

1. PRINCIPIOS BÁSICOS EN RR.HH.
2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS RR.HH.
3. LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS
4. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA



Tema 1

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA



RR.HH. (PERSONAS)

**ES EN EL S.XXI CUANDO LAS
EMPRESAS EMPIEZAN A
RECONOCER SU VALOR**

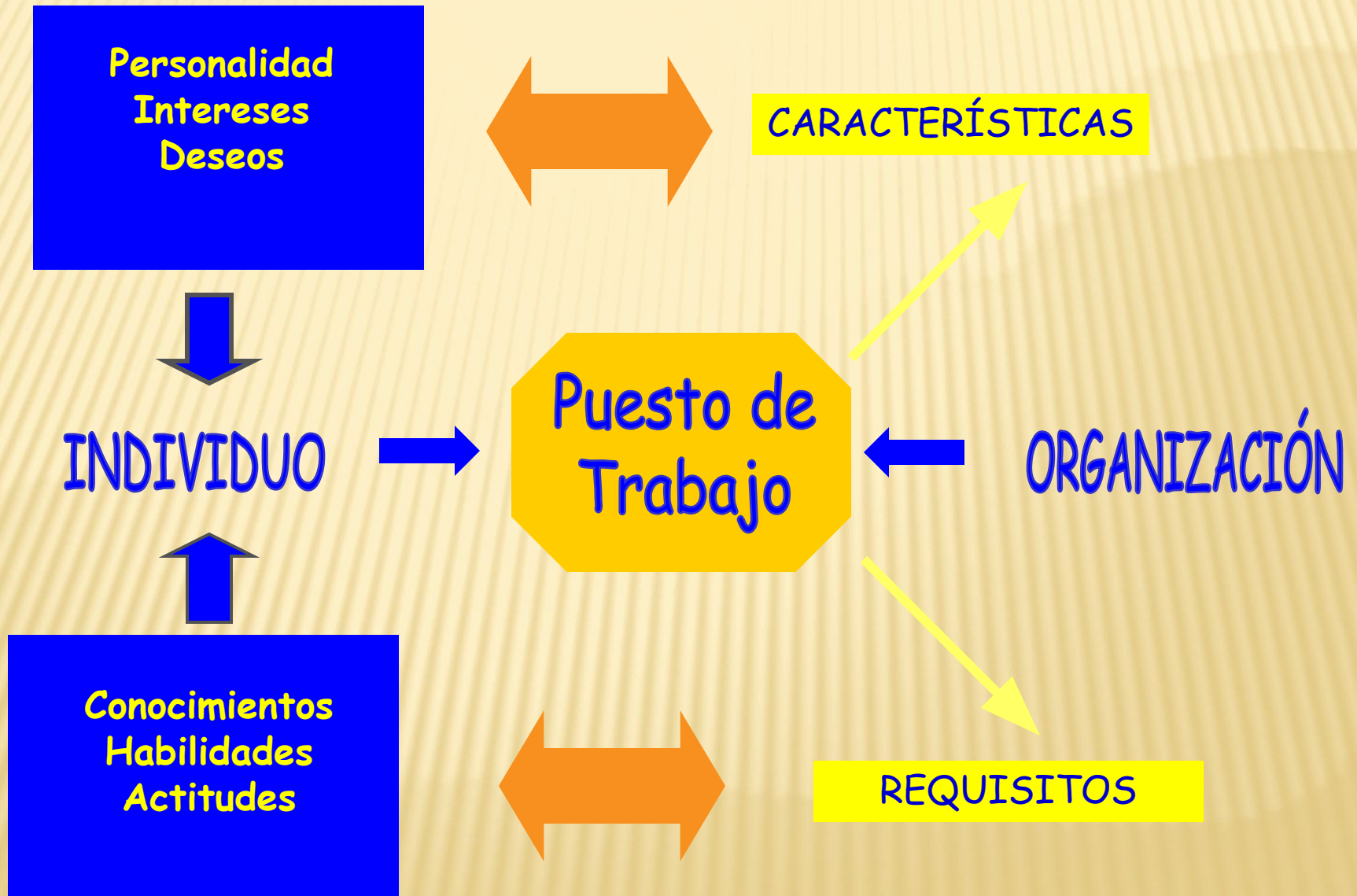
RR.HH. (PERSONAS) EN EL SECTOR TURÍSTICO

