

**LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**
**Una visión integradora y moderna
en empresas turísticas**

Universidad Nacional del Comahue

Vice - Rectora

Prof. Teresa P. VEGA

Buenos Aires 1400 - (8300) Neuquén

Tel: (0299) 4490363 / Fax: (0299) 4490351

sprector@uncoma.edu.ar

Secretaría de Extensión Universitaria

Abog. Juan José PILOTTO

Tel: (0299) 4490328

secunc@uncoma.edu.ar

Editor responsable: Luis Alberto NARBONA

Tel: (0299) 4490300 - Int. 617

educ@uncoma.edu.ar

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio,
sin el permiso expreso de **educ@uncoma.edu.ar**.





Universidad Nacional del Comahue

**LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**
**Una visión integradora y moderna
en empresas turísticas**

María Alejandra Gazzera

educó

Editorial de la Universidad Nacional del Comahue
Neuquén, 2009

Gazzera, María Alejandra

La administración de recursos humanos : una visión integradora y moderna en empresas turísticas.

1a ed. - Neuquén : EDUCO - Universidad Nacional del Comahue, 2009.

118 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-604-133-1

1. Recursos Humanos. I. Título

CDD 658.3

Diseño de Tapa: Enzo Dante CANALE

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

©- 2009 – **Educo** - Editorial de la Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400 – (8300) Neuquén – Argentina

educ@uncoma.edu.ar

ÍNDICE

Presentación	7
Introducción	9
La importancia de la administración de recursos humanos en las empresas turísticas	11
Elementos que influyen en las decisiones	17
Sindicalismo	
Sistema educativo	
Conceptos generales	27
Los principales objetivos de la administración de recursos humanos	
Dificultades básicas de la administración de recursos humanos	
¿Recursos humanos o humanos con recursos?	33
La inteligencia, combinación de factores	
La gestión por competencias	41
Qué son las competencias	
Definiciones asociadas a las competencias	
Principales cualidades de las competencias	
¿Cuántas competencias existen?	
¿Qué compone una competencia?	
Contenidos implicados en una competencia	
Qué es la gestión por competencia	
Objetivos de un sistema de competencias	
Implantación del sistema	
La planificación de los Recursos Humanos en la empresa turística	55
¿Cuáles son las competencias del director/gerente de recursos humanos para llevar adelante la planificación de su área?	
El impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo del sector turístico	
Efectos sobre los puestos de trabajo En el sector hotelero	

En el sector del <i>catering</i>	
En las agencias de viajes	
El Plan de Recursos Humanos	63
¿Qué es el puesto de trabajo?	
Plan de selección	
Plan de inducción	
Plan de formación	
El despido y el proceso de desvinculación laboral	
Desvinculación programada o <i>outplacement</i> :	
¿es posible el despido responsable?	
La contracara: cuando se van los empleados voluntariamente	
Plan de externalización de funciones	
El presupuesto	
El clima laboral	83
Algunos conceptos asociados al clima laboral	
Otros problemas con los que debe enfrentar la empresa u organización	
El hostigamiento psicológico en el trabajo: <i>mobbing</i>	
El marco legal del <i>mobbing</i> o “violencia laboral” en Argentina	
Una visión integradora en la gestión de recursos humanos:	95
El cuadro de Mando Integral o <i>Balance Scored Card</i>	
Diseño del CMI	
Las cuatro perspectivas	
Integración de las cuatro perspectivas	
Estudio de Caso: HOTEL MIRADOR	103

PRESENTACIÓN

Durante los últimos años del siglo XX y principios del XXI hemos asistido, y aún continúan, a cambios sin precedentes, que impactan significativamente en el sentido del trabajo de las organizaciones y en la forma de hacer negocios.

Las organizaciones y las personas pueden tener hoy fácilmente acceso a la tecnología más avanzada, pero esto no les asegura el éxito y la supervivencia en esta emergente sociedad del conocimiento. Sólo los recursos humanos adecuados pueden establecer la diferencia y constituyen la real ventaja competitiva. En este marco, la fuerte competitividad en la que está inmerso el sector turístico provoca que las empresas que lo configuran se vean obligadas a realizar continuas mejoras, no sólo en productos y servicios, sino fundamentalmente en la gestión de las personas que forman parte de la organización. La competencia por el talento, las capacidades y habilidades es creciente, y las organizaciones y empresas, sin importar su escala, ya no sólo administran personal sino que deben ser capaces de atraer, motivar, desarrollar y retener a los recursos humanos adecuados. La inversión en tecnologías de la comunicación, la innovación y la guerra de precios, ya no son factores que mejoren la productividad ni creen ventaja competitiva sino que son las políticas y prácticas de Recursos Humanos las que generan el compromiso de la gente.

