

M^a Estel·la Banús Rovira

Motivació i recursos humans en el sector hotel·ler: el cas de Salou

TREBALL DE FI DE GRAU

Dirigit per la Dra. Maria Jesús Muiños Villaverde

Grau de Turisme



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Vila-Seca

2016

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ.....	3
2. EL CAPITAL HUMÀ EN EL SECTOR TURÍSTIC	5
2.1. Nous enfocaments sobre els recursos humans en hoteleria	5
2.2. Satisfacció laboral i qualitat turística	6
2.3. Estratègies motivacionals.....	8
3. ELS HOTELS DE SALOU: COMPOSICIÓ I TÈCNIQUES MOTIVACIONALS	17
3.1. Variables turístiques de Salou	17
3.2. L’oferta hotelera de Salou	21
3.3. Utilització d’estratègies motivacionals en els hotels de Salou	25
4. SATISFACCIÓ LABORAL ENTRE ELS RECEPCIONISTES DE SALOU	28
4.1. Presentació de la població objecte d’estudi i metodologia	31
4.2. La satisfacció dels recepcionistes de Salou	32
4.3. Comparativa de satisfacció entre hotels amb coaching i sense.....	43
4. CONCLUSIONS	46
5. FONTS I BIBLIOGRAFIA	48
6. ANNEXOS.....	52
6.1. Plantilla enquesta dels treballadors.....	52
6.2. Plantilla entrevista directius.....	55

1. INTRODUCCIÓ

El sector turístic és un dels motors econòmics del segle XXI, sobretot en les zones de litoral, com és el nostre cas amb la costa del Mediterrani. La zona on ens trobem, la Costa Daurada, més concretament Salou, és un dels llocs amb més aflluència de turistes degut a les platges, el relax, descans i la oferta d'oci i gastronomia (Buj, 2006). Segons l'Observatori de la Fundació d'estudis Turístics de la Costa Daurada, gairebé el 70% dels turistes són repetidors i puntuen Salou i els seus serveis amb un 4,3% sobre una escala de 5.

L'activitat hotelera és una de les millors formes de captar turistes que deixin en el territori una despesa econòmica diària superior a l'habitual, amb el qual s'ha d'intentar cuidar perquè la pèrdua d'aquesta suposaria un gran impacte econòmic negatiu per al territori. Com que és una de les activitats més explotades en la zona, existeix molta competència. El sector hotelier s'ha convertit en un sector molt dinàmic i exigent, i el factor humà hi juga un paper fonamental per a l'èxit i la diferenciació: els hostes valoren quasi més el tracte rebut per part dels treballadors que les instal·lacions en si, ja que tant aquestes com la decoració es poden renovar quan faci falta i ser imitades pels competidors, però el factor humà és inimitable i únic, cada persona és diferent i té unes capacitacions també diferents. És a dir que la carència d'un capital humà bo afecta negativament a altres activitats de l'empresa que es duen a terme per a crear valor (Bañuls et al, 2007; Broncano et al, 2009; Cañizares et al, 2009). Degut a la importància notòria del factor humà en les organitzacions, cada vegada més els departaments de recursos humans s'encarreguen de buscar programes que puguin aplicar als treballadors per a que aquests desenvolupin correctament els seus coneixements i les seves activitats per a, finalment, poder arribar als objectius marcats. Així doncs, una de les eines que s'ha revelat com de les més útils per aconseguir-ho i que cada vegada més empreses duen a terme, és el coaching. (Álvarez, 2015)

D'altra banda, aquesta bona atenció al client comporta un "background" en el qual el treballador es senti a gust amb la feina, motivat per part dels seus superiors, que vegi opcions a millorar en la seva carrera professional, etc. Això va portar a pensar en la relació entre motivació, la satisfacció del treballador i la qualitat, finalment, del servei.

L'objectiu d'aquest treball és estudiar aquest fenomen en el cas de l'hoteleria de Salou. Es pretén saber si s'apliquen estratègies motivacionals, particularment el coaching, i de quina manera influeixen o no en la satisfacció dels treballadors.

L'estructura del treball és la següent: un primer capítol on s'inclou el marc teòric obtingut de fonts secundàries. En aquest, s'hi introdueixen conceptes i s'hi estudien diverses variables que poden afectar a la motivació dels treballadors.

En el posterior apartat, s'inclou un estudi tant de les variables turístiques de Salou com de la seva oferta hotelera, obtingudes de fonts secundàries i estadístiques d'elaboració pròpia. A més a més, mitjançant dades de fonts primàries obtingudes a partir d'enquestes telefòniques, presencials i via correu electrònic, es fa una breu introducció a la utilització d'estratègies motivacionals els hotels del municipi objecte d'estudi.

Per últim, en el tercer capítol es presenta el resultat del treball de camp: dades primàries obtingudes d'enquestes als treballadors per a estudiar quina és la seva motivació i satisfacció, seguit de diverses entrevistes a directius per a completar la informació i comprovar si aquestes dades obtingudes coincideixen amb les dels treballadors o els arriba d'alguna manera. A més, es realitza una comparació entre la motivació en els establiments que utilitzen la tècnica del *coaching* i els que no.

2. EL CAPITAL HUMÀ EN EL SECTOR TURÍSTIC

El capital humà està format tant per les aptituds físiques i intel·lectuals de cadascú (capital humà innat) com per tots aquells coneixements que s'adquireixen al llarg de la nostra vida mitjançant l'educació, la formació i la pròpia experiència (capital humà adquirit). (Bañuls, 2007)

Aquest capital és molt important ja que diferencia a les persones i els dona un valor afegit, el qual es té en compte en qualsevol sector. A continuació s'estudiarà la importància que té el capital humà en el sector objecte d'estudi, l'hoteler, i les estratègies que es poden aplicar per a que augmenti o es millori el capital humà en l'empresa.

2.1. Nous enfocaments sobre els recursos humans en hoteleria

El sector hotelier és un sector molt canviant i dinàmic, en el qual sempre s'ha d'estar en constant desenvolupament per a poder ser competitiu. És un fet que hi ha uns segments establerts pel que fa a la tipologia de turistes, ja sigui segons el tipus de destí que busquen, per la climatologia, per l'assequibilitat del preu, per la cultura, etc. Però un factor en comú que tenen tant els destins com els hotels, són els recursos humans. Sigui com sigui el destí o sigui com sigui l'hotel, es necessita personal humà treballant per a poder oferir els serveis pels quals el turista paga.

Cada cop hi ha més gent que viatja, i més gent que té experiència en viatjar. És per això que l'exigència dels clients és cada cop més elevada, i una bona forma de diferenciar-se de la resta d'empreses competidores és oferint una excel·lent qualitat de servei gràcies a un personal qualificat, amb bones aptituds, que ofereixi bon tracte al client, etc. (Broncano, 2009). D'aquesta manera, la fidelitat del client ha de sustentarse en els recursos humans i no només en els atributs tangibles del servei, que com ja hem mencionat anteriorment, són fàcilment substituïbles i imitables pels competidors (Bañuls et al, 2007).

Tot això, però, no serveix de res si el treballador no està motivat i no fa bé la seva feina tot i tenir unes grans aptituds.

També s'ha de tenir en compte que és un sector en el qual les condicions no són les òptimes, ja que hi ha molts desavantatges com són: els horaris, el poc reconeixement

social, l'estacionalitat o l'elevada rotació de personal que es realitza, provocant això incertesa i poca estabilitat. Llavors, la retribució monetària no és l'únic que s'ha de tenir en compte, degut a que el treballador necessita quelcom més per a trobar-se a gust, gaudir amb la feina i implicar-s'hi al màxim intentant aconseguir que el client tingui la millor estància possible i es fidelitzi a la cadena o marca de l'hotel (Bañuls et al, 2007).

És en aquest punt on es fa notori el fet de que el component humà és la veritable avantatge competitiva en el sector hotelier i de la importància que tenen les estratègies motivacionals, entre elles el coaching, per al correcte desenvolupament de la feina i que tant el treballador com el client estigui satisfet.

2.2. Satisfacció laboral i qualitat turística

La satisfacció laboral es podria definir com factor en el que hi incideixen múltiples variables com ara l'estat emocional del treballador, les característiques pròpies d'aquest com a persona, la sensació o grau de benestar pel que fa a l'activitat realitzada i el balanç que es genera entre les expectatives anteriors i la valoració posterior en quant a la recompensa que obté del seu esforç per a realitzar la seva feina. (Cañizares, 2009; Aguado, 2010)

La satisfacció laboral *“es basa en creences i valors que el treballador desenvolupa del seu propi treball i que necessàriament influiran de manera significativa en el seu comportament i en els seus resultats”*, mentre que la motivació *“és un factor emocional bàsic per al ser humà i per a qualsevol professional”; estar motivat significa “realitzar les tasques quotidianes sense apatia i sense un sobreesforç addicional, tot i que per a uns, el treball o les activitats de qualsevol tipus poden significar una càrrega, i per a altres és un incentiu, un revulsiu i a vegades una lliberació”* (Peña-Cárdenas et al, 2013). No obstant, la motivació és un factor previ a la satisfacció però que està altament lligat a aquesta, ja que si la satisfacció minva, la motivació també ho fa.

Es considera que un treballador satisfet tendeix a realitzar millor les seves tasques laborals, sent d'aquesta manera molt més productiu que un altre que estigui insatisfet (Guzmán, 2010). És per això que les empreses hoteleres paren cada cop més atenció a la satisfacció del client intern, ja que sobretot en el sector turístic és un factor diferencial degut a l'estreta i directa relació entre el treballador i el consumidor. (Cañizares, 2007). Per aquest motiu, és molt important que els directius siguin

conscients de quines són les expectatives i desitjos dels seus treballadors, ja que així seran capaços de crear un clima laboral en el que constantment es busqui l'excel·lència (sigui mitjançant incentius o qualsevol altre tipus de recompensa). Si un treballador considera que esforçar-se en les seves tasques l'ajudarà a satisfer els seus propis desitjos, de ben segur que posarà el màxim esforç per a fer-ho el millor possible. (Millán, 2007)

Es degui al que es degui la satisfacció dels treballadors, es diu que està altament lligada a la producció i nivells de satisfacció. Segons Guzmán (2010), si augmenta la satisfacció dels empleats i la seva actitud en quant al desenvolupament de les tasques realitzades, també augmentarà la qualitat del servei que s'ofereix. Un altre factor que Guzmán argumenta que influeix en aquesta qualitat i en la satisfacció final del client és el vincle que es crea entre el client intern i l'extern quan la rotació de personal és baixa. Això comporta que ambdós clients estiguin més satisfets i demostrin la seva lealtat i compromís cap a la l'empresa (Cañizares et al, 2007). D'altra banda, diversos autors donen suport a la idea de que la percepció que té el client sobre la qualitat del servei proporcionat recau fonamentalment en el tracte que ha rebut i la impressió que això genera sobre el personal de l'establiment (Santa Cruz et al, 2011). Un personal desmotivats, descortès, ineficient o lent sembla ser que és la principal font d'insatisfacció dels clients (Buades, 2001). A més, és comunament pensat que els treballadors posaran més esforç per a donar un servei de qualitat sempre que vegin que els seus esforços són valorats d'alguna manera en la organització. (Cañizares et al, 2007)

No obstant, és més difícil mesurar la qualitat en funció d'aspectes intangibles com són l'atmosfera, l'amabilitat, l'atenció, etc. que en funció d'aspectes tangibles com ara les instal·lacions. Tot i així, existeixen diversos mètodes per a fer aquesta avaluació, com podria ser mitjançant el seguiment de queixes o felicitacions (que permet veure d'una manera molt clara els punts forts i dèbils de l'empresa), a través de la tècnica dels incidents crítics (que consisteix en preguntar als clients quines han estat les situacions més agradable i més desagradables durant la prestació del servei) o fent auditories de qualitat (evaluacions externes de l'experiència del servei), entre altres. (Buades, 2001)

2.3. Estratègies motivacionals

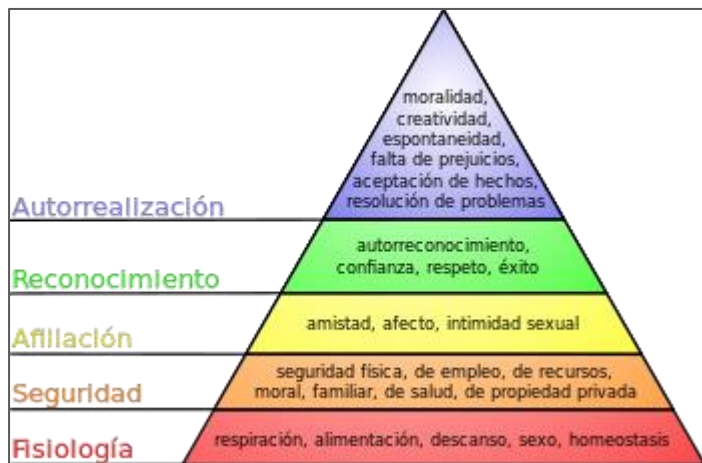
Com ja s'ha mencionat, és fonamental la motivació dels treballadors per a que ofereixin un servei de qualitat. Aquesta motivació es pot produir de moltes maneres, com ara incidint en les variables que s'han estudiat en l'apartat de satisfacció. Però hi ha aspectes que són complicats de millorar o canviar. No obstant, la formació i la interrelació amb els companys i directius es quelcom molt útil i més fàcil de dur a terme.

Recordant la definició d' Espada (2006), "la motivació és un factor emocional bàsic per al ser humà i per a qualsevol professional"; estar motivat significa "realitzar les tasques quotidianes sense apatia i sense un sobreesforç addicional, tot i que per a uns, el treball o les activitats de qualsevol tipus poden significar una càrrega, i per a altres és un incentiu, un revulsiu i a vegades una alliberació (Cárdenas et al, 2013).

Ramírez et al (2008) amplien més aquest concepte. La motivació *"és el procés mitjançant el qual les persones, al realitzar una determinada activitat, decideixen desenvolupar esforços encaminats a la consecució de certes metes i objectius amb el fi de satisfer algun tipus de necessitats o expectatives, de la qual major o menor satisfacció dependrà de l'esforç que es decideixi aplicar en accions futures"*. Com hom hi pot veure, de forma general totes les definicions comparteixen el fet de que es tracta d'un procés psicològic, desencadenat per una necessitat la qual si volem satisfer ens haurem de fixar una meta però que ens serà lleu en quant a esforç.

No obstant, aquest factor o procés pot provenir d'un mateix segons les seves necessitats intrínseques o bé de les necessitats extrínseques, influenciades per l'entorn social i laboral. Hi ha molts tipus de necessitats que hem de satisfer, ja siguin de tipus primari, d'afecte, d'autoestima, etc. Degut a això han sorgit al llarg de la història diverses teories sobre les necessitats humanes i una de les més conegudes és la *Jerarquia de necessitats de Maslow*, la qual veurem a continuació.

Imatge 2.6 Jerarquia de les necessitats



Font de la imatge: Wikipèdia

La jerarquia de les necessitats de Maslow és una teoria psicològica que Abraham Maslow va proposar en la seva obra de 1943.

Maslow postula que les persones tenim 5 tipus de necessitats diferents que s'aconsegueixen a través del treball i de l'entorn: les

fisiològiques (les més bàsiques), les de **seguretat** (física, estabilitat personal, etc.), les de **afiliació** (relacions socials), les de **reconeixement** (autoestima o reconeixement extern) i les de **autorealització** (autosuperació, les més complexes).

Aquestes necessitats tenen diferent importància i diferent influència en el comportament humà: si no tinguéssim cap necessitat coberta, l'organisme primerament es sentiria dominat per les fisiològiques abans que per cap de la resta. És per això, que a mesura que cobrim les necessitats bàsiques o d'ordre inferior (al peu de la piràmide) van sorgint altres tipus de necessitats més complexes o d'ordre superior, que ens aporten major satisfacció personal. (Maslow, 1991). Les primeres es cobreixen fàcilment mitjançant elements materials, però les segones no són de caire material i pot ser que mai s'arribin a satisfer. Un cop que cobrim una necessitat, en surt una altra de nivell superior que motiva a l'individu a dur a terme accions que l'ajudin a aconseguir satisfer-la ja que un cop hem cobert una necessitat, aquesta ja no és motivadora. (Bonillo, 2002). Així doncs, segons Maslow (1991), l'ésser humà mai pot arribar a estar completament satisfet, sinó que ho està parcialment. Però gràcies a això, existeix el sentiment de motivació, ja que si totes les necessitats estiguessin satisfetes, no trobaríem motius per a fer noves coses.

Aquesta és una teoria simplista i no gaire precisa, ja que no tothom passa per aquestes cinc fases i encara menys en aquest mateix ordre, però Maslow va contribuir de manera rellevant en tres parts fonamentals: la identificació de categories importants de necessitats, pensar en dos nivells generals de necessitats (unes bàsiques i unes complexes) i sensibilitzar als directius sobre la importància del creixement personal i la autorealització. (Ramírez et al, 2008). D'aquesta manera, aquesta teoria es pot

aplicar a l'àmbit empresarial, essent necessari que els líders coneguin en quina jerarquia es troben els seus treballadors per a poder motivar-los correctament.