**ELEVADA
ROTACIÓN**

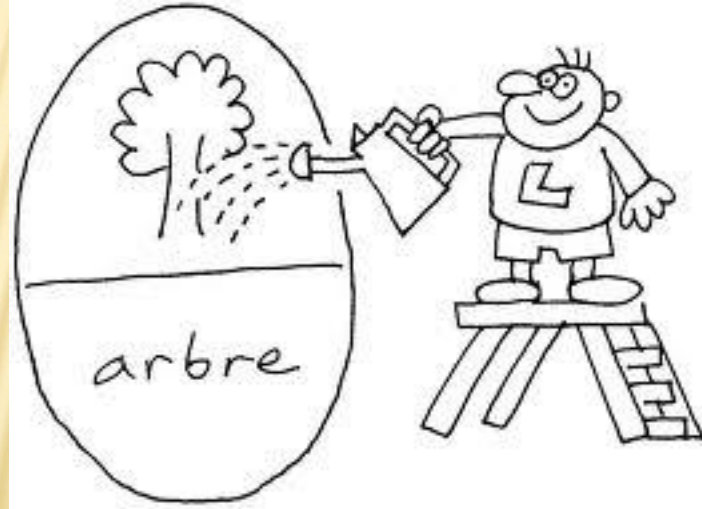
BAJA PROFESIONALIZACIÓN



**ESTÁN DE MODA
POR PURA NECESIDAD PARA
DIFERENCIARSE Y COMPETIR**



NO EXISTEN PRÁCTICAS UNIVERSALES DE RECURSOS HUMANOS



DIRIGIR PERSONAS NO ES SÓLO CUESTIÓN DE BUENOS DESEOS



1. PRINCIPIOS BÁSICOS EN RR.HH.

- ? Objetivos y “déficit humano”.
- ? Naturaleza multidisciplinar.
- ? RR.HH. integrados en puestos directivos
- ? Complejidad y subjetividad en los RR.HH.
- ? La falsa zanahoria del dinero
- ? Dificultad de medición del rendimiento humano
- ? De la moda a la filosofía orientada hacia la ética en los RR.HH.
- ? El puzzle de los RR.HH.



OBJETIVOS Y “DÉFICIT HUMANO”



**CUANTITATIVO
S
Y MEDIBLES**

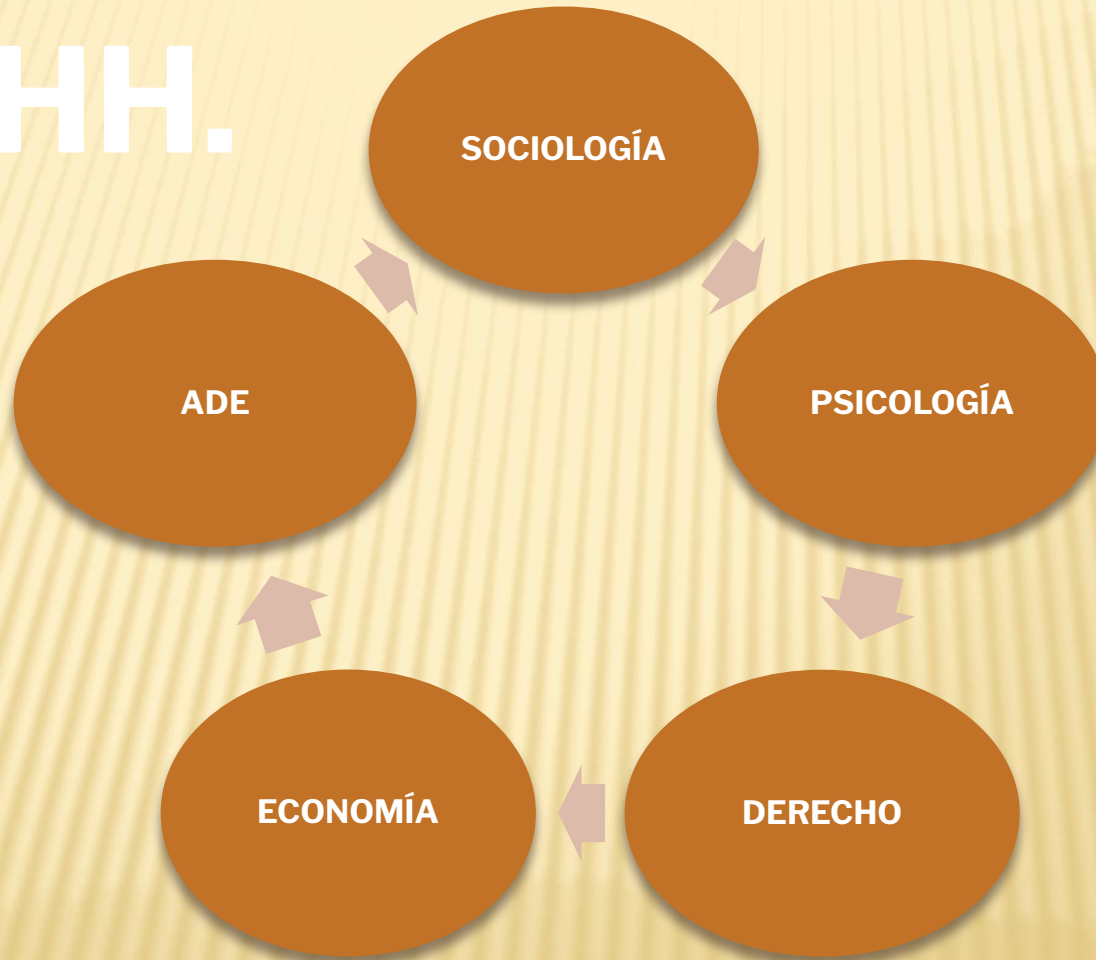


**VARIABLES
SOFT O
INTANGIBLES**

NATURALEZA MULTIDISCIPLINAR



RR.HH.



Turismo

NATURALEZA MULTIDISCIPLINAR



TEÓRICA

APLICADA

MACRO

Teoría de la
Organización

Desarrollo
Organizacional

MICRO

Comportamiento
o
Organizacional

Gestión de los
RR.HH.

D.E.R.H.

RR.HH. INTEGRADOS EN PUESTOS DIRECTIVOS



**CUALQUIER INDIVIDUO CON EMPLEADOS
BAJO SU RESPONSABILIDAD SE VE
OBLIGADO A GESTIONAR PERSONAS**

- ? Pequeña empresa: propietario o gerente
- ? Mediana empresa: mandos intermedios o responsables de equipos
- ? Grandes empresas: departamento de personal centralizado o descentralizado

COMPLEJIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LOS RR.HH.