A la luz de estas realidades, se ha diseñado este texto, puramente didáctico, con la esperanza de convertirse en un aporte y guía teórico-práctico para los alumnos, futuros

profesionales en turismo y para el docente y/o interesado en la gestión de recursos humanos, vinculados directa o indirectamente con la actividad turística.

La obra es una introducción a la administración de los recursos humanos en empresas turísticas, en la que cada tema es expuesto con rigor académico, pero en un lenguaje claro y sencillo, donde se invita al alumno a profundizar sus trabajos y debates mediante lecturas complementarias, para lograr una perspectiva más amplia sobre las políticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones, así como análisis y desarrollo de posibles soluciones integrales a problemas reales de empresas, propendiendo a un estudio autónomo y responsable.

Asimismo, es interés de este texto orientar al estudiante, futuro profesional, que percibe con dificultad su inserción y/o adaptación en el mundo laboral, la reflexión y análisis de sus propias prácticas como la capacidad de comunicación, la relación con los demás y el trabajo en equipo.

María Alejandra Gazzera

Docente -Investigadora

Directora del Centro de Estudio del Conocimiento e Innovación

Empresarial Turístico -CECIET-

Facultad de Turismo-Universidad Nacional del Comahue,

Patagonia, Argentina

centrodeestudios@ceciyet.com.ar

www.ceciyet.com.ar

www.fatu.uncoma.edu.ar

INTRODUCCIÓN

*“Si escoges a las personas adecuadas
y les das la oportunidad de extender las alas,
ofreciéndoles además compensaciones,
casi no tendrás que dirigir las.”*

(Jack Welch)

Cabe destacar la importancia de los recursos humanos en la economía actual, basada en el conocimiento, especialmente cuando la empresa sitúa su actividad dentro del sector servicios, puesto que son los empleados (activo intangible¹), quienes constituyen un factor clave fundamental dentro de la empresa u organización para mejorar la calidad y satisfacción del cliente. Hoy día el referente histórico capital-trabajo ha sido sustituido por información-conocimiento (L. Joyanes, 1999).

Las compañías tradicionales basan su estrategia de negocios en el capital físico y financiero y las compañías modernas lo basan en el conocimiento (AntePulic, 1999).

Por ello, resulta fundamental una adecuada administración de los recursos humanos que contribuya a que éstos se sientan integrados en la empresa, de forma que asuman como propios los objetivos organizacionales. Es fundamental alinear las políticas de recursos humanos con las estrategias de la organización. Es el capital humano de la empresa el que se

¹Los activos intangibles son aquellos bienes de naturaleza inmaterial tales como: el conocimiento del saber hacer (*Know How*); nuestras relaciones con los clientes; nuestros procesos operativos; tecnología de la información y bases de datos; capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

encarga de que esta estrategia realmente se traduzca en una calidad superior del servicio y en valor añadido para el cliente.

Las empresas tienen las herramientas suficientes como para mantener y fomentar sus propios recursos humanos a través de la integración y motivación de su personal, la preocupación por su seguridad, su formación y el reconocimiento del trabajo bien hecho.

En paralelo con la creciente importancia que el factor humano va adquiriendo en la consecución de los objetivos y, por tanto, del éxito empresarial, también ha ido creciendo la preocupación por una gestión eficiente de ese valioso recurso de la empresa, lo cual ha desembocado en la trascendencia que actualmente tiene la gestión de los recursos humanos.

“(La gestión de recursos humanos) tiene entre otros objetivos seleccionar, conservar y cualificar a su personal, de tal manera que éstos se realicen en la empresa y se cree un clima de trabajo adecuado que permita la consecución de los objetivos empresariales y el desarrollo personal.” (López y Nevado, 1999, pág. 19)

En otras palabras, podemos destacar que la administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Si la administración eficiente de los recursos humanos es vital para las organizaciones humanas sean estas públicas o privadas en general, esta importancia cobra una especial relevancia cuando se trata de empresas del sector turístico, que por sus características poseen un alto componente humano en la prestación de servicios al cliente.