Diversos autors han estudiat la satisfacció laboral i com es pot analitzar aquesta. A continuació es mostra un recull de les variables en les que més coincideixen aquests autors i les tècniques que proposen per a augmentar la motivació:

Taula 2.7. Variables motivacionals i tècniques

FACTORS	VARIABLES	TÈCNIQUES
CONDICIONS PERSONALS	• <i>Nivell de formació / aptituds</i> • <i>Desenvolupament de la feina</i> • <i>Context</i>	• <i>Fer que la feina sigui interessant</i> • <i>Estimular a participar i col·laborar</i>
CONDICIONS LABORALS	• <i>Rotació / estabilitat / tipus de contracte</i> • <i>Jornada laboral</i> • <i>Salari</i>	• <i>Proporcionar recompenses que siguin valorades</i>
RECONeixEMENT DE LA FEINA	• <i>Capacitat de promoció</i> • <i>Ajuts</i> • <i>Valoració adequada de les aportacions</i>	• <i>Oferir un feed-back precís i oportú</i>
VALORS DE L'EMPRESA	• <i>Compromís organitzatiu / transparència de l'empresa</i> • <i>Lideratge</i>	• <i>Coaching</i>

Font: Rubio (1997), Bonillo (2002), Cañizares et al(2007) i Julián (2010)

Elaboració: pròpia, 2016

Pel que fa a les **condicions personals**, el **nivell de formació** se sol associar al de satisfacció: els treballadors menys formats solen estar més satisfets que els que tenen formació. Estar format vol dir tenir més expectatives, amb el qual és més fàcil frustrar-se i sentir-se insatisfet. D'altra banda, les **condicions** externes a l'empresa com ara la societat en la que es troba el treballador o la seva cultura, són factors que també afecten al grau de satisfacció laboral i motivació del treballador. Una mateixa feina realitzada per un treballador que prové d'una família amb rendes altes i per un treballador que prové d'una altra amb rendes baixes, no afectarà igual a nivell de satisfacció a aquests dos treballadors. L'últim, a l'estar acostumat a viure en condicions més precàries valorarà més la feina només pel simple fet de tenir-la, per exemple. A més, en aquest punt també s'ha de tenir en compte si al treballador li agrada o no la feina que està duent a terme, ja que si desenvolupa l'activitat perquè no li queda més remei, lògicament no estarà igual de motivat que si la fa perquè de veritat li agrada.

A l'hora de valorar les condicions **laborals**, el fet que una feina sigui **estable** aporta seguretat al treballador i fa que estigui content i motivat per a no perdre aquest lloc de treball. A més, el treballador es pot involucrar molt més en l'activitat de l'empresa ja que es sent part de l'organització. En canvi, si la rotació és elevada no s'aporta cap seguretat al treballador i aquest no s'involucra del tot en l'activitat que desenvolupa. La **jornada laboral** òbviament també influeix en la satisfacció del treballador, ja que depenent de si et deix temps lliure o no, estaràs més o menys satisfet amb la feina. A més, horaris partits com es fan molts cops en el sector hotel·ler, esgoten molt al treballador ja que la sensació que provoca és la d'estar tot el dia treballant. Pel que fa al **salari**, es tracta d'un factor important però que la majoria d'autors deixen en segon pla ja que, com s'ha mencionat anteriorment, no serveix de res si les variables no econòmiques no són positives. Per tant, evidentment si en un mateix lloc de treball un empleat cobra més que un altre, estarà més motivat que aquest últim. No obstant, en dos llocs de treball diferents on un tingui unes condicions laborals molt bones i un salari més reduït, i l'altre tingui unes condicions laborals dolentes però més salari, el treballador normalment escollirà la posició en la que les condicions són més bones ni que la remuneració sigui més baixa. Aquest és un fet que els anteriors autors mencionats van comprovar mitjançant els seus estudis.

Si tenim en compte el **reconeixement de la feina**, un dels factors que més motiva és veure possibilitats d'ascendir en l'empresa. Quan hi ha capacitat de **promoció**, a la major part dels treballadors els motiva a donar el màxim de si mateixos, ja que tothom vol estar si és possible en una posició de més prestigi on, a més, també augmenta el sou. Els **ajuts** que proporciona l'empresa als treballadors també són molt valorats, ja que sigui mitjançant ajuts econòmics o donant facilitats com ara serveis de guarderia, fa que l'empleat estigui content amb l'empresa i el seu desig de romandre en aquesta estigui present. Quan això passa, el treballador s'implica més en totes les seves tasques. Si a més, es fa una **valoració adequada** de les aportacions, s'aconsegueix que treballador es senti útil i valorat en l'empresa ja que es tenen en compte les seves aportacions, fa que estigui motivat i vulgui fer-ne de noves per així sentir-se autorrealitzat. Valorar adequadament les idees d'un treballador també pot fer que aquest cregui que fa bé la seva feina amb el qual tingui esperança de promocionar, la qual cosa encara motiva més.

Per últim, els **valors de l'empresa** també són molt importants. Si el treballador veu que l'empresa es **compromet** amb els seus treballadors i mostra amb **transparència** la seva activitat, això ajuda a que el treballador es senti a gust en l'organització. A part d'això, la capacitat de **lideratge** és una de les variables més influents. La majoria d'autors coincideixen en que els factors no econòmics són els que més es tenen en compte. Si el líder no sap transmetre els valors i missió de l'organització als seus subordinats, no sap fer que es faci un bon treball en equip, que el clima laboral entre treballadors sigui bo, etc., no serveixen de res bones condicions en quant a horaris o remuneració, per exemple.

Els principals responsables d'aconseguir la màxima motivació possible en els treballadors són els gerents o els supervisors directes d'aquests. És cert que no està en les seves mans poder influir en algunes de les variables com ara la rotació, el tipus de contracte, el salari, la promoció, etc. ja que les variables d'aquest caire depenen de la direcció general de l'empresa i és quelcom molt difícil de modificar. Però si que poden incidir en algunes altres (sobretot les de caire no econòmic) mitjançant diverses tècniques.

Per exemple, una bona manera d'aconseguir que els treballadors estiguin motivats és **fer que la feina sigui interessant**. Això ajudarà en la forma en que desenvolupen l'activitat. Una manera de fer-ho és que la persona encarregada, analitzi els treballadors que té i les tasques que es desenvolupin, de manera que així pugui

establir una rotació de les tasques per a que aquestes no esdevinguin rutinàries i comportin avorriment, el qual desembocaria a una actitud negativa envers a aquestes tasques. També permetria poder assignar a cadascú algun tipus de tasca que s'ajusti més al seu perfil i, per tant, la persona que la desenvolupa es senti més còmode.

Proporcionar recompenses que siguin valorades és una altra opció que ajuda a la motivació. En aquest cas, els directius haurien d'estudiar bé quines recompenses podrien oferir als seus treballadors que cobrissin les seves necessitats i, per tant, realment els satisfessin i motivessin. Per a poder fer-ho, els responsables han de conèixer bé als seus subordinats: hi ha d'haver una bona relació i una comunicació fluida.

D'altra banda, si els treballadors són **estimulats a participar i col·laborar**, de manera que ho acaben fent per la seva pròpia voluntat, el nivell de motivació hi serà notori.

Per últim, una altra tècnica a tenir en compte és oferir un **feed-back precís i oportú**, ja que els treballadors agraïran que es tingui en compte el seu desenvolupament de la tasca, ja sigui mitjançant una valoració positiva o negativa. La primera, els ajudaria a sentir-se valorats positivament i motivats a seguir fent la feina com fins el moment i inclús voler-se superar a si mateixos. La segona, comportaria aprendre dels errors i sentir-se motivat a millorar de cara al futur.

Totes aquestes tècniques estan relacionades amb la capacitat i aptitud de la persona encarregada dels treballadors. El comportament dels gerents té un efecte determinant sobre els nivells de motivació dels individus. És per això que la tècnica més útil que permetria que totes les anteriors es duguessin a terme, seria la tècnica del **coaching**, ja que aquesta prepara a la persona responsable a saber portar l'equip humà. A continuació veurem en què consisteix aquesta tècnica.

El **coaching** és una de les tècniques més concorregudes per aconseguir tant la motivació dels empleats com la capacitat de lideratge dels directius. Aquesta, és una tècnica que va aparèixer a la dècada dels 80 en empreses americanes. S'utilitzava com a sinònim de consecució de l'èxit professional mitjançant un expert (el coach) que acompanyava i guiava a un professional (el coachee) per a extreure'n tot el seu potencial i així aconseguir els objectius. La importància del lideratge ha anat en augment les últimes dècades, i segurament seguirà creixent degut al continu augment

d'empreses que realitzen formació professional per als seus treballadors (Delcampo i Sanmartín, 2014).

Segons Murillo (2014), el coaching vol dir *“crear l’atmòsfera ideal per a l’èxit del treballador a través d’una continua comunicació, escolta activa de les seves necessitats, reconeixement de la bona realització, reorientació de les realitzacions incorrectes i suport continu per a realitzacions futures”*.

Es tracta d’una tècnica que comporta aprenentatge, desenvolupament personal i professional, capacitat de lideratge, comunicació, etc. en el qual hi participen dues parts: el *coach*, que pot ser tant extern a l’empresa com intern, i el coachee. El coach és la persona encarregada d’ajudar al coachee, aquell que rep la formació, per a que aquest optimitzi les seves habilitats (Álvarez, 2015). S’apliquen una sèrie d’estratègies en base als objectius determinats, fent així que el coachee arribi per si sol a les conclusions necessàries sense que el coach li hagi de dir què fer o com, i pugui així arribar als objectius marcats (González, 2014).

El coaching es pot produir de tres maneres diferents. El pot dur a terme un **coach extern** que es dediqui a consultories, un **coach intern** amb la mateixa estructura però d’un servei diferent o el **directiu coach**, que és a la vegada el responsable directe dels membres clau del seu equip (Murillo, 2014). Quan el coaching el fa un professional intern amb rol de lideratge a un treballador en una posició inferior (és a dir, el directiu coach), es crea un entorn en el qual els treballadors tenen un apropament als seus superiors, creant això confiança i una comunicació molt més fluida que pot ajudar a ambdues parts. A més, es genera un ambient creatiu favorable al màxim rendiment dels treballadors, i el fet de desenvolupar aquesta cultura de coaching augmenta el compromís dels treballadors i la col·laboració entre els equips de treball degut a que aquests es senten escoltats i valorats. (Delcampo i Sanmartín, 2014)

D’altra banda, quan el paper de coach el fa una persona externa a l’empresa, el procés requereix encara més preparació i planificació degut a que és fonamental tenir en compte el context i la metodologia a seguir s’ha d’adaptar en funció del departament, de les circumstàncies, de les organitzacions, etc. És per això que una de les fases més importants que ha de tenir en compte l’expert és la de la recollida d’informació, tant de l’empresa en general com de la manera de treballar dels individus que seran els posteriors coachees. Aquesta recollida es pot fer tant a través de les xarxes socials i d’Internet observant així la informació que ofereix la pròpia organització i les opinions

que donen els clients, com in situ, preguntant als veïns o gents del voltant què els sembla l'hotel, el restaurant, la botiga, etc. i exercint de client per a veure la manera de treballar, les interrelacions dels treballadors, la seva actitud, etc. D'aquesta manera, el coach tindrà tota la informació necessària per a saber quins són els punts forts i els febles de l'empresa i podrà aplicar una metodologia més acurada per a les necessitats d'aquesta. (Gistain-Montolí, 2013)

Inicialment, el coaching s'enfocava especialment als directius, però cada cop més s'aplica també a la resta de jerarquies. Això es deu a que és una tècnica que el que busca sobretot és aconseguir incrementar la productivitat dels treballadors si així augmentar els beneficis de l'organització ja que ajuda a resoldre problemes i a complir els objectius fixats (Álvarez, 2015). Tot i així, segueix sent interessant que s'apliqui als nivells directius ja si aquests aprenen a liderar els seus equips, això també influirà de manera positiva en els seus subordinats: una mala direcció influeix conseqüentment en la satisfacció laboral i motivació dels empleats en posicions inferiors. Això és perillós perquè com ja hem vist abans, la satisfacció laboral i la motivació són molt importants per al desenvolupament d'un servei de qualitat. (Gistain-Montolí, 2013).

Es tracta d'una tècnica que es caracteritza principalment per: la relació d'igualtat entre el coach i el coachee (els dos participants tenen el mateix "poder", sense que ningú estigui per sobre de l'altre), la presa de decisions del coachee sense que el coach li digui què fer o com, i l'experiència i professionalitat del coach en quant a comunicació i estratègies beneficioses per al rendiment del coachee. A més, els objectius d'aquest són els següents: potenciar al màxim l'autoconeixement de la persona que rep la formació, afavorir a la optimització del rendiment, crear hàbits i interioritzar-los, que el coachee recuperi coneixements oblidats i que sàpiga posar en pràctica tots els coneixements adquirits durant el procés. (Delcampo, 2014)

No obstant, el coach assumeix una sèrie de rols, com ara el de filòsof (ja que gestiona els principis de vida i de treball dins l'estructura empresarial), el de psicòleg (perquè ha de saber controlar emocions, canviar formes de pensar, etc.), el d'antropòleg (degut a que el capital humà amb el que treballa es troba en un entorn socio-cultural de l'empresa), el de pedagog (per les estratègies i estils d'aprenentatge), el de col·laborador i negociador, el d'investigador (descobreix àrees de desenvolupament, identifica necessitats, etc.), el d'orientador i el de mentor (González, 2014). Per a poder assumir tots aquests rols i dur a terme correctament la seva feina, ha de complir amb una sèrie de característiques com són: ser empàtic (involucrar-se en la

perspectiva dels treballadors per a poder comprendre'ls); donar suport en tots els àmbits; ha de ser clar; construir confiança (si fa creure als treballadors que confia en ells, aquests es sentiran més segurs i també més motivats); fer preguntes efectives; desenvolupar el talent a llarg termini; saber retroalimentar al coachee positivament (és molt important que hi hagi un feed-back continu); ser pacient (si es perd la paciència, es pot arribar a perdre la confiança); mostrar comprensió; ser respectuós; etc.

Aquesta tècnica de motivació es pot realitzar tan a nivell individual com a nivell col·lectiu. El més interessant és fer-ho individualment degut a que cada persona té un tarannà diferent i es desenvolupa de diverses maneres en l'àmbit laboral en el que es troba, i al coach li serà més fàcil avaluar quins aspectes o coneixements ha de millorar el treballador per a realitzar correcta i exitosament les seves tasques. No obstant, si es fa col·lectivament el coach sempre ha d'intentar observar igualment de manera individual, però sobretot fer ènfasi en la comunicació (verbal i no verbal) entre els treballadors per a que es creï un clima agradable i aquests aprenguin a treballar en equip. Això és molt important ja que els clients del sector hotelier busquen relax, diversió i despreocupació, amb el qual un ambient tens o males avinences entre els treballadors que estan de cara al públic pot fer que aquesta sensació que buscava el client desaparegui. En canvi, un ambient relaxat i alegre, fa que el client es senti a gust i estigui content. En ambdós casos, la observació des de diversos punts de vista, la presa de consciència de poder, la clarificació d'objectius i la corresponent actuació són fonamentals.

