

# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Manual para técnicos en empresas  
turísticas

Cuarta edición actualizada

# GESTIÓN TURÍSTICA

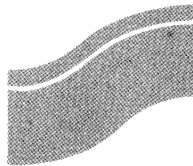
2. Contabilidad analítica. Edición adaptada al nuevo PGC  
*Angel-W. Aranda Hipólito*
3. Fundamentos teóricos y gestión práctica de las Agencias de Viajes  
*M.ª Angeles González Cobreros*
4. Gestión de producción de alojamientos y restauración  
*Javier Cerra, José A. Dorado, Diego Estepa y Pedro E. García*
5. Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística  
*Manuel Figuerola Palomo*
6. Manual de estadística descriptiva aplicada al sector turístico  
*Fernández Aguado Carmen*
7. Rutas e itinerarios turísticos en España  
*Julia Gómez y Covadonga G.-Quijano*
8. Estructura del mercado turístico  
*Jordi Montaner Montejano*
9. Curso básico de contabilidad financiera.  
Edición especial dirigida a empresas del sector turístico  
(edición actualizada)  
*Catalina Vacas*
11. Gestión de recursos humanos  
*Fernando Bayón Mariné, Isabel García Isa*
12. Gestión financiera  
*Jorge Antich Corgos, Miguel Moya Claramunt*
13. Manual de marketing general y de servicios turísticos  
*Aureli López González*
14. Marketing y turismo  
*Carmen Altés Machín*
15. Derecho fiscal general y turístico  
*Loreto Feltrer Rambaud*
16. Introducción al Derecho  
Edición especialmente dirigida al sector turístico  
*Juan G. García-Valdecasas, Jesús Pedrero*
17. Manual de Derecho administrativo turístico  
*Ramón Arcarons Simón*
18. Manual de geografía turística de España  
*Jordi Calabuig, Marta Ministrat*
19. Contabilidad de costes para Agencias de Viajes, Hoteles y Cámpings  
*Jordi Oller Nogués*
20. Marketing práctico del turismo de recepción en Europa  
(en hostelería, restauración, turismo comercial e institucional)  
*Alain Parenteau*
21. Derecho laboral turístico  
*Esperanza Rollano Borús*
22. Psicosociología del turismo  
*Jordi Montaner*
23. Historia del Arte y Patrimonio Cultural en España.  
Edición especialmente orientada al sector turístico  
*Alejandro Rebollo Matias*
24. Asistencia y guía a grupos turísticos  
*Picazo, C.*

# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Manual para técnicos en empresas  
turísticas

Cuarta edición actualizada

Fernando Bayón Marín  
Isabel García Isa



EDITORIAL  
**SÍNTESIS**

Primera edición: noviembre 1992  
Segunda edición: noviembre 1994  
Tercera edición: noviembre 1995  
Cuarta edición: noviembre 1997

Diseño de cubierta: JV Diseño gráfico

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Fernando Bayón Marín  
Isabel García Isa

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.  
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid  
Teléfono (91) 593 20 98  
<http://www.sintesis.com>