La empresa de servicios turística, según Figuerola Palomo (1995, pág. 79), "se caracteriza por los principios de atención al cliente, con lo cual el exceso de automatización o mecanización pueden deteriorar la imagen de calidad, creando un entorno respecto a la imagen bastante negativo". Es evidente, pues, lo imprescindible que es y la importancia que el factor humano tiene en la consecución de un servicio de calidad en el sector turístico.

El turismo es, sobre todo, servicio: servicio antes, durante y después de la prestación, y el servicio no lo ofrece esa magnífica pileta de natación que se acaba de inaugurar, ni esa espectacular entrada del hotel con revestimientos de mármol que causa admiración al que la ve por primera vez. El servicio lo ofrece ese mozo que corre para atender 20 mesas él solo, ese cocinero que ha de ajustar como por arte de magia el costo del

menú a un gerente cada vez más “tacaño”, esa mucama de pisos que limpia la habitación del cliente que estuvo de festejo la noche anterior.

La pregunta que deberíamos hacernos, entonces, es:

¿Qué lugar ocupa el trabajador en la estrategia empresarial de un hotel, de un restaurante o cualquier empresa que preste servicios turísticos?

Durante décadas no ha existido en el país el criterio de invertir dinero en la formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos. La creencia dominante era (y en buena medida sigue siendo) que formar gente es un gasto y no una inversión, a diferencia de lo que ocurre en otras geografías, como Europa, donde la formación insume hasta un 10% de la facturación anual de las empresas.

Diversos estudios de campo demuestran, salvo raras excepciones, que los trabajadores no ocupan el lugar preferente que les corresponde dentro del organigrama empresarial, reflejándose esto en la ausencia de una formación adecuada, la inexistencia de un salario emocional más allá del monetario, la inexistencia de una estrategia de *employer branding*² por parte de la empresa, el desconocimiento de la figura del cliente interno y una elevada rotación, sobre todo en los puestos con un contacto más directo con el cliente. Muchos basan su gestión según criterios exclusivamente económicos, convirtiendo a la empresa

² *employer branding*: es un concepto reciente y una estrategia importante para captar talentos en torno a nuestro negocio, empresa o proyectos, en el que se transmite el mensaje y la filosofía de "el mejor lugar para trabajar".

en centros de costos, por lo que el empleado es visto como un costo de producción, más que como el principal activo de la empresa.

Este tipo de gestión en principio tiene más consecuencias negativas que positivas a saber: en general, no hay buena formación porque los trabajadores no permanecen mucho tiempo en la empresa.

No hay motivación porque no se aplica un adecuado *salario cualitativo o emocional*³ y la alta rotación hace que se genere un efecto de servicio cero o negativo al necesitar ese nuevo trabajador a otro, que le vaya enseñando el funcionamiento de la empresa, puesto que tampoco se aplican periodos de adaptación. Esto nos lleva a preguntarnos, entonces:

¿Cómo y qué hacen las empresas cuando ese conocimiento, que reside en gran medida en la mente de las personas, se va con ellas sin que quede una copia para la organización?

Por otro lado, el famoso “*momento de la verdad*”, esa situación en la que cliente y empleado se relacionan directamente, sin intermediarios, es un momento de alto riesgo para la empresa, puesto que toda la imagen de la empresa está en manos del trabajador, un trabajador falto de formación y motivación.

³ *salario emocional*: es aquello que *podés ofrecer a tus empleados y que hace la diferencia entre vos y tu competencia*. Haciendo una comparación con la visión estratégica (son conceptos muy ligados), el salario emocional es a los recursos humanos lo que la mejora de calidad es a la estrategia empresarial.

Algunos empresarios tratan, para solventar esa falta de formación, de contratar al mejor personal posible, ya formado adecuadamente. Sin embargo, lo hacen sin una adecuada estrategia de *employer branding*, lo que dificulta encontrar ese trabajador cualificado tan escaso, teniendo que aceptar otros trabajadores menos o nada formados.

No existe una clara estrategia de motivación del trabajador. Los instrumentos en este sentido se limitan al salario monetario, olvidando otras estrategias como el salario emocional, el *marketing* interno u otro tipo de incentivos no pecuniarios.

En nuestro país, el típico gerente de línea no le dedica a los temas humanos más del 5% de su tiempo. Sea porque no han recibido entrenamiento en temas de liderazgo, porque no tienen el perfil o el interés o porque simplemente no se sienten atraídos hacia esa responsabilidad, muchos jefes no asocian que, para un colaborador, ellos representan a la empresa y, por ende, su accionar diario como supervisores es vital para elevar o disminuir el salario emocional de su gente.

