementar recompensas y premios, no conseguían elevar los niveles. Nunca mencionaron la necesidad de aumentar otras cosas, como la comunicación interna, el apoyo de los superiores, y otros aspectos no relativos a compensaciones materiales.

Respecto del sistema de castigos, coincidían con los empleados en la aplicación de apercibimientos y suspensiones, conforme la situación. En cuanto a premios, nombraban las cartas de felicitaciones, los salarios, los plus anuales por producción, los ascensos y promociones internas, entre otros. Ninguno mencionó en ningún caso que los empleados hubieran tenido que pagar algo alguna vez en forma de castigo. La pregunta se formuló y con seguridad, todos respondieron que eso nunca sucedía.

Otras herramientas de motivación, eran los buzones de sugerencias en algunos casos, reuniones con recursos humanos en otros, y todos planteaban la facilidad de contacto que tenía el departamento con los empleados, fomentando la comunicación y exigiendo que ante cualquier problema, por mínimo que sea, se acercaran a hablarlo con ellos para encontrarle solución, una forma de departamentos a puertas abiertas. Ningún empleado mencionó este aspecto.

Respecto de las oportunidades de crecimiento, explicaron que se generaban vacantes y que siempre y cuando los empleados cumplieran con todas las exigencias del puesto eran promovidos, previa entrevista con el jefe del sector. Asumieron que muchas veces se necesita mayor capacitación para poder ascender a alguien y que no estaría mal implementar planes de entrenamiento cruzado, ya que las promociones se dan generalmente dentro del sector y nunca de un sector a otro. Al momento del reclutamiento interno, se trataba a los empleados como a cualquier otro postulante, sometiéndolo a veces a entrevistas grupales cuando se trataba de un reclutamiento mixto. También se le daba mucha importancia a las evaluaciones de desempeño, para tener un seguimiento de los empleados.

En cuanto a los malestares, sólo dos gerentes respondieron conocer mal clima interno y explicaron que estaba en evaluación. Reconocían la presión que se generaba desde diferentes gerencias y comentaron que se estaba haciendo lo posible para subsanarlo.

El resto, no reconoció saber nada acerca de sobrecarga de tareas, presión, estrés, etc.

Para finalizar, respecto de la capacitación, todos llevaban adelante planes de capacitación, desde bienvenidas e inducciones, hasta cursos de idiomas, atención, marketing, reservas, y hasta contaduría.

Reconocían que a veces eran difíciles de aplicar, debido a la complicada carga horaria del trabajo, que muchas veces impedía la asistencia a los cursos. Todos los sectores eran capacitados en base a sus necesidades, las cuales eran relevadas a través de los gerentes departamentales

Después de analizar toda la información, arribe a diferentes conclusiones personales.

En primer lugar hubiese sido más provechoso invertir la utilización de los instrumentos de recolección de datos. Las entrevistas hubieran sido más útiles con los empleados, quienes estuvieron más interesados en mostrar lo que pasaba que los gerentes en contestar unas pocas preguntas.

En segundo lugar, se pone en evidencia la ambigüedad que existe en varios puntos. Si se comparan las versiones, nos damos cuenta que muchos puntos no coinciden. Se nota un gran nivel de superación de los gerentes al afirmar que los planes de capacitación y los sistemas de motivación existen, pero sin embargo, los empleados no los sienten útiles, no sienten que cumplan con la función de motivar.

Cuando se nos pregunta por motivación, nosotros, los empleados, hablamos de cosas que van más allá de cartas, premios o bonus; hablamos de reconocimiento, de apoyo, de un sentimiento de pertenencia que muchas veces es casi imposible de encontrar. A través de la experiencia, me di cuenta, y así lo comprobé entre mis colegas, que muchas empresas priorizan sus recursos económicos por sobre los recursos humanos. Las políticas siempre apuntarán a satisfacer a los empleados y obtener primero su fidelización, antes de poder hablar de fidelización de clientes externos. Pero, lamentablemente, esto nunca sucede. Siempre hay algo más relevante que obtener la satisfacción de los colaboradores.

Por último, descubrí que no existe una fórmula aplicable al análisis el clima laboral y que los mejores resultado se obtienen a través de la prueba y el error. A medida que avanzaba con las encuestas y las entrevistas, me encontraba con preguntas que no había planteado y que tal vez hubiera sido interesante agregar, para terminar de dar forma a las opiniones. Supongo que es algo natural en un trabajo de este estilo, uno nunca estará 100% conforme con todo lo que hizo y siempre encontrará cosas que hubiese afrontado de distinta manera. Considero que uno, paralelamente al desarrollo del trabajo, evoluciona en muchos aspectos que hacen a lo académico y profesional. Todo sirve para lo que vendrá.

Obviamente, muchos pensarán que este tipo de resultados no se dan solamente en el mercado laboral hotelero, sino que también se aplican a otros ámbitos y que es normal, o así al menos me lo hizo saber gente, que al momento en que les comentaba el desarrollo del trabajo, me decían que en sus lugares de trabajo la situación era similar.

Lamentablemente uno se termina acostumbrando a éstas situaciones, y se transforma en parte de la cadena, alienándose con el sistema del empresario, ya que no hay otras opciones a seguir cuando uno necesita trabajar y quiere desarrollarse profesionalmente.

Para cerrar, quiero retomar un concepto que planteé al principio del trabajo, cuando describía el tema, donde caracterizaba a la Hotelería como una carrera un poco diferente a otras.

Cuando comencé a estudiar Hotelería, no estaba muy seguro de la aplicabilidad de la carrera o de la inserción que podía llegar a tener. Con un poco de suerte y conocimientos, tuve la oportunidad de introducirme en el mercado laboral aún antes de haber finalizado la carrera, lo cual me ayudó a convencerme de que realmente era algo que me apasionaba.

Me llamaba poderosamente la atención que muchos de mis compañeros no tuviesen interés en insertarse en el mercado, o en conocer un poco más de eso que estudiaban. Notaba todo el tiempo, que mucha gente elegía Hotelería para obtener una salida rápida a presiones familiares y justificando la elección mediante las intenciones de viajar o de conocer el mundo. Nunca consideré que eso exactamente fuera parte del estudiar hotelería.

Representa mucho más. Un profesional de la hotelería debe tener vocación de servicio, ante todo, ya que se exige un contacto diario y constante que requiere máximos niveles de seriedad y autocontrol para manejarse con personas y ofrecer ilusiones. Cuando digo que es distinto a otras profesiones, me refiero a la presión que surge de todo esto, a través de la necesidad de obtener satisfacción sobre un producto intangible que es muy difícil de materializar.

Por todo esto, considero que las empresas deberían hacer un rediseño de procesos para poder realmente encontrar las causas a un malestar tan generalizado. Esto exige no sólo un cambio a nivel de procesos, sino un cambio de mentalidad, donde realmente la intención de obtener la satisfacción de los empleados sea una realidad y no una ficción impuesta por los manuales.

Se debe creer en lo que se predica, así como creer en que lo que uno hace, tarde o temprano será relevante en otros niveles. Creer en uno y en que uno está actuando como corresponde. Creer y defender aquello que aprendimos a lo largo de estos años. Creer en que la teoría tiene aplicabilidad y que no está solo para llenar las páginas de un libro. Creer que aquello que elegimos como estilo de vida, vale la pena.

Apuntemos al cambio. A través del cambio, conseguiremos la evolución.

# **15. ANEXOS**

## 15.1. CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 362/03 (AHT-UTHGRA)

### INTRODUCCIÓN: EXPOSICION DE MOTIVOS

La UNION DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA y la ASOCIACION DE HOTELES DE TURISMO DE LA REPUBLICA ARGENTINA han acordado el presente Convenio Colectivo de Trabajo aplicable a las relaciones laborales que integran la hotelería de turismo en todo el territorio nacional.

Ambas partes son consientes de la importancia que tiene la industria del turismo para llegar a un objetivo que hoy es meta común de todos los que quieren un destino de grandeza para nuestro país: un mayor y mejor desarrollo de su economía en provecho de todos sus habitantes.

En este contexto se desea puntualizar a través de esta exposición la vocación de diálogo de los aquí firmantes, camino que coincidentemente señalan como el único válido para arribar a los objetivos enunciados, expresando sus deseos de que este nuevo instrumento jurídico sirva para lograr el desarrollo y crecimiento de nuestra actividad, a la que todos aspiramos.

Este convenio se suscribe en los términos de la ley 14.250 (t.o. ley 25.250), sus complementarias y decretos reglamentarios, representando a los empleados la UNION DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (U.T.H.G.R.A.), personería gremial N° 110, con sede Av. De Mayo N° 930, Capital Federal, representada en este acto por los señores Juan Alfredo Reyes, José Luis Barrionuevo, Osvaldo Ismael Figallo, Dante Alberto Camaño, Juan Domingo Castro, Norberto Latorre, y representando a los empleadores la ASOCIACION DE HOTELES DE TURISMO DE LA REPUBLICA ARGENTINA, inscripta en la Inspección General de Justicia según Resolución I.G.J. 00010 de fecha 20 de diciembre de 1980, con sede en Rivadavia 1157/9, piso 9 "C", Capital Federal, representada en este acto por los señores Diego González Bonorino en su carácter de Presidente, Dr. Antonio González Groba, Roberto García, Manuel Sangiao, Lic. Carlos Gianola Martínez en su calidad de Asesor Técnico y el Dr. Gaspar Aguirre en su carácter de Asesor Letrado, en la ciudad de Buenos Aires, a los cinco días del mes de Abril del año dos mil uno.

### CAPITULO I: CONDICIONES GENERALES.

#### Art. 1 - AMBITO DE APLICACION TERRITORIAL Y PERSONAL:

"... Declarar homologado el Convenio Colectivo de Trabajo (C.C.T.) celebrado por la UNION DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (U.T.H.G.R.A.) por el sector trabajador y por el sector empresario por la actividad hotelería de turismo (establecimientos categoría "cinco estrellas") la ASOCIACIÓN DE HOTELES DE TURISMO DE LA REPUBLICA ARGENTINA (A.H.T.R.A.) y las empresas de establecimientos categoría "cuatro estrellas" que se detallan a continuación: SUITES SOCIEDAD ANÓNIMA, ARGOT SOCIEDAD ANÓNIMA, ESNAP SOCIEDAD ANÓNIMA, EL ALBA SOCIEDAD ANÓNIMA, HOTEL TRES REYES SOCIEDAD ANÓNIMA, CORREGIDOR SOCIEDAD ANÓNIMA, EL CHAÑAR SOCIEDAD ANÓNIMA, LATINA DE GESTION HOTELERA SOCIEDAD ANÓNIMA, ANSU SOCIEDAD ANÓNIMA, RESORTS DEL OESTE SOCIEDAD ANÓNIMA, MARIO A. SALLES SOCIEDAD ANÓNIMA INDUSTRIAL FINANCIERA, LIVEL-AIKE SOCIEDAD ANÓNIMA, SUNGLASS SOCIEDAD ANÓNIMA, J.RAIES SOCIEDAD ANÓNIMA, SAN MARCOS E. SOCIEDAD ANÓNIMA, FERRUCCI SOCIEDAD ANÓNIMA, HOTEL PRESIDENTE SOCIEDAD ANÓNIMA, ADMINISTRACIÓN HOTELES DEL SUR SOCIEDAD ANÓNIMA, AD INFINITUM SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, GRAN HOTEL COLON SOCIEDAD ANÓNIMA, CLUB HOTEL CATEDRAL SOCIEDAD ANÓNIMA, HOTELERIA Y DESARROLLOS SOCIEDAD ANÓNIMA, RIVAN SOCIEDAD ANÓNIMA, HOTEL NAHUEL HUAPI SOCIEDAD ANÓNIMA, BERCA HOTELERA SOCIEDAD ANÓNIMA, BAHIA MANZANO SOCIEDAD ANÓNIMA, HOTEL CRILLON SOCIEDAD ANÓNIMA COMERCIAL INDUSTRIAL FINANCIERA INMOBILIARIA, FAGRAL SOCIEDAD ANÓNIMA COMERCIAL INDUSTRIAL FINANCIERA, GRUPO CINCO SOCIEDAD ANÓNIMA, SALVUCCI SERVICIOS GASTRONOMICOS SOCIEDAD ANÓNIMA,

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

AMBIENTE SOCIEDAD ANÓNIMA, LUCANIA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, REVIENS SOCIEDAD ANÓNIMA Y ARISTÓN SOCIEDAD ANÓNIMA, que luce a fojas 7/37 y aclaraciones de fojas 208/210 del Expediente N° 1040259/01." (Extracto de la Resolución Ss.R.L. N° 37 del 21.05.03)

Los Establecimientos comprendidos en el presente convenio, cuya nómina se indica son asociados de la representación empresarial, quien mantendrá informada a la Entidad Sindical sobre las bajas que pudieren producirse en forma trimestral.

Sin perjuicio de ello, los establecimientos arriba indicados, como obligados al cumplimiento del presente, que dejen de pertenecer a la representación empresarial firmante del mismo por cualquier circunstancia, deberán aplicar el Convenio que les corresponda por la actividad, manteniendo los salarios y adicionales que más favorezcan a los trabajadores.

Asimismo se encuentran comprendidos en el presente convenio todo el personal en relación de dependencia de aquellas cadenas Hoteleras o establecimientos, arriba mencionados, y cuya administración se encuentre centralizada fuera del ámbito de las mismas.

Queda excluido como beneficiario del presente convenio el siguiente personal:

- Gerentes y subgerentes.
- Jefes y subjefes o segundos jefes, salvo los denominados Jefes de Brigada y Jefes de Partida.
- Habilitados principales.
- Apoderados con poder que comprometa el empleador.
- Todo personal que resulte excluido en razón de disposiciones legales obligatorias que así lo dispongan.

Art. 2 - Las partes estiman que al día de la fecha la cantidad de empleados comprendidos en el ámbito de aplicación del presente convenio asciende a diez mil trabajadores, aproximadamente.

Art. 3 - El presente tendrá una vigencia en todas sus normas de dos años contados desde el día de su homologación. Sin perjuicio de ello, y conforme art. 6 ley 14.250 (t.o. decreto 108/88 y ley 25.250), las partes acuerdan que el convenio mantendrá su vigencia en todas sus partes en forma posterior a su vencimiento hasta tanto sea suscripto una nueva convención que lo sustituya o reemplace.

Art. 4 - Convención colectiva de trabajo, convenio colectivo de trabajo, contrato colectivo de trabajo, son denominaciones que expresan idéntico concepto, por lo cual puede ser admitida indistintamente su utilización.

Art. 5 - A los efectos de dirimir cualquier conflicto deberá aplicarse en caso de duda o colisión de normas la más favorable para el trabajador.

Art. 6 - Toda negociación entre las partes debe regirse por el principio de la buena fe.

Art. 7 - La interpretación de las cláusulas que se establecen en la presente Convención Colectiva de Trabajo será con alcance general, sin que se acepte otra interpretación que aquella que efectúe la Comisión creada en el art. 106 del presente, salvo que ella no llegue a ningún acuerdo, en cuyo caso se seguirán los pasos legales que correspondan o que se pacten entre las partes.

