

# TEMA II

## INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

*Déborah López*





An aerial night photograph of Rio de Janeiro, Brazil. The image captures the dense urban landscape of the city, with numerous high-rise buildings and residential areas illuminated by city lights. The city is situated on a steep, hilly terrain, with the mountains in the background. A large body of water, likely the bay, is visible in the foreground, reflecting the city lights. The overall scene is a vibrant and detailed representation of the city's architecture and geography at night.

# PARTICULARIDADES DEL SECTOR TURÍSTICO TRADICIONAL



# EMPLEO EN EL SECTOR TURÍSTICO TRADICIONAL ESPAÑOL

- Estacionalidad alta.
- Inestabilidad.
- Baja profesionalización.
- Baja cualificación.
- Elevada rotación de personal.

- Mercado cada vez más exigente.
- Trabajadores que siguen sin profesionalizarse.






# VISIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH



LAS PERSONAS Y SU DESEMPEÑO INMERSAS  
EN UNA CULTURA DEL RENDIMIENTO  
APORTAN VENTAJA COMPETITIVA  
SOSTENIBLE A LA EMPRESA.



- 
- EL RECURSO HUMANO ES EL CAPITAL MÁS IMPORTANTE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

## IMPORTANCIA DE LOS RRHH EN LA EMPRESA:

- Los RRHH son la base del éxito de una empresa, desde aquí salen los empleados más competentes y leales. Así mismo, que el factor humano ayuda a una empresa a ir más rápido y permite desarrollar el manejo del conocimiento.
- Hace que la estructura organizacional comparta al conjunto de sus mentes con las metas comunes. El RRHH asegura el liderazgo futuro. El talento, velocidad, conocimiento, la mentalidad del compartir y el liderazgo son valores que los accionistas consideran como activos intangibles.

Revista Opción, nº46, Julio 2000

## PARADOJA:

EL CAPITAL HUMANO ES EL RECURSO MÁS VALIOSO... PERO, ¿LA EMPRESA LO RECONOCE?





*“Una máquina puede  
hacer el trabajo de  
cincuenta hombres  
normales, pero ninguna  
máquina puede hacer el  
trabajo de un hombre  
extraordinario”*

*Albert Einstein*





# EVOLUCIÓN:

- LA EMPRESA CLÁSICA RELEGABA LA FUNCIÓN RRHH AL "ÁREA DE PERSONAL": UN DEPARTAMENTO CONTABLE QUE SE OCUPABA BÁSICAMENTE DE LAS NÓMINAS.
- POSTERIORMENTE SE CREAN LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS, QUE CADA VEZ ABARCAN MÁS ASPECTOS Y LLEGAN A MÁS LUGARES DE LA ORGANIZACIÓN.



# ¿APORTA VALOR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

**La contradicción habitual:  
Todos coincidimos  
expresando que el personal  
es el activo más valioso de  
la empresa pero los equipos  
a menudo se sienten  
minusvalorados.**

**El error está en no reconocer  
el valor estratégico de una  
buena gestión de equipos.**

**APORTA VALOR SI MANEJA CAPITAL EL CAPITAL INTELECTUAL  
COMO FACTOR ESTRATÉGICO**





# CADENA DE VALOR ( PORTER )

ENTORNO

INFRAESTRUCTURA EMPRESA

ADMINISTRACION RRHH

DESARROLLO TECNOLOGICO

ABASTECIMIENTO

MARGEN

LOGISTICA  
INTERNA

OPERACIONES

LOGISTICA  
EXTERNA

MARKETING  
Y VENTAS

SERVICIO

MARGEN



# 1. PRINCIPIOS BÁSICOS EN RRHH.

LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
PROFUNDIZA EN TEMAS RELACIONADOS CON:

PERSONAS

PUESTOS

ORGANIZACIÓN





# CUESTIONES QUE SE PLANTEAN

## EMPRESA:

- ¿Cómo nos organizamos?
- ¿Cuántos vamos a ser?
- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Qué responsabilidades vamos a tener?
- ¿A quiénes reportamos?
- ¿Quiénes nos reportan?

## EQUIPO:

- ¿Qué conocimientos debemos poseer?
- ¿Qué habilidades debemos desarrollar?
- ¿Qué actitudes debemos cultivar?