Por otro lado, también hay que reconocer que hay *factores exógenos* al empresariado, que también afectan esta situación. En principio, el sector turístico todo carece de un marco laboral adecuado que refleje su realidad del. La alta estacionalidad en algunos destinos, en su mayoría, no está bien reflejada en modelos de contrato que recojan esa particularidad. Esto produce fenómenos de economía sumergida e irregularidades en la contratación.

Además, el trabajador tiende a tomar una actitud laxa ante la responsabilidad. Una mejora en la administración de recursos humanos implica también una mayor libertad de

acción por parte del trabajador (por supuesto, respetando la política y cultura de la empresa), y esa mayor libertad implica mayor responsabilidad. A esto no están dispuestos muchos trabajadores, que prefieren limitarse a cumplir órdenes fijas e inflexibles antes que tomar la iniciativa y ser responsables de sus decisiones.

Estamos ante la presencia de un nuevo turista del *Dream Society*⁴, que requiere comprar un servicio único, un programa concreto planeado en profundidad, que lo ayude a soñar, que lo sorprenda y sea seducido y enriquecido. No podemos transmitir sensaciones positivas a nuestros clientes si no somos capaces de transmitirlos a nuestros trabajadores. El enfoque de una economía de costos ha quedado obsoleto porque ya no recoge todas las vertientes de la realidad, ya no es capaz de aprehender una economía de relaciones como es el turismo, una economía de sensaciones, de experiencias. Nuestros trabajadores no pueden transmitir lo que no conocen ni conocer lo que no se les transmite. El centro de atención son ellos, el eje sobre el que gira el negocio. Y esta responsabilidad también ha de ser entendida por el trabajador.

⁴ *Dream Society*: o “sociedad de los sueños” es una palabra acuñada por Rolf Jensen en su libro “The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business ”, 2001. La sociedad de los sueños o también denominado Sociedad “emocional” requiere no solo confort físico, sino también espiritual.

PARA ANALIZAR, INVESTIGAR Y DESARROLLAR

1-¿Qué opinión te merece el texto “La importancia de la administración de recursos humanos en las PYMES turísticas“?

2-Desarrolla: ¿Cuáles serían las principales características diferenciadoras de los recursos humanos en el sector turístico?

3- Ingresa y lee los siguientes artículos:

- *“Trabajadores apáticos terminan aislados”* 16/01/2009
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1914>
- *“La otra cara del talento cuando el empleado chantajea a la empresa”*30/10/2007 <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias>
- *Conciliar la vida laboral y familiar es lo que más inquieta a los trabajadores, según UGT* 6/02/2006
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1531->
- *“Un mal jefe provoca una alta rotación de personal”*
<http://www.quecursar.com/>
- *La otra cara de la rotación de personal”* 18/06/2006
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=815376
- *“Asueto día viernes: la estacionalidad turística”* 22/12/2007
<http://www.portal-patagonico.com.ar/paginas>

4- A partir de la lectura de estos artículos, y otros que consideres de interés, determina cuáles serían los factores endógenos (internos) y cuáles los factores exógenos (externos) que incidirían en la administración de los recursos humanos de la empresa turística y cuál/es crees se debería/n agregar para el análisis.

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES

*"Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una decisión valiente."*

Peter Druker

Entre los elementos y circunstancias internas que influyen más decisivamente en las decisiones y comportamientos de una empresa turística, Figuerola (1995, pág. 93) destaca una serie de ellos de naturaleza física: la dimensión, la localización, la categoría del establecimiento y la tecnificación; pero junto a éstos coloca otros de carácter cualitativo, que la empresa turística ha de considerar con especial cuidado ya que van a condicionar la imagen del producto por medio del nivel calidad que se ofrece:

- el grado de motivación que proyectan los trabajadores de la empresa;
- el nivel de formación y experiencia de los empleados del establecimiento turístico;
- el correcto ordenamiento de actividades y relaciones interdepartamentales, para evitar conflictos;
- el sistema de dirección y gerencia que se desarrolla, favoreciendo las acciones de delegación, representación y decisión colegiada;
- el espíritu de responsabilidad, disciplina y fidelidad de la estructura social de la empresa hacia los objetivos económicos y estratégicos.

Aspectos, todos ellos, relacionados directamente con el factor humano de la empresa.

