

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**

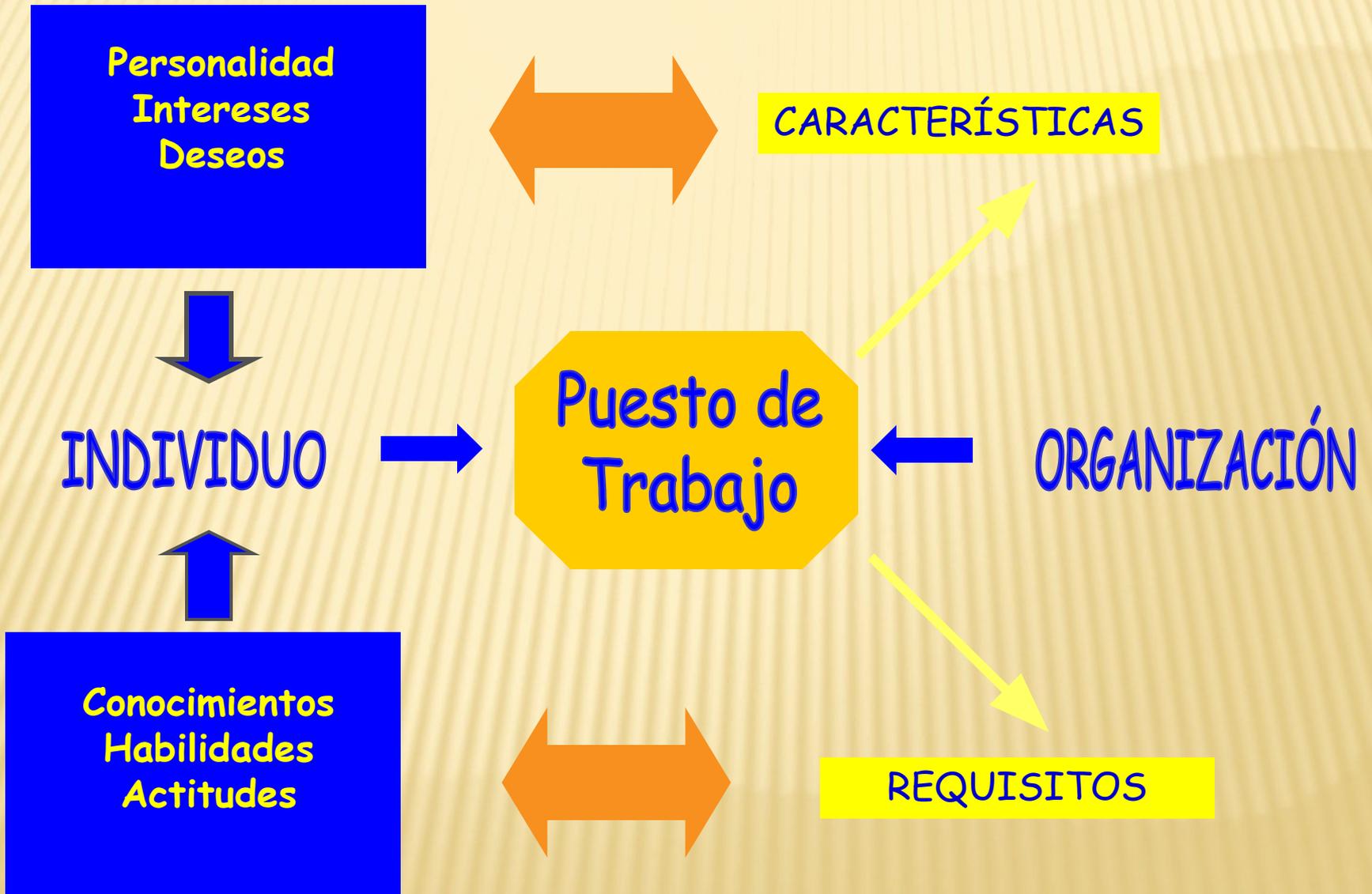
# RR.HH. (PERSONAS) EN EL SECTOR TURÍSTICO