**NATURALEZA MULTIDISCIPLINAR**





# DINÁMICA FUNCIONAMIENTO

**ENTORNO**



**EMPRESA**

Misión

Visión

Valores

**Estilo gestión (dirección)**

Autoritario

**PERSONAS**



Delegatorio



Persuasivo

Participativo



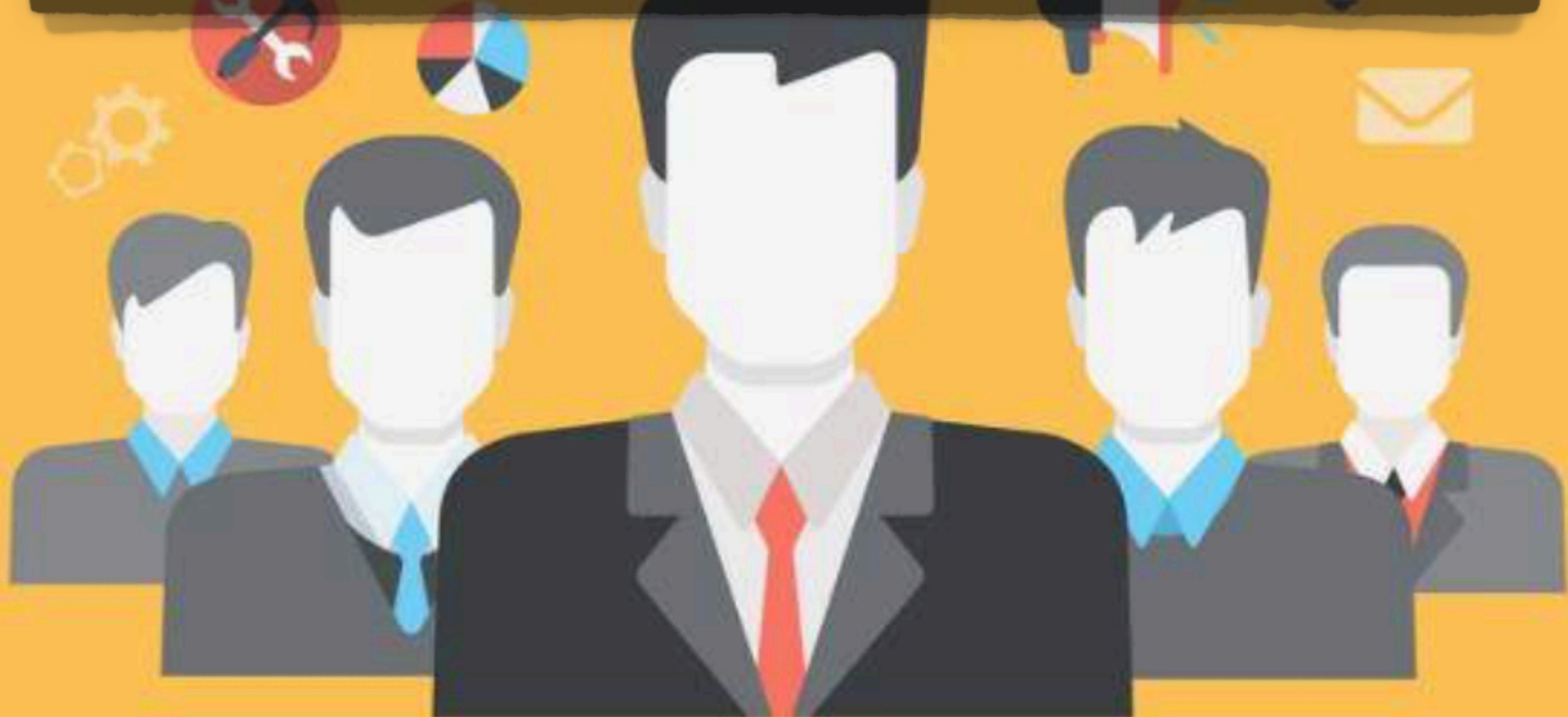
# EL PUZLE DE LOS RECURSOS HUMANOS



**LA DIRECCIÓN DE RRHH INCLUYE DISTINTAS  
FUNCIONES QUE INTERACTÚAN ENTRE SÍ Y  
CONSTITUYEN UN TODO.**



**POR EJEMPLO UNA VARIACIÓN EN LOS  
SALARIOS AFECTA AL CLIMA LABORAL, A  
LA MOTIVACIÓN Y AL RENDIMIENTO.**





# RETOS DE LA DIRECCIÓN RRHH:

- COMUNICACIÓN FLUIDA.
- CERCANÍA A LA REALIDAD.
- INCORPORACIÓN DE VALORES ÉTICOS EN LA CULTURA CORPORATIVA.
- COHERENCIA ENTRE LAS ACCIONES INDIVIDUALES.
- ANÁLISIS DE LAS CONSECUENCIAS DE CADA DECISIÓN.