3. ELS HOTELS DE SALOU: COMPOSICIÓ I TÈCNIQUES MOTIVACIONALS

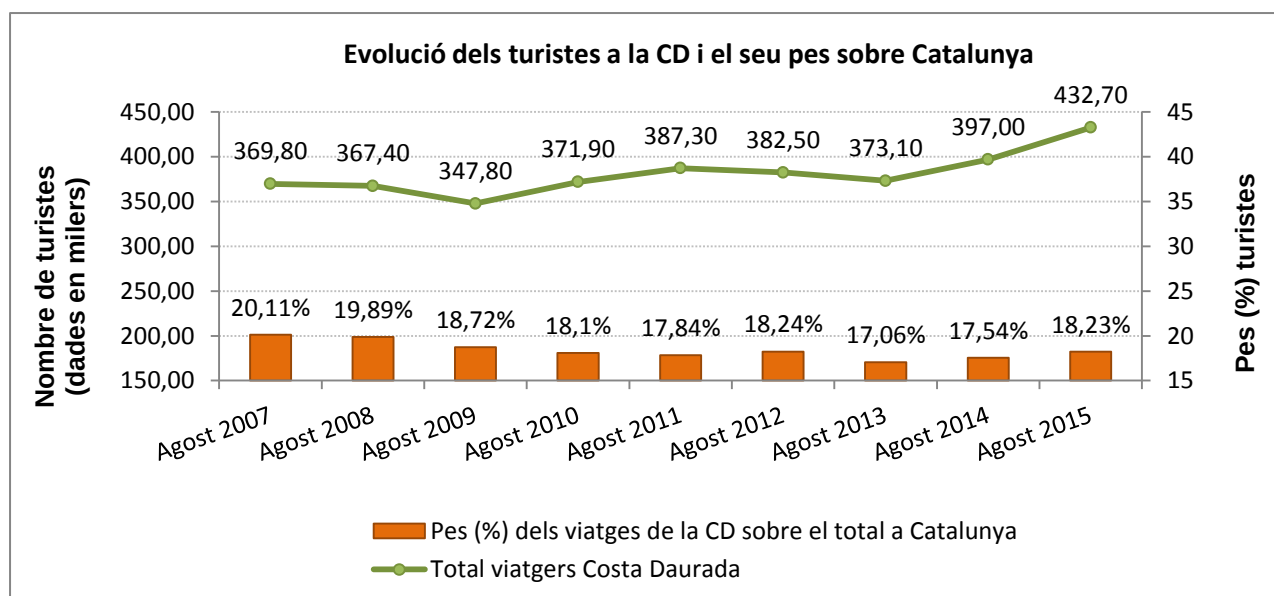
La tècnica del coaching es pot aplicar en qualsevol àmbit o tipus d'empresa, però en el sector turístic encara és més important degut al tracte directe amb el client. En aquest apartat estudiarem les variables turístiques ofertades a Salou així com la seva oferta hotelera, i la utilització d'aquesta tècnica motivacional en els hotels de la zona.

3.1. Variables turístiques de Salou

Salou és un municipi que es troba en la Costa Daurada que va rebre els primers turistes, provinents de classe alta, a la segona meitat del segle XIX. Gairebé un segle després, es va produir el boom dels anys seixanta, a partir del qual va començar el turisme de masses, anomenat de sol i platja en aquesta zona, el qual va expandir-se a tot tipus de classe, deixant de ser un turisme minoritari de la classe alta. Aquest boom turístic va ser possible sobretot per la política de regulació i de promoció turística posada en pràctica, i per la influència del favorable context de creixement econòmic i canvi social a Europa, en el qual les condicions laborals van ser més favorables per als treballadors, sorgint llavors les vacances pagades i estant més valorat el temps lliure. A més, gràcies al favorable clima i els esplèndids paisatges, així com per la construcció de tota classe d'hotels i complexos turístics i el reconeixement de poder adquisitiu de les classes altes en quant a l'edificació a primera línia de mar, Salou es va convertir en una destinació de referència a Europa. (Sánchez-Sánchez, 2001; Jiménez, 2006; Delgado, 2010).

Aquest turisme de masses, que no només es va produir a la Costa Daurada, sinó a tota la costa catalana, va comportar un impacte negatiu per al territori. Tots els edificis que es van construir no tenien en compte la integració amb el paisatge a part de ser de poca qualitat, i degut a la índole estacional que tenia aquest turisme de sol i platja, els llocs de treball que es van crear tenien unes condicions precàries, estaven mal pagats i eren molt inestables. No obstant això, és evident la importància que ha adquirit el turisme en el nostre territori, convertint-se en el motor econòmic de Catalunya. Des del boom dels anys 60 el turisme ha anat en augment, estant en constant evolució. (Jiménez, 2006)

Gràfic 3.1. Evolució del nombre de turistes a la Costa Daurada (mes d'agost) i pes sobre el total català



*Font: Idescat, a partir de l'Enquesta d'ocupació hotelera de l'INE.
Elaboració: propia, 2016*

El gràfic anterior ens mostra l'evolució que ha sofert el turisme en el nostre àmbit territorial. Tal i com es pot apreciar, hi ha una constant evolució positiva: el 2007, el nombre de turistes que la Costa daurada va rebre en establiments hotelers el mes d'agost va ser de gairebé 370 milers de turistes, arribant a ser del voltant de 430 milers l'agost del 2015. Al 2008, els efectes de la crisi van ser notoris tot i que d'una manera lleu i per un període força efímer. També podem veure una petita davallada l'any 2011 recuperada igualment i anant en augment durant els tres anys posteriors. Així doncs, veiem que el turisme és un sector que gairebé no s'ha vist afectat per aquests temps de crisi i, de fet, ha esdevingut vital per a mantenir un equilibri entre l'economia i la crisi.

Tal i com es pot comprovar, el pes del nombre de turistes de la Costa Daurada respecte els de Catalunya és sempre molt semblant, rondant entre el 17 i el 20%. S'aprecia que fins a l'any 2011, els turistes de Catalunya anaven en augment i, en canvi, els de la Costa Daurada disminuïen lleugerament. És per això que fins aquest any el pes de la Costa Daurada respecte Catalunya anava minvant. No obstant, al 2012, van disminuir una major quantitat els turistes de Catalunya que els de la Costa Daurada, amb el qual el percentatge de pes va tornar a augmentar. Ja a l'any 2015, es va arribar al nombre màxim de turistes tant a la Costa Daurada com en l'àmbit de Catalunya, arribant a tenir la primera un pes del 18,23% respecte el total a Catalunya.

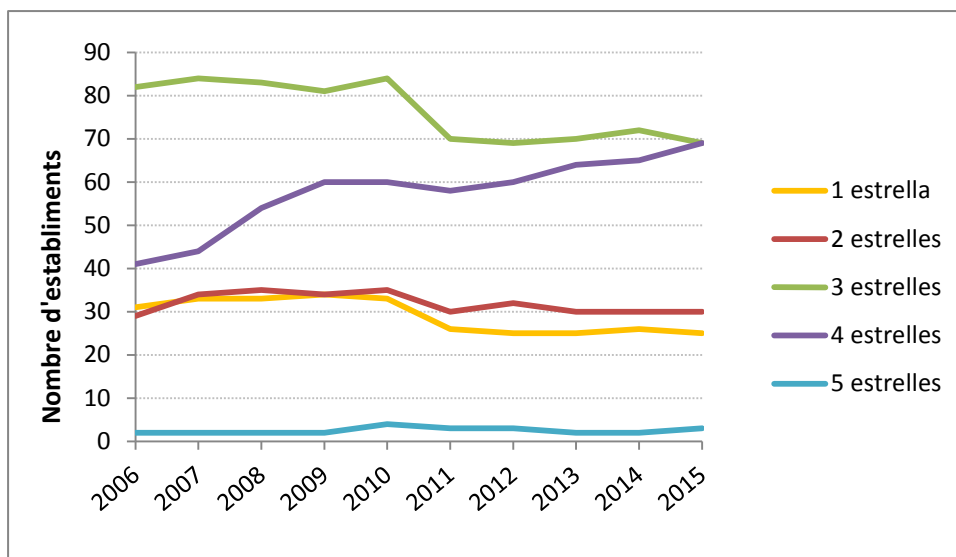
.Amb el pas dels anys, el municipi de Salou ha anat agafant encara més importància com a destí de sol i platja, tot i que també ha anat evolucionant i ampliant la seva oferta per aconseguir un tipus de turisme familiar de més qualitat. Es van posar en valor recursos naturals, històrics, arquitectònics i monumentals, el qual ha permès crear molta diversitat de serveis i activitats complementàries o alternatives a la platja. A més a més, degut a la millora de les infraestructures i el reconeixement de la zona, també va augmentar en quant a residències. (Delgado, 2010) Un altre fet que va ajudar a la diversificació de la demanda, va ser la construcció del parc temàtic de Port Aventura, que avui en dia és una de les principals atraccions i un important agent dinamitzador de la Costa Daurada. Gràcies a aquesta evolució, Salou va ser el primer municipi que va rebre el **segell de Destí de Turisme Familiar** a l'any 2003. Aquest segell, reconeix aquelles zones turístiques catalanes amb una oferta d'allotjament i restauració que s'adapten a les necessitats de les famílies, contemplant una gran varietat de propostes d'entreteniment i oci. Per a aconseguir-lo, el municipi va haver d'adaptar la seva oferta i millorar la qualitat dels serveis per a poder passar les auditories corresponents. Per últim, des d'aquest mateix any, també es va concedir a Salou el **segell de Destinació de Turisme Esportiu** gràcies principalment al Complex Esportiu Fútbol Salou, que cada any atreu a un gran nombre de jugadors internacionals (de Finlàndia, Suïssa, Xina, Rússia, Dinamarca, etc.) per a practicar futbol d'alt nivell. Aquest segell acredita que el municipi disposa d'infraestructures i serveis d'alta qualitat per a la pràctica d'aquest esport (Dades del Patronat de Turisme de Salou i Hosteltur). Cal afegir que aquesta última modalitat encara no té gaire pes tot i que s'està intentant potenciar per així incentivar a la pràctica esportiva i desestacionalitzar una mica el turisme. (Associació Hotelera de Salou, Cambrils i La Pineda, 2016)

Així doncs, la oferta turística que podem trobar avui en dia a Salou es basa principalment en el sol i platja, el turisme familiar, la gastronomia (valoritzant els productes de la zona com són el peix, el marisc i l'arròs) i el parc temàtic de Port Aventura. Un altre aspecte important a tenir en compte és que s'intenta aconseguir que perduri el turisme de sol i platja però essent aquest de més qualitat, ja que degut als paquets turístics amb pensions completes barates i l'aparició dels vols xàrters, el que s'ha aconseguit és que sigui un turisme de masses que perjudica el territori però que no és de prou poder adquisitiu per a fer una despesa mitja per turista suficientment bona. És per això que les noves construccions hoteleres fetes en la última dècada aposten per una categoria més alta, de manera que no sigui un turisme tant massiu però que sigui de més qualitat (Buj, 2006). Gràcies a aquest canvi de

mentalitat que ha comportat més diversificació de l'oferta, nous serveis, més comoditat i més qualitat, diversos allotjaments del municipi compten amb la Q de qualitat turística, que dóna força valor i privilegi al municipi¹.

Podem veure a continuació l'evolució del nombre d'establiments hotelers en el Camp de Tarragona:

Gràfic 3.2. Establiments en el Camp de Tarragona



Font: Idescat, a partir de les dades del departament d'Empresa i Coneixement
Elaboració: pròpia, 2016

En l'anterior gràfic s'aprecia com han evolucionat els hotels del Camp de Tarragona segons categoria en la última dècada. A l'any 2006, predominaven clarament els hotels de 3 estrelles, essent el total de 82 i seguits pels de 4 estrelles amb la meitat. Amb el pas dels anys, el nombre d'establiments hotelers de 3 estrelles han anat disminuint, mentre que els de 4 estrelles han anat augmentant. Així doncs, ens trobàvem al 2015 amb un nombre totalment igualat d'aquestes dues categories. Pel que fa als hotels d'1 estrella, des del 2006 al 2015 ha variat negativament en un nombre de 6; els de 2 estrelles només ha disminuït en 1; i els de 5 estrelles han augmentat en 1.

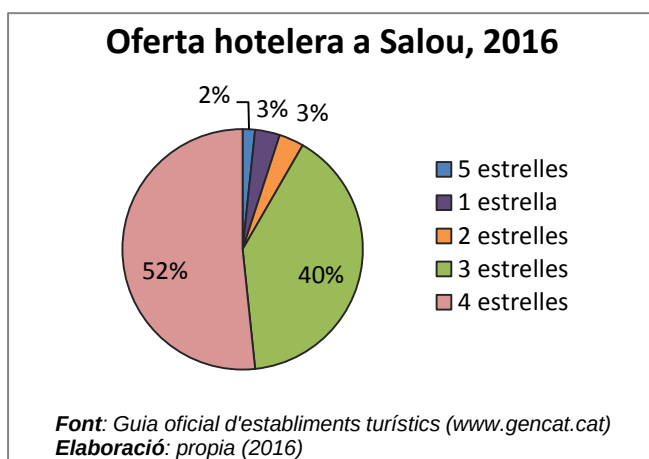
Això ens corrobora la teoria exposada en aquest apartat, mostrant que cada vegada l'aposta per establiments de més categoria es fa notòria.

¹ Revista *Salou*: Costa Daurada: Destinació Familiar, 2003

3.2. L'oferta hotelera de Salou

Acabem de veure d'una manera àmplia l'oferta hotelera en l'àmbit del Camp de Tarragona en el que es troba el municipi objecte d'estudi. Anem doncs, a centrar-nos en el que més ens interessa, l'oferta que es troba a Salou.

Gràfic 3.3. Hotels a Salou segons Categoria



Segons les dades que ens ofereix la *Guia Oficial d'Establiments Turístics*, actualment l'oferta hotelera de Salou es compon d'un total de 60 hotels i apartahotels.

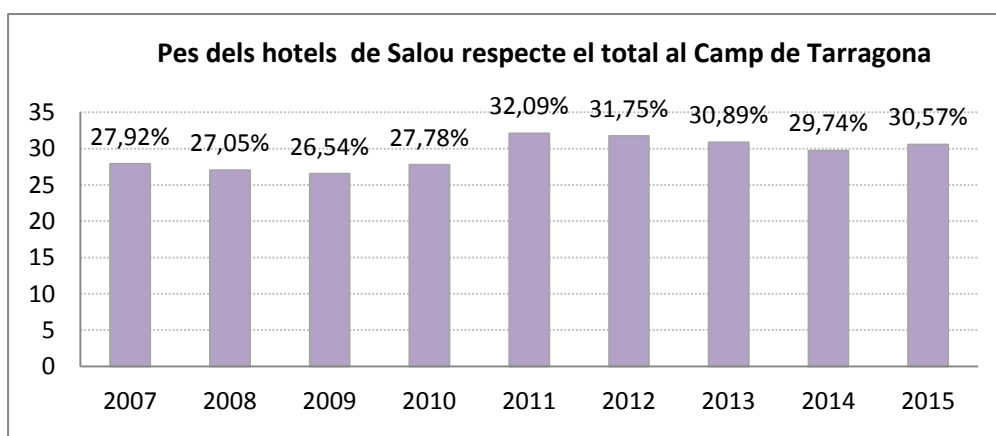
Tal i com es pot veure en el gràfic, majoritàriament podem trobar establiments de 3 i 4 estrelles, que

formen el 40% i el 52% respectivament de l'oferta total. També es fa notori que la resta de categories no són significants.

Aquí ens queda clara l'aposta per a oferir uns serveis de més qualitat i es pot veure reflexat el nou canvi de la normativa municipal anunciat pel regidor de *Gestió i Planificació del Territori* Marc Montagut, tal i com va informar l'Associació Hotelera de Salou, Cambrils i La Pineda. Aquest canvi de normativa impedeix l'obertura d'establiments de categories inferiors a les tres estrelles. A més a més, l'alcalde de Salou va anunciar que la normativa tant restrictiva que hi havia al municipi respecte a la superfície de les habitacions, s'ha adaptat a la que proposa la generalitat, amb el qual a partir d'ara les habitacions dels hotels podran ser més amples.

Si comparem l'evolució dels hotels de Salou amb el total del Camp de Tarragona, es pot observar com l'oferta hotelera en l'àmbit del Camp de Tarragona va anar en augment fins a l'any 2010 on es va arribar a un total de 216 establiments. A partir d'aquest any, va sofrir una davallada, descendint fins a un nombre de 193 al 2015. Pel que fa a Salou, van anar en augment fins a l'any 2012, essent el nombre total de 60 i va disminuir una mica, sent el nombre inferior tan sols en 1 al 2015. Degut aquesta disminució en el Camp de Tarragona en general i l'augment en el terme de Salou, el pes d'aquest darrer sobre el primer ha sofert els següents canvis:

Gràfic 3.4. Pes establiments hotelers

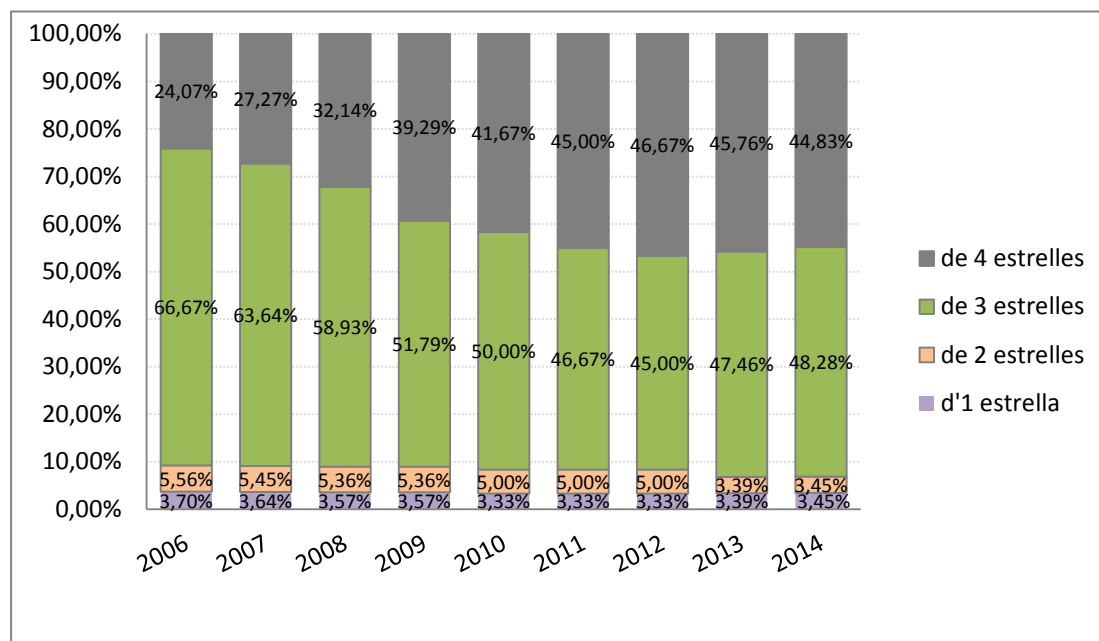


Font: Idescat, a partir de les dades del departament d'Empresa i Coneixement
Elaboració: pròpia, 2016

Es pot observar clarament com el pes que tenen els hotels de Salou respecte els del Camp de Tarragona ha augmentat al llarg dels últims anys. L'any on a tenir més importància va ser al 2011, ja que va ser l'any en que el Camp de Tarragona tenia en nombre més baix d'establiments i Salou el que més. Això demostra que Salou va resistir més bé als efectes de la crisi, sense veure's gaire afectat.