ELEVADA  
ROTACIÓN

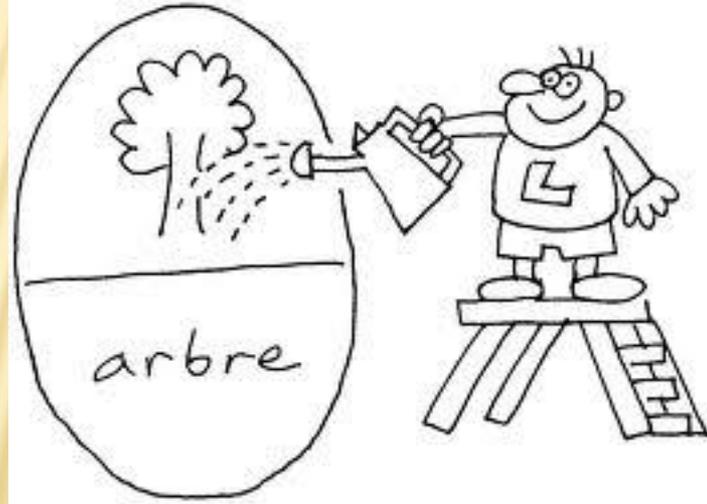
BAJA PROFESIONALIZACIÓN



**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”



**CUANTITATIVOS  
Y MEDIBLES**

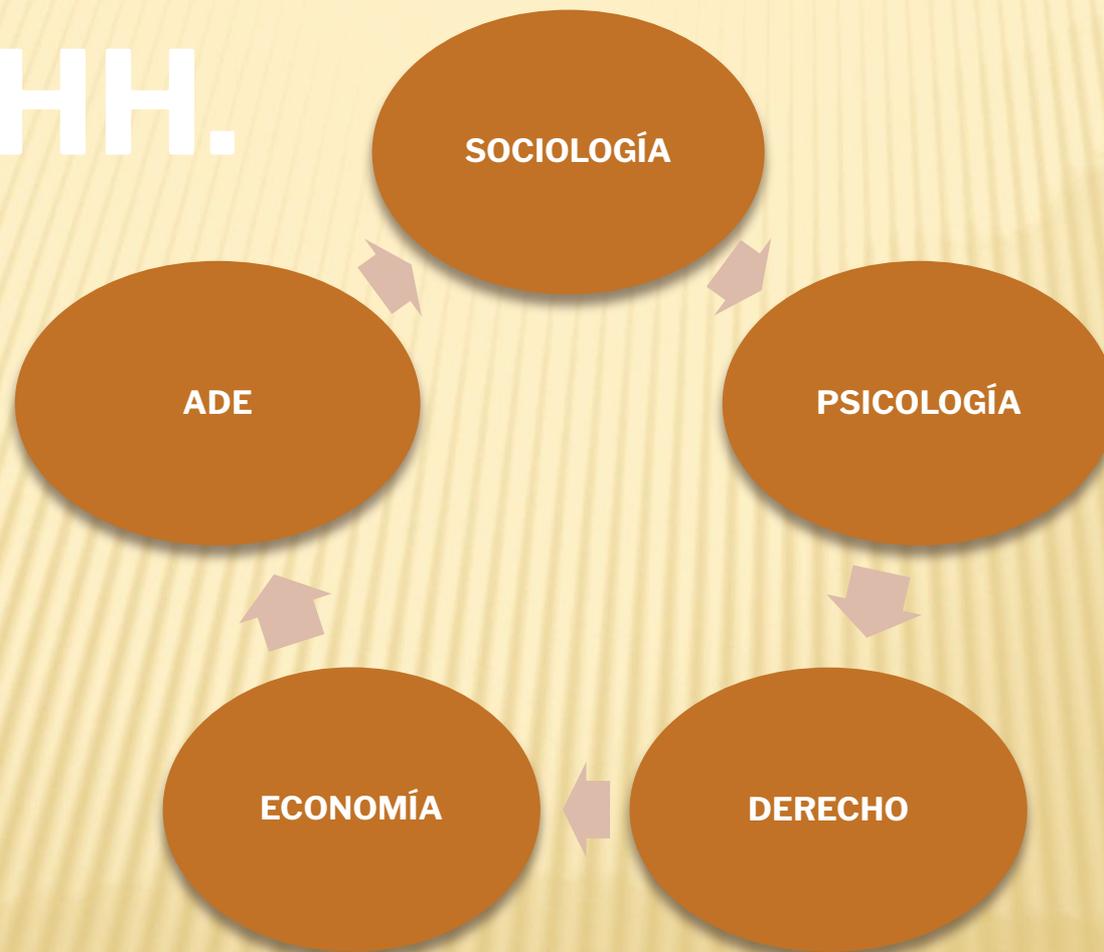