Concepción de:

Hombre económico

Hombre social

Hombre organizacional

Hombre administrativo

Hombre complejo

Teoría

Administración científica

Relaciones Humanas

Estructuralista

Del comportamiento

Situacional

Motivación básica

Recompensas salariales y financieras

Recompensas sociales y simbólicas

Recompensas sociales y salariales

Toma de decisiones y búsqueda de soluciones

Microsistema individual y complejo

Fuente: Chiavenato (2000)

COMPLEJIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LOS RR.HH.



Personas como:

- ? Seres humanos profundamente diferentes entre sí;
- ? Elementos impulsores de la organización; y
- ? Socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito.

Fuente: Chiavenato (2000)



LA FALSA ZANAHORIA DEL DINERO



Modelo “circular” de la motivación (Lunas-Arocas, 1998): en la medida que la herramienta motivadora que utiliza la empresa es puramente económica, el compromiso de los empleados es también únicamente económico.

**MOTIVACIONES
SOCIALES**



**MOTIVACIONES
PERSONALES**

DIFICULTAD DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO HUMANO



Resulta complejo y subjetivo relacionar rendimiento organizativo con rendimiento personal, más aún cuando hablamos de prestar servicios.



PRODUCTIVIDAD

**COMPROMISO
ORGANIZATIVO**

**SATISFACCIÓN
LABORAL**

DE LA MODA A LA FILOSOFÍA DE LA ÉTICA EN LOS RR.HH.



**INCORPORAR VALORES ÉTICOS EN LA
FILOSOFÍA Y CULTURA ORGANIZATIVA
SIENDO COHERENTES CON LA ACCIÓN**



Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.)

EL PUZZLE DE LOS RR.HH.



1. PRINCIPIOS BÁSICOS EN RR.HH.
2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS RR.HH.
3. LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS
4. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA



Tema 1

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA

2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS RR.HH.



2.1.
Management científico

2.2.
Relaciones humanas

2.3.
D.E.R.H.

2.1. MANAGEMENT CIENTÍFICO

- ? Frederick W. Taylor (Taylorismo).
- ? Principios siglo XX.
- ? Administración científica del trabajo.
- ? Estudio de tiempos y estándares de producción.
- ? Preocupación y énfasis por los resultados, más allá de las personas que lo ejecutan.
- ? Empleados como “maquinaria” de la producción o los servicios.
- ? Concepción del “hombre económico”.



2.2. RELACIONES HUMANAS

- ? Elton Mayo
- ? Años 20 del siglo XX
- ? Influencia de los aspectos psicosociales en la organización.
- ? Teoría de las Relaciones Humanas.
- ? Concepción del hombre “social”.
- ? Estudios sobre liderazgo



2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

Factores de evolución en la DRH



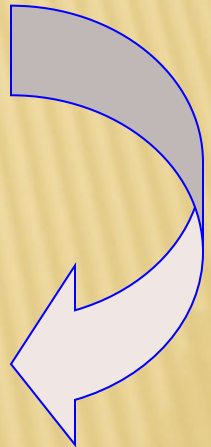
Fuente: Valle (2003).

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

ECONÓMICOS



- RECESIÓN ECONÓMICA AÑOS 70 Y 80.
- CRECIMIENTO DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL (JAPÓN)
- GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS.
- TERCIARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA (aumento de peso relativo del sector servicios).
- DEMANDA MÁS EXIGENTE.



2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

TECNOLÓGICOS

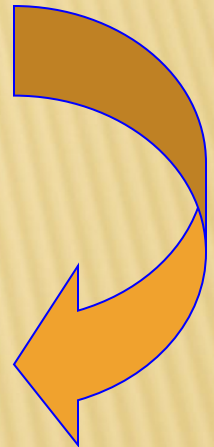
- **REVOLUCIÓN DE LAS TIC's (años 90):**
 - reconversión de los procesos productivos
 - exigencia de mano de obra cualificada, flexible y comprometida.



• **CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DEL EMPLEO, EN EL CONTENIDO DE LOS PT Y EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS AL EMPLEADO.**

• **MODIFICACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO: menos "laboral" y más "contractual".**

• **SURGE EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO: muy preparado, capacidad de autonomía, poder de decisión y libertad de acción.**



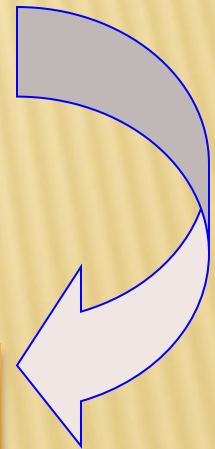
2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

POLÍTICOS-LEGALES

- REGULACIONES DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO:

- legislación laboral y entorno sindical.

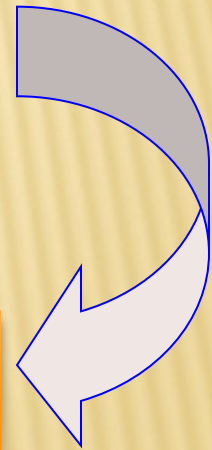
•SEGUIMIENTO CONTINUADO DE LA NORMATIVA LEGAL:
seguir interpretando y cumpliendo las normativas
nuevas y crecientes.