Art. 8 - El trabajador estará obligado a realizar las tareas propias de sus categorías y calificación profesional conforme a la modalidad de cada zona y a la importancia y organización del establecimiento, prestando su servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo y los medios instrumentales que se le provean, observando todos aquellos deberes de fidelidad que deriven de la índole de las tareas que tenga asignadas.

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

La descripción de tareas practicada en los artículos siguientes es enunciativa: el empleado deberá cumplir todas las prestaciones que razonablemente estén a su alcance como eventualmente lo exijan las necesidades del servicio, y siempre que las mismas no sean contrarias a la moral y a las buenas costumbres y no estén prohibidas por normas legales, reglamentarias o convencionales que vedan el empleo de determinadas personas en determinadas tareas, épocas, o condiciones.

Las empresas no tienen obligación de cubrir todas las categorías previstas en esta convención colectiva.

Art. 9 - El trabajador debe observar las órdenes e instrucciones que se le impartan sobre el modo de ejecución del trabajo, ya sea por el empleador o sus representantes, conservando los instrumentos o útiles que se le provean para la realización del trabajo, sin que asuma responsabilidad por el deterioro que los mismos sufran derivados del buen uso y el tiempo, todo conforme el régimen de los artículos 62 y concordantes de la Ley de Contrato de Trabajo.

Art. 10 - SUBCONTRATACION Y SOLIDARIDAD: Cuando un dependiente sea contratado por una concesionaria de la actividad, tanto los terceros contratantes como la empresa donde se cumplan los servicios serán solidariamente responsables de todas las obligaciones emergentes de la relación laboral y del régimen de seguridad social aplicable cuando la ley así lo determine. Los empleadores principales deberán exigir a sus contratistas el adecuado cumplimiento de todas las normas legales y de este Convenio relativas a condiciones de trabajo y seguridad social, así como a los mínimos salariales establecidos y las contribuciones y aportes empresariales pertinentes.

### **CAPITULO II: CATEGORIAS.**

Art. 11 – TURNANTE: Denomínase turnante el trabajador que en relación de dependencia y con plena estabilidad en su empleo se desempeña habitual y reiteradamente reemplazando a otros dependientes cuando éstos gozan de sus francos semanales y licencias.

Art. 12 - AUXILIAR DE TAREAS GENERALES (PEON GENERAL):

Realizarán todas las tareas generales de limpieza y todos los movimientos de bultos, muebles y artefactos.

Art. 13 - CAPATAZ DE AUXILIARES: Tiene como misión dirigir las cuadrillas de auxiliares de tareas generales en cada área, cuidando que éstos tengan a su alcance todos los elementos indispensables para ese fin.

Art. 14 - RECEPCIONISTA PRINCIPAL.

Es el responsable de la operación y control de todo el personal de recepción y portería, dentro de su turno de trabajo.

Art. 15 - RECEPCIONISTA: Estará a su cargo todas o partes de las tareas que se enuncian a continuación: tomar reservas, llevar control de cuartos vacíos y en uso, recibir a los huéspedes y asignarles alojamiento, informar a otros sectores sobre movimiento de huéspedes. Podrá efectuar la facturación, tomar Caja, efectuar las tareas administrativas del sector conforme el reglamento interno de cada empresa, las leyes y/u ordenanzas vigentes.

Art. 16 – CONSERJE: Colaborará con el recepcionista y lo sustituirá cuando sea necesario. Será asimismo el encargado de la distribución de la correspondencia y encargos especiales por sí y por medio de sus colaboradores. Proporcionará a los pasajeros, cada vez que se lo solicite las informaciones pertinentes. Podrá ser depositario de las llaves de las habitaciones de los pasajeros y del equipaje de éstos mientras permanezcan en el área de recepción. Además llevará el registro de pasajeros y será el responsable de las tareas propias del área.

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

Art. 17 - PORTERO: Es el encargado de la puerta del establecimiento, siendo su obligación colaborar en forma directa, con los recepcionistas y/o conserjes. Podrá estacionar y/o buscar vehículos de los pasajeros.

Art. 18 – TELEFONISTA: Atenderá los conmutadores telefónicos, máquinas de telex y telefax. Podrá tomar mensajes telecomunicados, como así también procederá a la búsqueda de pasajeros y de personal a través de altoparlantes, conmutadores, telex, radio llamados, wakie talkies, etc. En los establecimientos con centrales computarizadas podrá realizar tareas administrativas.

Art. 19 – TELLIER: Colaborará con los telefonistas, tomando mensajes de terceros para los pasajeros, ingresándolos en sistemas computarizados en su caso, o haciéndolos llegar a conserjería.

Art. 20 - TELEFONISTA PRINCIPAL: Será el encargado de dirigir las tareas del sector.

Art. 21 - AUXILIARES DE PORTERIA: Bajo esta denominación se agrupa a:

- MENSAJEROS: Son los encargados de llevar mensajes y bultos del establecimiento y de los pasajeros.

- ASCENSORISTAS: Son los encargados de manejar los ascensores: no estando el mensajero tendrá la obligación de llevar los bultos de los pasajeros desde y hacia las habitaciones.

- GUARDARROPISTA: Es el encargado del guardarropa.

- CADETES DE PORTERIA (GROOM): Colaborará con todo el personal de recepción y conserjería.

Cada uno de estos trabajadores cumplirá indistintamente cualquiera de las tareas mencionadas en este artículo.

Art.22 - GOBERNANTA PRINCIPAL: Tiene por misión distribuir las funciones de las gobernantas y ejercer el control de las mismas.

Art. 23 - GOBERNANTA: Tiene por misión mantener la limpieza y el orden de todos los sectores públicos del establecimiento. Bajo su responsabilidad está la limpieza y buen estado de presentación de las habitaciones, aceras y accesos el hotel, vestíbulo y zonas de circulación, oficinas administrativas, cortinados, bronces, etc.; atenderá todos los pedidos de artefactos, ropa blanca e implementos que se le formulen, cuidando que el personal a su cargo tenga a su alcance todos los elementos necesarios para tal fin. Podrá supervisar las tareas de lavadero.

Art. 24 - MUCAMO/A: Será responsable de la limpieza, servicio y atención de las habitaciones y/o departamentos y del sector a su cargo, así como de todo el ámbito de el/los piso/s asignados.

Art. 25 - VALET/BUTLER: Será el encargado de la atención directa de los pasajeros desde su llegada hasta su egreso; a pedido de éstos hará y deshará valijas, mantendrá la ropa limpia y planchada, así como lustrado de calzado, y ordenará los armarios de la habitación; ocupándose además de agilizar todos los servicios que el hotel preste al pasajero.

Art. 26 - ENCARGADO/A DE LAVADERO: Es el encargado del lavadero; llevará el control de todo el movimiento de ropa y distribución de las tareas del personal de lavadero.

Art. 26 bis - ENCARGADO/A DE LENCERIA: Es el encargado de la lencería, llevará el control de todo el movimiento de ropa en su sector, incluyendo la ropa de trabajo del personal del hotel y la distribución de las tareas del personal de lencería.

Art. 27 - COSTURERA/ SASTRE/ LENCERA: Serán responsables del arreglo y confección de la ropa de trabajo de los empleados y de ropa en general del hotel y los pasajeros; tendrán categoría de oficiales.

Art. 28 - MAITRE PRINCIPAL: Es el jefe del salón comedor y será de su incumbencia procurar que los demás maitres cumplan diligentemente sus funciones específicas. Será asimismo el encargado de distribuir los comensales en las distintas zonas del salón comedor para su mejor atención. Podrá tomar las comandas y colaborará en forma directa con sus subordinados para la mejor atención de los clientes.

Art. 29 - -MAITRE: Actuará bajo la supervisión del maitre principal donde lo hubiere, realizando las tareas asignadas conforme lo detallado para el sector. Es el responsable de supervisar el personal de mozos y comises y verificar el cumplimiento de las comandas.

Art. 30 - MOZO PRINCIPAL: Será quien colabora con los maitres en la distribución de las plazas y demás tareas que éstos le asignen, siendo su eventual reemplazante, cumpliendo las funciones de mozo.

Art. 31 - MOZO: Será de su incumbencia la preparación de la llamada "mise en place" y de su lugar de trabajo, donde atenderá el público en el servicio de comedor y bebidas. Podrá levantar comandas. En salones de comidas rápidas, irá a buscar directamente las comidas y bebidas. Acomodará al cliente. Recomendará platos del día. Pedirá los platos en cocina y los servirá al cliente conjuntamente con la bebida. Repondrá las bebidas tantas veces como sea necesario. Presentará las facturas para su cobro, cobrando su importe y rindiendo el mismo en Caja. Repondrá la "mise in place" en condiciones de ser utilizada nuevamente, transportando a los lugares de limpieza los elementos usados. Realizará tantas tareas como sea necesario para la correcta atención del cliente, tales como reemplazo de ceniceros, limpieza circunstancial de manteles, etc. En aquellos establecimientos con sistemas computarizados de registro y facturación, podrá encargarse de operar las terminales de facturación.

Art. 32 - COMIS: Es el que ayuda al mozo trayendo desde los lugares de limpieza o cocina los servicios de comida, bebida y accesorios hasta la mesa del cliente, y el que eventualmente lo reemplaza.

Art. 33 - BARMAN: Prepara cócteles y sirve en la barra, pudiendo eventualmente servir en el salón.

Art. 34 - COCTELERO Y/O AYUDANTE DE BARMAN: Sirve en los mostradores y mesas bebidas preparadas por el Barman o manufacturadas.

Art. 35 - MOZOS DE MOSTRADOR: Los mozos de mostrador son los que trabajan detrás del mostrador y despachan a los mozos y el público que consume en el mostrador, se encargan de cargar las heladeras tantas veces como el consumo lo exija, clasifican la botellería por orden, y preparan la mercadería para el despacho. Hará la limpieza de la sección y trabajará indistintamente en recíprocas colaboraciones.

Art. 36 - CAJEROS Y ADICIONISTAS: Cumplirán tareas indistintamente en las cajas o en los puestos de adicionistas de las distintas áreas públicas.

Art. 37 - COBRADOR: Es quien realiza tareas de cobranza dentro y fuera del establecimiento.

Art. 38 - JEFE DE BRIGADA: Es el responsable del funcionamiento de la cocina, tiene a su cargo la confección de los menús. Toda la brigada de la cocina estará bajo su dirección.

Art. 39 - JEFE DE PARTIDA (COCINERO): Es el encargado de la preparación y en su caso cocción de la comida, dirigiendo la labor de los empleados que componen su partida.

Art. 40 - MAESTRO PASTELERO: Es el jefe de la pastelería; se asimila el jefe de partida.

Art. 41 - COMIS DE COCINA: Es el auxiliar directo del jefe de partida y en ausencia de este ocupará su puesto.

Art. 42 - AYUDANTE DE COCINA: Colaborará con el jefe de partida y el comís en la preparación de comidas, no así en su cocción.

Art. 43 - CAPATAZ DE AUXILIARES DE COCINA: Será responsable de ordenar el trabajo de los ayudantes de cocina quienes estarán a su cargo.

Art. 44 - AUXILIAR DE COCINA (PEON DE COCINA): Son sus tareas todo lo relacionado con la limpieza de mercaderías, mesadas, cocina, piletas, ollas y otros elementos o utensilios de la sección, traslado de mercaderías en el sector, y realización de todas las tareas que no se encuentren específicamente identificadas para el sector.

Art. 45 - LAVADOR DE VAJILLA (AUXILIAR DE STEWARD): Es el encargado de lavar, transportar y almacenar, copas, pocillos, tazas, platos, cubiertos, platinas y todos los elementos que se utilicen en el servicio de restaurantes, salones, confitería o bar, manteniendo la limpieza del sector.

Art. 46 - CAFETERO: Es el encargado de preparar café, infusiones diversas, bebidas frías y calientes, sándwichs, waffles, panqueques y tostadas para atender los pedidos de mozos y comises.

Art. 47 - BODEGUERO Y/O GAMBUCERO: Es el encargado de la gambuza y/o bodega. Tiene a su cargo el control de entrada y salida de mercaderías de las mismas.

Art. 48 - ENCARGADO TECNICO DE SERVICIOS VARIOS: Es el encargado del mantenimiento del establecimiento, equipos y elementos, ejerciendo la dirección y control de los oficiales de servicios varios.

Art. 49 - OFICIAL DE SERVICIOS VARIOS: Cumplirá las tareas que correspondan a su oficio, pudiendo cubrir más de una especialidad de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.

Art. 50 - MEDIO OFICIAL DE SERVICIOS VARIOS: Cumplirá las tareas que correspondan a sus respectivos oficios y colaborará en forma inmediata con los oficiales de su sección. Podrá cubrir más de una especialidad de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.

Art. 51 – PROMOTOR: Es el responsable de promover la venta de todos los servicios que preste el hotel, así como su imagen externa.

Art. 52 - GARAGISTA / VALET PARKING: Será el encargado del cuidado y mantenimiento del garaje y de los automotores allí guardados. Asimismo llevará los automotores desde y hacia la puerta del hotel y el garaje.

Art. 53 – CHOFER: Será el encargado de conducir los automotores del hotel y controlar su mantenimiento.

Art. 54 - DISC-JOCKEY: Estará a su cargo propalar música en los eventos que se efectúen en el hotel, hacer funcionar cuando se le requiera los equipos de sonido; deberá atender la limpieza y cuidado de los equipos y controlar su mantenimiento.

Art. 55 - JARDINERO: Será responsable del mantenimiento y construcción de jardines, canteros, planteros, etc. y de la limpieza y recambio de flores y plantas.

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

Art. 56 - MASAJISTA / CONTROL PILETA NATACION / ATENCION BAÑOS SAUNA, TURCO, FINLANDES O SIMILARES: Tendrá una o todas las funciones enunciadas que se le asignen como consecuencia de los servicios que preste el hotel.

Art. 57 – GUARDAVIDAS: Será el responsable del cuidado de la integridad física de las personas que usen la pileta de natación. Durante el horario en que ésta permanezca abierta no podrá dejar su puesto por ninguna razón a menos que sea temporalmente reemplazado. Deberá velar para que los usuarios guarden una conducta prudente.

Art. 58 - ENFERMERA/O: Estará a cargo de las emergencias en primeros auxilios en el consultorio del hotel en ausencia del médico y lo asistirá cuando éste esté presente. Atenderá los problemas de salud que estén a su alcance tanto de pasajeros como de empleados del hotel.

Art. 59 - PERSONAL DE RECREACION: Tendrá a su cargo el desarrollo de todas aquellas acciones tendientes a la recreación de los pasajeros del hotel, siendo responsable del uso y mantenimiento de los equipos a su cargo.

Art. 60 - EMPLEADOS PRINCIPALES DE ADMINISTRACION: Son los responsables de cumplir y/o de hacer cumplir funciones determinadas bajo su responsabilidad.

Art. 61 - EMPLEADOS DE ADMINISTRACION: Son los responsables de cumplir con las funciones administrativas que se le asignen.

Art. 62 - CADETE DE ADMINISTRACION: Realizará tareas administrativas que se le encomienden y diligencias dentro y fuera del establecimiento.