Si analitzem l'evolució dels establiments hotelers a Salou durant la última dècada, ressalta el fet de que predominen els hotels de categories superiors per sobre de la resta:

Gràfic 3.5. Evolució dels establiments hotelers a Salou



Font: Idescat
Elaboració: pròpia, 2016

Es pot apreciar que tot i que el nombre total d'establiments hotelers no hagi variat gaire al llarg de la última dècada, sí que es pot veure com cada vegada el nombre d'hotels de 4 estrelles ha anat en augment i, per contra, el dels hotels de 3 estrelles han anat disminuint. Al 2006, el pes que tenien els establiments hotelers de 4 estrelles de Salou era del 24%, mentre que el dels hotels de 3 estrelles era de gairebé el 67%. No obstant, a l'any 2014 el nombre d'establiments de 4 i 3 estrelles tenien un paper força semblant, essent el seu pes sobre el total del 45% i el 48% respectivament.

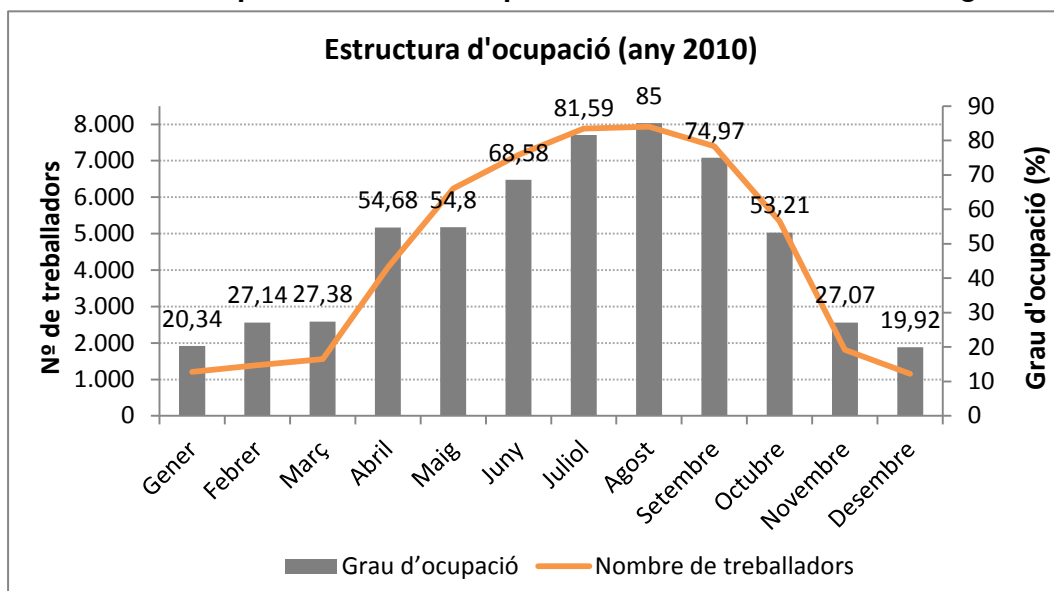
D'altra banda, observant la Guia Oficial d'Establiments Turístics de Catalunya, es fa obvi el fet de que hi ha molts hotels dels que trobem a Salou que pertanyen a cadenes hoteleres importants, les quals componen la major part de l'oferta del municipi. La cadena amb més importància és Best Hotels, ja que té un total de 9 hotels al municipi, el qual representa un total del 15'25%. Això significa que aquesta marca té un gran pes sobre el total.

La cadena H10 i Port Aventura representen un 8'47% cada una; finalment, Ohtels i 4R hotels suposen un 6'77% del total cada una. Amb això, trobem que entre aquestes principals marques ja es forma gairebé la meitat de la oferta hotelera del municipi. La majoria de la resta d'hotels que es poden trobar no pertanyen a cadenes hoteleres o en tot cas a algun grup petit.

Tot i que el número d'hotels per categoria ha variat lleugerament, podem utilitzar les dades que s'ofereixen per a obtenir una idea bastant aproximada de la importància del municipi estudiat. Així doncs, aquestes dades revelen que les places hoteleres que hi ha a Salou suposen gairebé un 57% del total de les places de la Costa Daurada, i aquí queda demostrada la importància que té el municipi en la zona (Associació Hotelera de Salou, Cambrils i La Pineda, 2013)

Pel que fa a l'estructura d'ocupació de la Costa Daurada, es troba distribuïda de la següent manera:

Gràfic 3.6. Ocupació turística i empleats de la Costa Daurada Tarragona



Font: Aspectes psicosocials de la qualitat de vida laboral en el sector hotelier (Tous, 2010)

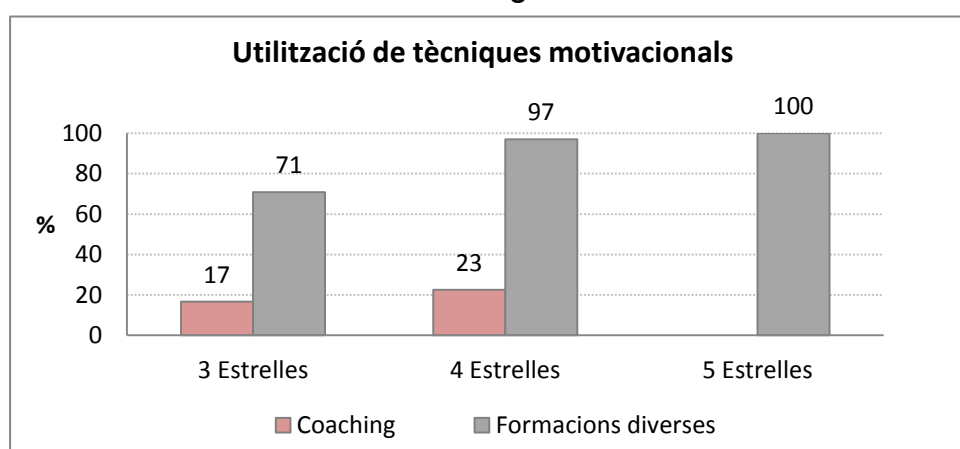
Elaboració: pròpia, 2016

En el gràfic 3.6. es pot veure que tant el nombre d'empleats com el grau d'ocupació pateixen una gran concentració en els mesos d'estiu (del juny al setembre), essent els valors bastant fluïdos en la resta de mesos (d'octubre a maig). En els 3-4 mesos de més ocupació, els valors del grau d'ocupació estan al voltant de 70-85%, que suposa entre 6.200 i 7.900 empleats. No obstant, la diferència entre el mes de màxima ocupació (agost) i el de mínima (desembre) és abismal: el nombre de treballadors varia en 6.782 i el grau d'ocupació en un 65%. Amb aquestes dades es reflexa perfectament l'estacionalitat del sector, que genera un gran inconvenient als treballadors que s'hi dediquen.

3.3. Utilització d'estratègies motivacionals en els hotels de Salou

Anteriorment s'han vist les diverses tècniques que es poden utilitzar per a motivar als treballadors, així que en aquest apartat s'estudiarà si aquestes s'apliquen en els hotels del municipi objecte d'estudi. Per a fer-ho, s'ha preguntat a tots els hotels de Salou si utilitzen alguna tècnica de motivació específica, en especial el coaching. El resultat és el següent:

Gràfic 3.7. Percentatges d'hotels on s'utilitzen tècniques motivacionals segons categoria



Font: enquestes als hotels de Salou

Elaboració: pròpia, 2016

Tal i com es pot veure en el gràfic 3.7, el percentatge d'establiments que utilitzen la tècnica del coaching és tan sols del 17% en els hotels de 3 estrelles i del 23% en els de 4 estrelles, i en cap cas en les categories d'1 i 2 estrelles. Això suposa tan sols al voltant del 17% del total del nombre d'hotels que hi ha al municipi, és a dir que només 10 de 60 utilitzen aquesta tècnica.

No obstant, un alt percentatge d'hotels si que utilitza formacions de diversos tipus per a que els treballadors s'integrin a l'empresa, es sentin valorats i no es sentin perduts i fora de lloc. Un 71% dels hotels de 3 estrelles i un 97% dels hotels de 4 estrelles de fan formacions als recepcionistes. Això suposa un 80% d'hotels sobre el nombre total a Salou que si que realitzen cursos i formacions. Aquestes dades revelen que tot i que no s'apliquin tècniques específiques com el coaching, la preocupació i necessitat d'oferir un servei de qualitat al client hi és present.

La utilització d'aquestes tècniques va relacionada amb la categoria dels hotels. Així doncs, en els hotels d'1 i 2 estrelles no se n'utilitza, tot i que també cal a dir que en

total sumen només 4 hotels. Pel que fa al de 5 estrelles, només és un hotel que forma part de Port Aventura. Com que el ressort de port Aventura està format per un total de cinc hotels, essent quatre d'ells de 4 estrelles en els quals no s'utilitza cap tècnica de motivació específica, per a l'hotel de 5 estrelles es segueix la mateixa política.

Per a poder aprofundir una mica més en quins factors són clau per a oferir un servei de qualitat, la importància de la motivació dels treballadors i les tècniques, cursos, formacions, etc. que s'utilitzen en els hotels de Salou, s'han realitzat diverses entrevistes a directius d'hotels del municipi². Les entrevistes preguntaven en primer lloc la opinió dels entrevistats sobre els factors que es consideren indispensables per aconseguir un servei de qualitat i quin paper creuen que hi juga el paper humà. Posteriorment s'inclouen preguntes sobre la motivació, com ara de quina manera creuen que es reflexa la motivació dels treballadors sobre la satisfacció final dels clients, quins factors creuen que desmotiven més al personal, la visió respecte la satisfacció i motivació dels seus propis treballadors, si es prenen mesures per a que aquests estiguin motivats, la manera en com es transmeten la missió, visió i valors de l'empresa o si es fan cursos de formació als treballadors, entre d'altres.

Tots els entrevistats coincideixen en que el factor humà és clau per aconseguir un servei de qualitat, ja que normalment és quelcom en que els clients es fixen molt i se n'enduen el record. Coincideixen en que si els clients tenen un problema durant la seva estada o les instal·lacions no són del tot del seu agrat, si reben un bon tracte per part del personal tindran igualment una bona sensació i un bon record pel que fa a l'hotel. En canvi, si tot està bé però tenen una mala experiència amb el personal, el seu descontent es farà notori, afectat això a decisions futures a l'hora d'escollir hotel. Opinen que la motivació dels recepcionistes es veu reflexada clarament en la satisfacció del client, ja que és un factor que afecta a l'estat d'ànim i el client ho palpa: un treballador motivat estarà content i aquest sentiment es transmetrà al client.

Tot i així, alguns opinen que això també depèn molt del caràcter del treballador, perquè si està motivat però és de caràcter serio i arisc, no ho transmetrà al client. És per això que ja s'intenten seleccionar empleats amb certes característiques, com ara que, sobretot, siguin amables i tinguin sempre un somriure. A més, han de ser empàtics, pacients i saber-se adaptar a les situacions, alhora que complementar-se amb els companys. En general es considera que aquestes característiques més

² Els entrevistats han sigut els següents: el director de l'*Hotel Top Molinos Park****, el director de l'*Hotel Blaumar*****, el director de l'*Hotel Salou Princess*****, la directora de l'*Hotel Magnòlia*****S i la subdirectora de l'*Hotel Mansión de Lucy******. (plantilla a l'annex 6.2.)

intrínseques són més importants que d'altres com que tinguin habilitats específiques, ja que aquestes es poden aprendre amb el temps i experiència en l'empresa.

Pel que fa a la missió, visió i valors de l'empresa, tots afirmen que se'ls transmet als treballadors en el moment d'entrar a l'empresa. El més comú és mitjançant material audiovisual, tot i que en l'Hotel Blaumar i l'Hotel Mansió de Lucy, per exemple, es va més enllà i també es fa posteriorment un test per a comprovar que s'ha assolit aquesta cultura d'empresa. En l'Hotel Salou Princess i en el Top Molinos Park, més enllà del material audiovisual utilitzen molts cartells que pengen en les zones d'empleats per a que, mitjançant la visualització diària, s'interioritzi aquesta cultura.

La motivació és molt important, però de la informació obtinguda se n'extreu una clara relació amb l'antiguitat a l'empresa. En general, tots els directius creuen que els seus treballadors estan satisfets i motivats amb la feina, tot i que la majoria ofereixen contractes eventuais i aquest factor de no continuïtat en la empresa creuen que afecta a la motivació. Per contra, els fixes solen estar més satisfets i motivats ja que les seves condicions són millors. La tècnica més emprada per a fer un control d'aquesta satisfacció i motivació és el clima intern, que es tracta d'unes enquestes de satisfacció dels treballadors on poden exposar els seus problemes, proposar millores o ressaltar els punts que veuen positius de l'empresa. No obstant, s'intenta que hi hagi una bona comunicació entre superiors i subordinats per a que es puguin detectar problemes o errors i s'eviti mal ambient laboral.

D'altra banda, la satisfacció de l'empresa envers els treballadors sol ser positiva respecte els treballadors fixes o amb més antiguitat i varia amb els eventuais cada temporada segons l'adaptació i caràcter de la persona.

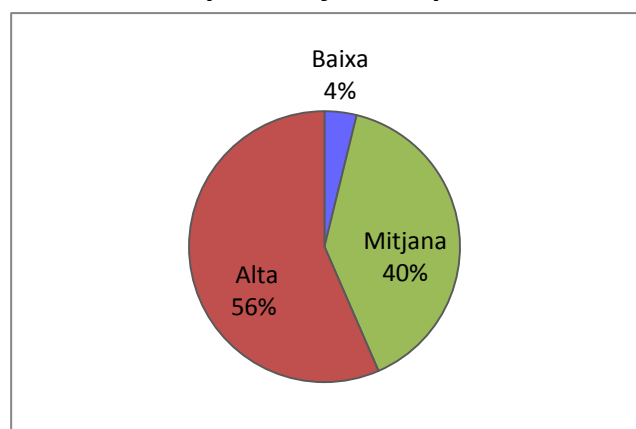
Els factors que han mencionat a les entrevistes que consideren més importants per a la desmotivació són sobretot la falta de visió de projecció en l'empresa, la falta d'informació i un mal clima laboral. Els horaris i els sous també afecten. Des de que el treballador entra a formar part de l'empresa, se l'intenta formar de manera que assimili la forma de treballar, la informació i els procediments necessaris per a dur a terme les seves tasques. No obstant, les formacions que més s'ofereixen són d'atenció al client i d'idiomes. Pel que fa al sistema informàtic, tots coincideixen en que es realitza a aquells treballadors que tenen continuïtat en l'empresa i que només es fa quan hi ha algun canvi de sistema o es fan actualitzacions. Aquests treballadors, són els encarregats de transmetre el seu coneixement pel que fa al programa a les noves incorporacions. D'altra banda, els cursos mencionats es fan de tant en tant, amb el qual als treballadors fixes si que els toca però als eventuais només a alguns si hi són l'any que es fan.

Tant l'Hotel Blaumar com al Magnolia, es fan cursos de coaching als llocs de més responsabilitat per a que aquests sàpiguen portar el seu equip de persones i explotar-ne així el seu màxim potencial. Tot i que als treballadors de recepció directament no se n'hi fan, la formació dels líders es reflexa indirectament en la relació amb els seus treballadors. A la resta d'hotels entrevistats no s'usa aquesta tècnica ni cap específica per a que els treballadors estiguin motivats, però tot i així comenten que intenten que la comunicació sigui fluida i que sempre intenten agrair i reconèixer l'esforç i treball ben fet quan l'ocasió ho requereix, per a que així es sentin valorats i no decaiguin. A més, en alguns s'ofereixen incentius que principalment són comissions respecte a vendes en entrades del Port Aventura, venda d'excursions, venda de bisuteria, etc. També n'hi ha un parell que utilitzen la tècnica d'*up sellings*, que consisteix en emportar-se una part de la venda però de serveis interns de l'empresa, com oferir pensió completa a un client que només té l'esmorzar inclòs, oferir una habitació superior si només té una estàndard, etc.