2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

SOCIO-DEMOGRÁFICOS

- BAJA LA NATALIDAD Y CRECE LA EDAD MEDIA DE LA POBLACIÓN.
- INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL TRABAJO.
- INCREMENTA LA DIVERSIDAD DE LA POBLACIÓN.
- AUMENTA EL NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN.
- CAMBIOS EN LOS ESTILOS DE VIDA Y EN LA EXPECTATIVAS PROFESIONALES:
 - atraer y retener a los mejores talentos
 - armonizar vida profesional y personal
 - aprovechar las diferencias de los empleados



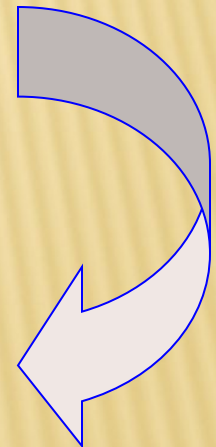
2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

ORGANIZATIVOS



- INCREMENTO DE LA COMPLEJIDAD Y DEL TAMAÑO.
- TRANSFORMACIÓN DE TEORÍAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS.

- REESTRUCTURACIÓN DE LAS EMPRESAS.
- APLANAMIENTO DE SUS ESTRUCTURAS.
- DESCENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.
- FLEXIBILIDAD: contractual, funcional y salarial.



2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.



• **AUMENTO DE LAS RELACIONES CON LA LÍNEA**: función de RR.HH. descentralizada y compartida.

• **CAMBIO EN LAS PRIORIDADES**: fomentar la innovación y la flexibilidad, estimular el pensamiento global, gestión de la diversidad, gestión del conocimiento, gestión del cambio, ...

• **MAYOR PARTICIPACIÓN ESTRATÉGICA**: convencimiento de que:

-el rendimiento de las personas se puede modificar con las acciones de la GRH;

-la calidad de las decisiones estratégicas depende de la calidad de la decisiones de RR.HH.;

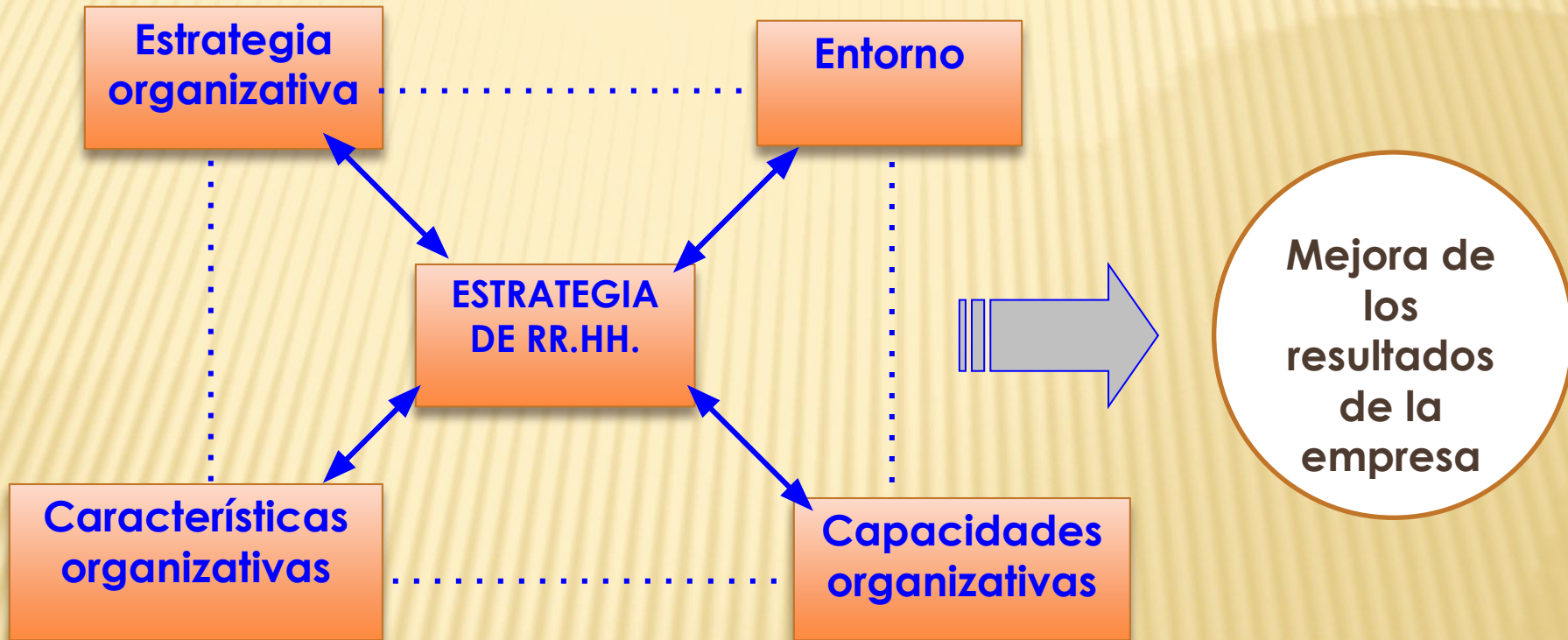
-las políticas de RR.HH. son claves para implantar con éxito las decisiones estratégicas de la empresa.

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.



- La estrategia de la empresa es el mayor condicionante de la estrategia de RR.HH.
- La relación entre la estrategia de la empresa y los contenidos de la estrategia de RR.HH. está condicionada por las características del entorno que rodea a la empresa y por las condiciones internas de ésta.
- No existe ninguna estrategia efectiva de RR.HH. en todos los casos.
- Una estrategia de RR.HH. es más efectiva cuanto más alineada está con el escenario en el que se va a desarrollar.

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.



Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997, p.59).