**VARIABLES  
SOFT O  
INTANGIBLES**

# NATURALEZA MULTIDISCIPLINAR

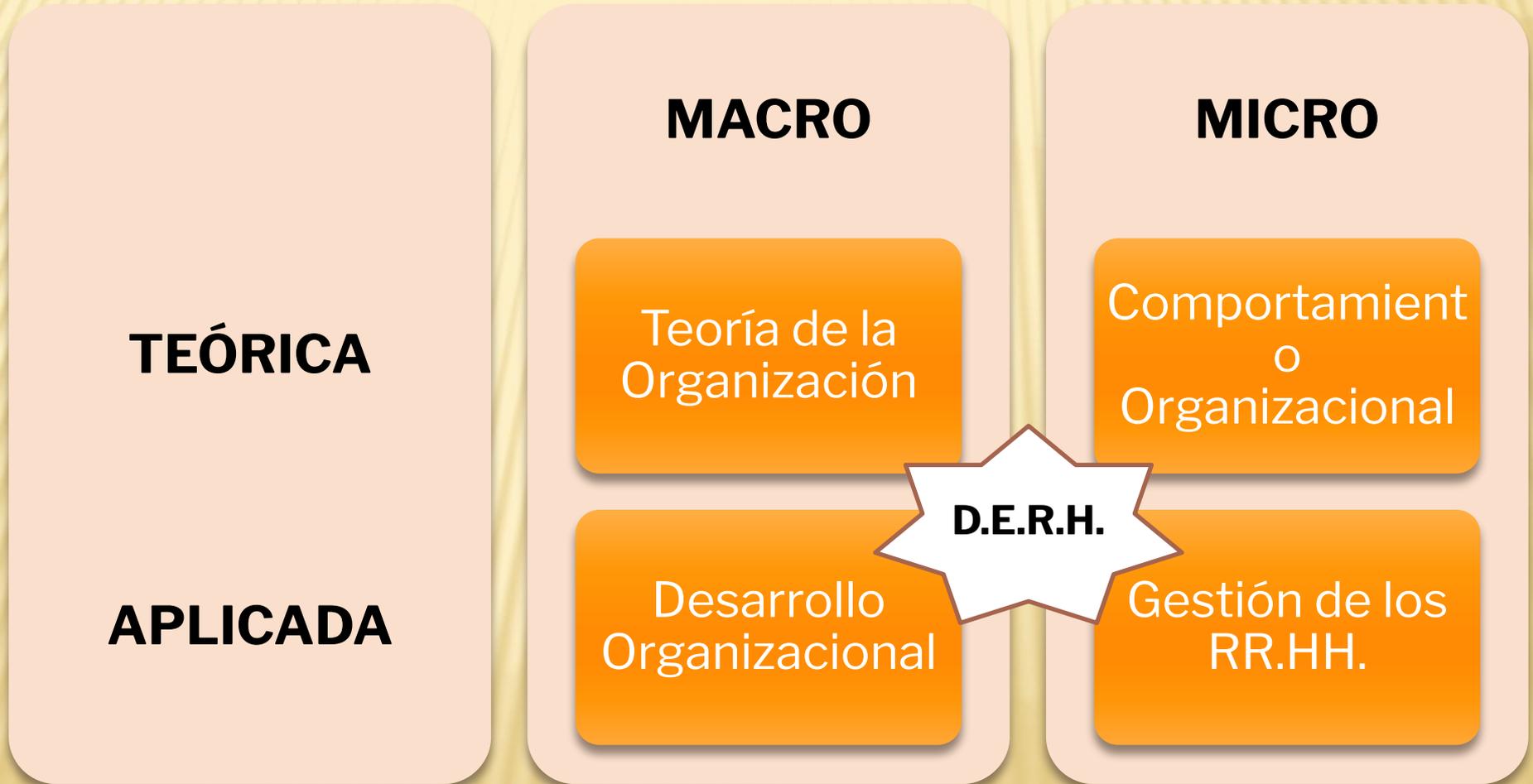


## RR.HH.



# Turismo

# NATURALEZA MULTIDISCIPLINAR



Fuente: Luthans (1992)