4. SATISFACCIÓ LABORAL ENTRE ELS RECEPCIONISTES DE SALOU

En aquest apartat s'estudiarà la satisfacció laboral entre els recepcionistes de Salou, mitjançant les enquestes realitzades. Es veurà, primer, un anàlisi d'aquesta satisfacció de la població activa en el sector serveis en l'àmbit de Catalunya a mode de contextualització.

Gràfic 4.1. Satisfacció laboral de la població ocupada en el sector serveis (Catalunya, 2010)



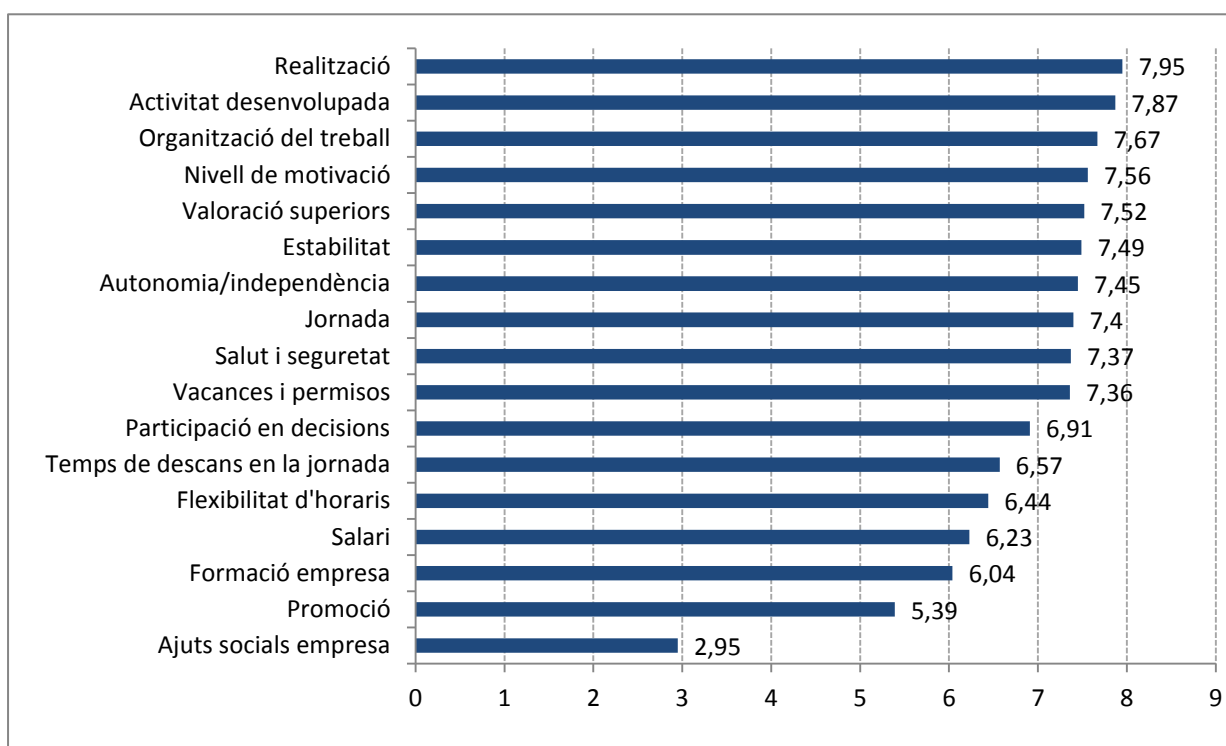
*Font: Enquesta de qualitat de vida en el treball
(Ministeri de treball i Immigració)*

Elaboració: pròpia (2016)

Tal i com podem veure en el gràfic 4.1, a Catalunya la satisfacció laboral és prou bona. L'any 2010, una mica més de la meitat de la població ocupada estava altament satisfeta amb l'activitat laboral del sector, i només un 4% tenien una baixa satisfacció.

Amb dades extretes de la mateixa font, podem analitzar diferents variables que afecten a la satisfacció dels treballadors específicament del sector hostaler:

Gràfic 4.2. Satisfacció amb les condicions laborals en la branca de l'hostaleria (Catalunya, 2010)



Font: Enquesta de qualitat de vida en el treball (Ministeri de treball i Immigració)
Elaboració: pròpia (2016)

En el gràfic 4.2. podem veure la manera com els treballadors actius en el sector hostaler a l'any 2010 valoren les diferents variables en relació a la satisfacció laboral. En primer lloc, trobem que la mitjana global de les valoracions és força bona, ja que és del voltant de 7 sobre 10.

Analitzant més profundament veiem que les més valorades i que quasi arriben al 8, són la realització i l'activitat desenvolupada, les quals van lligades: una activitat que agrada comporta la realització personal. D'altra banda, és interessant fixar-nos en el nivell de motivació i valoració dels superiors, que estan puntuats al voltant de 7'5 i són factors que afecten a aquest estudi. Un fet sobtant és que l'estabilitat estigui tant ben valorada, ja que normalment les feines d'aquest sector són molt estacionals i amb

molta rotació de personal. Tot i així, en relació a aquest punt hem de tenir en compte que avui en dia, estant el sector laboral de forma general tant afectat per la crisi que va començar al 2008, es pot entendre que es valori el fet de tenir feina tot i que sigui temporal: el sector turístic és el que més feina proporciona a la nostra zona, i només pel fet de tenir feina “assegurada” tot i que sigui durant pocs mesos ja afecta positivament a la satisfacció dels treballadors.

Les puntuacions comencen a descendir a partir de la participació en decisions (6'91). També cal destacar d'aquestes puntuacions per sota del 7, la formació en l'empresa (6'04) i la promoció (5'39). Aquestes tres últimes variables mencionades, influeixen en el tema objecte d'estudi i podria solucionar-se la baixa puntuació amb les estratègies de motivació estudiades anteriorment. Si l'empresa fés més incidència en aquestes variables, augmentaria correlativament el nivell de satisfacció dels empleats alhora que, segurament, la seva productivitat.

Així doncs, després de fer aquesta anàlisi es fa notori que els aspectes que més ben valorats estan són els externs a la motivació professional i venen marcats majoritàriament pel context. Tenint present a Maslow, és normal que les valoracions d'aquestes variables siguin de les més elevades, ja que segons la seva jerarquia de les necessitats, la realització i la valoració dels superiors, es troben en la cúspide de la piràmide: la primera suposa una autosuperació i la segona l'obtenció de reconeixement extern.

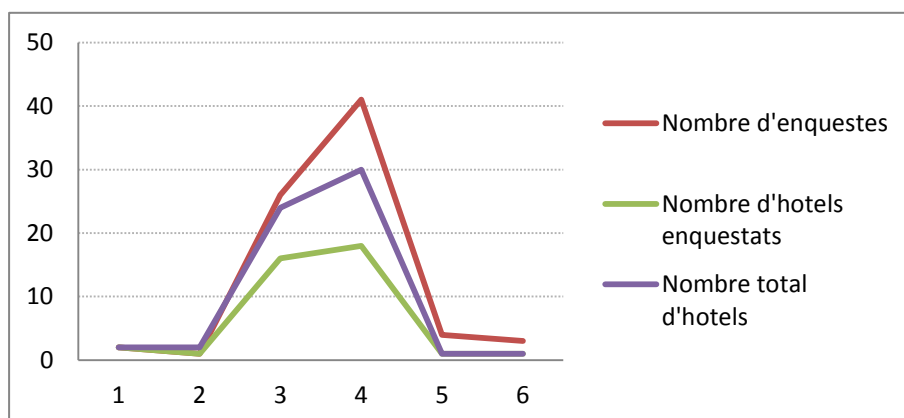
Un factor que s'hauria de tenir en compte a l'hora de fer una valoració d'aquestes dades i que en aquest cas manca, és el nivell de formació de la mostra enquestada. Aquest factor és important perquè tal i com s'ha vist en la definició de satisfacció, aquesta és un balanç entre el que un treballador s'esperava (és a dir de les expectatives que tenia) i el que realment obté; així doncs, una persona amb poca qualificació tindrà unes expectatives més baixes i més fàcils de complir, amb el qual la seva satisfacció també serà major.

4.1. Presentació de la població objecte d'estudi i metodologia

Per a dur a terme aquest estudi s'han dut a terme una sèrie d'enquestes³ en format paper als treballadors de recepció dels hotels de Salou. La mostra és de 77 treballadors, que dona un marge d'error del 9,98% tenint una població de 327. Habitualment es mira d'aconseguir un marge de tan sols el 4'5% per així poder obtenir un nivell de confiança del 95'5%, però per a que això succeís la mostra enquestada hauria d'haver sigut de 180 treballadors i per a fer-ho s'hagués necessitat l'ajuda d'un equip i un període de temps molt més ampli. Les enquestes s'han realitzat durant el període Abril - Juliol del 2016.

Quasi el 92% dels hotels de Salou son de 3 i 4 estrelles. En conseqüència, és normal que la majoria d'enquestes realitzades pertanyin a aquestes categories. Un anàlisi estadístic per a les altres categories podria ser no significatiu, ja que el nombre d'enquestes és mínim i el nombre d'hotels insignificant. És per això que la següent anàlisi es durà a terme tenint en compte majoritàriament les respostes obtingudes dels hotels de 3 i 4 estrelles.

Gràfic 4.3. Proporció del total de les enquestes i el total dels hotels enquestats respecte del total dels hotels existents segons categoria



Elaboració: propia, 2016

En el gràfic es pot apreciar la proporció del total d'enquestes realitzades segons categories i del total d'hotels enquestats respecte del nombre total d'hotels. Veiem, doncs, que totes les línies segueixen la mateixa figura. On es pot apreciar més diferència, és en el nombre d'enquestes realitzades en hotels de 4 estrelles, essent el nombre més alt tot i en proporció haver fet enquestes a menys hotels. Tot i així, en

³ Plantilla a l'annex 6.1.

línies generals ha estat bastant proporcionat i destaquen en tots els casos els establiments de 3 i 4 estrelles.

D'altra banda, respecte al qüestionari que s'ha utilitzat, ha sigut estructurat i ha seguit un ordre de preguntes: al principi les del perfil de la persona enquestada, seguit de preguntes més senzilles de respondre per a estimular així a respondre posteriorment les que són de més interès per a l'estudi. Les preguntes utilitzades han sigut gairebé totes tancades, tant dicotòmiques com politòmiques i de resposta múltiple. També se n'ha formulat algunes de mixtes amb filtre, tenint que expressar de manera oberta una resposta segons la contestació a la pregunta dicotòmica anterior.

L'objecte d'aquest estudi és estudiar les tècniques motivacionals que s'utilitzen en els hotels de la zona de Salou i veure si realment serveixen, observant la motivació dels treballadors.

4.2. La satisfacció dels recepcionistes de Salou

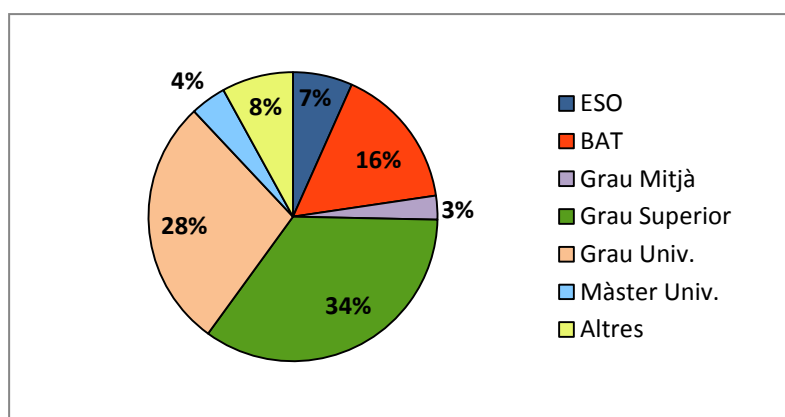
Analitzant el **perfil** dels enquestats, dels 77 treballadors que han col·laborat en l'estudi, el 72'7% són dones i tan sols el 27'3% homes⁴. És un perfil sobretot format per personal jove, essent el 48% d'entre 21 i 30 anys i el 28'5% d'entre 31 i 40 anys⁵. A més, es tracta d'un personal bastant qualificat.

Si analitzem aquestes dades segons les categories, no s'aprecia gairebé cap diferència en la proporció per sexes en els establiments de 3 i 4 estrelles, ja que és d'un 73% de dones i un 27% d'homes aproximadament. No obstant, per als de 1 i 2 estrelles el percentatge canvia en gran mesura, essent aquest de 66'3% d'homes i 33'7% dones. En l'hotel de 5 estrelles el 100% són dones, tot i que cal a dir que parlem només d'un hotel on tan sols hi ha 3 treballadores. D'altra banda, en quant a l'edat s'aprecia que en els hotels de 4 estrelles predomina la franja d'edat entre els 21 i 30 anys (60%). En canvi, en els de 3 estrelles està més repartit, formant un 70% entre els de 21-30 anys i els de 31-40 anys (35%) cada franja. Una altra dada que destaca és que en la tercera categoria hi ha un 8% de treballadors menors de 20 anys, però en la quarta categoria no n'hi ha cap. Això va lligat amb el nivell d'estudis que es veurà tot seguit.

⁴ Resultat de la pregunta 1 de l'enquesta als treballadors.

⁵ Resultat de la pregunta 2 de l'enquesta als treballadors

Gràfic 4.4. Nivell d'estudis dels treballadors de recepció als hotels de Salou

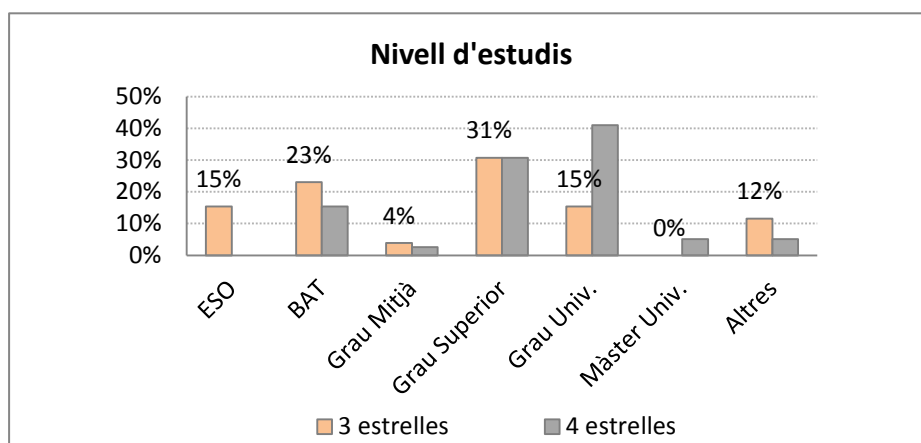


Font: pregunta 3 de l'enquesta als treballadors

Elaboració: pròpia, 2016

Fent una anàlisi en general, es pot veure en el resultat obtingut com el 85% dels enquestats disposa d'un nivell d'estudis de tipus superior, és a dir, per sobre de l'ensenyament secundari obligatori. Aquesta dada revela que els treballadors d'aquest sector estan ben formats i haurien de ser competents a l'hora de dur a terme les seves tasques. No obstant, si es fa una anàlisi per categories el resultat és el següent:

Gràfic 4.5. Tipus de contracte dels enquestats



Font: pregunta 3 de l'enquesta als treballadors

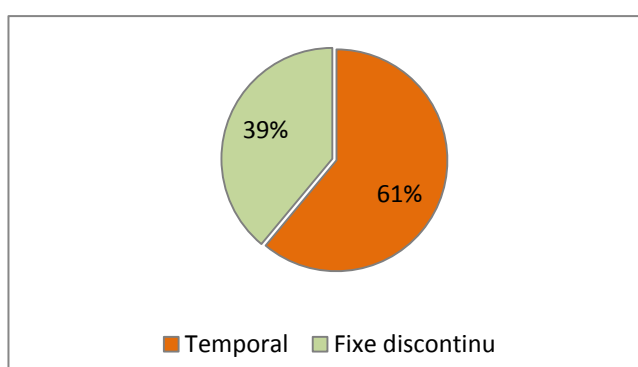
Elaboració: pròpia, 2016

En aquest gràfic es fa notòria la major formació dels treballadors en els hotels de 4 estrelles. El 41% tenen un grau universitari, el 31% un grau superior i no n'hi ha cap que només tingui la ESO. També trobem un 5% que tenen màsters universitaris. Per contra, en els hotels de 3 estrelles un 15% només tenen la ESO i un 23% Batxillerat, el qual va relacionat amb les dades anteriors que mostraven que hi havia personal menor de 20 anys. A més, el nombre de treballadors amb grau universitari és menys de la meitat (15%) que en el cas dels de 4 estrelles, i no hi ha cap treballador dels

enquestats amb màster universitari. Aquesta menor formació en els hotels de 3 estrelles podria comportar una major satisfacció o motivació, ja que tal i com s'ha vist en la teoria a menor formació menys frustració.