Depósito legal: M-27.764-1997  
ISBN: 84-7738-172-0

Impreso en España - Printed in Spain

# INDICE GENERAL

<b>Nota introductoria</b> .....	17
---------------------------------	----

## PARTE PRIMERA

<b>Concepto y evolución de los Recursos Humanos</b> .....	19
---	----

<b>CAPÍTULO I: CONCEPTOS PRELIMINARES</b> .....	21
---	----

<b>1. Las necesidades del ser humano</b> .....	21
--	----

1.1. Concepto de necesidad .....	21
----------------------------------	----

1.2. Teorías sobre las necesidades del ser humano .....	22
---	----

1.3. La teoría de Maslow .....	24
--------------------------------	----

<b>2. El trabajo</b> .....	25
----------------------------	----

2.1. Significado del trabajo .....	25
------------------------------------	----

2.2. El trabajo productivo .....	26
----------------------------------	----

2.3. El trabajo por cuenta ajena: La dependencia .....	26
--	----

<b>3. Concepto de Gestión de Personal</b> .....	27
---	----

3.1. Concepto .....	27
---------------------	----

3.2. Autonomía de la disciplina .....	28
---------------------------------------	----

<b>4. Contenido de la Gestión de Recursos Humanos</b> .....	29
---	----

4.1. Las tres grandes áreas de la Gestión de Recursos Humanos .....	29
---	----

<b>5. La organización</b> .....	31
---------------------------------	----

5.1. Empresario, Empresa y negocio .....	31
--	----

5.2. Management .....	32
-----------------------	----

5.3. Concepto de organización .....	33
-------------------------------------	----

5.4. Organo y función .....	33
-----------------------------	----

5.5. Relaciones .....	34
-----------------------	----

<b>6. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos en el sector turístico</b> .....	35
--	----

<b>CAPÍTULO II: EVOLUCIÓN HISTÓRICA</b> .....	39
---	----

<b>1. La esclavitud en la antigüedad</b> .....	39
--	----

1.1. Egipto .....	39
-------------------	----

1.2. Mesopotamia .....	40
------------------------	----

1.3. Grecia .....	40
-------------------	----

1.4. Roma .....	40
1.5. La Locatio Romana .....	41
<b>2. La Edad Media .....</b>	<b>41</b>
2.1. La Alta Edad Media .....	42
2.2. La Baja Edad Media .....	42
<b>3. La Edad Moderna .....</b>	<b>44</b>
<b>4. La esclavitud en América .....</b>	<b>45</b>
<b>5. La Revolución Industrial .....</b>	<b>46</b>
<b>6. El Liberalismo .....</b>	<b>47</b>
<b>7. El Sindicalismo .....</b>	<b>48</b>
7.1. Origen .....	48
7.2. Evolución .....	49
<b>8. Hacia la época actual .....</b>	<b>50</b>
<b>9. El intervencionismo .....</b>	<b>51</b>
<b>10. II Guerra Mundial, postguerra y situación actual .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III: SINDICALISMO Y ORDENACIÓN OBRERA .....</b>	<b>55</b>
<b>1. El Sindicalismo en España .....</b>	<b>55</b>
<b>2. Origen del Sindicalismo .....</b>	<b>56</b>
2.1. Posiciones socialistas .....	57
2.2. Posiciones anarquistas .....	58
2.3. Posiciones católicas .....	59
2.4. Posiciones nacional-sindicalistas .....	59
2.5. Posiciones comunistas .....	59
2.6. Situación actual .....	60
2.7. Sindicatos patronales .....	61
<b>3. Evolución del ordenamiento del trabajo en España .....</b>	<b>61</b>
<b>4. El Derecho Laboral .....</b>	<b>66</b>
<b>5. La Organización Internacional de trabajo .....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO IV: POSICIONES SOBRE EL TRABAJO .....</b>	<b>69</b>
<b>1. Posiciones doctrinales ante el trabajo .....</b>	<b>69</b>
1.1. Adam Smith y la división del trabajo .....	69
1.2. Malthus y la población .....	70
1.3. Ricardo y la renta de la tierra .....	71
1.4. Stuart Mill y el reparto .....	71
1.5. Marx y el proletariado .....	72
1.6. Keynes y el equilibrio .....	74
1.7. Otros autores .....	74
<b>2. Posiciones técnicas ante el trabajo .....</b>	<b>75</b>
2.1. Taylor y la organización científica del trabajo .....	75
2.2. Fayol y la organización .....	77
2.3. Ford y la productividad .....	79
2.4. Münsterberg y la psicología industrial .....	79

2.5. Elton Mayo y las relaciones humanas .....	81
2.6. Barnard y la escuela de Sistemas .....	83
<b>3. El Sistema Social .....</b>	<b>83</b>