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RR.HH.

4 razones



1. Las PERSONAS son un RECURSO ESTRATÉGICO CLAVE.
2. La ORIENTACIÓN de los planes hacia el LARGO PLAZO.
3. La INTERRELACIÓN (integración horizontal y vertical) entre GRH y PROCESO ESTRATÉGICO.
4. El papel de los DIRECTORES DE LÍNEA en la transformación estratégica de la GRH.

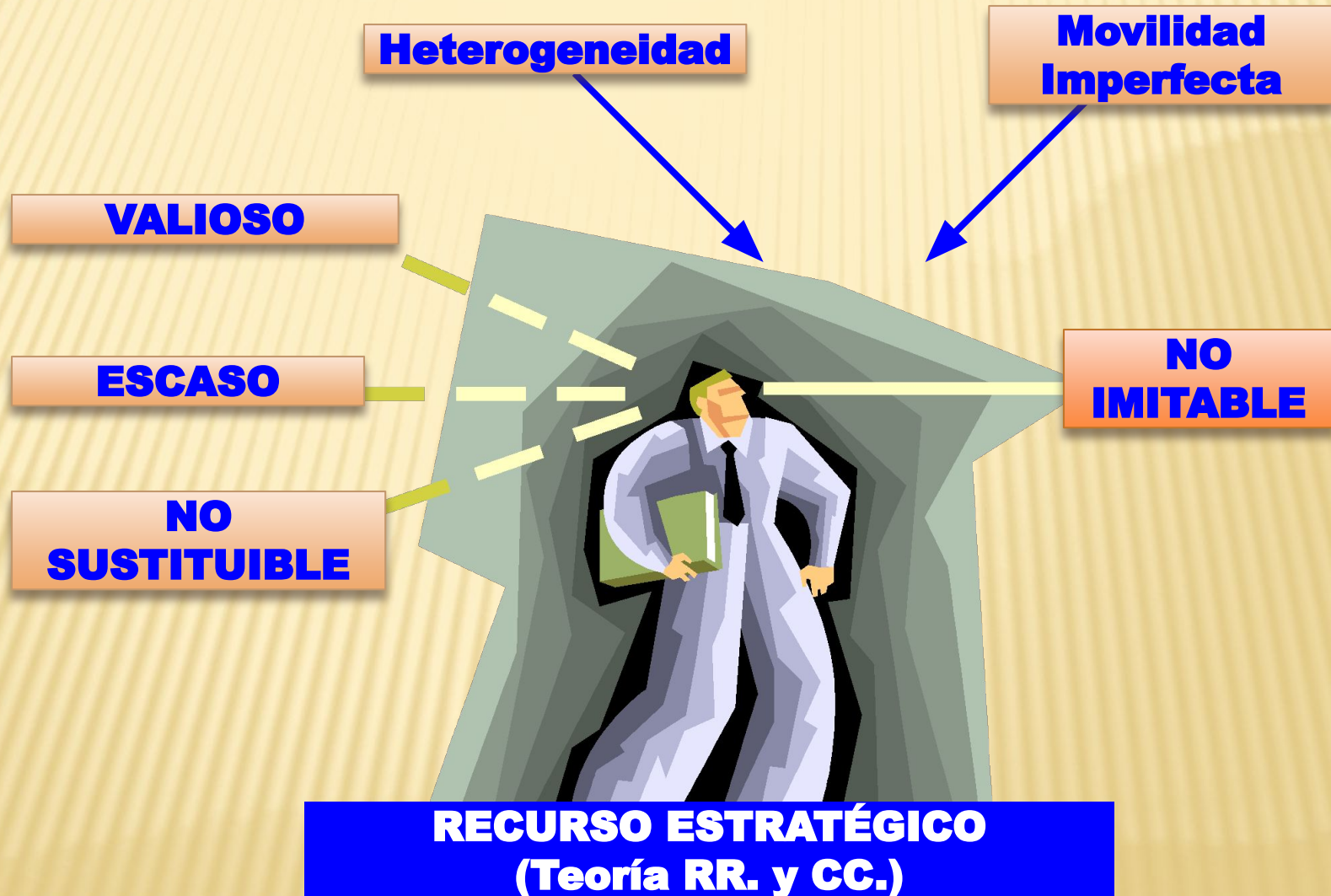
2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

Teoría de los Recursos y Capacidades

2 ideas básicas

- **LAS EMPRESAS SON DIFERENTES POR LOS RECURSOS QUE POSEEN Y POR LAS CAPACIDADES QUE DESARROLLAN A PARTIR DE SU COMBINACIÓN.**
- **LOS RECURSOS Y CAPACIDADES QUE POSEEN LAS EMPRESAS LIMITAN LA GAMA DE ESTRATEGIAS QUE ÉSTAS PUEDEN PLANTEAR.**

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.



2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

Heterogeneidad

No están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.



HETEROGENEIDAD EN LA DEMANDA Y OFERTA DE TRABAJO: que en el mercado de trabajo sea posible encontrar personas con diferentes capacidades.

Movilidad imperfecta

No pueden ser transferidos o vendidos.



NO SON PROPIEDAD DE LA EMPRESA: la posibilidad de evitar su transferibilidad en el mercado se ha de conseguir mediante mecanismos de aislamiento específicos (diseño de esquemas retributivos personalizados).

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

VALIOSOS

Proporcionan valor a la empresa, permitiéndole obtener beneficios.