Art. 63 – SECRETARIA: Será la encargada de cubrir los aspectos administrativos de un Jefe de Sector, o bien del Sector mismo, como ser: atención de teléfono, archivo, correspondencia, atención de visitantes, llevar la agenda, confección de escritos a puño y letra o a máquina, aplicación de calculadoras, etc. Quedan excluidos de este convenio los Secretario/as de Gerencias y/o Directorios.

Art. 64 – ANALISTA: Será el responsable de definir y analizar los sistemas de procesamiento de datos que utilice el hotel, y su seguimiento.

Art. 65 - PROGRAMADOR: Será el responsable del desarrollo de los programas que integren el sistema de procesamiento de datos utilizado por el establecimiento.

Art. 66 – OPERADOR: Administra y controla los recursos del equipo de procesamiento de datos que se utilice.

Art. 67 – VIGILADOR: Tendrá como tarea la vigilancia y seguridad de los hoteles y de los clientes y sus pertenencias.

### **CAPITULO III:- CONDICIONES PARTICULARES DEL TRABAJO DE LA ACTIVIDAD.**

Art. 68 – a) Personal Extra o Eventual.

Para el personal que se desempeñe eventualmente en el marco de este convenio se establecen las siguientes categorías, modalidades de trabajo y remuneraciones.

Extra común: es el trabajador contratado al solo efecto de prestar servicios transitorios originados en necesidades operacionales extraordinarias y ocasionales o en ausencias temporarias de personal permanente. En esas condiciones podrá acumular en el tiempo reiteradas prestaciones para el mismo empleador, en igual o disímil categoría, sin que ello signifique habitualidad y/o permanencia, y sin que pueda considerárselo personal permanente. Por lo tanto, una vez concluidas las causas por las que fuera contratado, cesará la relación laboral. Su remuneración y régimen de francos serán iguales al del personal efectivo de similar categoría profesional para el establecimiento. Al cesar la

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

relación y como liquidación final, percibirá los importes que le correspondan por vacaciones y sueldo anual complementario, calculados proporcionalmente según el tiempo trabajado. Estos trabajadores serán siempre contratados por escrito, con expresión de la causa que justifique el régimen o mención del personal efectivo transitoriamente reemplazado, según el caso;

b) Extra especial. Dadas las características extraordinarias y especiales de la actividad hotelera y gastronómica, en la cual se intercalan a la actividad ordinaria convenciones, banquetes, reuniones de distinta naturaleza, picos extraordinarios de turismo, etc., se determina esta categoría y régimen especial de trabajo, que es aplicable al trabajador contratado al solo efecto de atender estos eventos o circunstancias que tengan lugar en una o más jornadas. Se inserta esta posibilidad de contratar personal por tiempo determinado para determinadas circunstancias especiales, dado que la actividad hotelera de los establecimientos comprendidos en este convenio, incluye también una actividad y un mercado variable de banquetes o eventos en sus instalaciones, sin que ello pueda determinarse como una actividad previsible y/o constante.

El valor de la remuneración de los trabajadores así contratados se calculará por cada jornada de trabajo de la siguiente forma: por cada jornada de trabajo de hasta nueve horas se dividirá por veinticinco la remuneración que por concepto de salario básico corresponda a la categoría profesional del empleado, más un único adicional del 30 % de dicho básico. Al resultado se le adicionará el proporcional del sueldo anual complementario para la liquidación final del contrato. Si durante el transcurso de un mes calendario el trabajador hubiese prestado servicios durante al menos veinte jornadas, percibirá adicionalmente el importe de la remuneración de una jornada de trabajo de nueve horas, en concepto de compensación de vacaciones.

En caso que la jornada de trabajo sea inferior a las cuatro horas y treinta minutos, el trabajador percibirá la mitad de la remuneración diaria calculada conforme el párrafo anterior.

El adicional del 30% previsto en ese inciso, absorbe los adicionales establecidos en los artículos 93, 94, 95 y 96 del presente Convenio.

Cumplido cada evento para el que fue contratado, cesa de pleno derecho el contrato de trabajo del extra especial.

De ninguna manera y en ningún caso la mayor o menor habitualidad de esos eventos y de las contrataciones que a los efectos de cubrirlos se efectúen podrán transformar estos contratos eventuales en uno por tiempo indeterminado, siendo que las pautas que aquí se siguen lo son en función de particulares características de la actividad, y por ello se reconoce en la forma de cómputo de jornada y de pago de salarios una especial compensación al trabajador así contratado, habiendo encontrado las partes y habilitado esta metodología para beneficio mutuo de la Empresa y de los trabajadores así contratados.

Cuando la utilización del contrato se efectúe no para cubrir exigencias extraordinarias del mercado, sino que se trata de cubrir "eventos especiales", que por repetirse en forma irregular y por distintos eventos no permiten la contratación de personal en forma y tiempo indeterminado, no serán de aplicación los topes establecidos en el art. 72 de la L.E.

c) Tiempo indeterminado de prestación discontinua.

Dadas las mismas características ya señaladas de la actividad hotelera y gastronómica, y cuando la Empresa pudiera prever que la eventualidad y/o variabilidad del trabajo puede convertirse en algún porcentaje de ocupación en un trabajo constante, la misma podrá optar por contratar a trabajadores por medio de la modalidad de un contrato por tiempo indeterminado de prestación discontinua.

Dicho contrato deberá celebrarse por escrito, y deberá contener los siguientes lineamientos:

- se trata de un contrato por tiempo indeterminado.
- la prestación es discontinua.
- se garantizará a cada trabajador así contratado un porcentaje del salario mensual del Convenio conforme su categoría (incluyendo básico y los adicionales de convenio), el que no podrá ser inferior al 25% (veinticinco por ciento), lo que cubrirá el equivalente al mismo

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

porcentaje de horas mensuales garantizadas, teniendo en cuenta una jornada mensual de 200 horas. En caso de no cubrirse estas horas con trabajo efectivo, el trabajador percibirá el garantizado como si las hubiera laborado.

- Superadas las horas efectivamente trabajadas por el trabajador cubiertas por el salario garantizado, se le abonará al mismo por hora de trabajo en exceso del garantizado pactado, teniendo en cuenta la proporción de los valores mensuales señalados en este Convenio (incluyendo básico y los adicionales de convenio), en función del divisor 200.
- Para el caso que el trabajador haya sido citado a cumplir tareas, y que el mismo no concurriera o no pudiera concurrir por cualquier motivo, se le descontará del garantizado las horas que correspondan al evento para el cual iba a ser requerido.
- Si el trabajador sin justificación legal o sin aviso en tiempo y forma de dicha justificación, dejare de acudir a la citación de la Empresa, ello dará lugar a que la Empresa pueda proceder a ejercer las medidas disciplinarias que correspondan en el caso, dentro de los límites y condiciones de la Ley de Contrato de Trabajo.
- Los contratos a firmar entre la Empresa y cada trabajador podrán establecer la flexibilidad horaria de entrada y salida de cada trabajador, siempre y cuando se respeten los descansos entre jornada y jornada y el descanso semanal de 36 horas consecutivas. Los horarios serán fijados por las partes de común acuerdo y en función de la disponibilidad horaria que determine cada trabajador, sin que se excedan los topes diarios y semanales de jornada establecidos en la ley 11.544.
- Cada jornada diaria nunca podrá ser inferior a 4 horas.
- Este contrato deberá efectivizarse por escrito, debiéndose allí establecer todas las circunstancias arriba reflejadas.

Esta modalidad podrá aplicarse sin perjuicio de la aplicación alternativa o simultánea de cualquiera de las otras modalidades contractuales establecidas, siempre y cuando la Empresa, conforme su criterio, entienda que puede prever un nivel de actividad eventual que lo justifique, o que la extraordinariedad de determinadas tareas puedan repetirse de manera tal que pudiera establecerse un piso que permita este tipo de contrataciones. Para esta modalidad especial se aplicará sin excepción alguna la totalidad de las normas de la presente convención.

Art. 69 - TRABAJO POR TEMPORADA: Será contrato de trabajo por temporada el que se cumpla solamente en determinadas épocas del año y esté sujeto a repetirse en cada ciclo en razón de la actividad. El plazo mínimo del trabajo por temporada deberá ser fijado por las convenciones zonales, mediante normas que aseguren al empleado su estricto cumplimiento. Las convenciones zonales determinarán, asimismo, todo el régimen jurídico aplicable a este tipo de contrato laboral, ajustándolo a las necesidades y características propias de cada lugar.

Art. 70 - REGLAMENTACION DEL TRABAJO: Las convenciones zonales establecerán las condiciones de prestación de servicios de las distintas categorías profesionales. Sin perjuicio de ello, y en defecto de convenio zonal, se aplicará con carácter general el siguiente régimen:

A) MUCAMAS: Atenderán un máximo de:

- Diez (10) habitaciones, suites o departamentos en caso de hoteles categoría cinco estrellas o similar.
- Doce (12) habitaciones, suites o departamentos en caso de hoteles categoría cuatro estrellas o similar.

Estos límites no regirán cuando la mucama trabaje entre las 14 horas y las 6 horas del día siguiente.

Queda establecido que no son tareas propias de las mucamas las siguientes: rasqueteo y encerado de pisos; lavado y planchado de ropa; limpieza del calzado; transporte de colchones; y limpieza a fondo de arañas u otros artefactos eléctricos.

B) MOZOS: Atenderán las siguientes cantidades máximas de cubiertos en forma simultánea:

- En hoteles categoría cinco estrellas o similar, dieciocho (18) cubiertos por mozo.
- En hoteles categoría cuatro estrellas o similar, veintidós (22) cubiertos por mozo.
- En caso de banquetes, sean de almuerzo o cena, hasta veinte (20) cubiertos por mozo, según las características del servicio.

C) TELEFONISTAS: Tendrán jornada de trabajo igual el resto del personal cuando el hotel posea sistema telefónico electrónico. Cuando el hotel posea sistema telefónico mecánico que implique el manejo manual de dos o más líneas telefónicas, la jornada laboral no podrá exceder de siete horas.

Art. 71 - REEMPLAZO TRANSITORIO CATEGORIA SUPERIOR: El personal que realice reemplazos eventuales y transitorios en tareas de categorías superiores y que ejecute las mismas, tendrá derecho a percibir la diferencia entre su salario básico y el salario básico de la categoría superior para la que fue designado. En cuanto cese en el reemplazo y vuelva a su categoría laboral de origen cesará en el goce de la diferencia mencionada. Cuando el trabajador realice tareas correspondientes a dos categorías siempre percibirá la remuneración correspondiente a la categoría superior.

Art. 72 - VACANTES: Para llenar las vacantes que se produzcan dentro de cada establecimiento se tendrá en cuenta el personal del mismo y serán cubiertas con preferencia con el empleado de mayor capacidad de la categoría inmediata inferior, cuando a criterio del empleador reúna condiciones de idoneidad suficientes para ocupar el nuevo puesto, procurando respetar en lo posible la antigüedad de los posibles aspirantes a la vacante.

Art. 73 - JORNADA DE TRABAJO: La jornada de trabajo será cumplida íntegramente respetando en su totalidad la hora de iniciación y finalización de la misma, de acuerdo a los horarios y/o modalidades de trabajo que en cada empresa estén establecidos, todo de conformidad con la legislación vigente.

No formara parte de la jornada de trabajo el tiempo que según las distintas modalidades de los establecimientos se dedique a los refrigerios y/o comidas prestados a los empleados conforme lo establecido por el art. 94 de este convenio.

Art. 74 - HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO: Los empleadores deberán observar estrictamente las disposiciones legales vigentes sobre higiene e instalaciones sanitarias, manteniendo en los lugares de trabajo los elementos necesarios para el aseo del personal, debiendo tomar intervención la autoridad competente en todos los casos que le sea requerida. Los trabajadores deberán colaborar celosa y solidariamente en el mantenimiento de la higiene y la salubridad de los establecimientos.

Asimismo, se establece que:

1. Los empleadores y empleados cumplirán todas las normas, actuales y futuras, sobre seguridad, higiene y medicina laborales.
2. Los lavaderos y cocinas deberán estar habilitados por la autoridad competente.
3. Se proveerán protectores auditivos cuando corresponda por la índole de las tareas.
4. El personal que limpie vidrios a más de 3 metros de altura recibirá botas antideslizantes, casco de seguridad y correa protector.
5. Los empleadores se asegurarán que las máquinas e instalaciones sean objeto de verificaciones y mantenimiento regulares, en particular, se controlará la emisión de sustancias nocivas para la salud.
6. La utilización de video terminales donde un mismo empleado deba prestar tareas de manera continuada tendrá que ajustarse a las siguientes normas:

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

- a) Se deberá evitar que la pantalla provoque reflejos que incidan negativamente en la visión del empleado, utilizando protectores antirreflejantes, luces indirectas u otro medio análogo.
- b) La silla deberá ser adaptada a la talla y corpulencia del empleado, salvo que la video terminal esté instalada en una posición de atención al público.
- c) Las empresas estarán obligadas a encuadrar a sus trabajadores dentro del régimen legal establecido en la ley 24.557 de Riesgos del Trabajo, debiendo asimismo los establecimientos cumplir con la normativa y tomar las medidas legalmente previstas para prevenir eficazmente dichos riesgos, cumpliendo con los planes de mejoramiento y las condiciones de Higiene y Seguridad que deban adoptar para adecuarlos al mejor resguardo de la salud del trabajador.

Art. 75 – COMUNICACIONES: Por constancia escrita el trabajador, deberá comunicar al empleador cualquier cambio que se opere en su estado civil, como así igualmente indicará, respecto de las personas de su familia a su cargo o beneficiarios, las modificaciones o variaciones ocurridas con respecto a su última declaración que importen una adquisición, modificación, transferencia y/o extinción de los beneficios o asignaciones emergentes del presente convenio o de disposiciones legales.

Art. 76 - ZONA FRÍA: Se califican como zona fría las provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur, así como el Centro Invernal de Las Leñas en la Provincia de Mendoza y demás centros invernales existentes o a crearse en el país.

Art. 77 – IRRENUNCIABILIDAD: Ningún empleado podrá renunciar a los beneficios que le acuerda el presente convenio, acuerdos zonales y leyes vigentes.

Art. 78 - ALOJAMIENTO DEL PERSONAL: Cuando el empleador concede alojamiento a un dependiente, el mismo deberá contar con condiciones de ambientación e higiene que garanticen una habitabilidad mínima razonable. El empleador no podrá cobrar suma alguna por esta prestación, que no se considerará contraprestación salarial a ningún efecto.

Art. 79 - ROPA DE TRABAJO:

1. Los empleadores proveerán dos equipos de ropa de trabajo a cada trabajador en relación de dependencia por tiempo indeterminado, de acuerdo a la índole de las tareas desempeñadas por cada trabajador y su reposición se realizará de acuerdo al desgaste normal y habitual de los mismos. La entrega de esta ropa deberá tener en cuenta la diferencia de tiempo en temporada de verano e invierno, en los casos que las distintas temperaturas en la zona del establecimiento así lo justifiquen.
2. Cada equipo de ropa se compondrá de: un saco y/o camisa o remera, un pantalón o pollera o dos delantales, calzado, guantes y botas, según la categoría profesional, establecimiento y la función que desempeñe.
3. Cuando las necesidades del servicio así lo requieran se entregará al dependiente sobretodo y/o impermeable y/o campera.
4. Tanto la ropa de trabajo como los uniformes deberán ser acordes con las funciones laborales pertinentes, y en ningún caso su calidad y diseño significará un menoscabo para la integridad moral del empleado, se establece expresamente que a igualdad de tareas corresponde igual uniforme.
5. La ropa de trabajo será entregadas bajo constancia escrita y su uso será obligatorio dentro del establecimiento, pudiendo utilizarse fuera del mismo sólo con autorización expresa y por escrito por parte de la Empresa.