## PARTE SEGUNDA

<b>Función de empleo .....</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO V: EL PUESTO DE TRABAJO .....</b>	<b>87</b>
<b>1. El hombre y el trabajo .....</b>	<b>87</b>
1.1. Equilibrio personal, equilibrio interpersonal y equilibrio de mercado .....	87
1.2. La fuerza del trabajo .....	89
1.3. Disposición al rendimiento: la productividad .....	90
1.4. El valor y el uso del trabajo .....	91
1.5. Trabajo y seguridad .....	92
1.6. Trabajo y trabajador: la responsabilidad .....	93
<b>2. El puesto de trabajo .....</b>	<b>94</b>
2.1. Concepto de puesto de trabajo .....	94
2.2. Diseño del puesto de trabajo .....	94
2.3. Función .....	97
2.4. La Ergonomía .....	97
<b>3. Grupos y Categorías Profesionales .....</b>	<b>99</b>
3.1. Grupo profesional .....	99
3.2. Categorías profesionales .....	100
3.3. Nomenclator de hostelería .....	101
3.4. Nomenclator de agencia de viajes .....	101
<b>4. La Profesiografía .....</b>	<b>101</b>
4.1. Concepto .....	101
4.2. Profesiogramas y perfiles psicoprofesiográficos .....	102
4.3. Contenido .....	103
<b>CAPÍTULO VI: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO .....</b>	<b>107</b>
<b>1. La función de empleo .....</b>	<b>107</b>
<b>2. La selección .....</b>	<b>109</b>
2.1. Concepto .....	109
2.2. Areas de contingencia .....	109
2.3. Contenido .....	112
2.4. Características .....	113
2.5. Técnicas de selección .....	114
2.6. Proceso de selección .....	114
<b>3. El Reclutamiento .....</b>	<b>116</b>
3.1. Concepto y características .....	116
3.2. Investigación y ejecución .....	117
3.3. Reclutamiento interno .....	118
3.4. Reclutamiento externo .....	120
3.5. Fuentes de reclutamiento .....	121

<b>4. El Coste de la selección</b> .....	124
<b>5. El Currículum vitae</b> .....	124
5.1. Concepto .....	124
5.2. Contenido .....	125
5.3. Verificaciones .....	125
<b>6. La solicitud de empleo</b> .....	126
<b>7. La preselección</b> .....	126
<b>CAPÍTULO VII: LA ENTREVISTA</b> .....	129
<b>1. Concepto de entrevista</b> .....	129
1.1. Concepto y definición .....	129
1.2. Análisis .....	130
1.3. Sistema de comunicación .....	131
<b>2. Características de la entrevista</b> .....	131
<b>3. Objetivos de la entrevista</b> .....	132
<b>4. Clasificación de la entrevista</b> .....	132
<b>5. Aspectos técnicos de la entrevista</b> .....	134
<b>6. Esquema técnico de la entrevista</b> .....	135
<b>7. Fases de la entrevista</b> .....	135
<b>8. La evaluación: el rapport</b> .....	137
<b>9. Problemática de las entrevistas</b> .....	137
<b>10. Manual del entrevistador</b> .....	138
<b>11. Tipología de los entrevistados</b> .....	139
<b>12. La entrevista como sistema de selección en el sector turístico</b> .....	139
<b>CAPÍTULO VIII: EL TEST</b> .....	141
<b>1. Desarrollo del concepto y del método del test</b> .....	141
<b>2. Concepto del test</b> .....	142
<b>3. El test como método psicológico</b> .....	143
<b>4. Características del test</b> .....	144
4.1. Características afectas al test .....	145
4.2. Características relativas a la persona que realiza el test .....	145
4.3. Características relativas a la persona que evalúa el test .....	145
<b>5. Objetivos del test</b> .....	146
<b>6. Clasificación del test</b> .....	147
<b>7. Ejecución del test</b> .....	150
<b>8. Evaluación del test</b> .....	150
<b>9. Esquema técnico del test</b> .....	151
<b>10. El test como método de selección</b> .....	152
<b>11. El test como sistema de selección en el sector turístico</b> .....	154