La cadena de servicios-utilidades revela que la satisfacción de los empleados y la de los clientes guarda una relación directa.

El concepto central de la cadena de servicios-utilidades es: empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los clientes. Clientes satisfechos generan beneficio y crecimiento.

R. Sears (*Harvard Business Review*, 1999) demostraba que en empresas que se caracterizan por su excelencia operativa (cadenas de hoteles, líneas aéreas, servicio de bancos al gran público etc.), un crecimiento en el grado de satisfacción de empleados del 5% se traduce en un crecimiento de la satisfacción de clientes en un 2.5% y en un crecimiento del volumen de ventas de un 0.5%.

La gestión del capital humano tiene una importancia cada vez mayor. La relación entre la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y el rendimiento es directa.

Esta cadena debería constar de cinco eslabones:

- Calidad del servicio interno, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que da como resultado...
- Empleados de servicios satisfechos y productivos, es decir, empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente, lo que favorece...

- Un valor mayor del servicio, la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente, lo que da como resultado...
- Clientes satisfechos y leales, es decir, clientes satisfechos que siguen siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes, lo que propicia...
- Utilidades y crecimiento saludables del servicio, un desempeño superior de la empresa de servicio.
- Mensual o trimestralmente se presentan datos financieros, pero casi nunca datos sobre el grado de satisfacción de los empleados o las posibles variaciones de lo mismo. ¿No es extraño que no se controle un elemento tan importante del negocio? ¿Hasta qué punto sabemos si los empleados están satisfechos, bien informados y trabajan con ilusión?

Si la cadena partiera desde el cliente, obtendríamos el mismo resultado. Al respecto, Rust y Oliver⁵ (1994: 134-135) argumentan: *"...clientes satisfechos llevan a un número de pérdida de clientes más reducido, lo que lleva a mayores beneficios y crecimiento, suponiendo esto una mayor satisfacción del propietario; propietarios satisfechos invertirán con mayor probabilidad en recursos humanos, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino ofreciendo formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable. Esto a su vez conducirá a un equipo de colaboradores motivado, que a su vez lleva a ofrecer un*

⁵ Rust, R. T., y Oliver, R. L. (1994): "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier". In Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Rust T. A. y Oliver R. L. eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. London.

producto y servicio mejores, lo cual producirá una mayor satisfacción de los clientes, convirtiéndose este proceso en un ciclo permanente”.

Existen fuerzas del entorno que afectan directamente la decisión de las gerencias en el área de administración de recursos humanos y las relaciones laborales, y tienen que ver, entre otros aspectos, con la presencia del sindicalismo en los lugares de trabajo.

Sindicalismo ⁶

Según el artículo 14 bis de la Constitución Argentina, *queda garantizado a los trabajadores la "organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial"*. Esta norma constitucional está tutelada por la Ley 23.551 de Asociaciones Profesionales y reglamentada por el Decreto Reglamentario 467/1988.

En Argentina, existen dos centrales sindicales:

- CGT (Confederación General del Trabajo)
- CTA (Central de Trabajadores de la Argentina)

Fuera de estos agrupamientos, existe una considerable cantidad de sindicatos "autónomos", sin adhesión a ninguna de las centrales nacionales, así como una Corriente Clasista y Combativa (CCC) que participa en muchos sindicatos. De este modo, en Argentina pueden identificarse 7 corrientes sindicales:

1. Los sindicatos "gordos" (llamados así por ser los que tienen mayor cantidad de afiliados), en la CGT.

⁶ Los datos de este punto fueron extraídos, en su mayoría, de “Sindicatos de Argentina”, de Wikipedia. Puedes actualizar los datos y ampliarlos en: <http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal/paginas.dhtml?pagina=79>

2. Los sindicatos que adhirieron al menemismo, en la CGT.
3. Los sindicatos que se organizaron en el MTA en los años 90, en la CGT.
4. La mayoría social-cristiana-peronista de la CTA.
5. La minoría comunista-trotskista de la CTA.
6. Los sindicatos autónomos.
7. Los gremios y sectores agrupados en el incipiente Movimiento Intersindical Clasista.