Pel que fa als establiments de 1 i 2 estrelles, s'ha obtingut un resultat de gairebé el 67% de treballadors amb estudis de grau superior, però en cap cas estudis universitaris. En canvi, a l'hotel de 5 estrelles, 2 de les 3 treballadores tenen estudis universitaris i una un grau superior.

Gràfic 4.6. Tipus de contracte dels enquestats

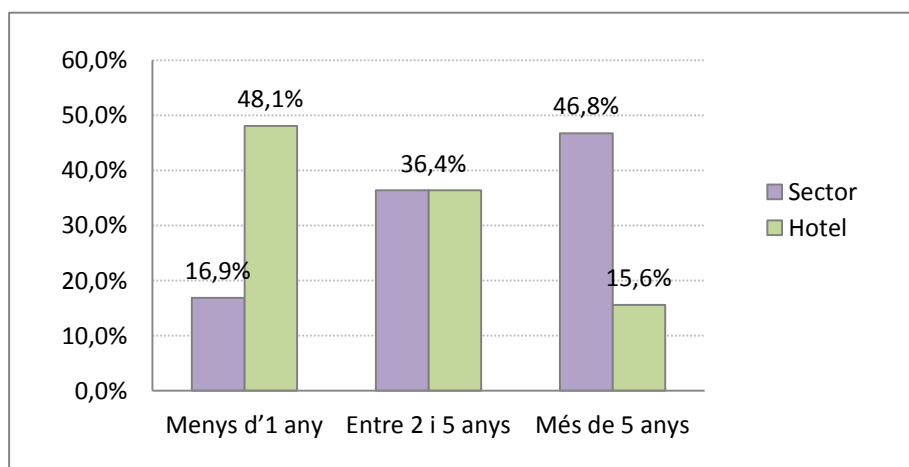


Font: pregunta 4 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

Amb el gràfic 4.6. es fa notoria l'inestabilitat de la feina en aquest sector: el 61% de la mostra tenen un contracte temporal, amb el qual es crea incertesa a l'hora de fer plans de futur en l'empresa. No obstant, cal a dir que un 40% de treballadors amb contracte fixe (tot i que discontinu degut a

l'estacionalitat del sector) és un nombre sobtant si es pensa en la dificultat present per aconseguir ser-ho, tenint en compte el context del marc econòmic actual tan castigat per l'última crisi i el marc polític, que ha afavorit l'acomiadament i apostat per un decreixement a curt termini de l'atur basant els contractes amb condicions de poca durabilitat.

Gràfic 4.7. Temps que porten els recepcionistes enquestats treballant en el sector hotelier i en l'hotel en concret



Font: pregunta 5 i 6 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

Pel que fa al sector, gairebé el 47% dels treballadors fa més de 5 anys que hi treballen i només el 17% fa menys d'un any. D'altra banda, destaca el fet que a l'hotel en concret, el 48% dels enquestats fa menys d'un any que hi són. Això es deu a que el que s'ha vist anteriorment, és a dir, als contractes temporals, que ocasionen una gran rotació de personal quan ja han transcorregut 1 any o més en una mateixa empresa. Tot i així, el nombre de gent que afirma fer entre 2 i 5 anys que treballa en el sector i en l'hotel actual, també es força elevat (36'4% en els dos casos), dada que reflexa el temps promig de permanència en una companyia del sector.

En quant a la pregunta respecte al coneixement de la missió, visió i valors de l'empresa, es fa obvia l'aposta de les empreses per a transmetre als treballadors quina és la seva raó de ser per a que puguin actuar en consonància amb els objectius i a la resta de personal. El 99% dels enquestats diuen conèixer la finalitat i els valors de l'empresa.

A més a més, el 84'4% afirma haver rebut formació abans de començar a treballar. D'aquests, el 80'3% considera que aquesta formació els va ser útil per a dur a terme les tasques pròpies del departament de recepció.

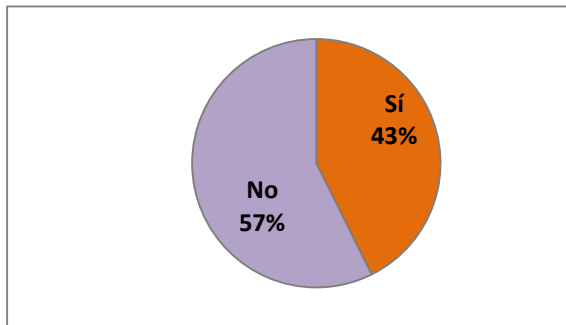
Tot i que la majoria no van especificar de quin tipus va ser la formació, les respostes més comuns dels que si que ho van fer són les següents⁶:

- Sobre la cultura de l'empresa
- Sobre el sistema informàtic que s'utilitza a recepció
- Cursos d'atenció al client

Tot i així, si s'observa el gràfic 4.8. es pot veure clarament que el percentatge de treballadors que al cap del temps reben algun altre tipus de formació és quasi la meitat dels que si que la van rebre abans de començar.

⁶ Resultat de la pregunta 8 de l'enquesta als treballadors

Gràfic 4.8. Nombre de treballadors que han rebut formació de suport

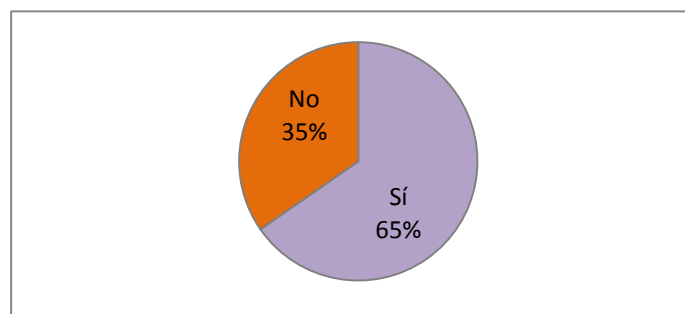


Font: pregunta 9 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

Tan sols el 43% d'empleats afirmen haver rebut algun altre tipus de formació després de portar un temps treballant en la mateixa empresa. Tot i així, passa el mateix que amb la pregunta anterior, un elevat nombre de treballadors no han concretat el tipus de formació.

No obstant, de les respostes obtingudes les més freqüents han sigut cursos d'idiomes i formació del sistema informàtic (aquells que no l'havien rebut abans de començar o aquells que han passat per un canvi de sistema o actualitzacions d'aquest).

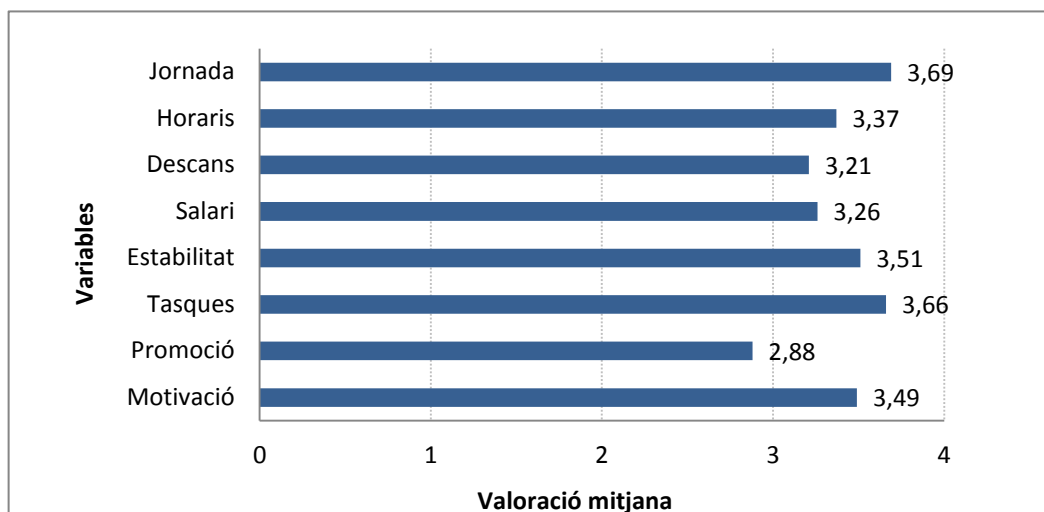
Gràfic 4.9. Motivació i expectatives d'evolucionar a nivell professional dins l'empresa



Font: pregunta 10 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

En aquest cas abunda més el sí que el no, sent del 65% i 35% respectivament. La resposta negativa es veu afectada sobretot per les edats dels treballadors i el temps que porten treballant en l'hotel. El 20% del personal enquestat té més de 40 anys i habitualment porta molts anys treballant en el sector i en l'hotel actual, amb el qual la percepció és que si amb tants anys no ha evolucionat a nivell professional, no hi ha esperances de fer-ho en un futur tenint a més la competència de cada cop més joves i millor formats. D'altra banda, molts dels joves no veuen possibilitat de promocionar internament en l'empresa degut a que hi ha uns rols establerts des de fa molts anys i, a més, tenint un contracte temporal és molt difícil. No obstant, com més joves són, més motivats estan.

Gràfic 4.10. Valoració mitja del grau de satisfacció



Font: pregunta 12 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

En el gràfic 4.10 es pot veure que de forma mitja, els treballadors estan força satisfets. La valoració global de tots els ítems seria de 3'38 sobre 5. Les puntuacions més altes (de gairebé 4) són per les hores de jornada (3'69) i les tasques realitzades (3'66). En canvi, les més baixes són la promoció en l'empresa (2'88), seguit del temps de descans (3'21) i del salari (3'26).

Gràfic 4.11. Comparació de les dades mitjanes amb les dades de l'enquesta de qualitat de vida en el treball del Ministeri de Treball

Variables:	Motivació	Promoció	Tasques	Estabilitat	Salari	Descans	Horaris	Jornada
Enquestes pròpies:	3,49	2,88	3,66	3,51	3,26	3,21	3,37	3,69
Enquesta Ministeri de Treball:	3,78	2,69	3,93	3,74	3,11	3,28	3,22	3,70

Font: pregunta 12 de l'enquesta als treballadors i enquesta de qualitat de vida en el treball
Elaboració: pròpia, 2016

Si s'observa aquesta taula, es pot veure com els resultats obtinguts de les enquestes segueixen la mateixa línia que el resultat que va obtenir el Ministeri de Treball a l'any 2010 en l'enquesta que es va dur a terme en l'àmbit de Catalunya per a conèixer la satisfacció amb les condicions laborals en la branca de l'hostaleria.

Gràfic 4.12 Grau mig de satisfacció segons categoria

	<i>Motivació</i>	<i>Promoció</i>	<i>Tasques</i>	<i>Estabilitat</i>	<i>Salari</i>	<i>Descans</i>	<i>Horaris</i>	<i>Jornada</i>
3 estrelles	3,38	2,77	3,65	3,54	3,23	3,19	3,24	3,69
4 estrelles	3,69	3,00	3,75	3,56	3,41	3,30	3,53	3,78

Font: pregunta 12 de l'enquesta als treballadors

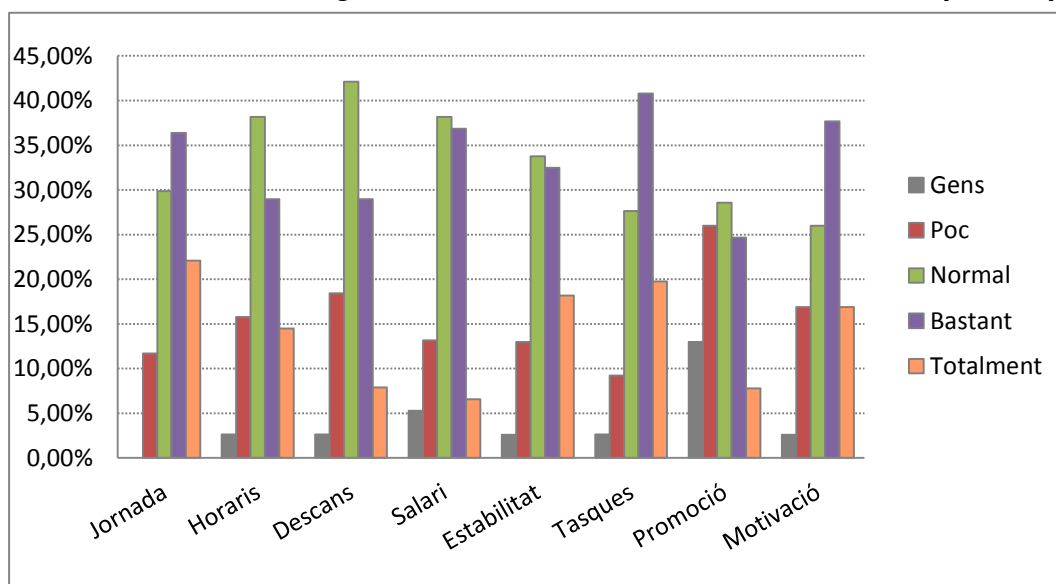
Elaboració: pròpia, 2016

Les valoracions mitjanes en relació a aquests aspectes no varien gaire respecte la categoria. Es pot veure una diferència en quant al salari, que té major puntuació en els hotels de 4 estrelles (3'41) que en els hotels de 3 estrelles (3'23). A més, la promoció està una mica menys ben valorada en el cas dels hotels de 3 estrelles i la valoració de la motivació en conjunt és més bona en els de categoria superior.

Analitzant en més detall, en els hotels de 3 estrelles les valoracions són baixes sobretot pel que fa a la jornada, els horaris i el descans. En els de 4 estrelles millora la satisfacció en les possibilitats de promoció (aproximadament un 16% en els valors per sobre de "Normal") així com la motivació (un 20%).

No obstant, si mirem el gràfic 4.11 es pot veure amb més detall quines valoracions s'han fet per a cadascuna de les variables.

Gràfic 4.13. Valoració del grau de satisfacció en relació a diferents aspectes (%)

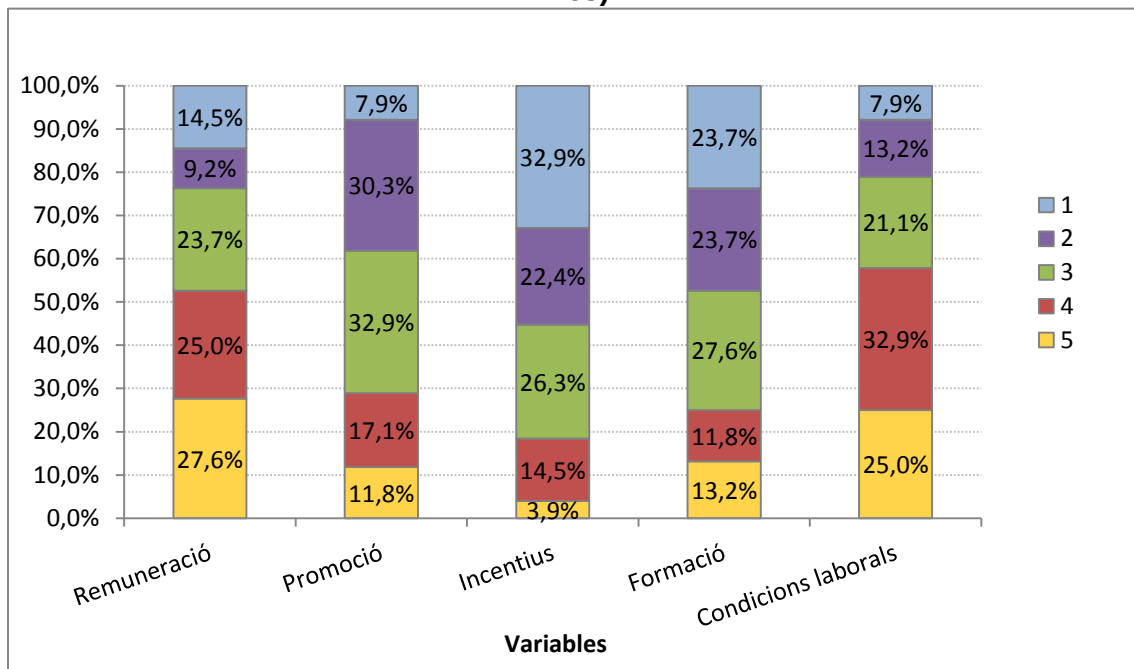


Font: pregunta 12 de l'enquesta als treballadors

Elaboració: pròpia, 2016

En aquest cas es veu molt més clarament la valoració que s'ha obtingut segons cada variable. Així doncs, l'ítem amb més respostes de total satisfacció (5) és la jornada amb un total de 22%. Aquest va seguir de les tasques realitzades (20%) i de la motivació en conjunt (17%). D'altra banda, amb la valoració de bastant (4) destaquen altra vegada sobretot les tasques (41%) i la motivació en conjunt (38%). La valoració de normal (3) s'ha donat molt als temps de descans (42%), al salari i als horaris (38% en els dos casos). Per últim, la variable de la promoció en l'empresa destaca per ser la que més percentatges ha obtingut tant de poca satisfacció (2) com de gens de satisfacció (1), essent aquests del 26% i 13% respectivament. Això reflexa que no hi ha relació directe entre Promoció-Motivació, ja que tot i obtenir la variable "promoció" un alt percentatge (13%) en el grau de "gens" i un 28,6% en el grau de "poc", així com valors reduïts de mitja en la resta, la variable de satisfacció motivacional manté un percentatge baix en graus de desmotivació, i considerablement alts en la resta.