EXISTE UN ACUERDO GENERALIZADO EN ADMITIR QUE EL VALOR QUE EL CAPITAL HUMANO APORTA A LA EMPRESA PERMITE GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS.

Medición

ESCASOS

No están a disposición de cualquiera, de manera que su oferta no pueda incrementarse fácilmente.



NO RADICA PRINCIPALMENTE EN LAS PERSONAS: sino en la combinación de habilidades y experiencia, y en su interacción con las las capacidades organizacionales.

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

NO IMITABLES

No puedan ser imitados por las empresas competidoras, o que el coste de hacerlo sea elevado.



POSEE: CONDICIONES HISTÓRICAS ÚNICAS, AMBIGÜEDAD CAUSAL Y COMPLEJIDAD SOCIAL.

NO SUSTITUIBLES

No puedan reemplazarse por otro que, aunque sea distinto, permita desarrollar y poner en práctica la misma estrategia.



NO ES FÁCIL SUSTITUIRLO POR OTRO RR.HH.: ya que no todo el mundo tiene igual capacidad de adaptación, y los que pueden aportar valor en un entorno no siempre logran hacerlo en otro.

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RR.HH.

4 razones

1. Las PERSONAS son un RECURSO ESTRATÉGICO CLAVE.
2. La ORIENTACIÓN de los planes hacia el LARGO PLAZO.
3. La INTERRELACIÓN (integración horizontal y vertical) entre GRH y PROCESO ESTRATÉGICO.
4. El papel de los DIRECTORES DE LÍNEA en la transformación estratégica de la GRH.

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.



Director RR.HH.

- Aplicar una GRH “proactiva” que fomente la cooperación entre los gerentes de la línea y el Departamento de RR.HH.
- Considerar los resultados de la empresa: ser consciente y sensible a las realidades del negocio tal y como las perciben el resto de áreas.
- Examinar continuamente el entorno competitivo.
- Adaptar programas y prácticas de RR.HH. a las condiciones particulares de cada empresa. Deben ser coherentes entre sí.
- Abrir vías de comunicación entre el Departamento de RR.HH. y los directores (Alta Dirección y línea).
- Convertir a los profesionales de RR.HH. en asesores internos reconocidos por su habilidad y experiencia que proporcionen consejo y apoyo en la resolución de problemas de personal.

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

**Rol “reactivo”
(acomodación o adaptación)**



RR.HH. contribuye a la consecución de unos objetivos estratégicos en cuya elaboración no ha participado, encargándose de diseñar políticas y prácticas (implantación).

**Rol
“interactivo”**



RR.HH. asesora sobre aquellas cuestiones relativas al personal que deben ser consideradas en la definición de la estrategia empresarial.

**RR.HH.
“staff”**

RR.HH. participa en el proceso de formulación e implantación de la estrategia empresarial.



**Rol “proactivo”
(plena integración)**

2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

Si la Dirección de RR.HH. está plenamente integrada en la Dirección Estratégica

VENTAJAS

- Disponer de un amplio abanico de soluciones a los problemas de la organización asegurando la consideración de todos los factores (humanos, económicos-financieros, productivos, etc.) que influyen.
- Considerar de forma explícita a las personas.
- Acabar con la subordinación de la función de personal a las exigencias derivadas de la estrategia.

1. PRINCIPIOS BÁSICOS EN RR.HH.
2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS RR.HH.
3. LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS
4. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA



Tema 1

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA

3.1. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS: DE LA CONCEPCIÓN TRADICIONAL A LA RENOVADA

Cuadro 2. Diferentes asunciones implícitas en la gestión de personal y en la gestión de los recursos humanos

	Concepción tradicional: Gestión de Personal	Concepción renovada: Gestión de Recursos Humanos
Perspectivas del tiempo y de la planificación	• Corto plazo • Reactiva • <i>Ad hoc</i> • Marginal	• Largo plazo • Proactiva • Estratégica • Integrada
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Sistema de control	Control externo	Auto-control
Perspectiva de las relaciones con los empleados	Pluralista (colectiva)	Unitaria (individual)
Estructura preferida	• Mecanicista • Centralizada • Definición formal de roles	• Orgánica • Descentralizada • Roles flexibles
Roles	Profesional, especialista	Integrado en la línea
Criterio de evaluación	Reducción de los costes	Utilización máxima

Fuente: Guest (1987, p.506).