En el sistema sindical argentino, existen dos formas principales de organización de los sindicatos: las llamadas "uniones" y las "federaciones", que pueden ser tanto nacionales como provinciales. Las "*uniones*" son sindicatos con jurisdicción directa en todo el territorio en el que actúan. Los representantes "locales" del sindicato son elegidos por los líderes nacionales (o provinciales) de la "unión". Las "*federaciones*" están constituidas por varios sindicatos asociados. Por esa razón, las autoridades "locales" no son electas por los líderes nacionales (o provinciales), sino por el voto directo de sus miembros. Los cinco agrupamientos sindicales tienen ambos tipos de organización sindical.

En los últimos años, han aparecido algunas formas nuevas de organización sindical permanente como resultado de la acción conjunta de grupos de sindicatos, en las que varios sindicatos coordinan estrategias y acciones para mejorar su poder de lucha y negociación. Este tipo de asociatividad sindical, generalmente reúne -en un mismo ámbito organizativo- a sindicatos de las diversas centrales. Algunas de estas experiencias son la Confederación de Gremios de Empresas

Privatizadas (con una base de 1 millón de trabajadores), el Frente Gremial Aeronáutico (que obtuvo un gran éxito en las luchas -entre 1998 y 2000- para evitar el cierre de la mayor compañía aeronáutica argentina, la privatizada Aerolíneas Argentinas y que a partir del 2008, vuelve al Estado Nacional bajo la figura de expropiación), el Frente Gremial de Sindicatos de Educadores de la Provincia de Buenos Aires, el Frente de Gremios Estatales, etc.

Los trabajadores sindicalizados se estiman en 3-4 millones de trabajadores formales. La población económicamente activa (2004) es de unos 15 millones, entre mujeres y hombres. De ellos, 9,4 millones son trabajadores asalariados urbanos y 1 millón son asalariados rurales. La mitad de los trabajadores asalariados del sector privado no se encuentran registrados por sus empleadores (trabajadores informales). Esta situación es claramente ilegal, ya que se priva a los trabajadores de beneficios considerados "conquistas sociales" (aportes jubilatorios, obra social, vacaciones, licencias, etc.), obtenidas gracias a arduas y largas luchas del movimiento obrero, reglamentadas en la legislación vigente.

En Argentina (2004), existen 2.800 sindicatos registrados. Algunos de ellos son muy pequeños (los hay con menos de 50 miembros) y otros son realmente grandes, con cientos de miles de miembros. Algunos de ellos son minoritarios y otros muy representativos. Los sindicatos más representativos son reconocidos como representación colectiva legal del conjunto de los trabajadores abarcados por su ámbito de actuación ("personería gremial"⁷). Son éstos los que negocian y firman los convenios

⁷ Personería gremial: La Personería Gremial implica el reconocimiento pleno por parte del Estado a una entidad para poder "ser sindicato". La llamada "simple

colectivos⁸. Actualmente, existen unos 1.100 sindicatos con personería gremial. Todas las centrales están formadas por sindicatos en ambas situaciones.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el sindicalismo argentino cuenta con una considerable presencia en los lugares de trabajo. Todas las grandes empresas, y la mayoría de las medianas, tienen presencia sindical en sus centros de trabajo. Estos representantes sindicales están tipificados en la Ley como "delegados", son electos periódicamente por todos los trabajadores del centro de trabajo (afiliados o no a un sindicato), pero ellos sí se encuentran afiliados al sindicato. Cuentan con protección legal que impide la posibilidad de que sean despedidos sin justa causa. Cuando, por su tamaño, en una empresa existen varios delegados, forman "el cuerpo de delegados" o "la comisión interna". Esta enorme fuerza sindical de base está estimada en 20-50 mil "delegados".

La mayoría de los sitios *web* sindicales argentinos están relacionados con los servicios de salud y otras prestaciones que los sindicatos de todas las tendencias proveen a los trabajadores (turismo social, educación, formación profesional, actividad cultural, etc.) provistos por los sindicatos por medio de las

inscripción" no completa el concepto. La titularidad del conflicto y la negociación colectiva" son inherentes a esa condición. Desconocer ambas potestades las convierte en "Sindicatos no sindicatos". Horacio Meguira, Director del Departamento Jurídico de la CTA.

⁸ Convenios colectivos de trabajo: El contrato colectivo de trabajo es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores. También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional.

llamadas obras sociales, ya sea que los trabajadores estén o no sindicalizados.