CAPÍTULO IX: OTRAS FORMAS DE SELECCIÓN .....	157
1. Otros sistemas de selección .....	157
2. El examen profesional .....	157
3. El examen médico .....	159
4. Los head-huntes .....	160
5. La grafología .....	160
6. Pruebas heterodoxas .....	161
CAPÍTULO X: INCORPORACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO .....	165
1. La incorporación al puesto de trabajo .....	165
2. La inducción: concepto .....	166
3. Contenido de la inducción .....	166
4. La recepción .....	168
5. Manual de acogida .....	169
6. El training .....	170
7. El roting .....	171
8. Manual de funcionamiento .....	171
9. Período de prueba .....	172
10. Contratación definitiva .....	173
11. La vinculación .....	174

## PARTE TERCERA

Gestión de Recursos Humanos .....	177
CAPÍTULO XI: POLÍTICA LABORAL .....	179
1. Política laboral .....	179
2. El Contrato de Trabajo .....	179
3. Tipos de contratos de trabajo .....	181
4. El tiempo de trabajo: La jornada .....	188
4.1. Concepto y antecedentes .....	188
4.2. Duración de la jornada .....	189
4.3. Tipos de jornada .....	190
4.4. Horario de trabajo .....	190
4.5. Tipos de horario .....	191
4.6. Horas extraordinarias .....	191
5. El Descanso Laboral .....	192
5.1. Descanso diario .....	193
5.2. Descanso semanal .....	193
5.3. Descanso anual: vacaciones .....	193

5.4. Descanso de días festivos .....	194
5.5. Descanso por permisos .....	195
<b>6. Suspensión del Contrato de Trabajo .....</b>	<b>195</b>
<b>7. Extinción del Contrato de Trabajo .....</b>	<b>196</b>
<b>CAPÍTULO XII: POLÍTICA SALARIAL .....</b>	<b>201</b>
<b>1. Conceptos preliminares .....</b>	<b>201</b>
<b>2. Doctrinas sobre la política salarial .....</b>	<b>202</b>
<b>3. Política salarial .....</b>	<b>205</b>
<b>4. Elementos de la política salarial .....</b>	<b>208</b>
<b>5. Criterio distributivo de la política salarial .....</b>	<b>209</b>
5.1. Esclarecimiento del nivel absoluto de salarios .....	209
5.2. Elección de su forma: instrumentos de la política salarial .....	210
5.3. Participación .....	210
<b>6. Incidencia de la retribución para la empresa y el trabajador .....</b>	<b>211</b>
<b>7. Concepto de salario .....</b>	<b>212</b>
<b>8. Clasificación de los salarios .....</b>	<b>214</b>
8.1. Salarios por unidad de tiempo .....	214
8.2. Salarios por unidad de obra .....	215
8.3. Salarios mixtos .....	216
<b>9. Estructura técnica del salario .....</b>	<b>216</b>
9.1. Salario base .....	216
9.2. Complementos salariales .....	217
9.3. Prestaciones no salariales .....	218
<b>10. Composición del salario .....</b>	<b>219</b>
10.1. Salario bruto .....	219
10.2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) .....	219
10.3. Cotización a la Seguridad Social .....	220
10.4. Salario neto .....	220
10.5. Coste empresa .....	220
10.6. Cómputo y devengo del salario .....	220
<b>11. Remuneración de mandos intermedios y directivos .....</b>	<b>221</b>
<b>12. El reparto de porcentaje de servicio .....</b>	<b>221</b>
12.1. Ejemplo de retribución por el sistema de porcentaje de servicio .....	223
<b>CAPÍTULO XIII: POLÍTICA SOCIAL .....</b>	<b>227</b>
<b>1. Política social .....</b>	<b>227</b>
<b>2. Movilidad en el puesto de trabajo .....</b>	<b>228</b>
2.1. Movilidad funcional .....	228
2.2. Promoción, traslado y remoción .....	228
2.3. Movilidad geográfica .....	229
<b>3. Antigüedad .....</b>	<b>229</b>
<b>4. Seguridad e higiene .....</b>	<b>230</b>