3.2. LOS PROCESOS BÁSICOS PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

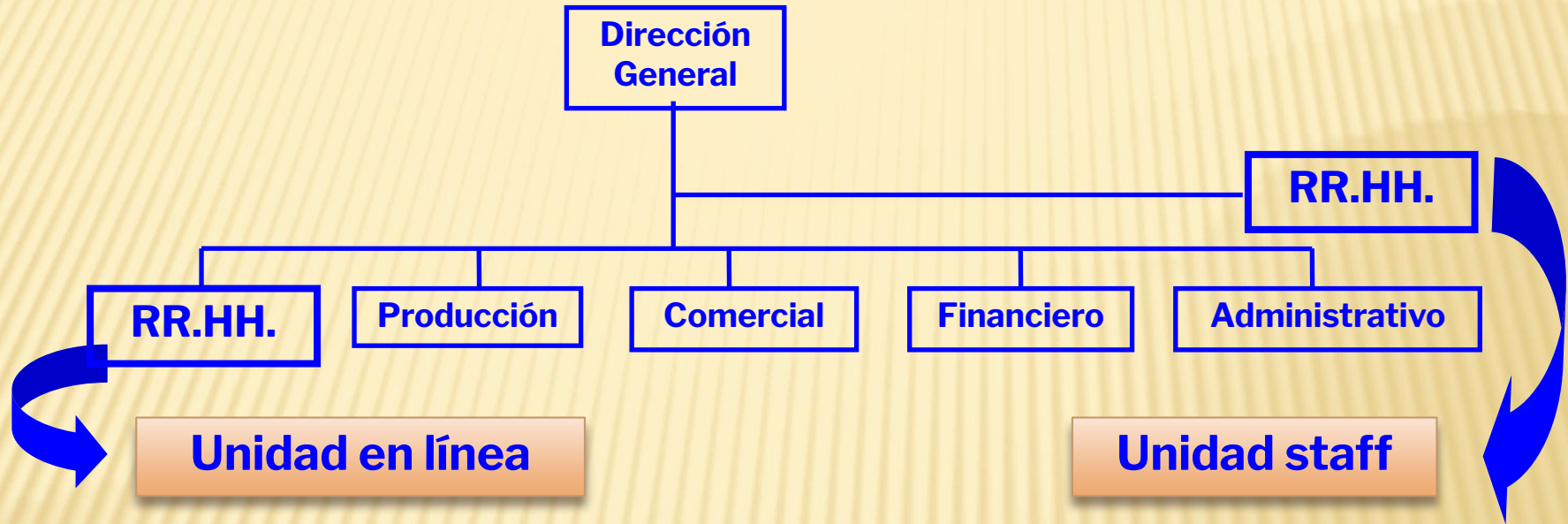
“conjunto de acciones que las organizaciones articulan con objeto de incidir sobre el sistema psicosocial o de personal de forma que el resultado obtenido sea el comportamiento buscado por la organización”



3.2. LOS PROCESOS BÁSICOS PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

PROCESOS GRH	
Procesos Básicos	- Análisis de puestos de trabajo - Diseño de puestos de trabajo - Planificación de los recursos humanos
Proceso de Afectación	- Reclutamiento - Selección - Integración - Sustractivos
Proceso de Formación y Desarrollo	- Formación - Gestión de Carreras
Proceso de Recompensas y Sanciones	- Retribución - Beneficios sociales - Valoración de puestos de trabajo - Evaluación del desempeño - Sanciones
Proceso de Seguridad y Salud	- Gestión de la Prevención - Riesgos Laborales
Proceso de Negociación	
Proceso de Control	- Auditoría Social - Balance Social

3.3. LOS ROLES DEL ÓRGANO DE PERSONAL COMO UNIDAD STAFF

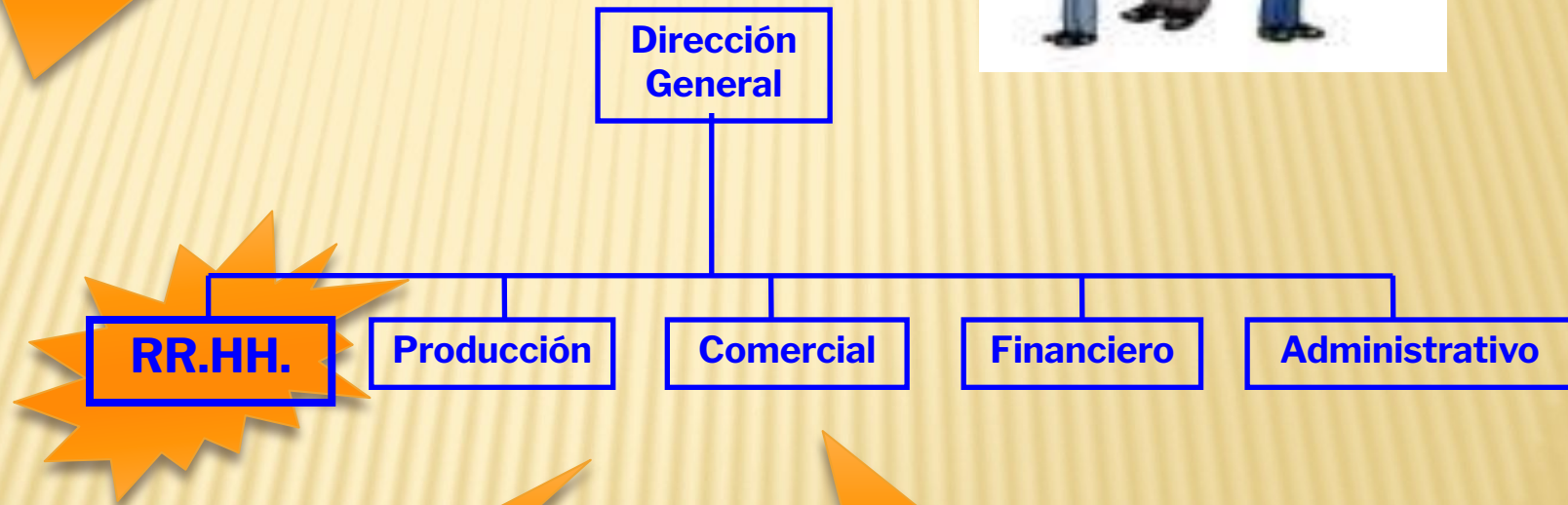


- Desarrolla actividades propias e independientes.
- Con autoridad para tomar decisiones en materia de personal.

- Asesora a los que toman decisiones.
- Planifica y programa recursos que administran otras unidades.
- No tiene autoridad directa sobre los recursos.