Sistema educativo

Una cadena de eventos socialmente traumáticos concentra su impacto en la más grave calamidad nacional: la deserción escolar. Ella resume el daño de la inequidad social, porque clava sus garras en los segmentos de menores ingresos. Además, perpetúa el ciclo nefasto de la pobreza pues frena el mejor instrumento de movilidad social. La *deserción escolar*⁹ no es una decisión individual, está condicionada por factores contextuales. La CEPAL¹⁰ (2003) reporta que, en promedio, cerca de 37% de los adolescentes latinoamericanos que tienen entre 15 y 19 años de edad, abandona la escuela a lo largo del ciclo escolar.

En el 2008 se conoció un informe de la UNESCO, en el que Argentina, donde hay 720 mil chicos que no van a la escuela y 730 mil que no saben leer ni escribir, encabeza el ranking de América Latina en el porcentaje de jóvenes que empieza la universidad o el terciario. En 1999, el 49% seguía alguna carrera, ahora lo hace el 64%. Es una buena noticia. Sin embargo no todas son rosas. La contracara es que apenas el 20% de los universitarios se recibe y, además, entre el 40 y el 50% de los chicos no termina el secundario.

El abandono de estudios se asocia a factores tales como: el lugar de residencia, las aspiraciones y dedicación de los

⁹ Se define *deserción* como el abandono de las actividades escolares antes de terminar algún grado o nivel educativo.

¹⁰ CEPAL: Comisión Económica para América latina.

estudiantes, las características socioeconómicas y la educación de los padres, y el exceso de programas académicos ofrecidos.

La brecha entre la educación y la empresa tiene un alto costo para ambas partes y para el país como un todo.

Esta situación complica a futuro la posibilidad de conseguir empleo.

El déficit educativo también repercute directamente en la dificultad para implementar cambios, introducir tecnología y programas de competitividad que requieren la utilización de competencias que la gente no ha podido desarrollar, como los sistemas de gestión de calidad y las metodologías industriales, entre otros. Las empresas se ven obligadas, entonces, a reforzar las etapas instructivas e inductivas prolongando los plazos de los procesos y, en consecuencia, sufriendo un incremento en los costos efectivos de los programas y en los costos de oportunidad.

La insuficiencia en la calidad educativa exige a las empresas a realizar pruebas de reclutamiento más profundas, por ende, más costosas.

PARA ANALIZAR, INVESTIGAR Y DESARROLLAR

1-En el campo de las empresas turísticas en la Argentina, investiga cuál es la situación laboral en relación a convenios, sindicatos, etc., de hotelería y gastronomía, agencias de viajes, transporte aéreo, etc.

Puedes consultar:

- Listado de sitios Web de sindicatos de la República Argentina en <http://recintonet.wordpress.com/2008/01/14/>
- “Entran en vigencia las nuevas reglas laborales para agencias de viajes.” 5/10/2008
<http://operatoriasturisticas.blogspot.com/>
- <http://www.trabajo.gov.ar/index.asp>
- “Dos de cada 3 jóvenes pobres no terminan la secundaria” 15/08/2007
- http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2007_8_15&id=42705&id_tiponota=11

2- ¿Cómo juegan el sindicalismo y el sistema educativo en el ámbito discrecional del gerente? Justifica la respuesta.

3-¿Cómo imaginas los necesarios sindicatos de trabajadores en el siglo XXI?

4-¿Crees que las presiones del entorno anunciadas en el texto que influyen en la GRH, son todas? Justifica la respuesta.

5-Si te interesa, lee “Relaciones laborales y recursos humanos: visión general” de Anne Trebilcock, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* en http://www.cepis.ops-oms.org/foro_hispano/21.pdf

CONCEPTOS GENERALES

El término "recursos humanos" se originó en el área de economía política y ciencias sociales, en la que se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de la producción, también conocido como "trabajo" (los otros dos son "tierra" y "capital"). Como tal, durante muchos años se lo consideró como un recurso más predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de "recursos humanos" surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta de que un empleado era mucho más que "trabajo" y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Una definición posible sobre qué se entiende por "recursos humanos" de una organización, es la que aplica este concepto a toda aquella persona que, ejerciendo un rol que se le ha asignado o se ha adjudicado a sí misma, debe desarrollar una misión en un contexto dado, durante un lapso dado, para lograr un objetivo. Ello *incluye a todos*, es decir, también a los dueños, que trabajan en la línea, en la alta gerencia o en la base

de la pirámide organizacional. Los directivos son también incluidos a la hora de contabilizar lo que se llama capital social de una firma. En las fusiones o adquisiciones, por ejemplo, hay empresas que son compradas con todo lo que contienen en su interior, es decir, con todas las personas, además de su cartera de clientes e infraestructura.