# 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

# 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”.



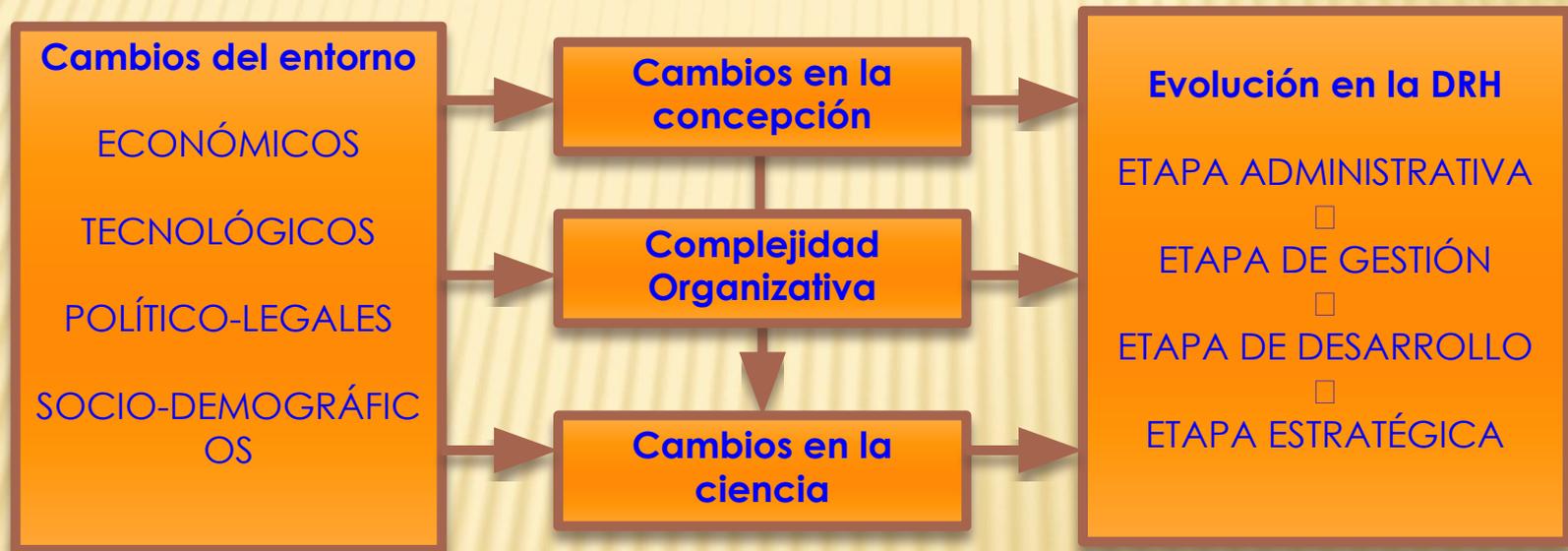
## 2.2. RELACIONES HUMANAS

- ? 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



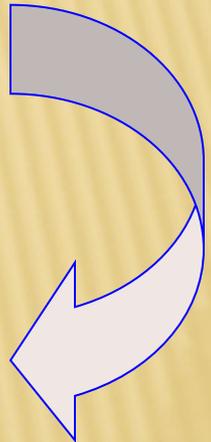
Fuente: Valle (2003).

## 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

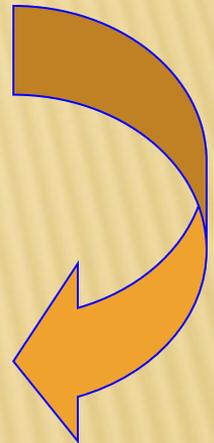


- **REVOLUCIÓN DE LAS TIC's (años 90):**
  - reconversión de los procesos productivos
  - exigencia de mano de obra cualificada, flexible y comprometida.

• **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.**

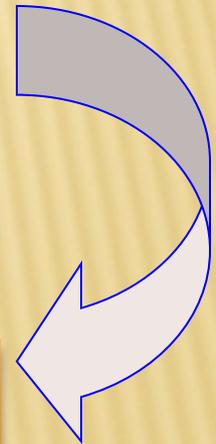


## 2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

### POLÍTICOS-LEGALES

- REGULACIONES DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO:
  - legislación laboral y entorno sindical.

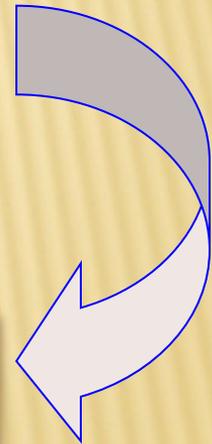
•SEGUIMIENTO CONTINUADO DE LA NORMATIVA LEGAL:  
seguir interpretando y cumpliendo las normativas nuevas y crecientes.



## 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



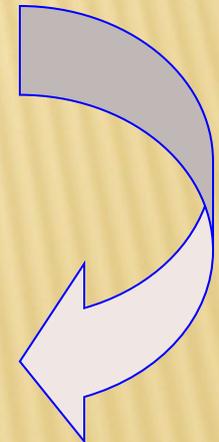
## 2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