Art. 80 - CUIDADO DE LA INDUMENTARIA: La conservación, lavado y planchado de la ropa de trabajo mencionada en el artículo anterior, como asimismo su reposición en caso de pérdida, extravío o destrucción, correrá por cuenta exclusiva del trabajador. Sin perjuicio de ello, se establece que en ningún caso pasará a ser propiedad del empleado la ropa que se le entregue en cumplimiento del artículo anterior.

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

Art. 81 - LICENCIAS ESPECIALES: Se establece el siguiente régimen de licencias especiales pagas:

- a) Por nacimiento de un hijo, el padre empleado tendrá derecho a una licencia de tres (3) días corridos.
- b) Por fallecimiento de cónyuge e hijos, el empleado tendrá derecho a una licencia de cuatro (4) días corridos; por fallecimiento de padres y hermanos, de tres (3) días corridos, por fallecimiento de abuelos y nietos, de dos (2) días corridos, por fallecimiento de suegros de un (1) día corrido. Cuando el deceso se produzca a más de 400 kilómetros del lugar de trabajo, estas licencias se extenderán en dos (2) días corridos más.
- c) Por matrimonio el empleado tendrá derecho a una licencia de diez (10) días corridos, que podrán ser sumados a las vacaciones anuales ordinarias.
- d) Al personal que curse estudios en la enseñanza media o universitaria con planes oficiales de enseñanza o autorizados por algún organismo nacional o provincial competente, se le otorgarán licencias de dos (2) días corridos por examen hasta un máximo de diez (10) días durante el año calendario. Este tope se extenderá en cinco (5) días más cuando el empleado curse estudios directamente vinculados con la hotelería o gastronomía. En todos los casos el empleado deberá exhibir el comprobante oficial de haber rendido examen.
- e) Los dadores voluntarios de sangre, que sean llamados a darla, quedan liberados de la prestación de servicio el día de su cometido.
- f) En caso de mudanza un (1) día de permiso por año calendario.

Art. 82 - VACACIONES: Dadas las especiales características de la actividad y en beneficio mutuo de las partes aquí representadas, el empleador podrá otorgar el período de vacaciones anuales durante cualquier época del año calendario, con una notificación previa de al menos cuarenta y cinco (45) días. Cuando las vacaciones no se otorguen simultáneamente a todo el personal, el empleador fijará las mismas asegurando que a cada empleado le corresponda tomarlas en la época de verano al menos en uno de cada tres períodos; esta última exigencia no será aplicable a aquellos establecimientos que por sus características comerciales tengan temporada de verano. Con igual criterio y sentido, cuando el período de vacaciones sea superior a 14 días, las mismas podrán fraccionarse en períodos que no sean inferiores a 7 (siete) días corridos, debiendo al menos uno de los períodos no ser inferiores a 14 días. En caso de fraccionamiento, la notificación a la que se refiere el párrafo anterior deberá ser cursada o a la iniciación del primer período para todos los períodos en que se fraccione, o en el inicio de cada período, conforme las pautas aquí establecidas. La homologación del presente convenio surtirá los efectos de la autorización de la autoridad administrativa prevista en el art. 154 de la LCT.

Art. 83 - COMPENSACION DESCANSO SEMANAL: En beneficio de las partes y a fin de economizar a favor del trabajador gastos de tiempo y dinero en viaje, y entendiéndose asimismo que la salud psicofísica del trabajador queda igualmente y hasta en mayor medida resguardada en atención a la posibilidad de no cortar sus días francos en los cuales entre el viaje y los tiempos muertos desaprovecha la mayor parte del medio día de que goza (además de que ello implica la no abstracción en dicho día del trabajador de su responsabilidad laboral, teniendo por lo tanto que afectar su mente y pensamiento a su trabajo), las partes, de común acuerdo y beneficio, establecen la posibilidad que los trabajadores en lugar de gozar un franco semanal obligatorio de 35 horas semanales continuas, conforme art. 204 y concd. de la L.C.T., puedan distribuir dicho franco de manera tal que gocen en una semana un franco de 24 horas y en la semana subsiguiente un franco de 48 horas corridas, lo que en la sumatoria además de los beneficios ya señalados, implica un goce mayor de descanso corrido en el promedio de las dos semanas. Se entenderá que existe común acuerdo en el caso que las partes así lo convengan expresamente, o, en defecto de convenio expreso, que en la práctica se lleve adelante este procedimiento sin oposición de ninguna de ellas. La homologación del presente convenio surtirá los efectos de la autorización de la autoridad administrativa y de cualquier otra autorización requerida para la puesta en marcha de esta modalidad.

Art. 84 – Sueldo Anual Complementario: El Sueldo Anual Complementario, en adelante S.A.C., podrá abonarse hasta en 3 períodos o épocas del año calendario, sin que la

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

modalidad ejercida en un año implique precedente u obligación alguna para los años subsiguientes. Cada período se comprenderá por cuatrimestre, y el período adoptado deberá ser comunicado por el empleador dentro del primer trimestre de cada año. Si vencido dicho trimestre la Empresa no hubiere comunicado en forma fehaciente (nota con firma de recepción de empleado u otra modalidad) a su personal de ésta circunstancia, se entenderá que ha adoptado la modalidad de pago prescripta en la L.C.T.

Art. 85 - DIAS FERIADOS O INHÁBILES: Además de los días feriados nacionales, deberán considerarse como tales a todos sus efectos aquellos que lo sean en el ámbito local o provincial por resolución de autoridad competente. En caso que por razones de servicio el dependiente deba laborar en día feriado, se le abonará el jornal correspondiente a ese día con un recargo del ciento por ciento.

Art. 86 – AUTORIZACIÓN DE HORAS EXTRAS: Dadas las especiales características de la actividad por el tipo de servicio que en sus establecimientos se brinda, y más allá del régimen de jornada que se aplique, las partes se encuentran contestes que la Hotelería constantemente se halla expuesta a trabajos preparatorios y complementarios y a exigencias extraordinarias y en ocasiones imprevisibles de trabajo, que deben ser necesariamente ejecutadas en exceso de los topes máximos de horas extras establecidas por la legislación vigente. Por ello las partes concuerdan la necesidad de, a través de este Convenio y de su homologación, quedar autorizados sin otro trámite o condición que la que el empleador lo requiera de acuerdo con las pautas establecidas y que el trabajador preste su conformidad, prestar trabajo suplementario por encima de los topes legales por todo el personal que labore en los establecimientos comprendidos en el presente Convenio, sirviendo dicha homologación del Organismo Administrativo Competente de cumplimiento de todos los requisitos legales previstos en la LCT., ley 11.544, dto. 16.115, Res. MTEyFRH N° 303/00, de autorización para efectuar horas extraordinarias con los alcances y límites legales establecidos. La liquidación y pago de las horas extras podrá efectuarse conjuntamente con la liquidación correspondiente al mes siguiente a aquél en el cual se han devengado. Los empleadores podrán optar por considerar una fecha de corte en el mes en que se han devengado, y proceder al pago de las mismas en forma desdoblada, liquidando parte de ellas conjuntamente con la remuneración del mes siguiente a aquél. Igual procedimiento se adoptará para la liquidación y pago de otras remuneraciones variables.

Art. 87 REGIMEN DE DESCANSO PARA LA MUJER: Teniendo en cuenta las especiales características de la actividad, el régimen de descansos previstos en el presente Convenio Colectivo, y en atención a la defensa de los derechos de las trabajadoras femeninas, los que se entienden menoscabados y discriminados por la obligación legal de descansar al mediodía dos horas, las partes acuerdan suprimir el descanso de dos horas previsto por el art. 174 de la LCT.

Art. 88 - PERIODO DE PRUEBA: Con los alcances y modalidades determinadas en la ley 25.250, las empresas podrán efectuar contrataciones de personal a prueba por un período de hasta seis (6) meses. Para el supuesto de trabajo de temporada, el plazo otorgado no podrá acumularse entre una temporada y la siguiente, debiendo considerarse como período de prueba el realizado en forma ininterrumpida en la primera vinculación la empresa, siendo de aplicación a posteriori la normativa específica del presente convenio colectivo y lo dispuesto por la ley de contrato de trabajo. Sin perjuicio del carácter de trabajador (efectivo o a prueba), los empleadores deberán efectuar por el personal comprendido en el presente artículo los aportes y contribuciones de obra social, previsionales y los previstos en el presente convenio, art. 99 (Contribución para extensión social, cultural y capacitación), art. 102 (Asignación por fallecimiento y sepelio) y art. 104 (Cuota Sindical).

Art. 89 - DIA DEL TRABAJADOR HOTELERO Y GASTRONOMICO. Se instituye como el Día del Trabajador Hotelero y Gastronómico el 2 de agosto, el que será pago. En los casos en que deba prestar servicios un trabajador por causas que hacen a la índole de la explotación

hotelera, se abonará este día como si se tratara de un feriado, conforme art. 166 y concls. de la L.C.T.

#### **CAPITULO IV. REMUNERACIONES**

Art. 90 – REMUNERACIONES: La remuneración del personal incluido en este convenio se compondrá de un salario básico convencional con más los adicionales que se establecen en el articulado siguiente. Estos adicionales integrarán la remuneración a todos los efectos legales; sin perjuicio de ello, su importe y concepto se consignarán por separado en los recibos de haberes.

Art. 91 -A efectos de determinar el salario básico convencional se divide al personal en siete categorías, pactándose el mismo en particular para cada una de ellas y conforme el tipo de establecimiento. Dichas categorías comprenden:

CATEGORIA UNO: - Auxiliar de tareas Generales (Peón General) - Auxiliares de Portería - Lavador de Vajilla - Auxiliar de Cocina –

CATEGORIA DOS: - Mozo Mostrador - Jardínero - Cadete de Administración - Cobrador - Medio Oficial de Servicios Varios - Lavador de vajilla - Auxiliar Steward

CATEGORIA TRES: - Capataz de Auxiliares - Tellier - Cafetero - Ayudante de Cocina - Capataz de Auxiliares de Cocina - Empleado de Administración - Secretaria - Bodeguero y/o Gambucero

CATEGORIA CUATRO: - Portero - Telefonista - Mucama/o - Costurera/Sastre/Lencera - Coctelero y/o Ayudante de Barman - Garagista / Valet Parking - Chofer - Disc-Jockey - Enfermero/a - Vigilador - Promotor - Operador CATEGORIA CINCO: - Telefonista Principal - Valet/Butler - Cajeros y Adicionistas - Comís de Salón/Cocina/Pastelería - Guardavidas - Personal de Recreación - Programador - Oficial de Servicios Varios

CATEGORIA SEIS: - Recepcionista - Conserje - Gobernanta - Encargado de lavadero - Encargada de lencería - Maitre - Mozo Principal / Mozo - Barman - Jefe de Partida (Cocinero) - Maestro Pastelero - Masajista / Control de Pileta de Natación / Atención baños sauna, etc. - Empleado Principal Administrativo - Analista

CATEGORIA SIETE: - Recepcionista Principal - Gobernanta Principal - Maitre Principal - Jefe de Brigada - Encargado Técnico de Servicios Varios

Art. 92 - ADICIONAL POR ANTIGÜEDAD EN EL EMPLEO. Se establece un adicional remuneratorio consistente en un porcentaje del salario básico convencional, según la siguiente escala: " desde el cumplimiento del primer año de servicios hasta el cumplimiento del tercer año, el uno por ciento en total. " desde el cumplimiento del tercer año hasta el cumplimiento del quinto, el dos por ciento en total. " desde el cumplimiento del quinto hasta el cumplimiento del séptimo, el cuatro por ciento en total. " desde el cumplimiento del séptimo año hasta el cumplimiento del noveno, el cinco por ciento en total. " desde el cumplimiento del noveno año hasta el cumplimiento del undécimo, el seis por ciento en total. " desde el cumplimiento del undécimo año hasta el cumplimiento del decimotercero, el siete por ciento en total. " desde el cumplimiento del decimotercer año hasta el cumplimiento del decimoquinto, el ocho por ciento en total. " desde el cumplimiento del decimoquinto año hasta el cumplimiento del decimoséptimo, el diez por ciento en total. " desde el cumplimiento del decimoséptimo año hasta el cumplimiento del decimonoveno, el doce por ciento en total. " desde el cumplimiento del decimonoveno año en adelante, el catorce por ciento en total.

Art. 93 - ADICIONAL POR COMPLEMENTO DE SERVICIOS: Se establece con este nombre un adicional remuneratorio consistente en el doce (12) por ciento del salario básico convencional de cada categoría profesional, en concepto de sustitutivo de propina.

Art. 94 - Atento el adicional establecido en el artículo anterior, y en los términos previstos por el art. 113, in fine, de la Ley de Contrato de Trabajo, se prohíbe la percepción de propina por parte de todo el personal comprendido en el ámbito del presente convenio. En el supuesto caso de que libremente un cliente entregue una propina a un dependiente, se considerará este acto como mera liberalidad, sin consecuencia laboral alguna; en consecuencia, no

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

integrará de modo alguno la remuneración del dependiente ni podrá ser considerado como causal de sanción disciplinaria. En caso que una persona ajena a la relación laboral deseara dejar, a pesar de la prohibición y de la oposición de la Empresa, una liberalidad de las que aquí se determinan a través de algún medio en el que deban intervenir las Empresas en carácter de tercero necesario, aún sosteniendo la prohibición expresa de la propina, las Empresas podrán facilitar los medios para que cada trabajador pueda acceder a esta liberalidad dada la imposibilidad de oponer el presente convenio colectivo a quienes pretenden efectivizar esta liberalidad (cliente), por tratarse de terceros ajenos al mismo, en cuyo caso se deberá afectar lo recibido como a cuenta de terceros, permitiendo así el cobro de esta liberalidad a quien el cliente lo haya destinado, y por la vía elegida por el cliente. En caso que la operatoria elegida por quien entrega la liberalidad implique algún costo para la Empresa, este se descontará de la liberalidad.

Art. 95 - ADICIONAL POR MOVILIDAD: Se establece con este nombre un adicional remuneratorio equivalente el doce (12) por ciento del sueldo básico convencional para cada categoría profesional, que será percibido por todo dependiente proporcionalmente a los días trabajados durante el mes. A los fines de este adicional sólo se considerarán ausencias justificadas, que no darán origen a descuento, las originadas por francos, vacaciones obligatorias o por el uso de las licencias contempladas en este convenio. A efectos de determinar la proporcionalidad de este adicional, se dividirá su importe siempre por treinta para obtener su valor diario.