# LA COMPLEJIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Teoría del "hombre complejo" (Chiavenato, 2000)

- El hombre, no sólo es complejo, también es variable; tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente, según la importancia de cada una de ellas, pero esta jerarquía está sujeta a cambios, según el momento y la situación; además los motivos se interrelacionan y se combinan.



**Las personas actuamos por motivos, es decir, para satisfacer necesidades.**

# **LAS NECESIDADES DEL SER HUMANO**

**CONCEPTO “NECESIDAD” DESDE TRES PUNTOS DE VISTA:**

**-Obligación respecto al cumplimiento**

**-Impulso irresistible que nos mueve a actuar.**

**-Sensación de carencia, o falta de algo para subsistir**



# INTERACCION ORGANIZACIONAL

## EMPRESA

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES



## PERSONA

OBJETIVOS PERSONALES

### Contrato Psicológico

#### EXPECTATIVAS

Rol a cumplir

Funciones a desempeñar

Valores persona

#### EXPECTATIVAS

Cargo a desempeñar

Sueldo a recibir

Trato personal



# OBJETIVOS ORGANIZACIONALES VS INDIVIDUALES

- Cada expectativa organizacional tiene su correspondiente expectativa personal, lo que hace que estos dos conjuntos estén necesariamente contrapuestos
- Esta contraposición no significa que no haya solución mejor o superior a la simple suma algebraica de estas dos fuerzas
- Si no existiera la intervención creativa del contrato psicológico, la suma daría como resultado algo tendiente a la neutralidad del movimiento sin embargo,
- si hay una administración eficaz, la fuerza de ambos conjuntos de expectativas pueden, en vez de oponerse directamente, desviarse y converger con toda su energía hacia el logro de varios objetivos que satisfagan las expectativas y necesidades tanto de la organización como de sus personas







# ¿Qué hacemos con la pirámide de Maslow?





# SEGUIMOS CON LA TEORÍA DEL "HOMBRE COMPLEJO"



- El perfil motivacional y de interacción psicológica, que establece con la organización es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias en la organización.
- Las motivaciones del ser humano son afectadas por las características de la organización.
- La satisfacción última depende de su motivación, tarea, experiencias, y el efecto de otras personas.
- No existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.



# LA FALSA "ZANAHORIA" DEL DINERO.

-¿ES EL DINERO EL PRINCIPAL FACTOR MOTIVACIONAL?



El excesivo valor motivacional que se ha dado al papel del dinero en muchas empresas ha sido ampliamente criticado, especialmente desde disciplinas como la psicología económica, donde se estudia el valor que le da el individuo al dinero dependiendo de la etapa de su vida laboral en la que esté.

Incluso se ha demostrado que en determinadas circunstancias el dinero desmotiva.



# TEORÍA DEL MODELO CIRCULAR DE LA MOTIVACIÓN (Luna-Arocas, 1998)

"La medida en que la herramienta motivadora que utilice la empresa sea puramente económica, el compromiso de los empleados será puramente económico".

EL DINERO MOTIVA, SIN DUDA, PERO SU ESCASO PODER DE MOTIVACIÓN SE DEBE AL EMPLEO INCORRECTO QUE DE ÉL SE HA HECHO EN LA MAYOR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES.



El dinero es importante para el trabajador, pero se valoran también otros aspectos, como la estabilidad, las condiciones laborales en general, o el contenido del trabajo entre otros factores, y en esta posición relativa es en la que el dinero tiene su mayor poder, pero nunca como único elemento motivador.