### 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 las decisiones de RR.HH.;

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

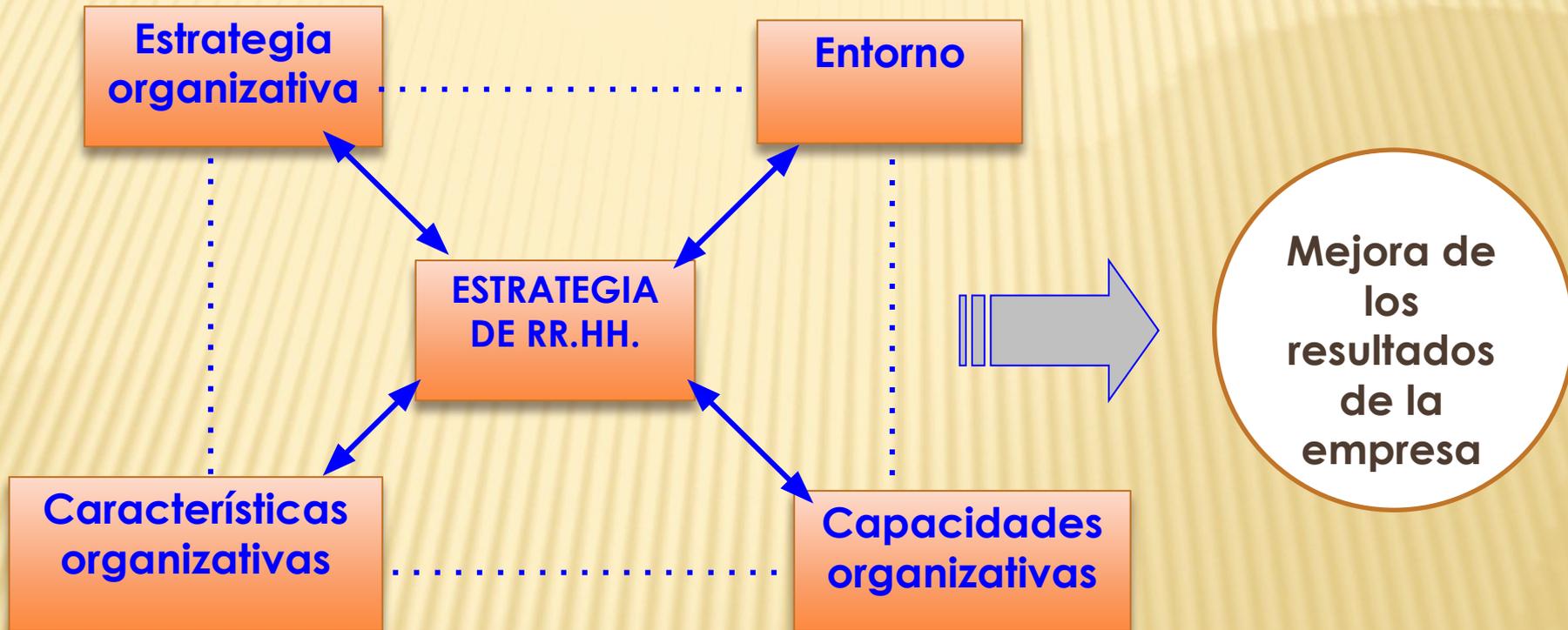
## 2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

---



- 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.