<b>5. Beneficios marginales</b> .....	231
<b>6. Cesión de trabajadores y sucesión de empresa</b> .....	231
<b>7. El poder disciplinario</b> .....	232
<b>8. Conflictos laborales</b> .....	233
<b>9. La huelga</b> .....	234
9.1. Concepto .....	234
9.2. Procedimiento .....	234
9.3. Clases de huelgas .....	234
9.4. Huelgas ilegales .....	235
9.5. Efectos .....	235
9.6. Resolución de la huelga .....	235
<b>10. El cierre patronal</b> .....	236
<b>11. La representación colectiva</b> .....	236
<b>12. Comités de empresa</b> .....	237
12.1. Concepto y composición .....	237
12.2. Competencias .....	237
12.3. Garantías .....	238
<b>13. Delegados de personal</b> .....	238
<b>14. Representación sindical</b> .....	239
<b>15. Convenios Colectivos</b> .....	239
15.1. Concepto y antecedentes .....	239
15.2. Clases de convenios .....	239
15.3. Contenido del convenio .....	240
15.4. Tramitación .....	240
15.5. Vigencia y adhesión .....	240
15.6. Acuerdo marco .....	240
<b>CAPÍTULO XIV: LA COMUNICACIÓN</b> .....	243
<b>1. La Comunicación</b> .....	243
1.1. Introducción .....	243
1.2. Concepto .....	244
<b>2. Elementos de la Comunicación</b> .....	244
<b>3. Contenido de la Comunicación (proceso bidimensional)</b> .....	246
3.1. Intelectual .....	246
3.2. Persuasivo .....	246
<b>4. Barreras de la Comunicación</b> .....	247
<b>5. La Comunicación en la empresa</b> .....	248
<b>6. Modalidades de la Comunicación</b> .....	249
6.1. Por la estructura .....	249
6.2. Por su canal de transmisión .....	249
6.3. Por su alcance .....	252
6.4. Por su sentido .....	255
<b>7. La Comunicación en el sector turístico</b> .....	256

CAPÍTULO XV: LA FORMACIÓN .....	259
1. Evolución del concepto .....	259
2. Concepto de formación .....	260
2.1. Formación y cultura de empresa .....	260
2.2. Formación y desarrollo .....	260
2.3. Formación y puesto de trabajo .....	261
2.4. Periodos de formación .....	261
3. Sujetos de la formación .....	261
4. Clases de formación .....	262
5. Finalidad de la formación .....	263
6. Esquema de la formación .....	265
7. Principios de la formación .....	267
8. Métodos y técnicas de la formación .....	267
9. Medios de la formación .....	270
10. Programas y cursos de formación .....	270
11. La formación colectiva y las reuniones de trabajo .....	271
12. La formación permanente .....	272
13. La formación en el sector turístico .....	272
CAPÍTULO XVI: LA MOTIVACIÓN .....	275
1. La evolución como objetivo del trabajo-empresa .....	275
2. Concepto de motivación. Su evolución .....	276
2.1. Teoría clásica: el palo y la zanahoria .....	276
2.2. La teoría de las necesidades jerarquizadas .....	276
2.3. La teoría de las expectativas. Fórmula de Vroom .....	277
2.4. El modelo de Porter y Lawler .....	277
2.5. La teoría de las necesidades básicas de McClellan .....	277
2.6. La teoría del compromiso .....	278
3. La desmotivación .....	278
3.1. El tedio .....	278
3.2. La fatiga .....	278
3.3. El absentismo .....	279
4. Los principios de la motivación .....	280
5. Motivación e incentivación .....	280
6. Los factores de la motivación .....	282
7. Las técnicas de la motivación .....	283
8. Los efectos de la motivación .....	284
9. Factores motivantes y desmotivantes .....	285
10. El círculo de la motivación .....	286
10.1. Naturaleza de los objetivos .....	286
10.2. Las técnicas motivantes .....	287
10.3. Explotación del éxito .....	287