Art. 96 - ADICIONAL POR PRESTACION ALIMENTARIA: 1. En los establecimientos que no se otorgue ni almuerzo, ni cena, ni refrigerio, ni merienda dentro del mismo y que además no entreguen tickets a estos mismos fines, se abonará al personal un adicional remuneratorio consistente en una suma única para toda categoría profesional equivalente al diez por ciento (10%) del salario básico convencional correspondiente a la menor categoría profesional del Hotel. 2. En aquellos establecimientos que no se otorgue almuerzo y/o cena dentro del mismo o no se entreguen tickets a estos fines, pero se otorgue refrigerio y/o merienda, se abonará al personal un adicional remuneratorio consistente en una suma única para toda categoría profesional equivalente al cinco por ciento (5%) del salario básico convencional correspondiente a la menor categoría profesional del Hotel. 3. En los establecimientos en que se otorgue almuerzo y/o cena o se entreguen tickets a estos mismos fines (sin importar si se otorga o no refrigerio y/o merienda dentro del mismo), no se deberá abonar ningún concepto de ningún tipo a los trabajadores por este rubro, entendiéndose que cualquier dación por parte de la Empresa en este sentido (tickets almuerzo o comida) se trata de un beneficio social, excluido del salario del trabajador, conforme art. 103 bis y concordantes, doctrina y jurisprudencia.

Art. 97 - ADICIONAL POR FALLA DE CAJA: Todo dependiente que tenga a su cargo la caja del hotel con manejo de dinero percibirá por este concepto un adicional equivalente al diez (10) por ciento del salario básico de su categoría profesional, sin perjuicio de la responsabilidad que le pueda caber por fallas o faltantes en la caja a su cargo.

Art. 98 - ADICIONAL POR IDIOMA: Todo dependiente a quien se le exija el uso de un idioma para el cumplimiento de su tarea laboral específica, percibirá un adicional equivalente al cinco (5) por ciento del salario básico convencional de su categoría profesional.

Art. 99 - ADICIONAL ZONA FRÍA: Se establece este adicional especial sólo para aquellos trabajadores que se encuadren en el presente CCT y que se desempeñen en los establecimientos que operen dentro de la llamada "ZONA FRÍA", conforme la determinación y delimitación que de zona fría se efectúa en el art. 76 del presente CCT. Estos trabajadores percibirán un "adicional por zona fría" del 28% del básico de Convenio de la categoría profesional a la que pertenezcan.

Art. 100 - ABSORCION: Las mayores remuneraciones que hayan abonado los empleadores antes de la firma del presente acuerdo absorberán hasta su concurrencia todas las que, en

concepto de salario básico convencional y adicionales han sido establecidas por el presente acuerdo.

## CAPITULO V: CONTRIBUCIONES Y SUBSIDIOS

Art. 101 - CONTRIBUCION PARA EXTENSION SOCIAL, CULTURAL Y CAPACITACION: Se establece una contribución convencional mensual a cargo de los empleadores, que será administrada por la U.T.H.G.R.A., consistente en el uno por ciento (1%) del total de las remuneraciones abonadas al personal comprendido en este convenio, destinada a solventar actividades de extensión cultural y social de los dependientes y los sistemas de capacitación profesional actualmente implementados por la organización sindical, o los que con ese fin se establezcan en el futuro. Esta contribución deberá depositarse en la cuenta del Banco de la Nación Argentina, Casa Central, N° 44373/09 de la U.T.H.G.R.A. y/ o instituciones bancarias que la U.T.H.G.R.A. designe a tal fin; hasta el día 15 del mes siguiente a aquel en que se hayan devengado las remuneraciones correspondientes. Dicha contribución es totalmente ajena a los aportes y contribuciones que surjan de otras disposiciones o de las leyes de obras sociales.

Art. 102 - ASIGNACION POR FALLECIMIENTO: Se establece una asignación por fallecimiento para todo el personal comprendido en este convenio, sujeta al siguiente régimen:

- 1) El monto de esa asignación será de pesos dos mil setecientos diecisiete (\$ 2.717,00) a partir de la homologación, actualizable según la variación que experimente el salario básico de la menor categoría profesional contemplada en este convenio y conforme la reglamentación que se dicte al efecto.
- 2) A los efectos de esta asignación, y de la contemplada en el artículo siguiente, se entenderá como "grupo familiar primario" el formado por el cónyuge y los hijos a cargo del empleado.
- 3) En caso de fallecimiento del dependiente recibirá esta asignación su grupo familiar primario.
- 4) También recibirá esta asignación el dependiente que sufra el fallecimiento de un integrante de su grupo familiar primario.
- 5) Esta asignación es independiente de cualquier otro beneficio, subsidio o seguro que sean obligatorios en virtud de disposiciones legales o que en el futuro los empleadores implementen por su cuenta.

Art. 103 - SERVICIO DE SEPELIO: Se establece un servicio de sepelio para el caso de fallecimiento de todo dependiente incluido en este convenio o de un integrante de su grupo familiar primario. En el supuesto caso de que el titular o sus derecho habientes no hagan uso de este servicio recibirán una asignación que a partir de la homologación será de pesos un mil ochocientos (\$ 1.800,00), importe que se reajustará conforme la variación que experimente el salario básico de la menor categoría profesional de este convenio y según la reglamentación que se dictara al efecto.

Art. 104 - Para la financiación de la asignación por fallecimiento y del servicio de sepelio se establece un aporte a cargo del empleado del uno por ciento (1%) del total de sus remuneraciones y una contribución del uno por ciento (1%) del total de las remuneraciones de sus empleados a cargo del empleador, y deberá ser depositada el día 15 del mes siguiente a aquel en que se hayan devengado las remuneraciones en la cuenta del Banco de la Nación Argentina, Casa Central, N° 44044/64 de la U.T.H.G.R.A. y/ o instituciones bancaria que la U.T.H.G.R.A. designe a tal fin.

Art. 105 - GESTION Y ADMINISTRACION: La gestión, financiación, reglamentación y administración del servicio de sepelio y la asignación por fallecimiento estarán a cargo de la U.T.H.G.R.A., quien deberá hacer conocer a empleados y empleadores la reglamentación que dicte a ese fin. En el supuesto de existir excedentes, serán destinados a los sistemas de capacitación profesional, extensión cultural y social, implementados por la U.T.G.R.A.

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

Art. 106 - RETENCION DE CUOTAS SINDICALES: Los empleadores comprendidos en el presente convenio colectivo de trabajo deberán retener de todo su personal dependiente, encuadrado en la misma, la cuota sindical del 2,5% (dos y medio por ciento) y de toda contribución que el trabajador beneficiario de esta convención colectiva de trabajo debe realizar a la UNION DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (U.T.H.G.R.A), calculado sobre el total de las remuneraciones percibidas por cualquier concepto y según las disposiciones legales y reglamentarias vigentes. Los empleadores actuarán como agentes de Retención de la cuota sindical y demás aportes sindicales. Dichas retenciones deberán ser depositadas en las cuentas que la entidad sindical indique al efecto en el plazo previsto por la ley 24.642. Los trabajadores que no acepten la retención mencionada, podrán hacer cesar la misma, mediante expresa manifestación de su voluntad ante la Organización Sindical, con copia a la empresa, cesando a partir de la notificación la pertinente retención. En caso de establecerse modificaciones, adicionales o excepciones, los empleadores deberán ajustarse a las mismas, previa publicación de la autorización efectuada por la autoridad de aplicación para su percepción. CAPITULO VI AUTORREGULACION DE CONFLICTOS Y RELACIONES GREMIALES.

Art. 107 - AUTORIDAD DE APLICACIÓN: La aplicación y el control del presente convenio serán efectuados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos por intermedio de sus organismos dependientes y/o autoridades provinciales competentes en la materia quedando las partes obligadas al estricto cumplimiento de las condiciones acordadas, sin perjuicio de lo que se establece en los artículos siguientes.

Art. 108 - COMISION PARITARIA.

A. Composición. Las partes acuerdan la creación de una Comisión Paritaria, la que constituye el mayor nivel de diálogo entre las partes y estará integrada por 5 representantes por la A.H.T.R.A. y 5 representantes por la U.T.H.G.R.A. Asimismo se acuerda que las partes podrán reemplazar a sus miembros y/o asesores, debiendo poner en conocimiento a la otra de tal situación. La Comisión será el organismo de interpretación de esta convención en todo el ámbito de aplicación del presente y su funcionamiento se ajustará a los términos de la ley 14.250 (t.o. ley 25.250) y sus modificaciones y reglamentaciones, y de lo que aquí específicamente se determina.

B. Funciones. La Comisión Paritaria creada a través de este convenio tendrá, entre otras, las siguientes funciones: a) Discutir, revisar y modificar con acuerdo de partes sus propios reglamentos de funcionamiento interno. b) Discutir, revisar y modificar con acuerdo de partes cualquier cuestión referida al presente Convenio Colectivo de Trabajo, incluidos los aspectos relativos a salarios. c) Intervenir en las cuestiones de interpretación y/o aplicación del presente Convenio Colectivo de Trabajo, cuando las circunstancias así lo ameriten, conforme los procedimientos que se establecen. d) Cualquier otra circunstancia que, con acuerdo de las partes firmantes del Convenio, se estimen de interés resolver a través de esta Comisión.

C. Decisión. Las decisiones de la Comisión deberán ser adoptadas por unanimidad y consenso de las partes (y no de las personas o los presentes) firmantes de este Convenio, por lo cual la representación Sindical tendrá un voto y la representación Empresarial tendrá otro voto, y las decisiones se adoptarán por el voto de ambas. Cuando se llegue un acuerdo al respecto, las resoluciones que adopte la Comisión tendrán vigencia y serán de aplicación obligatoria entre las partes desde la fecha en que se dicten.

D. Confidencialidad. Queda establecido que la información que se comparta en el seno de esta Comisión, no podrá ser divulgada, salvo que exista expresa autorización en tal sentido. El desarrollo de las reuniones quedará asentado en actas, entregándose a cada parte una copia de la misma conforme a las pautas que reglamente la propia Comisión.

Art. 109 - Funcionamiento referido a las funciones de interpretación.

A. Convocatoria. Cualquiera de las partes podrá convocar a la Comisión Paritaria a los efectos de dirimir las cuestiones para la que ella fue creada referida a la interpretación del presente Convenio. Para ello deberá notificar a la otra parte el/los tema/s que desea someter a consideración del organismo paritario, el que deberá integrarse y funcionar dentro de los diez (10) días de convocado. Las partes se obligan a concurrir a las reuniones

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

citadas a estos efectos, las que se llevarán a cabo con la participación de representantes de ambas partes, cualquiera sea el número de presentes. En caso que dentro del plazo establecido no se logre integrar la Comisión, las partes quedarán en libertad de acción para proceder a la interpretación de la cuestión planteada por los medios que estimen correspondan.

B. Plazo de resolución. Convocada la Comisión Paritaria de Interpretación y abocada ésta al tratamiento de una cuestión de interpretación o aplicación del convenio, deberá expedirse la misma en un plazo máximo de sesenta (60) días de solicitada la convocatoria. Transcurrido dicho plazo sin resolución se considerará que existe un conflicto de derecho, habilitando a cualquiera de las partes signatarias a concurrir por ante los tribunales laborales competentes o al Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos en el marco de la ley 16.936 para que dirima el mismo. A los efectos de las actuaciones judiciales y/o administrativas las partes se reconocen recíprocamente personería suficiente y determinan, que será materia de dirimir la cuestión en los términos en que fuera planteada originalmente.

Art. 110 - RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACION SINDICAL Y LOS EMPLEADORES: Las relaciones entre los empleadores y las representaciones gremiales de la U.T.H.G.R.A. en los respectivos establecimientos se ajustarán estrictamente al ordenamiento establecido por la ley de Asociaciones Profesionales, sus decretos reglamentarios y leyes complementarias, vigentes a la fecha del presente, con las modificaciones que por ley se produzcan en el futuro.

Art. 111 - La U.T.H.G.R.A. podrá tomar intervención en todos los problemas y conflictos laborales que afecten total o parcialmente al personal de un establecimiento, con la expresa finalidad de buscar solución a los mismos y tratar de componer equitativamente los intereses afectados, siempre dentro del marco que establece el presente convenio y la legislación vigente.

Art. 112 - La U.T.H.G.R.A. deberá notificar al empleador la designación de cada delegado. Esta notificación deberá realizarse por telegrama colacionado o cualquier otro medio documentado fehaciente, con constancia expresa de su recepción. En la misma se identificará claramente el empleado electo, con aclaración del inicio y finalización de su mandato.

Art. 113 - Sin perjuicio de lo que establezca la legislación vigente, serán requisitos necesarios para ser electo delegado o sub-delegado: a) Tener dieciocho años de edad cumplidos como mínimo; b) Tener una antigüedad en el establecimiento no menor de doce meses, salvo que ningún empleado del establecimiento reúna ese requisito; c) Ser empleado efectivo y permanente; d) Saber leer y escribir.

Art. 114 - La Comisión Interna y la representación del empleador establecerán de común acuerdo las fechas, horas de iniciación, lugar y frecuencia de las reuniones en las que se considerarán los asuntos que cualquiera de las partes estime pertinentes. Las reuniones se desarrollarán en horario de trabajo, y los casos a considerar se presentarán por escrito con una anticipación mínima de cuarenta y ocho horas hábiles. De existir problemas de carácter urgente de modo tal que el retraso en su solución pueda ocasionar perjuicios irreparables a cualquiera de las partes, se realizarán reuniones extraordinarias.

Art. 115 - El delegado que deba ausentarse de su lugar de trabajo durante la jornada de labor para realizar funciones gremiales, comunicará esa circunstancia a la persona que el empleador designe a esos fines o, en su defecto a su inmediato superior, con una antelación no inferior a 48 horas, salvo circunstancias urgentes y extraordinarias debidamente acreditadas. Se le extenderá por escrito la correspondiente autorización. Estas autorizaciones deberán otorgarse de modo tal que el representante gremial pueda cumplir con su cometido. La certificación expedida deberá ser exhibida por el representante sindical cada vez que le sea requerida por cualquier autoridad del establecimiento. En el formulario de autorización deberá constar el nombre y apellido del representante gremial,

## Análisis del Mercado Laboral Hotelero

sección a la que pertenece, función gremial que debe cumplir fuera del establecimiento, destino, hora de salida y de reingreso en su caso, lugar y fecha; deberá contar con la firma del autorizante. Este formulario, conformado por las autoridades de la Seccional de U.T.H.G.R.A., será devuelto al empleador una vez cumplimentada la función gremial a los efectos de su cancelación.

Art. 116 - ORDENAMIENTO RELACIONES GREMIALES: Previa solicitud por escrito expedida por las Comisiones Directivas Seccionales, los empleadores concederán permiso con goce de haberes a los representantes sindicales que no gocen de licencia gremial que sean citados ante las autoridades administrativas de aplicación de las leyes laborales, Tribunales de Trabajo, o cualquier otra repartición nacional, provincial o municipal siempre que su comparendo guarde relación con su función sindical.

Art. 117 - En los términos previstos por el art. 44 inc. c) de la ley 23.551 se concederá una licencia con goce de haberes de hasta 16 horas por mes calendario a los delegados de cada establecimiento y a quienes se desempeñen como miembros de las comisiones ejecutivas de las Seccionales de U.T.H.G.R.A. para el desempeño de sus funciones gremiales.