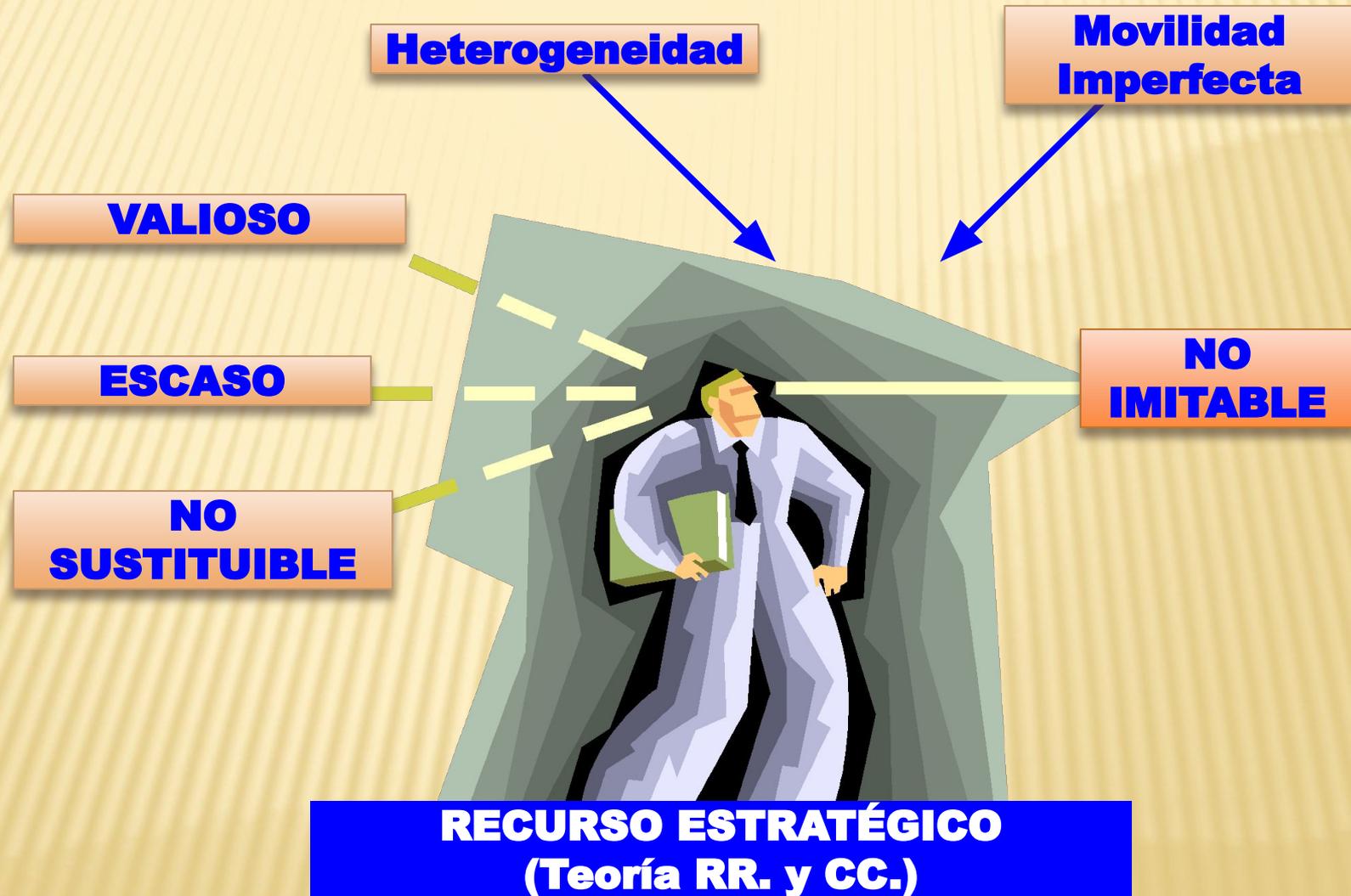
---

### 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).

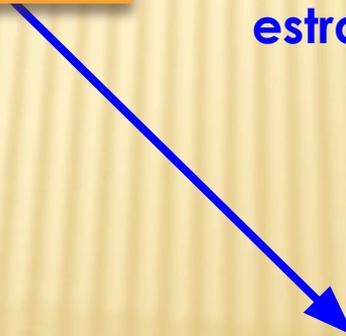


**Rol**  
**"interactivo"**



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**

	<b>Concepción tradicional: Gestión de Personal</b>	<b>Concepción renovada: Gestión de Recursos Humanos</b>
Perspectivas del tiempo y de la planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto plazo</li> <li>• Reactiva</li> <li>• <i>Ad hoc</i></li> <li>• Marginal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo plazo</li> <li>• Proactiva</li> <li>• Estratégica</li> <li>• Integrada</li> </ul>
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Sistema de control	Control externo	Auto-control
Perspectiva de las relaciones con los empleados	Pluralista (colectiva)	Unitaria (individual)
Estructura preferida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanicista</li> <li>• Centralizada</li> <li>• Definición formal de roles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgánica</li> <li>• Descentralizada</li> <li>• Roles flexibles</li> </ul>
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

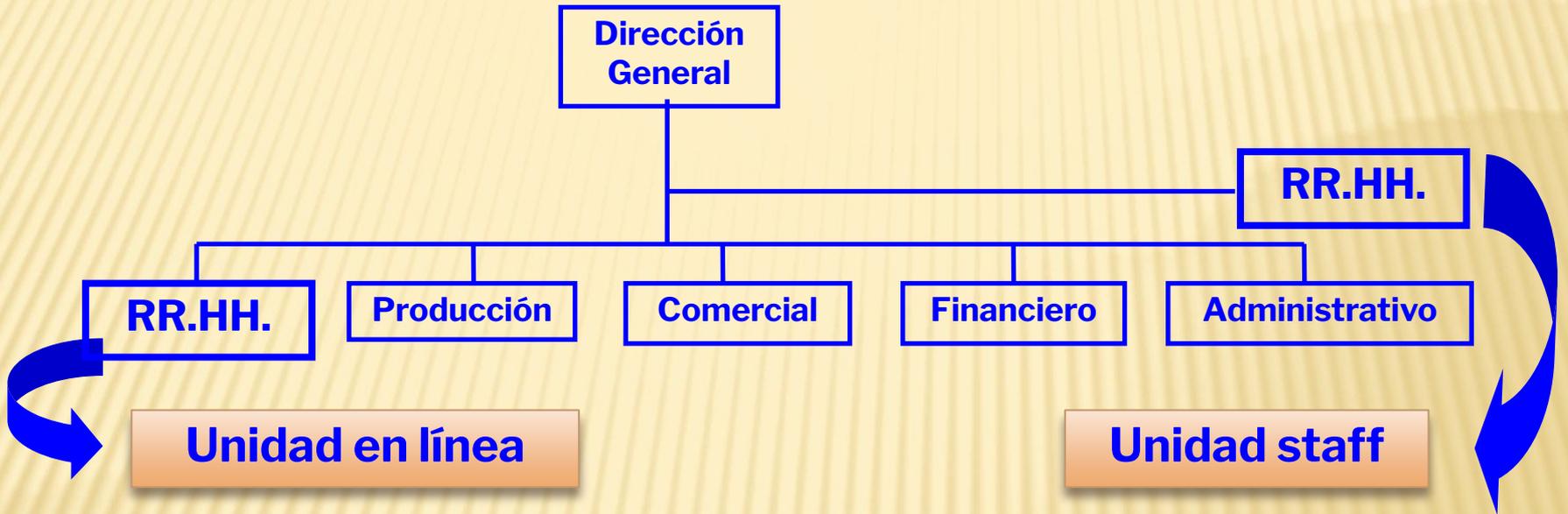
*“conjunto de acciones que las organizaciones articulan con objeto de incidir sobre el sistema psicosocial o de personal de forma que el resultado obtenido sea el comportamiento buscado por la organización”*