<b>11. Aplicaciones de la motivación</b> .....	287
<b>12. Hacia una nueva técnica de motivación</b> .....	288
<b>13. La motivación concreta</b> .....	289
<b>14. La motivación en el sector turístico</b> .....	289
<b>CAPÍTULO XVII: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b> .....	291
<b>1. Dirección y management</b> .....	291
1.1. La evolución histórica .....	291
1.2. Las Culturas de empresa .....	292
1.3. Las teorías de dirección .....	295
<b>2. Las leyes básicas del management</b> .....	296
2.1. Las leyes físicas .....	296
2.2. Las leyes humanas .....	298
<b>3. Características del manager</b> .....	300
<b>4. Principios de la dirección</b> .....	301
<b>5. Las Organizaciones y el management</b> .....	301
<b>6. El manager y la estrategia</b> .....	302
<b>7. El liderazgo</b> .....	303
7.1. La evolución del concepto .....	303
7.2. Los rasgos del liderazgo .....	304
<b>8. Estilos de liderazgo</b> .....	305
8.1. Tipos de liderazgo .....	305
8.2. Sistemas de liderazgo .....	305
8.3. La rejilla gerencial .....	306
8.4. El enfoque de contingencias .....	307
<b>9. Las interacciones grupales</b> .....	307
<b>10. Técnicas de reuniones</b> .....	308
10.1. Clases de reuniones .....	308
10.2. Técnicas de reuniones .....	309
<b>11. El análisis transaccional</b> .....	310
<b>12. Resumen de management y liderazgo</b> .....	311
<b>CAPÍTULO XVIII: VALORACIÓN DE PUESTOS</b> .....	313
<b>1. Puesto, hombre, trabajo</b> .....	313
<b>2. Valoración de puestos de trabajo</b> .....	314
2.1. Concepto .....	314
2.2. Evolución del concepto .....	315
2.3. Contenido .....	316
2.4. Objetivos .....	316
<b>3. Comités de evaluación</b> .....	316
<b>4. Clases de métodos de evaluación</b> .....	317
<b>5. Sistema de jerarquización (Ranking System)</b> .....	318

<b>6. Sistema de clasificación (Grading System)</b> .....	319
<b>7. Sistema de puntuación (Point System)</b> .....	320
<b>8. Sistema de comparación de factores (Keylob System)</b> .....	321
<b>9. Sistema Hay</b> .....	322
9.1. Origen .....	322
9.2. Las tablas de evaluación .....	322
9.3. Los factores .....	323
9.4. Los factores y sus tablas .....	324
9.5. Clasificación de puestos .....	325
9.6. Implantación del sistema .....	325
9.7. Elementos de control .....	326
9.8. Ventajas del sistema .....	326
9.9. Aplicaciones del sistema .....	326
9.10. Síntesis del sistema .....	327
<b>10. Evaluación y diagnóstico</b> .....	328
<b>CAPÍTULO XIX: PROCESOS SUSTRATIVOS DEL EMPLEO</b> .....	331
<b>1. Oferta y demanda de empleo</b> .....	331
<b>2. El pleno empleo</b> .....	333
<b>3. Los procesos sustractivos de empleo</b> .....	335
3.1. Concepto .....	335
3.2. Causas .....	335
3.3. Clasificación de los procesos sustractivos de empleo .....	336
3.4. Efectos de los procesos sustractivos .....	338
<b>4. Funciones compensatorias</b> .....	338
<b>5. El paro y el desempleo</b> .....	340
<b>6. Reacciones sociales</b> .....	342