Art. 118 - La Comisión Interna de cada establecimiento podrá instalar una vitrina o pizarra para sus comunicaciones el personal, que no podrá utilizarse para otros fines que los gremiales. Por lo tanto todas las comunicaciones, afiches o carteles, como asimismo inscripciones de cualquier naturaleza, no podrán efectuarse fuera de las mismas. Dichas vitrinas o pizarras podrán colocarse en un lugar visible pero fuera de la circulación normal de los clientes; los empleadores no pondrán inconveniente en que el personal pueda enterarse del contenido de las mismas durante la jornada laboral, siempre y cuando esto no implique aglomeraciones, abandono perjudicial de tareas o demoras exageradas.

Art. 119 - Cuando las características o peculiaridades en determinado lugar justifiquen la celebración de Convenios Colectivos de Trabajo zonales, regionales o particulares, las partes podrán ejercer este mecanismo conforme la legislación vigente.

Art. 120 - La violación de cualquier disposición del presente convenio motivará la aplicación de las sanciones que establezcan las leyes y disposiciones legales vigentes. CAPITULO VII. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Art. 121: Régimen General de PYMES. 1. Las disposiciones del presente CCT. son aplicables a las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante, PYMES), conforme lo que se establece en éste artículo, en la Ley 24.467 y en las disposiciones legales que rigen en la actualidad al respecto. 2. De acuerdo con lo establecido en el art. 83 de la ley 24.467, a sus Dtos. reglamentarios, el 146/99 y a la Resolución N° 1/25 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos, las Empresas comprendidas en las disposiciones del presente Convenio que ocupen hasta 80 personas en relación de dependencia y cuya facturación anual no exceda de pesos cuatro millones (\$4.000.000) serán consideradas PYMES, y encuadradas dentro de las disposiciones del Título III de la referida normativa. A éstos efectos, no serán considerados para el cómputo de este número de trabajadores aquellos que fueran contratados como eventuales. Sin perjuicio de ello, se deja aclarado que la determinación del monto de facturación depende exclusivamente de disposiciones ajenas a la voluntad de las partes y aplicables "ipso iure" por ser de orden público. Por lo tanto, la estimación arriba referida se entiende hasta tanto no sea modificada por Resolución de la autoridad competente, a la cual deberá regirse el presente artículo de definición de PYMES.

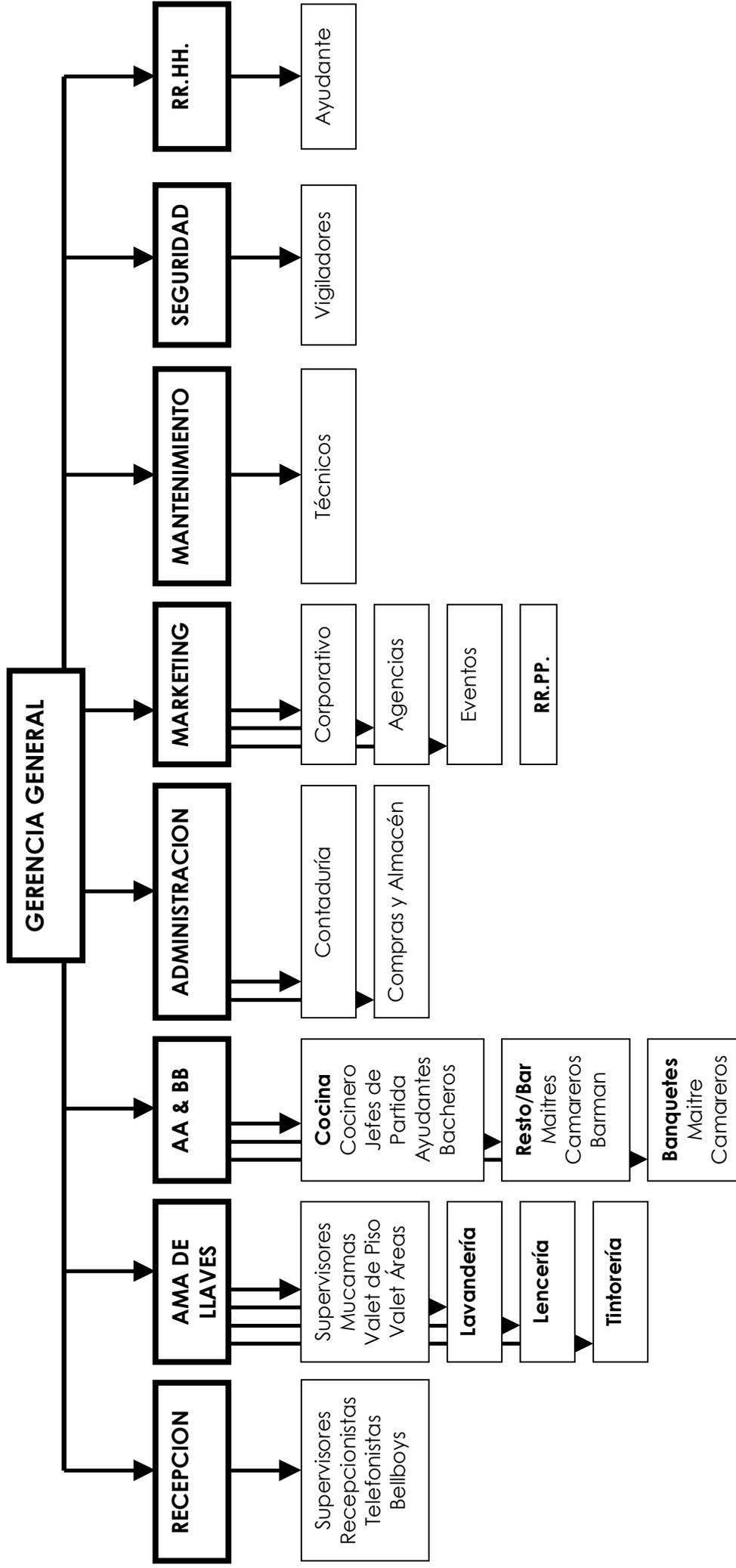
Art. 122: PERIODO DE PRUEBA: Con los alcances y modalidades determinadas en la ley 25.250, las empresas comprendidas en este capítulo podrán efectuar contrataciones de personal a prueba por período de doce (12) meses. Para el supuesto de trabajo de temporada, el plazo otorgado no podrá acumularse entre una temporada y la siguiente, debiendo considerarse como periodo de prueba el realizado en forma ininterrumpida en la primera vinculación la empresa, siendo de aplicación a posteriori la normativa específica

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

del presente convenio colectivo y lo dispuesto por la ley de contrato de trabajo. Sin perjuicio del carácter de trabajador (efectivo o a prueba), los empleadores deberán efectuar por el personal comprendido en el presente artículo los aportes y contribuciones de obra social, previsionales y los previstos en el presente convenio, art. 99 (Contribución para extensión social, cultura y capacitación), art. 102 (Asignación por fallecimiento y sepelio) y art. 104 (Cuota Sindical). CAPITULO VII. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Art. 123: CONTRIBUCIÓN EXTRAORDINARIA POR ÚNICA VEZ: La AHT y la UTHGRA, únicas entidades representantes del sector de Hoteles de Turismo, firmantes de la CCT de la actividad específica, continuando con las propuestas de acciones conjuntas, implementan en esta oportunidad una contribución extraordinaria por única vez, en pro de mejorar e incrementar las prestaciones sociales, mediante la refacción y equipamiento de los centros que constituyen la infraestructura propiedad de la UTHGRA. La AHT y la UTHGRA, asumiendo los compromisos que su representación les confiere, han decidido de común acuerdo y con ese fin, la creación de una Contribución Extraordinaria por única vez y de carácter excepcional, sin carácter remuneratorio, sin aportes y contribuciones sobre su monto, a cargo de los empresarios dados de trabajo, consistente en la suma total y definitiva de cincuenta pesos (\$ 50,00), por cada uno de los trabajadores en relación de dependencia en forma efectiva; de las actividades comprendidas por el CCT 130/90 al 31/01/2001, pagadero en diez (10) cuotas mensuales y consecutivas de \$ 5,00 cada una, con vencimiento la primera dentro de los treinta (30) días corridos de la fecha de Homologación del presente CCT. El pago de cada una de las cuotas de la Contribución Extraordinaria deberá efectuarse mediante depósito bancario en la cuenta recaudadora de la UTHGRA abierta en el Banco de la Nación Argentina, Casa Central, N° 19026/48, remitiendo a la organización sindical un listado del personal por los que efectúa el pago.

15.2. ORGANIGRAMA



### **15.3. EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES, Decreto N° 342/92**

#### **Reglamentación de los artículos 75 a 80 de la Ley N° 24.013**

VISTO la Ley N. 24.013, y

CONSIDERANDO

Que la presente norma reglamentaria se dicta con el objetivo de hacer operativa la norma del artículo 29, último párrafo, de la Ley de Contrato de Trabajo (t. o.) y los artículos 75 a 80 de la Ley N. 24.013, y en uso de las facultades otorgadas por el art. 86, inc. 2 de la CONSTITUCION NACIONAL.

Que se estima conveniente describir en forma clara y precisa la relación laboral de los trabajadores eventuales en función de la modalidad itinerante de su desempeño, para asegurar el carácter permanente del contrato de trabajo con la empresa de servicios eventuales.

Que a tal fin se precisan las características de la relación de trabajo entre la empresa de servicios eventuales y los trabajadores que prestan servicios en empresas usuarias cuya relación es permanente y discontinua; así como el carácter permanente y continuo de la relación de trabajo entre la empresa de servicios eventuales y los trabajadores que se desempeñan en su sede, oficinas, agencias, filiales, etc.

Que a fin de preservar la dignidad del trabajo, asegurará el empleo de este tipo de trabajadores y jerarquizará el profesionalismo de las empresas del sector, se establece un período de interrupción entre contrato y contrato que no podrá ser mayor de SESENTA (60) días corridos o CIENTO VEINTE (120) días alternados en UN (1) año, al cabo de los cuales el trabajador podrá exigir, previa intimación, que la empresa de servicios eventuales le abone la indemnización por despido prevista en el artículo 245 de la Ley de Contrato de Trabajo, más el preaviso.

Que contemplando las circunstancias de la existencia de condiciones de trabajo y salariales desiguales durante el desarrollo de las tareas del trabajador para diferentes empresas usuarias se establecen normas para mantener cierta uniformidad respecto de la distancia entre su domicilio y el destino de trabajo donde deba ejecutar la prestación, la notificación fehaciente de su nuevo lugar de trabajo, nivel de remuneración, categoría y horario de trabajo, así como la continuidad de ciertas condiciones de trabajo propias de su categoría laboral y del tipo de tareas que desempeña.

Que el sistema de retención de aportes y contribuciones dispuesto en la Ley N.24.013 permite que sea la empresa usuaria la que lo efectúe sobre el monto total de remuneraciones que por todo concepto haya facturado la empresa de servicios eventuales y lo deposite a su nombre en el Sistema Unico de Seguridad Social.

Que a fin de fomentar la contratación de trabajadores con cargas de familia, se establece que la contribución del 7,5 % destinada a asignaciones familiares sea directamente compensada o depositada por las empresas de servicios eventuales.

Que en base a posibles situaciones de fraude o incumplimiento de la ley, la empresa usuaria será directamente responsable por los aportes no retenidos o depositados, sus intereses y accesorios y le serán aplicables las sanciones penales y administrativas previstas en la legislación vigente.

Que resulta conveniente reforzar las facultades de control de la autoridad de aplicación, como medio para que las empresas se ajusten en todos los casos a la finalidad del sistema, que se precisa con claridad, y adecuen su funcionamiento al ámbito de actuación legalmente autorizado.

Que por tal motivo se establece un sistema de garantías principales y accesorias que aseguren la solvencia de la empresa de servicios eventuales ante la posibilidad de incumplimientos, así como el cumplimiento de ciertos requisitos para su futura devolución.

Que además de ello, se prevé un sistema de sanciones para el incumplimiento de las normas establecidas, de conformidad con las leyes vigentes en la materia.

Que corresponde asimismo, otorgar un plazo de adecuación a fin de que las empresas de servicios eventuales que se hubiesen registrado cumplieren los nuevos requisitos exigidos

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

para obtener su habilitación como tales, pudiendo la autoridad de aplicación dictará las normas complementarias que resulten necesarias.

Que las normas dispuestas se adecuan a los mecanismos aconsejados por la ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO para controlar el funcionamiento de este tipo de empresas y se fundamentan en las facultades otorgadas al PODER EJECUTIVO NACIONAL por el artículo 86, inciso 2 de la CONSTITUCION NACIONAL.

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA

DECRETA:

**Artículo 1°** - El presente decreto reglamenta los arts. 75 a 80 de la Ley N.24.013. Quedan sujetas a sus normas las empresas dedicadas a la prestación de servicios eventuales, de acuerdo con lo establecido en el art. 29 bis de la Ley de Contrato de Trabajo (t.o.) y la Ley N. 24.013.

**Art. 2°** - Se considera Empresa de Servicios Eventuales a la entidad que, constituida como persona jurídica, tenga por objeto exclusivo poner a disposición de terceras personas -en adelante usuarias- a personal industrial, administrativo, técnico o profesional, para cumplir, en forma temporaria, servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento, toda vez que no pueda preverse un plazo cierto para la finalización del contrato.

**Art. 3°** - La empresa de servicios eventuales podrá asignar trabajadores a las usuarias cuando los requerimientos de la segunda tengan por causa alguna de las siguientes circunstancias:

- a) En caso de ausencia de un trabajador permanente, durante el período de ausencia.
- b) En caso de licencias o suspensiones legales o convencionales, durante el período en que se extiendan, excepto cuando la suspensión sea producto de una huelga o por fuerza mayor, falta o disminución de trabajo.
- c) En caso de incremento en la actividad de la empresa que requiera, en forma ocasional y extraordinaria, un mayor número de trabajadores.
- d) En caso de organización de Congresos, Conferencias, Ferias, Exposiciones o Programaciones.
- e) En caso de un trabajo que requiera ejecución inaplazable para prevenir accidentes, por medidas de seguridad urgentes o para reparar equipos del establecimiento, instalaciones o edificios que hagan peligrar a los trabajadores o a terceros, siempre que las tareas no puedan ser realizadas por personal regular de la empresa usuaria.
- f) En general, cuando atendiendo a necesidades extraordinarias o transitorias hayan de cumplirse tareas ajenas al giro normal y habitual de la empresa usuaria.

**Art. 4°** - Los trabajadores que la empresa de servicios eventuales contrate para prestar servicios en su sede, filiales, agencias u oficinas, serán considerados vinculados por un contrato de trabajo permanente continuo.

Para la contratación de este tipo de trabajadores, la empresa de servicios eventuales podrá utilizar las modalidades previstas por la Ley N. 24.013. En tales supuestos, se le aplicarán las normas del Título III, Capítulos 1 y 2 de la citada norma.

Los trabajadores que la empresa de servicios eventuales contrate para prestar servicios bajo la modalidad de contrato de trabajo eventual, serán considerados vinculados a la empresa de servicios eventuales por un contrato de trabajo permanente discontinuo.