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

PROCESOS GRH	
Procesos Básicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis de puestos de trabajo</li><li>- Diseño de puestos de trabajo</li><li>- Planificación de los recursos humanos</li></ul>
Proceso de Afectación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reclutamiento</li><li>- Selección</li><li>- Integración</li><li>- Sustractivos</li></ul>
Proceso de Formación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación</li><li>- Gestión de Carreras</li></ul>
Proceso de Recompensas y Sanciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Retribución</li><li>- Beneficios sociales</li><li>- Valoración de puestos de trabajo</li><li>- Evaluación del desempeño</li><li>- Sanciones</li></ul>
Proceso de Seguridad y Salud	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de la Prevención</li><li>- Riesgos Laborales</li></ul>
Proceso de Negociación	
Proceso de Control	<ul style="list-style-type: none"><li>- Auditoría Social</li><li>- Balance Social</li></ul>

### 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.

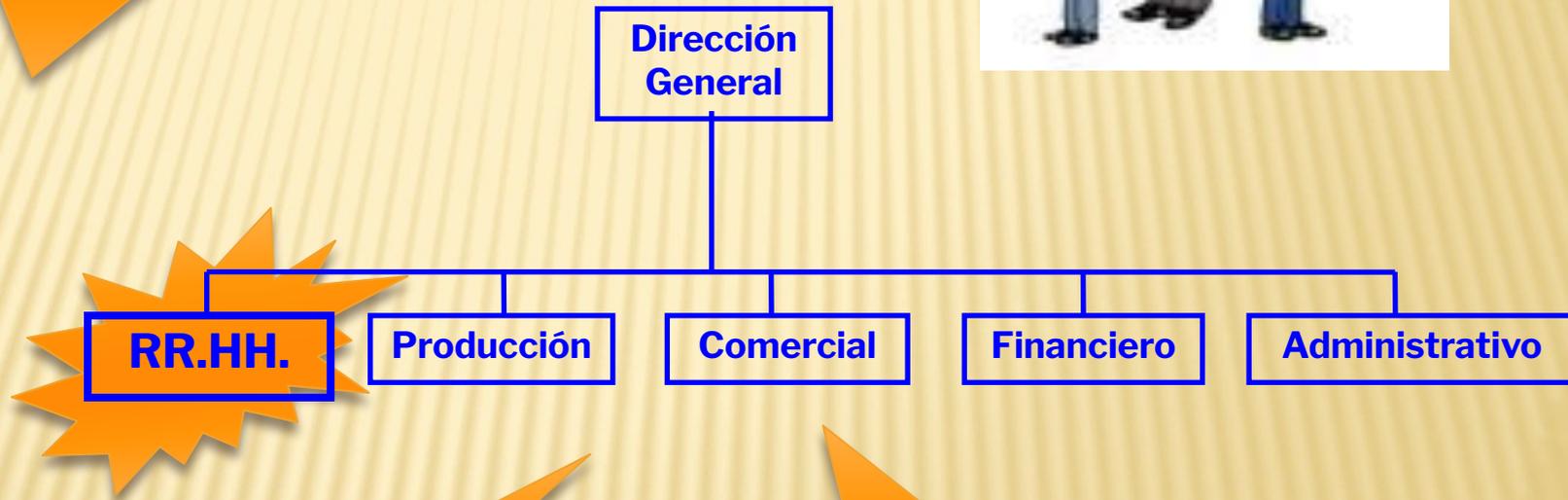
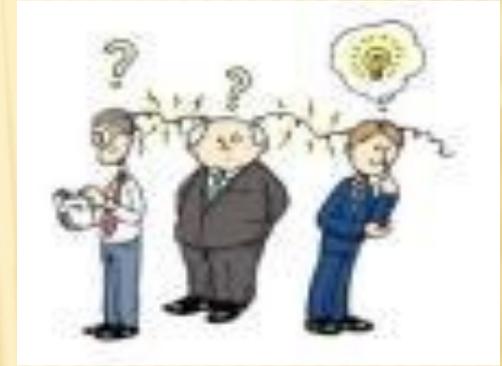
-Asesora a los que toman decisiones.