## PARTE CUARTA

<b>Administración de recursos humanos</b> .....	347
<b>CAPÍTULO XX: ORGANIZACIÓN</b> .....	349
<b>1. La Organización</b> .....	349
1.1. Concepto .....	349
1.2. Características .....	349
<b>2. Sistemas de Organización</b> .....	350
2.1. La Organización como sistema abierto .....	350
2.2. La Organización como ordenación .....	351
2.3. La Organización como estructura .....	352
<b>3. Elementos de la Organización</b> .....	352
<b>4. Los Principios de la Organización</b> .....	353
4.1. El principio de autoridad .....	353
4.2. El principio de delegación .....	353
4.3. El principio de unidad de decisión .....	354

<b>5. Los Objetivos de la Organización</b> .....	354
5.1. Objetivos .....	354
5.2. La empresa y la organización .....	355
<b>6. Clases de Organización</b> .....	355
6.1. Organización formal e informal .....	356
6.2. Organización primaria y secundaria .....	356
<b>7. La Eficacia Organizacional</b> .....	356
<b>8. El Organigrama</b> .....	357
<b>9. Modelos de Organización</b> .....	357
9.1. Organización personal .....	358
9.2. Organización funcional .....	358
9.3. Organización matricial .....	360
9.4. Organización line and staff .....	360
<b>10. La Organización de la Empresa Turística</b> .....	361
10.1. La Organización de empresas de hostelería .....	361
10.2. La Organización de empresas de restauración .....	363
10.3. La Organización de agencias de viajes .....	363
<b>CAPÍTULO XXI: PLANIFICACIÓN</b> .....	365
<b>1. La Planificación</b> .....	365
1.1. Introducción .....	365
1.2. Concepto de planificación .....	365
1.3. Objeto de la planificación: el proceso de planificación .....	366
<b>2. Características de la planificación</b> .....	368
<b>3. Planificación y tareas</b> .....	370
<b>4. Planificación y trabajo</b> .....	371
<b>5. La Planificación y el puesto de trabajo</b> .....	373
5.1. La jornada .....	373
5.2. Calendario anual, descanso semanal y vacaciones anuales .....	375
<b>6. Planificación de plantillas</b> .....	376
6.1. Concepto .....	376
6.2. Cuestiones a tener en cuenta para realizar una planificación de plantillas .....	377
6.3. Utilización de las variables apropiadas .....	377
6.4. Procedimiento .....	378
6.5. Modelo a tipo de plantillas .....	379
6.6. Ejemplos de una planificación de plantilla de los departamentos de un hotel .....	380
<b>7. Necesidades netas de personal</b> .....	385
<b>8. Métodos de medición de tiempos</b> .....	385
<b>CAPÍTULO XXII: ADMINISTRACIÓN</b> .....	389
<b>1. La función de Administración</b> .....	389
<b>2. La Administración de personal</b> .....	389
<b>3. La Administración de personal y la negociación social</b> .....	390
<b>4. Administración de salarios</b> .....	391

<b>5. La Administración de personal y las nóminas de personal</b> .....	395
5.1. La nómina .....	397
5.2. Afiliación y cotización al régimen de la Seguridad Social .....	398
5.3. Deducciones impositivas .....	399
5.4. Servicios para empleados .....	400
<b>CAPÍTULO XXIII: EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b> .....	403
<b>1. Evolución del departamento de personal</b> .....	403
<b>2. Ubicación del departamento de personal en la empresa</b> .....	407
2.1. Grandes empresas .....	408
2.2. Pequeña y mediana empresa .....	409
2.3. Empresas filiales .....	409
<b>3. Organigramas del departamento de personal</b> .....	410
<b>4. El departamento de personal en la empresa turística</b> .....	412
<b>Bibliografía</b> .....	415