**Art. 5°** - Serán de aplicación a los trabajadores dependientes de la empresa de servicios eventuales, cualquiera sea el tipo de contrato, las leyes sobre accidentes de trabajo, jubilaciones y pensiones, asignaciones familiares, seguro de vida obligatorio, asociaciones sindicales, negociación colectiva, y obras sociales.

**Art. 6°** - Cuando la relación de trabajo entre la empresa de servicios eventuales y el trabajador fuere permanente y discontinua, la prestación de servicios deberá sujetarse a las siguientes condiciones:

- 1) El período de interrupción entre los distintos contratos de trabajo eventual en empresas usuarias no podrá superar los SESENTA (60) días corridos o los CIENTO VEINTE (120) días alternados en UN (1) año aniversario.
- 2) El nuevo destino de trabajo que otorgue la empresa de servicios eventuales podrá comprender otra actividad o convenio colectivo sin menoscabo de los derechos correspondientes del trabajador.

## Análisis del Mercado Laboral Hotelero

3) El nuevo destino de trabajo podrá variar el horario de la jornada de trabajo, pero el trabajador no estará obligado a aceptar un trabajo nocturno o insalubre cuando no lo haya aceptado anteriormente.

4) El nuevo destino de trabajo que otorgue la empresa de servicios eventuales deberá estar comprendido dentro de un radio de TREINTA (30) kilómetros del domicilio del trabajador.

5) Durante el período de interrupción, previsto en el inciso 1), la empresa de servicios eventuales deberá notificar al trabajador, con intervención de la autoridad administrativa, por telegrama colacionado o carta documento, su nuevo destino laboral, informándole nombre y domicilio de la empresa usuaria donde deberá presentarse a prestar servicios, categoría laboral, régimen de remuneraciones y horario de trabajo.

6) Transcurrido el plazo máximo fijado en el inciso 1) sin que la empresa de servicios eventuales hubiera asignado al trabajador nuevo destino, éste podrá denunciar el contrato de trabajo, haciéndose acreedor de las indemnizaciones establecidas en los artículos 232 y 245 de la Ley de Contrato de Trabajo, previa intimación en forma fehaciente por un plazo de VEINTICUATRO (24) horas.

7) En caso de que la empresa de servicios eventuales hubiese asignado al trabajador nuevo destino laboral en forma fehaciente, y el mismo no retome sus tareas en el término de CUARENTA Y OCHO (48) horas, la empresa de servicios eventuales podrá denunciar el contrato de trabajo por la causal prevista en el artículo 244 de la Ley de Contrato de Trabajo.

**Art. 7°** - Serán agentes de retención los empleadores que ocupen trabajadores a través de empresas de servicios eventuales, habilitadas por la autoridad competente.

*(Artículo sustituido por art. 1° del Decreto Nacional N° 2086/1994 B.O. 2/12/1994)*

**Art. 8°** - *(Artículo derogado por art. 3° del Decreto Nacional N° 2086/1994 B.O. 2/12/1994)*

**Art. 9°** - Los montos que en concepto de sueldos y jornales facturen las empresas de servicios eventuales no podrán ser inferiores a los que correspondan por la convención colectiva de la actividad o categoría en la que efectivamente preste el servicio contratado. De constatarse una errónea discriminación de los importes facturados, se presumirá evasión de aportes y contribuciones, siendo de aplicación las multas y penas vigentes.

*(Artículo sustituido por art. 2° del Decreto Nacional N° 2086/1994 B.O. 2/12/1994)*

**Art. 10.** - *(Artículo derogado por art. 3° del Decreto Nacional N° 2086/1994 B.O. 2/12/1994)*

**Art. 11.** - *(Artículo derogado por art. 3° del Decreto Nacional N° 2086/1994 B.O. 2/12/1994)*

**Art. 12.** - *(Artículo derogado por art. 3° del Decreto Nacional N° 2086/1994 B.O. 2/12/1994)*

**Art. 13.** - Las empresas usuarias y de servicios eventuales deberán llevar una sección particular del libro especial del artículo 52 de la Ley de Contrato de Trabajo, que contendrá:

### 1.- EMPRESAS USUARIAS

a) Individualización del trabajador que preste servicios a través de una empresa de servicios eventuales;

b) categoría profesional y tareas a desarrollar;

c) fecha de ingreso y egreso;

d) remuneración denunciada por la empresa de servicios eventuales o el monto total de la facturación;

e) nombre, denominación o razón social y domicilio de la empresa de servicios eventuales a través de la cual fue contratado el trabajador.

### 2.- EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES

a) Individualización del trabajador que preste servicios bajo la modalidad de contrato de trabajo eventual;

b) categoría profesional y tarea a desarrollar;

c) fecha de ingreso y egreso en cada destino;

d) remuneración;

e) nombre, denominación o razón social y domicilio de las empresas usuarias donde fuera contratado el trabajador.

**Art. 14.** - Las empresas de servicios eventuales deberán gestionar su habilitación por ante el MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL a los fines de obtener su inscripción en el Registro pertinente.

Serán requisitos indispensables los siguientes:

a) Incluir en su denominación social la expresión "Empresa de Servicios Eventuales";

b) Tener como mínimo un capital social inicial de Pesos CIENTO CUARENTA MIL (\$ 140.000);

## Análisis del Mercado Laboral Hotelero

- c) Agregar los documentos constitutivos y copias de las actas de directorio designando administradores, directores o gerentes cuando así lo exigiere el tipo social;
- d) Declaración de las áreas geográficas dentro de las que se proveerá trabajadores a las empresas usuarias, así como, informar el domicilio de la sede central, locales, oficinas o sucursales;
- e) Acreditar las inscripciones impositivas y de seguridad social;
- f) Acreditar la contratación de seguro de vida obligatorio;
- g) Constituir la garantía a la que se refiere el artículo 78 de la Ley N. 24.013;
- h) Constituir domicilio en la sede de su administración a los efectos legales entre las partes y la autoridad de aplicación.

Cualquier cambio o modificación de los precitados requisitos así como también la apertura de nuevos locales, oficinas, agencias o sucursales, deberán ser comunicados a la autoridad de aplicación con una antelación de DIEZ (10) días hábiles a su realización.

*(Artículo sustituido por art. 1° del Decreto Nacional N° 951/1999 B.O. 2/9/1999)*

**Art. 15.** - Antes del 31 de marzo de cada año las empresas de servicios eventuales deberán presentar una declaración jurada, actualizando los datos consignados en el artículo anterior. Trimestralmente, deberán proveer a la autoridad administrativa del trabajo un resumen de los contratos suscriptos con empresas usuarias, haciendo constar la calificación profesional del trabajador, la cuantía de la remuneración y la duración de la prestación de servicios para la empresa usuaria.

**Art. 16** - Sin perjuicio de las sanciones impuestas por la Ley 18.694, las empresas de servicios eventuales que incurrieran en algunas de las irregularidades previstas en este Decreto, serán pasibles de las sanciones previstas en este artículo, las que serán juzgadas conforme a las normas procesales administrativas correspondientes.

a) Las personas físicas o jurídicas de cualquier carácter o denominación, sus coautores, cómplices o encubridores, que pretendiesen actuar o actuaren, por sí o encubiertamente, como empresas de servicios eventuales autorizadas, o que por cualquier medio invocaren indujeran o publicitaren esa calidad, sin ajustar su ejercicio a las normas de habilitación y reconocimiento estatuidas por la Ley Nacional de Empleo y este Decreto, serán sancionadas con la clausura de sus oficinas y secuestro de toda la documentación existente y una multa que se graduará de veinte (20) a cien (100) sueldos básicos del personal administrativo, Clase A, del Convenio Colectivo de Trabajo para empleados de Comercio (130/75).

b) Las empresas de servicios eventuales que no cumplieran efectivamente, en tiempo y forma, con las obligaciones establecidas en este decreto, serán pasibles de una multa en pesos que se graduará entre el UNO POR CIENTO (1 %) y el CUATRO POR CIENTO (4%) de la garantía que debiera tener constituida en dicho momento.

La empresa de servicios eventuales que no tuviera constituida su garantía en legal forma será suspendida en forma inmediata. Si no lo hiciera dentro de los QUINCE (15) días subsiguientes se cancelará su habilitación.

Sin perjuicio de la multa referida, la empresa de servicios eventuales deberá cumplimentar la exigencia de capital mínimo requerido por este decreto dentro de los QUINCE (15) días de intimada por la autoridad de contralor.

Transcurrido dicho plazo sin que la empresa de servicios eventuales cumplimentara lo requerido, se la sancionará con la pérdida de la habilitación administrativa y la cancelación de la inscripción en el registro especial. *(Inciso sustituido por art. 2° del Decreto Nacional N° 951/1999 B.O. 2/9/1999)*

c) Las empresas de servicios eventuales que perciban del trabajador alguna suma por su inscripción o contratación, o practiquen a éstos por tales hechos otros descuentos que no sean los autorizados por Ley o Convenio, serán sancionadas con la pérdida de la habilitación administrativa y cancelación de la inscripción en el registro especial.

d) Sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar por aplicación de la legislación vigente, el incumplimiento de los requisitos formales exigidos en este decreto será sancionado, previa intimación comunicada fehacientemente por el plazo de QUINCE (15) días, con la clausura preventiva del establecimiento y la suspensión de la habilitación para funcionar.

**Art. 17.** - Los trabajadores contratados por empresas usuarias a través de empresas de servicios eventuales que no se encuentren habilitadas por el MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, serán considerados como personal permanente continuo de la

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

empresa usuaria. Asimismo, esta última será solidariamente responsable, con la empresas de servicios eventuales de la multa especificada en el inciso a) del artículo anterior.

**Art. 18.** - Al momento de solicitarse la inscripción en el registro especial las empresas de servicios eventuales deberán constituir a favor del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL las siguientes garantías:

1) Garantía principal: depósito en caución de efectivo, valores o títulos públicos nacionales equivalentes a CIEN (100) sueldos básicos del personal administrativo, clase A, del Convenio Colectivo de Trabajo, para empleados de comercio (CCT. N 130/75 o el que lo reemplace), vigente en la CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES por la jornada legal o convencional excluida la antigüedad.

La equivalencia de los títulos o valores se determinará según el valor de cotización en Bolsa de los títulos a la época de constituirse la garantía, el que será certificado por el BANCO DE LA NACION ARGENTINA, donde deberá efectuarse el depósito.

El Estado no abonará intereses por los depósitos en garantía. Los que devengaren los títulos o valores integrarán la caución.

2) Garantía accesoria: Además del depósito en caución, las empresas de servicios eventuales deberán otorgar, a favor del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, una garantía por una suma equivalente al triple de la que surja del inciso 1) del presente artículo. Esta garantía se otorgará, a elección de la empresa de servicios eventuales, a través de los siguientes medios:

a) Valores o títulos públicos nacionales.

b) Aval bancario o garantía real a satisfacción del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.

3) La garantía principal establecida en el inciso 1) de este artículo, deberá ajustarse antes del 31 de marzo de cada año, a un valor equivalente al CINCO POR CIENTO (5 %) del total de las remuneraciones brutas abonadas por la empresa de servicios eventuales a sus dependientes en el año inmediato anterior.

El monto de la garantía principal no podrá en ningún caso ser inferior a la determinación en el inciso 1).

4) La diferencia que pudiere surgir de la aplicación del inciso 3) deberá integrarse en efectivo, valores o títulos públicos nacionales, en la fecha indicada en el mencionado inciso. Si resultare un valor inferior al determinado en el ejercicio anterior, el excedente en depósito será de libre disponibilidad para la empresa de servicios eventuales. En tal supuesto, el MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL con posterioridad al 31 de marzo, autorizará el retiro de la diferencia que correspondiere entre el último ejercicio y el anterior, una vez cumplimentado en tiempo y forma el reajuste anual y los demás requisitos exigibles.

*(Artículo sustituido por art. 3º del Decreto Nacional N° 951/1999 B.O. 2/9/1999)*

**Art. 19.** - Para la restitución de los títulos o valores depositados en caución, el interesado deberá cumplir con los siguientes recaudos:

a) Acompañar declaración jurada en la que conste: fecha de cesación de actividades, nómina del personal ocupado, haber abonado la totalidad de las remuneraciones e indemnizaciones; detalle de los Sindicatos, Obras Sociales, Cajas Previsionales y de Subsidios Familiares en las que se encuentren comprendidas las actividades desarrolladas. Esta declaración deberá estar certificada por Contador Público Nacional, el que deberá detallar la fecha de vencimiento de los pagos de aportes y contribuciones y el cumplimiento en tiempo o el pago de los recargos, intereses, multas y actualizaciones por los efectuados tardíamente.

b) Acompañar certificados de libre deuda o constancia equivalente otorgados por el Sistema Único de Seguridad Social.

c) Publicación de Edictos por el término de CINCO (5) días en el Boletín Oficial y en el Provincial que corresponda al área geográfica de actuación, emplazando a los acreedores por el término de NOVENTA (90) días corridos. Estas publicaciones deberán ser efectuadas por el interesado.

d) No tener juicios laborales en trámite. A tal efecto, el MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL deberá oficiar a los tribunales que entiendan en la materia laboral correspondiente al área geográfica de actuación a fin de que informen si la empresa que requiere su cancelación tiene juicios laborales pendientes, corriendo su diligenciamiento por cuenta de la interesada.

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

e) No tener anotados embargos o cualquier otra medida cautelar. En caso de que la empresa peticionante se halle afectada por un embargo ejecutorio o preventivo o cualquier otra medida cautelar, no le será restituida la parte de los valores depositados en caución afectados por dicha medida o las garantías o avales caucionados de no ser suficientes aquéllos, salvo aceptación judicial de sustitución de embargo.

f) No haber sido sancionada con la cancelación de habilitación para funcionar.

**Art. 20.** - Cumplidos todos los requisitos establecidos en este decreto y no existiendo otros impedimentos, la autoridad de aplicación autorizará la restitución de los títulos, valores y la liberación o cancelación de los avales y garantías otorgadas en caución dentro del plazo de treinta (30) días.

**Art. 21.** - Las empresas que se encuentren inscriptas deberán adecuarse a las normas reglamentarias establecidas por el presente decreto dentro de los CIENTO VEINTE (120) días a contar desde su vigencia. Transcurrido dicho plazo, caducará automáticamente la inscripción de la empresa de servicios eventuales en el registro especial.

**Art. 22.** - Facúltase al MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL para dictar las normas interpretativas y complementarias de este decreto.

**Art. 23.** - Derógase el Decreto N. 1455/85.

**Art. 24.** - Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. - MENEM. - Rodolfo A. Díaz.

#### 15.4. PASANTIAS, Decreto 1227/2001

Contratos de pasantías de formación profesional. Duración. Compensación dineraria de carácter no remunerativo. Fiscalización.

Bs. As., 2/10/2001

VISTO el artículo 2º de la Ley Nº 25.013, y

CONSIDERANDO:

Que es necesario distinguir entre las pasantías relativas a prácticas establecidas en currículas correspondientes a programas educativos oficiales regidas por el Decreto Nº 340/92, las pasantías de la Ley Nº 25.165 destinadas a estudiantes de educación superior, y el contrato de pasantías de la Ley Nº 25.013, que se orientan a la formación profesional de estudiantes desocupados.