# EL RENDIMIENTO: FUENTE GENERADORA DE VALOR





**-PODEMOS MEDIR EL RENDIMIENTO ANALIZANDO CONDUCTAS OBSERVABLES, ES PRÁCTICA HABITUAL EN LAS EMPRESAS REALIZAR CONSTANTES EVALUACIONES DE RENDIMIENTO A SU PERSONAL.**

**-TAMBIÉN SE PUEDEN MEDIR LAS ACTITUDES (LA PREDISPOSICIÓN A LA ACCIÓN): TIENEN COMPONENTES EMOCIONALES Y MOTIVOS.**



**UNA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EFICAZ PERMITE EVITAR CRISIS DE PERSONAL Y MANTENER A LOS MEJORES DENTRO DEL EQUIPO.**



# ¿CUAL ES EL ROL DE RRHH EN LA EMPRESA? (CONTINUACIÓN)

- Cuál es la fuente que genera el proceso de valor en la empresa?

RESPUESTA: **COMPORTAMIENTO**



**RENDIMIENTO**

**El RENDIMIENTO humano es la fuente creadora de valor.**

**Ejemplo: Una decisión del Gerente puede influir en el aumento de ventas, por ende aumenta utilidad y por lo tanto el patrimonio y flujo de fondo**



# DIFICULTAD DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO HUMANO.



-Muchos estudios cualifican los resultados de los recursos humanos en variables como el compromiso organizativo, la productividad o la satisfacción laboral.

-La realidad es que la eficacia de los recursos humanos, en especial en el sector servicios, no es fácil de medir por mucho que avancemos en técnicas de medición del rendimiento.



# INDICADORES TRADICIONALES DE RRHH

- N° Hrs capacitación v/s total hrs trabajadas
- Rotación de personal
- Ausentismo laboral
- N° de accidentes laborales por mes/año
- Número de ingresos mes/ n° de reclutados y seleccionados
- Número de desvinculaciones mes
- Promedio hrs extras por trabajador
- % salarios/ingresos
- etc....



# INDICADORES VANGUARDISTAS DE RRHH

- Satisfacción laboral
- Motivación laboral
- Valoración Incentivos no monetarios
- Tiempo medio para la resolución de conflictos
- Competencias relacionadas con la gestión del rendimiento
- Distribución de incentivos asociado al rendimiento
- PRODUCTIVIDAD LABORAL ASOCIADA A LA GESTION DE RRHH



# LOS OBJETIVOS Y EL "DÉFICIT HUMANO".

Los RRHH se cuantifican tradicionalmente en función de la productividad. Basándose en esta premisa se han elaborado múltiples programas de incentivos para aumentar cualitativamente la productividad, dejando a un lado otros factores.





De este modo, las empresas pierden, todos los años, sin saberlo, grandes cantidades de dinero en las llamadas "variables soft" como la calidad del trabajo, la satisfacción del trabajador, la creatividad del producto-servicio, etc., tal vez conceptos muy etéreos en el sector industrial, pero cruciales en el sector servicios donde la relación cliente-trabajador es directa, y transmitir una sensación positiva es fundamental para la percepción del servicio que tenga el público.



Las "Soft" son variables mal entendidas porque no se perciben fácilmente en los balances contables, y si aparecen, se atribuyen a otras variables de gestión.

Pero existen, hasta cierto grado son objetivas, y nos dan un cuadro exacto de la situación real del personal en la empresa.

#### VARIABLES OBJETIVAS Y SUBJETIVAS DEL "DÉFICIT HUMANO".

Mala calidad de servicio (cliente externo, interno).

Poco ajuste potencial humano con tareas y desempeño diario.

Clima laboral deficiente.

Baja satisfacción laboral.

Poca identificación organizacional.

Ausencia de planes de carrera.

Ausencia de equidad y procesos estandarizados en las promociones.

Ausencia de formación y entrenamiento.

Falta de equidad en promociones y retribuciones.

Falta de ética en los comportamientos organizativos.

Rotación externa de personal. Pocos comportamientos extra-rol.

....etc, etc.....



# BIBLIOGRAFÍA:

- "Recursos Humanos para Turismo"; Manuela Pardo y Roberto Luna. Ed. Pearson- Prentice Hall.
  - "Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración"; Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua. Paraninfo -Thomson Learning.
  - "Gestión de Recursos Humanos; Manual para técnicos en empresas turísticas". Fernando Bayón e Isabel García Isa. Síntesis.
  - "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Pau Soldevila Matías. Ed. Síntesis.
-