Gràfic 4.14. Ordre d'importància a l'hora de motivar a un treballador (de menys a més)

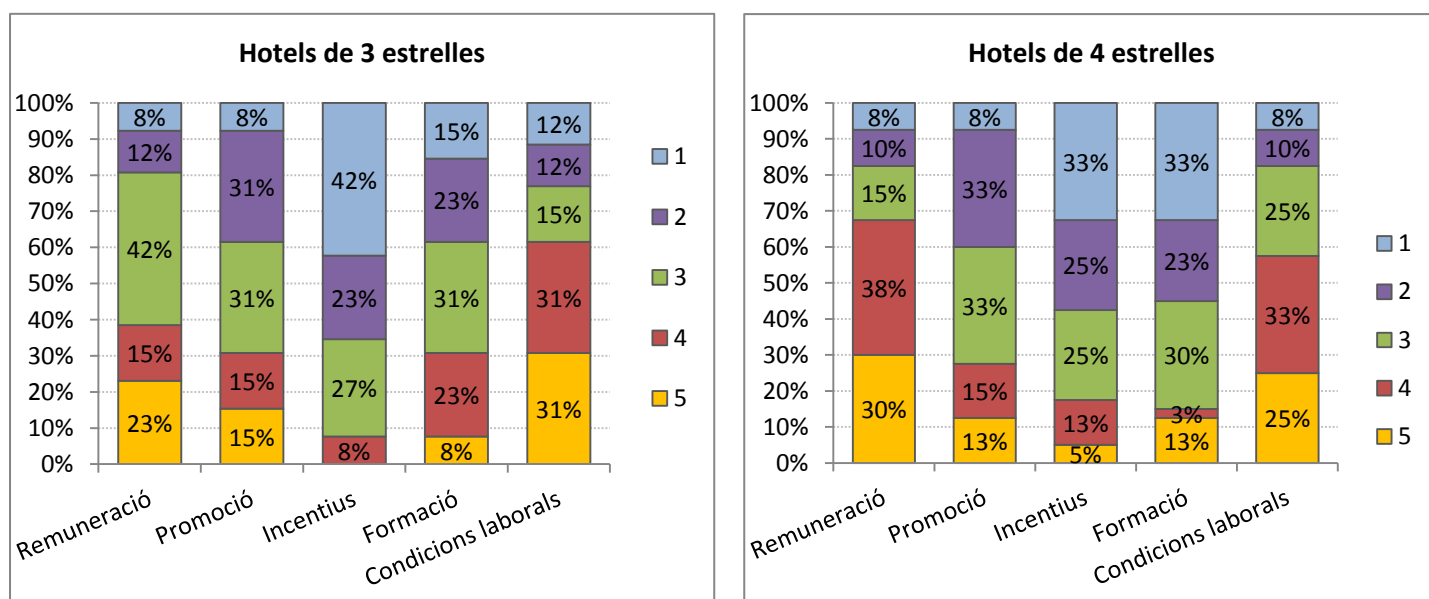


Font: pregunta 13 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

** 1 és el menys important i 5 el més important*

En el gràfic 4.14 es mostra la importància que es dóna a les diferents variables a l'hora de motivar al treballador, essent la part de dalt la puntuació més baixa i la de sota la més alta. Així doncs, es pot veure que els ítems que més cops han estat valorat com a més importants (amb valoracions de 4 i 5), han estat la remuneració (27'6%) i les condicions laborals (25%). Per contra, trobem que els incentius i la formació han sigut els que han estat puntuats més vegades com a menys importants (32'9% i 23'7% respectivament). Pel que fa a la promoció, ha obtingut gairebé el mateix percentatge de ser escollit per a les valoracions 1, 2 i 3, mostrant així que no se li dóna gaire importància. Amb aquests resultats es corrobora la teoria on es deia que el que més es valora són aspectes no econòmics, sobretot les condicions laborals, que en aquest cas han obtingut el major percentatge entre quarta i cinquena posició (en total un 58%). Les valoracions positives en quant a la remuneració econòmica sumen quasi un 54%, que no s'allunya gaire de les condicions laborals però que, com s'ha estudiat, van lligades degut a que si les condicions laborals no són bones, no importa que la remuneració ho sigui.

Gràfic 4.15. Ordre d'importància a l'hora de motivar segons categoria



Font: pregunta 13 de l'enquesta als treballadors

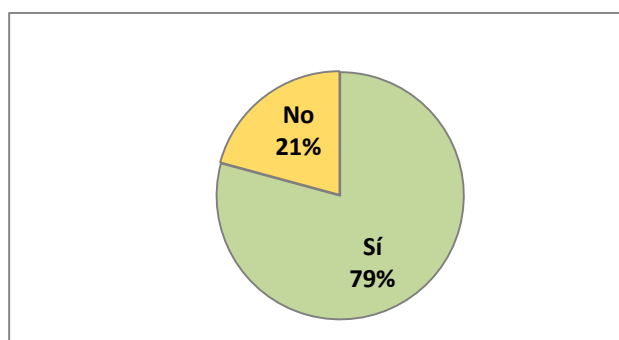
Elaboració: pròpia, 2016

** 1 és el menys important i 5 el més important*

En termes generals no hi ha grans diferències, però el que més destaca és la importància donada a la remuneració i en la formació. Aquest fet va lligat al nivell d'estudis que s'ha vist anteriorment: en els hotels de 3 estrelles on el nivell d'estudis és més baix, es dona una menor importància a la remuneració i una major a la formació. No obstant, en els establiments de 4 estrelles on els treballadors ja entren més formats gràcies al més alt nivell d'estudis, donen menys importància a la formació que se'ls pugui oferir a l'empresa i posicionen la remuneració un 68% de vegades en quarta i cinquena posició, donant-los així el màxim d'importància.

D'altra banda, a continuació es veurà l'anàlisi en quant a relacions tant amb els superiors com amb els treballadors:

Gràfic. 4.16. Líders ben formats

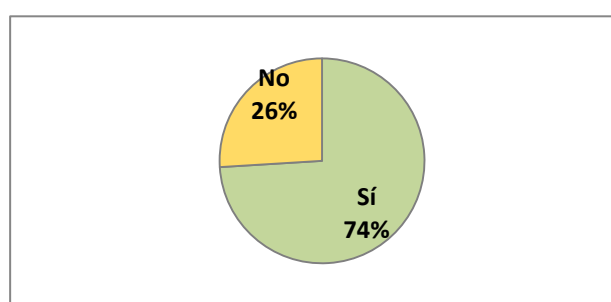


Font: pregunta 14 de l'enquesta als treballadors

Elaboració: pròpia, 2016

En el gràfic 4.16. es revela un nombre bastant elevat (21%) de treballadors que no creuen que els seus superiors estiguin ben preparats per a dur a terme el rol de líder. El nombre de treballadors que han respòs negativament ha sigut d'un total de 16, dels quals un 31'25% afirma tenir una relació no gaire bona amb els seus superiors i un 18'75% diu tenir-la dolenta. D'altra banda, un 62'5% van respondre a la pregunta 10, sobre si estaven motivats, negativament; i pel que fa a la pregunta 12 en l'apartat de la motivació en general, un 50% van respondre poc i un 6'25% gens. Això fa pensar en el fet de que si es formés als líders per a que aquests actuessin correctament com a tal, potser afectaria directament a la motivació dels treballadors.

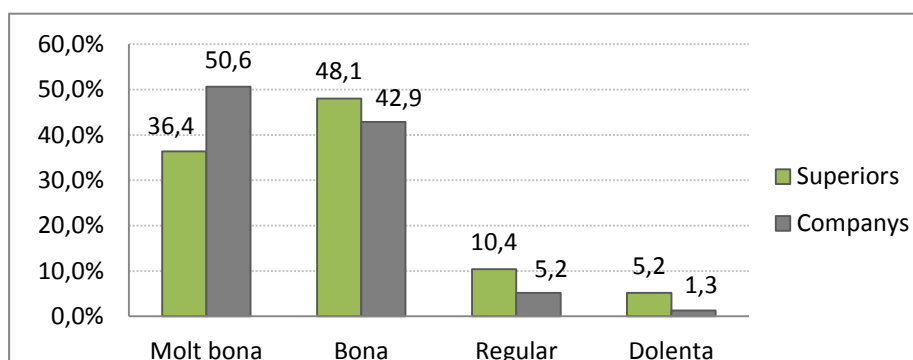
Gràfic. 4.17. Treballadors que es senten valorats pels superiors



Font: pregunta 16 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

En aquest gràfic es mostren unes dades semblants a l' anterior, però en aquest cas el percentatge de treballadors que no es senten valorats pels seus superiors és més elevat que els que opinen que no estan ben formats. No obstant, d'aquestes 20 respostes negatives, el 65% també va contestar negativament a la pregunta. Això mostra, però, que no tots els que pensen que els seus superiors no desenvolupen del tot correctament el seu paper de líder, tenen una mala relació amb aquests o no es senten valorats. Pel que fa a la relació amb els superiors, el 35% d'aquest total de 20 treballadors que han contestat negativament, afirmen tenir igualment una bona relació amb els superiors; el 40% diu tenir-la regular; i el 25% té una relació dolenta.

Gràfic. 4.18. Relació dels recepcionistes envers els superiors i els companys



Font: pregunta 15 i 17 de l'enquesta als treballadors
Elaboració: pròpia, 2016

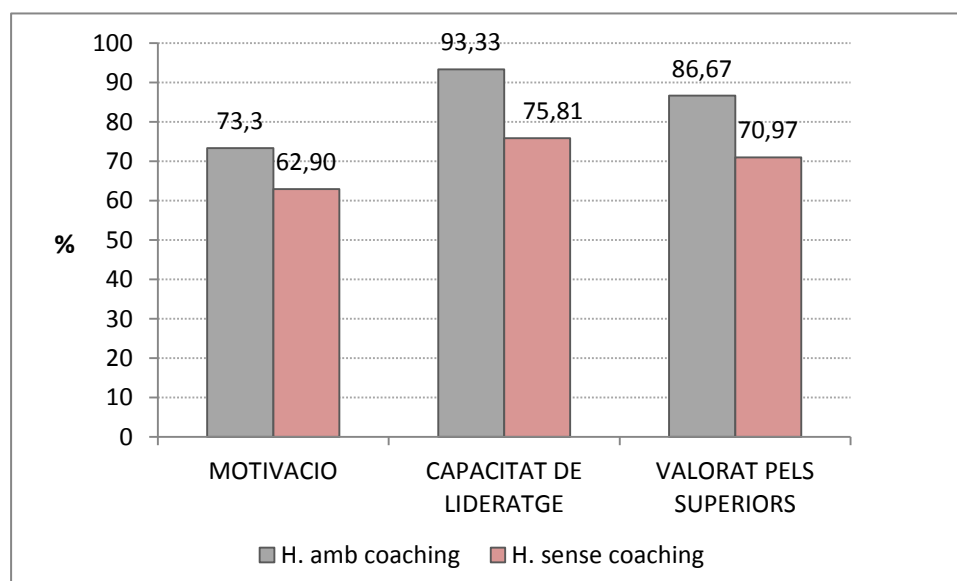
Tal i com es pot veure, les valoracions d'una molt bona relació es donen sobretot als companys (50'6%). No obstant, un percentatge de 36'4% per als superiors també és un bon resultat. Si, a més, hi sumem les valoracions de bona relació, els percentatges de valoracions positives arriben a 93'5% en el cas dels companys i a 84'5% en el cas dels superiors. D'aquí s'intueix que l'ambient laboral és favorable a que els treballadors es sentin a gust i valorin la feina: aquesta variable afecta a les condicions laborals.

Per últim, en quant a la valoració dels empleats respecte si ofereixen una atenció al client òptima i si aquests estan satisfets, al voltant del 80% dels enquestats opinen tant que ofereixen una atenció al client òptima com que els seus clients estan satisfets⁷.

4.3. Comparativa de satisfacció entre hotels amb coaching i sense

Ja s'ha vist el resultat de les enquestes de manera general i segons la categoria dels establiments. Així doncs, es veurà en aquest capítol el resultat obtingut en els hotels on s'utilitza la tècnica del coaching i es compararà amb d'altres on no s'utilitza. Aquest apartat s'ha realitzat agafant les preguntes més relacionades amb el que implica el coaching per a veure així com afecta en els hotels que l'utilitzen i els que no.

Gràfic 5.1. Valoració positiva que fan els recepcionistes sobre diferents aspectes



Font: resultat de les preguntes 10, 14 i 16 de l'enquesta als treballadors

Elaboració: pròpia, 2016

⁷ Resultat de la pregunta 18 de l'enquesta als treballadors

En el gràfic 5.1. es pot veure a l'esquerra les columnes amb els valors donats en els hotels on si que es fa coaching. Els valors estan en els tres casos per sobre dels obtinguts en els hotels on no es fa coaching. A la pregunta de si es sentien motivats i amb expectatives d'evolucionar en l'empresa (pregunta 10), en els hotels on si que s'utilitza coaching van respondre que sí un 73'3% dels treballadors. Pel que fa a la capacitat de lideratge (pregunta 14), el 93'3% dels enquestats opina que els seus superiors estan ben formats i assoleixen correctament el rol de líder. D'altra banda, quasi un 87% es sent valorat pels seus superiors. En els hotels on no s'usa aquesta tècnica, les respostes van ser de 62'9%, 75'81% i 70'97% respectivament. Tot i que la diferència no es abismal, hi ha un increment d'entre el 10 i el 20% en les respostes positives en els hotels on si que es fa servir el coaching.

Gràfic 5.2. Satisfacció amb les condicions del lloc de treball

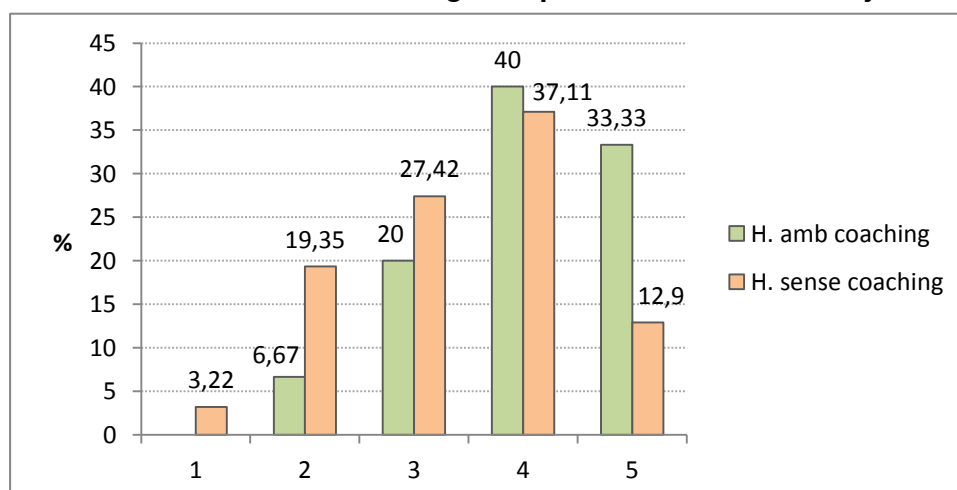
	Hotels amb coaching	Hotels sense coaching
Gens	0	4,84%
Poc	26,70%	27,42%
Molt	73,30%	67,74%

Font: resultat de la pregunta 11 de l'enquesta als treballadors

Elaboració : pròpia, 2016

En aquest cas, trobem uns resultats força semblants entre els hotels que utilitzen coaching i els que no en quant a la satisfacció respecte les condicions del lloc de treball. En aquest cas, 73% dels treballadors va respondre "molt" en el primer cas i el 67'74 ho va fer en el segon. Per a la valoració de "poc", en els hotels amb coaching hi va haver un 26'7% que ho va respondre i en els que no un 27'42%, contestant la resta que gens (4'84%).