Que el régimen de pasantías establecido por el artículo 2º de la Ley Nº 25.013 resulta una herramienta valiosa para la adquisición de conocimientos que faciliten la inserción en el mercado de trabajo a estudiantes no comprendidos en las dos primeras normas sobre pasantías indicadas en el párrafo precedente.

Que las pasantías de formación profesional deben ser reguladas de forma tal que no se realice una utilización abusiva, para lo cual es menester establecer cupos máximos de pasantes por unidad productiva, y la fiscalización por medio del SISTEMA INTEGRADO DE INSPECCION DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL.

Que las pasantías de formación profesional deben asegurar condiciones adecuadas para la satisfactoria formación del pasante, garantizar una compensación, jornada y descansos, así como la protección de su salud y seguridad.

Que para el caso de incumplimiento de estas formalidades el contrato de pasantía de formación profesional se transformará en uno de trabajo por tiempo indeterminado.

Que el presente se dicta de conformidad con lo previsto por el artículo 99, inciso 2 de la CONSTITUCION NACIONAL.

Por ello,

**EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA**

**DECRETA:**

Artículo 1º — El contrato de pasantía regulado por el artículo 2º de la Ley Nº 25.013, denominado a los fines de la presente reglamentación contrato de pasantía de formación profesional, es el celebrado entre un empleador privado y un estudiante de QUINCE (15) a VEINTISEIS (26) años que se encuentre desocupado y no tiene carácter laboral.

El MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y FORMACION DE RECURSOS HUMANOS, deberá aprobar los programas de formación profesional que elaboren las empresas, visar cada contrato y asegurar el cumplimiento de su finalidad.

Art. 2º — El contrato de pasantía de formación profesional deberá celebrarse por escrito. En el contrato deberá especificarse el contenido de la pasantía, su duración, horario y asegurar al menos DIEZ (10) días pagos por año de licencia por estudio.

Art. 3º — El contrato de pasantía de formación profesional tendrá una duración acorde con el nivel de calificación a obtener y, en ningún caso, podrá superar los DOS (2) años, ni ser inferior a TRES (3) meses.

Art. 4º — No podrán ser contratados como pasantes, quienes hayan tenido previamente contratos de trabajo, aprendizaje o desarrollado una pasantía con el empleador o la empresa.

Art. 5º — Los empleadores que contraten bajo este régimen deberán tomar las medidas necesarias para que la organización de la capacitación, el equipamiento de la empresa, las técnicas a utilizar y las actividades a desarrollar sean de tal naturaleza que permitan una satisfactoria formación del pasante.

Las normas de higiene y seguridad, aplicables a este contrato, serán las que rigen para los trabajadores del establecimiento donde se lleve a cabo la pasantía.

El empleador deberá asegurar al pasante una formación metódica y completa, que conduzca a la obtención de la formación profesional comprometida, confiándole tareas que tengan relación directa con la capacitación prevista en el contrato.

## *Análisis del Mercado Laboral Hotelero*

Art. 6° — El pasante tendrá derecho a percibir por el desarrollo de su actividad en la empresa una compensación dineraria de carácter no remuneratorio.

El monto de la misma no podrá ser inferior al de la remuneración mínima convencional correspondiente a la actividad, oficio, profesión y/o categoría en la cual se esté formando.

En las actividades no convencionadas no será inferior al salario mínimo, vital y móvil.

Art. 7° — La extensión de la concurrencia del pasante no será superior a SEIS (6) horas, salvo autorización fundada de la autoridad de aplicación.

Art. 8° — El empleador deberá otorgar al pasante una cobertura de salud cuyas prestaciones serán las previstas en el Programa Médico Obligatorio establecido por el Decreto N° 492/95 y le será aplicable el régimen de la Ley N° 24.557, en los términos de lo dispuesto por el artículo 3° del Decreto N° 491/97.

Art. 9° — Los pasantes contratados por un período de UN (1) año o más gozarán de un receso anual de QUINCE (15) días corridos sin reducción de la compensación dineraria.

Art. 10. — El número de pasantes no podrá superar en cada establecimiento los siguientes límites y porcentajes, calculados sobre el total de trabajadores contratados por tiempo indeterminado:

a) Hasta CINCO (5) trabajadores: UN (1).

b) Entre SEIS (6) y DIEZ (10) trabajadores: DOS (2).

c) Entre ONCE (11) y VEINTICINCO (25) trabajadores: TRES (3).

d) Entre VEINTISEIS (26) y CUARENTA (40) trabajadores: CUATRO (4).

e) Entre CUARENTA Y UNO (41) y CINCUENTA (50) trabajadores: CINCO (5).

f) Más de CINCUENTA (50) trabajadores: DIEZ POR CIENTO (10%).

En caso de violarse los porcentajes establecidos, los contratos excedentes serán considerados contratos de trabajo por tiempo indeterminado.

Art. 11. — El empleador que hubiere sido sancionado por no haber registrado trabajadores en el transcurso de los DOS (2) años anteriores a la entrada en vigencia del presente decreto o con posterioridad a la misma, no podrá contratar pasantes por el término de UN (1) año, a contar desde el momento en que quede firme la sanción que le hubiere sido impuesta en virtud de lo anterior.

Art. 12. — En caso de incumplimiento de las normas previstas en el presente, el contrato de pasantía de formación profesional se convertirá en un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan por infracciones a las leyes laborales.

Art. 13. — Las pasantías que a la fecha de entrada en vigencia del presente se hallaren en curso, continuarán hasta su finalización conforme al régimen en el cual tuvieron origen.

Art. 14. — La fiscalización del régimen de pasantías previsto en el presente decreto será llevada a cabo por el SISTEMA INTEGRADO DE INSPECCION DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL.

Art. 15. — El MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y FORMACION DE RECURSOS HUMANOS dictará las normas complementarias y de aplicación del presente decreto.

Art. 16. — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — DE LA RUA. — Chrystian G. Colombo. — Patricia Bullrich. — Andrés G. Delich.

## 16. **BIBLIOGRAFIA**

- ✓ Jorge Acosta, Alberto; Fernández, Nuria; Mollón, Marta. **Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería**. Madrid: Pearson Educación, 2002. 312 páginas.
- ✓ Mochón Morcillo, Francisco; Beker, Víctor Alberto. **Economía: principios y aplicaciones**. 3a. Ed. Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana, 2003. 784 páginas.
- ✓ Foster, Dennis L. **Introducción a la industria de la hospitalidad**. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México, 1994. 249 páginas
- ✓ Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**. México, DF: McGraw-Hill 2002. 475 páginas
- ✓ Eguizabal Oscar, **Material de Cátedra: Recursos Humanos**. Buenos Aires, 2004.- Universidad Abierta Interamericana. Carrera Licenciatura en Hotelería, Segundo Año. Unidades III y IV (Evaluaciones de Desempeño y Capacitación)
- ✓ Organización Mundial del Trabajo. **El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo**. (Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo). Ginebra: Publicaciones OMT, 2001.
- ✓ Sampieri, Collado L. **Metodología de la Investigación**.: México: McGraw Hill, 1999.
- ✓ Rut, Vieytes. **Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas**. 1er Edición. Buenos Aires: De Las Ciencias:, 2004.
- ✓ Kofman, Fredy. Capítulo 6 y 7, Tomo 1 en: **Metamanagment: La nueva conciencia de los negocios**. Buenos Aires: Editorial Granica, 2006.
- ✓ Rubio, M.J. y Varas, J. **El Análisis de la Realidad en la Intervención Social. Métodos y Técnicas de Investigación**. Madrid: Editorial CCS, 1989.
- ✓ Davis- Newstron. **Comportamiento Humano en el trabajo**. Ed. 11º México: MacGraw- Hill 2004.
- ✓ Brunet, L. **El clima de trabajo en las organizaciones, diagnósticos, definiciones y consecuencias**. México: Ed. Trillas, 1999.

- ✓ Francisco Gómez Tagle. **Tecnología de Hospedaje**. México: Diana, 1997.
- ✓ Eco Humberto. **¿Cómo Hacer una Tesis?** Barcelona: Editorial Gedisa. 1998.
- ✓ Robbins Stephen. **Comportamiento Organizacional**. Madrid: Prentice Hall, 1999.
- ✓ Samara, J. **Epistemología y Metodología**. Buenos Aires: EUDEBA, 1999.

#### **RECURSOS DE INTERNET**

- ✓ [www.aht.com.ar](http://www.aht.com.ar) (Informaciones: Planilla Salarial, Convenio Colectivo de Trabajo N° 362/03)
- ✓ [www.legislaw.com.ar](http://www.legislaw.com.ar) (Buscador de Leyes: Ley N° 20744 de Contrato de Trabajo)
- ✓ [www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com) (Artículos Periodísticos sobre Mercado Laboral, Recursos Humanos, etc.)
- ✓ [www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr1.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr1.htm) (El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo. Informe para el debate en la reunión tripartita sobre el desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo)
- ✓ [www.mensajeroweb.com.ar](http://www.mensajeroweb.com.ar) (Semanario de Noticias referidas al Sector del Turismo y la Hotelería)
- ✓ [www.camaraargentinadeturismo.travel](http://www.camaraargentinadeturismo.travel) (Informes de la CAT sobre la IVT)

## 17. CORRECCIONES

### FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

#### INFORME DE REVISIÓN DE TRABAJO FINAL

Alumno: Chourrout, Diego Agustín

Carrera: Licenciatura en Hotelería

Docente: Lic. Ana Escobedo

Tema del Trabajo: Análisis del Mercado Laboral Hotelero en Hoteles Cuatro Estrellas de Capital Federal.

Observaciones:

**Temática:** Trabajo de investigación.

**Problema:** Bien definido.

**Hipótesis:** Bien definida.

**Objetivos:** Se podrían acotar.

**Marco Teórico:** En página 10 ver mercado laboral, definición de oferta laboral, y el factor trabajo, ver PEA en página 11, en página 12 en la tabla corregir la PT es en unidades y la PMGL ver como se determina.

**Universo de estudio:** Bien definido.

**Muestra:** Bien considerada.

**Instrumentos de recolección de información:** Utilización de instrumentos acorde al estudio.

**Recolección de datos:** Buena.

**Procesamiento y análisis de datos:** Buen análisis e interpretación de las variables.

**Conclusiones:** Buen análisis de conclusión.

**Otras Observaciones:** Ver en página 156 organigrama, quizás debería considerar sub gerencias y un esquema no tan lineal.

**Presentación:** Excelente.

**Aprobado:** Sí.

Buenos Aires, 10 de Julio de 2007

Lic. Ana Escobedo

## EVALUACIÓN TRABAJO FINAL DEL ALUMNO

**CHOURROUT, Diego Agustín**

PROYECTO: **Análisis del Mercado Laboral Hotelero en Hoteles 4 Estrellas de Capital Federal**

Temática: Es una realidad lamentable de nuestros días que se justifica, asevera con fuentes adecuadas y antecedentes planteados claramente. Queda clara la delimitación, precisa y correcta con recorte espacio temporal.

Hipótesis: Se articula el problema, relacionando variables y términos teóricos.

Objetivos: Buena definición de los objetivos generales y específicos, donde estos últimos son la base clara del propósito.

Marco Teórico: Definiciones claras de los actores conceptuales en relación al problema e hipótesis planteados.

Universo de Estudio: Determinado en forma precisa, clara, accesible.

Muestra e Instrumentos de Recolección de Información: Elección adecuada en relación a la metodología propuesta

Recolección de Datos, Procesamiento y análisis de datos: Hay claridad, confiabilidad, precisión y validez de acuerdo a la metodología elegida

Conclusiones: Pertinencia en la articulación problema/ hipótesis/objetivos/ análisis de los datos.

- ✓ ¿Se cumplieron los objetivos?: SI
- ✓ ¿Se corroboró la Hipótesis o sólo orientó el trabajo?: SI y además deja la posibilidad de analizar en profundidad los cambios de paradigmas a realizar en el área de RRHH
- ✓ ¿Se dio respuesta al problema?: SI
- ✓ ¿Se abren nuevas propuestas?: SI

Presentación: Correcta

Aprobado: **SI**

Ing. Manuel Pablo Domínguez

## **FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD**

### **INFORME DE REVISIÓN DE TRABAJO FINAL**

Alumno: DIEGO AGUSTÍN CHOURROUT

Carrera: Licenciatura en Hotelería

Docente: Lic. Rodolfo Bastidas

Tema del Trabajo: Análisis del Mercado Laboral Hotelero en Hoteles 4 Estrellas de Capital Federal.

Período de la revisión: 1er. Cuatrimestre de 2007

Recepción del docente: día 30 mes Julio año 2007

Devolución a decanato: día 06 mes Julio año 2007

#### **Observaciones:**

1. **Temática:** Está bien delimitado el trabajo a realizar, y la justificación alude particularmente a sus propios intereses y inquietudes, con proyección de mejoras para beneficio de colegas en el futuro.
2. **Problema:** Selección de personal en el área de Recepción y percepción del clima laboral. Está encarado a sabiendas de lo negativo de lo que va a encontrar.
3. **Hipótesis:** Están eludidas, porque no tiene dudas de lo negativo de lo que va a encontrar. Simplemente quiere relatarlo mediante las pruebas que lo aseveren. Por lo cual en vez de Hipótesis, habla de Presupuestos Orientadores.
4. **Objetivos:** Están expresados con claridad y precisión. No tiene dudas sobre las causas del malestar de la gente en la Recepción de los Hoteles.
5. **Propósitos:** Sigue el mismo criterio de los Objetivos. Dejar probadas las anomalías.
6. **Marco Teórico:** Expone un extensísimo relato de la Gestión y Administración de los Recursos Humanos en general y en particular en la Hotelería, con exposición de normativas en todas las actividades y funciones de la Recepción que le van a servir de base para fijar las discrepancias de los puntos débiles.

7. **Universo de estudio:** Determina con precisión el ámbito de estudio – Hoteles de 4 estrellas de la Capital Federal, y aclara la inexistencia de estudios similares en Argentina.
8. **Muestra:** Establece con precisión el tamaño de la muestra, utilizando el Muestreo Probabilístico al Azar Sistemático.
9. **Instrumentos de recolección de información:** Los instrumentos utilizados son la Entrevista para los Gerentes y la Encuesta para los Empleados del Área de Recepción.
10. **Recolección de datos:** Hay expresión del proceso realizado. Se presume la eficacia de los instrumentos, sin la existencia de un Pretest que asegure de antemano la validez de los resultados, lo cual en mi opinión no le resta fuerza a las conclusiones.
11. **Procesamiento y análisis de datos:** Los datos reúnen las características de claridad, precisión, confiabilidad y validez, de manera cuali-cuantitativa.
12. **Conclusiones:** Se cumplieron los objetivos. Fueron corroborados los Presupuestos Orientadores (Hipótesis). Lógicamente se dio respuesta al problema de Chourrout. Y las nuevas propuestas que se abren es trabajar sobre las muchas críticas expuestas, a fin de superarlas.

**Otras Observaciones:** Se trata de una elaboración concienzuda.

**Presentación:** Excelente

**Aprobado:** Sí.

Buenos Aires, 5 de Julio de 2007

Bastidas Rodolfo