3.3. LOS ROLES DEL ÓRGANO DE PERSONAL COMO UNIDAD STAFF

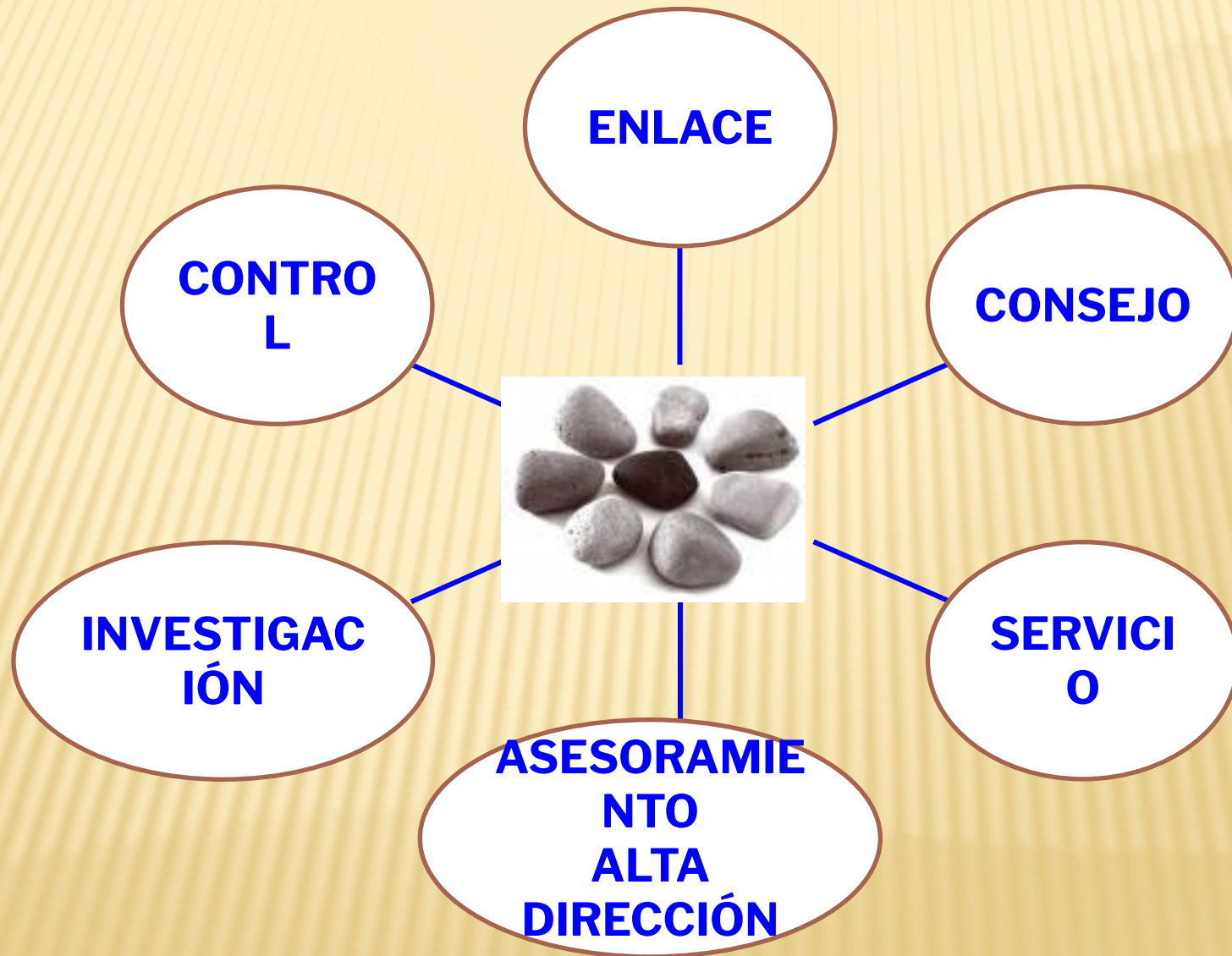
**LOS ESPECIALISTAS EN MATERIA DE PERSONAL
VEN SÓLO UNA PARTE DEL “CUADRO”**



¿QUIÉN ES EL JEFE?

**DAÑAN LA RESPONSABILIDAD DE
LA LÍNEA DE MANAGERS**

3.3. LOS ROLES DEL ÓRGANO DE PERSONAL COMO UNIDAD STAFF



1. PRINCIPIOS BÁSICOS EN RR.HH.
2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO SOBRE LOS RR.HH.
3. LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS
4. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA



Tema 1

LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA

4. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA

**RR.HH. SON “ESPECIALMENTE” IMPORTANTES
EN EL SECTOR TURÍSTICO**

2 RAZONES

- **SECTOR SERVICIOS CON ALTO PROTAGONISMO DE INTANGIBLES**
- **COSTES DE PERSONAL MÁS ALTOS QUE OTROS SECTORES**

**RR.HH. TIENEN “MALA FAMA” EN EL SECTOR
TURÍSTICO**

4. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA: RETOS Y TENDENCIAS

- ? Creación de nuevas empresas turísticas
- ? Diversidad laboral
- ? Internet
- ? Globalización y antiglobalización
- ? Materialismo y consumo conspicuo
- ? Nuevos roles en familia
- ? El concepto de trabajo
- ? La tecnología
- ? Ética empresarial
- ? Calidad y certificaciones de calidad
- ? Enriquecimiento del trabajo
- ? Estrategias de retención y *head-hunters*
- ? Inestabilidad laboral y motivación
- ? Flexibilidad en el trabajo