Gràfic 5.3. Valoracions obtingudes per la motivació en conjunt



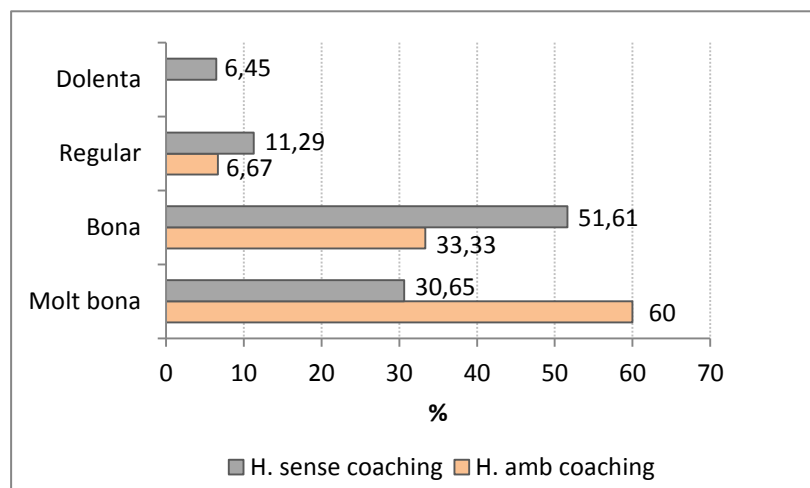
Font: resultat de la pregunta 12 de l'enquesta als treballadors

Elaboració : pròpia, 2016

En aquest gràfic s'aprecia com les valoracions més baixes es donen més en els hotels on no s'aplica coaching. Un 3'22% dels treballadors d'hotels on no s'utilitza aquesta tècnica puntua la seva motivació en conjunt amb el mínim; un 19'5% la valora amb un 2 (en l'altre cas només un 6'67%); i un 27'42% la valora amb una puntuació de 3. Això mostra que un 50% dels treballadors enquestats dels hotels on no fan coaching, puntuen la seva motivació com a baixa.

En canvi, en el cas dels hotels on s'utilitza el coaching, la valoració màxima (5) en quant a la motivació en conjunt é d'un 33'33%, superant en un 20% a la dels hotels on no es fa. La puntuació de 4 és donada un 40% de vegades, amb el qual ens trobem que en aquests hotels el 73% dels empleats tenen una motivació molt alta.

Gràfic 5.4. Relació dels recepcionistes amb els seus superiors



Font: resultat de la pregunta 15 de l'enquesta als treballadors

Elaboració : pròpia, 2016

En el gràfic 5.4. es fa notori l'efecte del coaching, ja que el 60% dels treballadors dels hotels on s'utilitza aquesta tècnica diuen tenir molt bona relació amb els seus superiors, el qual és fonamental per a sentir-se a gust per desenvolupar-se i expressar-se a nivell professional. El nombre de respostes en els hotels on no es fa servir és de la meitat (30'65%), tot i que essent el percentatge molt alt en la valoració de bona (51'61%). No obstant, el percentatge de valoració "bona" en els hotels on s'usa coaching també és alt (33'33%) i, en canvi, per a les valoracions de "regular" i "dolenta" el percentatge de resposta és més alt en els hotels on no s'utilitza.

4. CONCLUSIONS

Aquest treball pretenia fer un estudi de les tècniques motivacionals existents en els hotels de Salou per aconseguir que el factor humà, especialment el que es troba en el departament de recepció, estigui motivat i doni el màxim de si mateix per a que el client rebi un servei de qualitat.

Després de fer l'estudi general de les tècniques que existeixen i estudiar aquelles que s'utilitzen en els hotels de Salou, es pot dir que un gran nombre d'hotels no utilitzen la tècnica específica del coaching per a motivar (93%) però si que hi ha un gran nombre d'establiments (80%) que realitzen cursos de formació per a que els treballadors no es sentin perduts i siguin capaços de fer correctament la seva feina. A més, tot i que al preguntar si s'utilitzen tècniques de motivació la primera resposta és no, degut a la informació extreta de les entrevistes als directius on tots diuen intentar donar un bon *feed-back* als seus treballadors per a que hi hagi una comunicació fluida, reconèixer-los la feina ben feta quan és necessari i intentar que hi hagi un bon ambient laboral creant confiança per a que els treballadors es sentin a gust i si tenen algun problema no es sentin cohibits per explicar-lo, la resposta hauria de ser que si en molts més hotels segons les tècniques que s'han vist.

Pel que fa al factor de la motivació de forma general, segons la mostra representativa la valoració és de gairebé un 7 sobre 10. Les valoracions més baixes s'han donat a la variable de la promoció en l'empresa, la qual creuen alguns dels directius que és un dels factors més importants a l'hora de que un treballador es senti motivat, així com també ho diuen els diversos autors mencionats en la teoria. No obstant, després de l'estudi es podria dir que tot i que els recepcionistes de la mostra no es troben gaire satisfets en quant a aquesta variable, la situació en l'ordre d'importància és baixa i la motivació en conjunt sembla ser que no es veu gaire afectada, amb el qual es pot concloure que realment no és un factor tant important com podria semblar a primera vista. El factor que més ajuda aquí a que la valoració de la motivació sigui alta, són les valoracions adequades de les aportacions i que la relació entre els recepcionistes i els seus caps sigui bona, fet que s'ha reflexat tant en les entrevistes com en les enquestes.

Tal i com s'ha vist tant en la teoria com en el resultat de les enquestes, les condicions laborals és del més important per a la motivació. Així doncs, en general en els hotels de Salou la satisfacció respecte a aquestes és bastant bona, ja que un alt percentatge de treballadors diuen tenir bona o molt bona relació amb els superiors i amb els companys. A més, entre les variables més ben valorades es troben les tasques realitzades i les hores de la jornada. D'altra banda, els diversos autors estudiats deixaven en segon pla la importància de la remuneració econòmica, ja que si no anava lligada amb les condicions laborals no era gaire rellevant que aquestes condicions fossin bones o dolentes. No obstant, el resultat de les enquestes diu que també se li dóna molta importància a la remuneració, i la satisfacció respecte aquesta és de 6'5 sobre 10. Així doncs, ens trobem amb les variables que més importància se'ls dóna que tenen bastant bones qualificacions.

Per últim, estudiant la tècnica del coaching, es veu que, en tots els aspectes, les valoracions són més positives en els hotels on si que s'utilitza aquesta tècnica. Tot i així, tampoc es tracta d'una diferència massa gran, el qual ens fa pensar que potser els resultats també s'han vist afectats per altres variables i la importància del coaching no sigui tanta. No obstant, la majoria d'hotels dels que usen aquesta tècnica ho fan exclusivament per als directius o caps de departament. Segurament les diferències de percentatge serien superiors si aquesta tècnica s'apliqués també als recepcionistes directament, ja que els ajudaria no només a tenir més bona relació amb els superiors, sinó que també els serviria per saber-se treure ells mateixos el seu màxim potencial, aprenent a buscar per si mateixos les respostes.

En estudis futurs es proposa fer una anàlisi de la satisfacció dels clients per a poder veure així si la motivació dels treballadors realment es reflexa en la satisfacció final dels clients, ja que el present estudi no ha pogut abarcar aquest aspecte per falta de mitjans i de temps.

5. FONTS I BIBLIOGRAFIA

BILBIOGRAFIA

- Aguado, Z. (2010). Aspectes psicosocials de la qualitat de vida laboral en el sector hotelier. Publicacions Universitat Rovira i Virgili.
- Álvarez, V. (2015). Análisis del coaching como herramienta para el desarrollo del talento en las organizaciones. Recuperat de: <http://hdl.handle.net/10612/4562>
- Armas, R. et al (2015). Análisis comparativo de la actitud del residente en destinos de sol y playa: Tenerife y Salou. *Revista Atlántida*, 6, 123-143. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5343802>
- Bañuls, L. et al (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, 19, 47-69. Recuperat de: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/13831/13361>
- Bonillo, D. et al (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Labor Issues. Iberoamerican Journal of Industrial Relations*, 11, 189-200. Recuperat de: <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php>
- Broncano, S. et al (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de turismo*, 23, 129-148.
- Buades, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*.
- Buj, A. (2006). *Situación general de las ciudades turísticas en el mediterráneo, el caso de Salou*. Recuperat de: http://age.ieg.csic.es/geconomica/IIJornadasGGESalamanca/Anna_Julian.pdf
- Cañizares, S. et al (2007). Análisis de la satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Un estudio de caso. *Tourism & Management Studies*, 1 (3), 125-133. Recuperat de: <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewArticle/40>
- Cañizares, S. et al (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros: análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249. Recuperat de: <http://hdl.handle.net/10396/8344>
- Cañizares, S. et al (2009). La satisfacción del capital humano como elemento determinante en la actividad hotelera. Una aplicación en dos regiones turísticas. *Estudios Turísticos*, 182, 53-69. Recuperat de: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-182-2009-pag53-69.pdf>
- Cárdenas, M. et al (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista internacional*

administración & finanzas, 6, 115-128. Recuperat de:
<http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V6N3-2013.pdf#page=117>

Delcampo, D. et al (2014). El coaching: como podemos utilizarlo con éxito. *Informació psicològica*, 107, 11-22. Recuperat de: <http://dx.medra.org/10.14635/IPSIC.2014.107.2>

Delgado, A. (2010). Sostenibilitat i modalitats turístiques. Una anàlisi de casos a Catalunya. *Documents d'anàlisi geogràfica*, 56 (3), 479-502. Recuperat de:
<http://www.raco.cat/index.php/DocumentsAnalisi/article/view/224983/306095>

Falcón, C. (sense data). Teorías de la motivación.

Recuperat de: <http://monografias.umcc.cu/monos/2008/Indeco/m08103.pdf>

Gistain-Montolío, C. (2013). Coaching aplicado a la hostelería y el turismo. *Informació psicològica*, 107, 66-77. Recuperat de:
<http://www.informaciopsicologica.info/OJSmottif/index.php/leonardo/article/viewFile/206/169>

González, J. (2014). El liderazgo de la empresa turística mediante procesos de coaching. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 7 (16), 1-16. Recuperat de:
<http://www.eumed.net/rev/turydes/16/competencias-liderazgo.pdf>

Guzmán, T. et al (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos: un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y praxis*, 7, 35-53. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233190>

Jiménez, S. (2006). El turismo en Cataluña: evolución histórica y retos de futuro. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 4 (2), 153-174. Recuperat de:
<http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS030206.pdf>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperat de:
<https://docs.google.com/file/d/0B5DgQx9G3Yu2ckpmV0RiTjXJmakU/edit?pli=1>

Millán, G. et al (2010). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. Apuntes metodológicos. *Aportes y Transferencias*, 11 (2), 35-52. Recuperat de:
<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/333>

Murillo, F. (2014). El impacto de la formación en coaching entre los directores de hotel españoles de Meliá Hotels International SA. *International journal of world of tourism*, 1 (1), 1-8. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4816752>

Ramírez, R. et al (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal Of Good Conscience*, 3 (1), 143-185. Recuperat de:
<http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%20143-185.pdf>

Rubio, J. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80, 133-167. Recuperat de:
<http://www.jstor.org/stable/40183920>

- Sánchez-Sánchez, E. (2001) El auge del turismo europeo en la España de los años sesenta. *Arbor*, 170 (669), 201-224. Recuperat de:
<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/918/925>
- Sanmartín, I. (2015). *Estado del arte del coaching para el fortalecimiento del liderazgo en el turismo comunitario*. Recuperat de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4093>
- Santa Cruz, F. et al (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba - España. 20, 1047-1068. Recuperat de:
<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v20n5/v20n5a05.pdf>

FONTS

GENCAT, Observatori d'empresa i ocupació:

- http://observatoriempresaiocupacio.gencat.cat/web/.content/generic/documents/treball/estadistica/eqvt/2010/arxius/eqvt_2010.pdf

GENCAT, Guia Oficial d'Establiments Turístics:

- <http://establimentsturistics.gencat.cat/rtcwebguies/AppJava/index.jsp>

IDESCAT:

- Satisfacció aspectes del lloc de treball població ocupada:
<http://www.idescat.cat/pub/?id=eqvt&n=3261>
- Establiments hotelers del Camp de Tarragona:
<http://www.idescat.cat/pub/?geo=at:AT03&id=turall&n=6030>
- Establiments hotelers de la Costa Daurada:
<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=542&lang=es>
- Turistes de la Costa Daurada:
<http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0321&dt=201308&x=15&y=5>

Patronat de Turisme de Salou:

- <http://www.visitsalou.eu/profesionales-del-sector/espai-per-professionals/calidad-de-salou>

Associació Hotelera de Salou, Cambrils i La Pineda:

- <http://costadoradahoteles.org/siempre-al-dia/publicaciones>
- http://costadoradahoteles.org/pdfs/memoria_anual_2013.pdf

6. ANNEXOS

6.1. Plantilla enquesta dels treballadors

1. Indiqui el seu sexe:

- ☐ Home
- ☐ Dona

2. Indiqui la seva edat: _____

3. Indiqui el seu nivell d'estudis: _____

4. Indiqui el tipus de contracte que té:

- ☐ Temporal
- ☐ Fixe discontinu
- ☐ Indefinit

5. Quant de temps fa que vostè treballa en el sector hotel·ler?

- ☐ Menys d'1 any
- ☐ Entre 2 i 5 anys
- ☐ Més de 5 anys

6. I en aquest hotel en concret?

- ☐ Menys d'1 any
- ☐ Entre 2 i 5 anys
- ☐ Més de 5 anys

7. Coneix la missió, visió i valors de l'empresa ?

- ☐ Si
- ☐ No

8. Va rebre algun tipus de formació/instruccions a l'entrar a treballar en aquesta empresa?

- ☐ Si
- ☐ No

En cas afirmatiu:

- De quin tipus va ser aquesta formació?

- Creu que aquesta va ser útil per a dur a terme les tasques que impliquen el departament de recepció?

- ☐ Si
☐ No

9. Després d'un temps d'estar treballant dins l'empresa, ha rebut algun altre tipus de curs formatiu?

- ☐ Si
☐ No

En cas afirmatiu:

- De quin tipus?

10. Es sent motivat i amb expectatives d'evolucionar a nivell professional dins l'empresa?

- ☐ Si
☐ No

Per què?

11. Com de satisfet es sent amb les condicions que se li ofereixen en el seu lloc de treball?

- ☐ Molt
☐ Poc
☐ Gens

12. Valori de l'1 al 5 (sent 1 el mínim i 5 el màxim) el grau de satisfacció en relació al següents aspectes:

	1	2	3	4	5
Hores de Jornada laboral					
Horaris					
Temps de descans de la jornada					
Salari					
Estabilitat de la feina					

Tasques desenvolupades					
Possibilitat de promoció dins l'empresa					
Motivació personal en conjunt					

13. Enumeri de menor a major importància, segons el seu criteri, quins haurien de ser els ítems a tenir en compte a l'hora de motivar un treballador:

	Remuneració
	Promoció en el lloc de treball
	Reconeixement del treball mitjançant incentius
	Cursos de formació
	Optimitzar les condicions laborals

14. Creu que els seus superiors estan ben formats i assoleixen correctament el seu paper de líder?

- ☐ Si
☐ No

15. Valori la relació que té vostè amb el seus superiors:

- ☐ Molt bona
☐ Bona
☐ Regular
☐ Dolenta

16. Es sent valorat pels seus superiors?

- ☐ Si
☐ No

17. Valori la relació que té vostè amb el seus companys:

- ☐ Molt bona
☐ Bona
☐ Regular
☐ Dolenta

18. Considera que l'atenció que s'ofereix al client és l'òptima?

- ☐ Si
☐ No

En cas negatiu, quins aspectes milloraria per a que ho fos?

19. Creu que el seus clients estan satisfets amb el serveis que es proporcionen tant a nivell d'instal·lacions com a nivell de personal?

- ☐ Si
☐ No

Per què?

6.2. Plantilla entrevista directius

1. Quins factors considera vostè indispensables per aconseguir una bona qualitat del servei al client?
2. Creu que és important el factor humà en l'assoliment de la qualitat?
3. De quina manera creu vostè que es reflexa la motivació dels treballadors en la satisfacció final del client?
4. Són conegudes la missió, visió i valors de l'hotel per part dels treballadors? De quina manera se'ls transmet?
5. Quines considera que són les aptituds més importants per al departament de recepció?
6. Quins factors creu que desmotiven més al personal?
7. Diria vostè que els seus treballadors estan satisfets i motivats en quant al seu lloc de treball? Hi ha algun protocol per resseguir-ho?
8. Està l'empresa satisfeta amb l'actitud dels seus treballadors?
9. Es prenen mesures per a fer que els treballadors estiguin motivats i sentin ambició per a fer la seva feina el millor possible?
10. Es realitzen formacions sobre motivació del personal o tècniques de coaching per als llocs de més responsabilitat?

11. S'ofereixen cursos de formació als treballadors de recepció per a que puguin millorar tant en aspectes més tècnics (com el sistema informàtic que s'utilitza) com ara en els idiomes?
12. Hi ha una política d'incentius per afavorir la motivació del treballador?