-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"

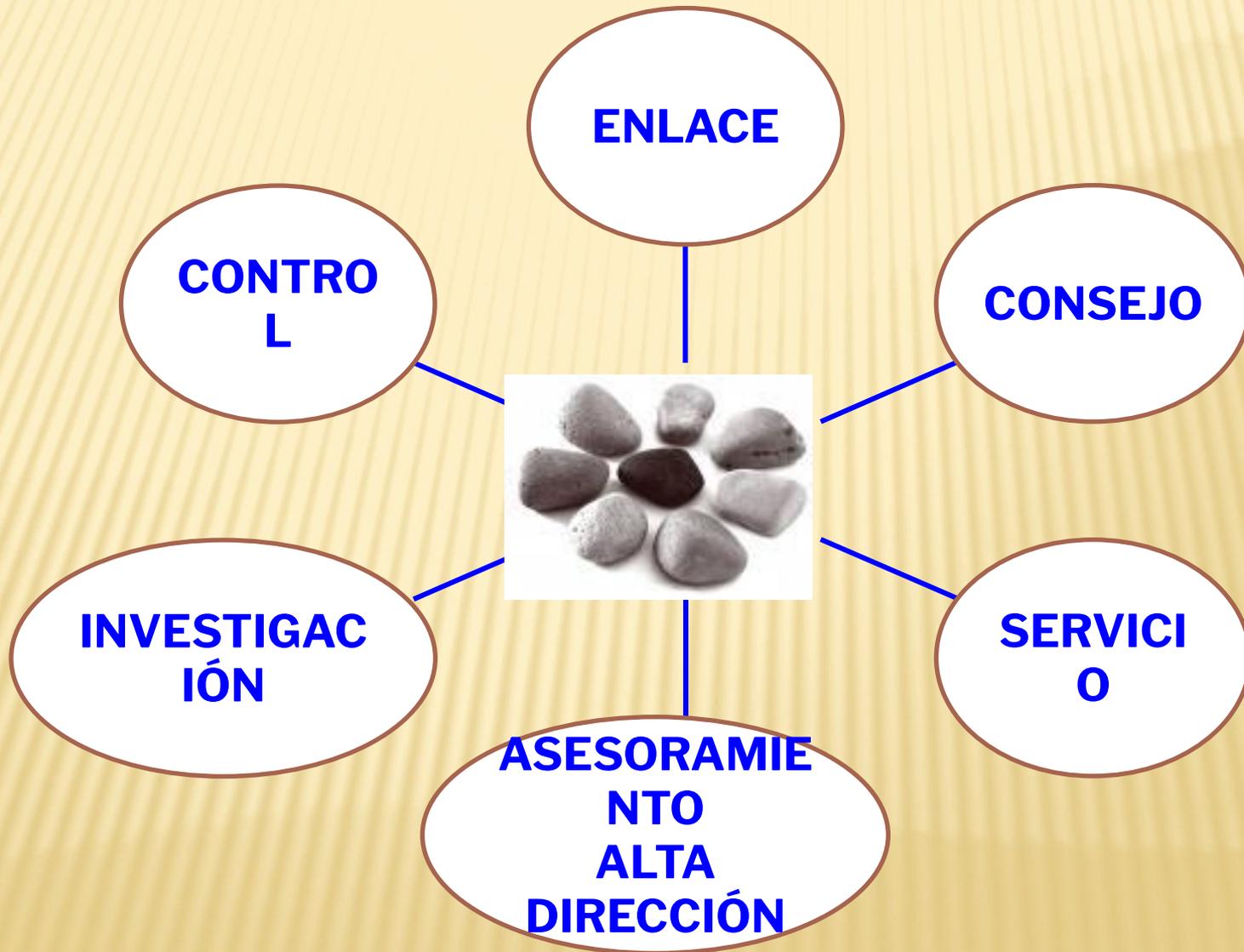


¿QUIÉN ES EL JEFE?

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