Normalmente, en las funciones de recursos humanos se contemplan aquellas ligadas tanto a la administración de recursos humanos (proceso administrativo ligado a la contratación, retribución y satisfacción de obligaciones sociales y fiscales) como al desarrollo de recursos humanos (formación, detección y selección de colaboradores con alto potencial, desarrollo de talento, evaluación del desempeño, etc.), a la gestión de la organización (estructura organizativa de la empresa, valoración de puestos, políticas retributivas, etc.) y a los aspectos culturales y de comunicación en la organización, normalmente a nivel interno, pero en algunos casos también externo.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o un departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto con los directivos de la organización.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1.- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la

satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Generalmente, la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución en la que la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización, es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Negociación
- Cultura
- Habilidades gerenciales
- Departamento de Personal

Asimismo, la Administración de Personal es parte de la Administración de Recursos Humanos, que se encarga de especificar tiempos, competencias, estándares, salarios, jornadas, desempeño de las personas.

Dificultades básicas de la administración de recursos humanos

Administrar recursos humanos es bien diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización porque implica algunas dificultades:

1.- La administración de recursos humanos tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

2.- La administración de recursos humanos maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variados: las personas. Estos recursos vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

3.- Los recursos humanos se encuentran distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.

4.- La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por la eficiencia.

5.- La administración de recursos humanos opera en ambientes que no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control.

6.- Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.

7.- Existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos. La mayor parte de las empresas

distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.

8.- La administración de recursos humanos está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los que no siguen un patrón determinado y son imprevisibles.

Los pilares

Hay tres ejes fundamentales en materia de recursos humanos en una organización:

- la seguridad, higiene y salud ocupacional de todos sus integrantes;
- la toma de conciencia y formación;
- el desarrollo de sus competencias y el planeamiento de su carrera, para que luego, a través de su participación, puedan obtener reconocimiento y recompensas.

¿RECURSOS HUMANOS O HUMANOS CON RECURSOS?

*“No tengo talentos especiales,
pero sí soy profundamente curioso.”*

Einstein

Deberíamos cambiar la expresión “recursos humanos” por la de “humanos con recursos”, personas que son la organización y no sólo parte de ella, que poseen capacidades, creatividad, emociones e *inteligencias*, capaces de generar valor y ventajas competitivas sostenibles, de ser flexibles, dinámicos, proactivos, orientados al cliente externo e interno; en definitiva: los que piensan.

Howard Gardner¹¹ define la inteligencia como la "*capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas*". Reconoce lo que se sabía intuitivamente: que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de desenvolverse en la vida, no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual, pero incapaz de, por ejemplo, elegir bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más

¹¹ Ver biografía en: <http://www.mypersonality.info/multiple-intelligences/howard-gardner/> Gardener, Howard. *Inteligencias múltiples*, Buenos Aires, Paidós, 2006.

ni menos inteligente que Michael Jordan, simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

En segundo lugar, y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo, la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que, en épocas muy cercanas, a los deficientes psíquicos no se los educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil. La inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes.

Gardner añade que, del mismo modo que hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha, Howard Gardner y su equipo de la Universidad Harvard han identificado ocho tipos distintos:

- *Inteligencia lingüística*: la que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios.
- *Inteligencia lógica-matemática*: la que se utiliza para resolver problemas de lógica y matemática. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.
- *Inteligencia espacial*: consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones; es la inteligencia que tienen los marineros, los pilotos, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores.

- *Inteligencia musical:* es aquella que permite desenvolverse adecuadamente a cantantes, compositores, músicos y bailarines.
- *Inteligencia corporal-cinestésica:* la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.
- *Inteligencia naturalista:* es la utilizada cuando se observa y estudia la naturaleza, con el motivo de saber organizar, clasificar y ordenar. Es la que demuestran los biólogos o los herbolarios.
- *Inteligencia intrapersonal:* es la que permite entenderse a sí mismo. No está asociada a ninguna actividad concreta.
- *Inteligencia interpersonal,* la que permite entender a los demás; se la suele encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas.

Las inteligencias interpersonal y la intrapersonal son denominadas, asimismo, *inteligencia emocional:*

El concepto de inteligencia emocional, creado por el psicólogo norteamericano Daniel Goleman¹², es el que explica cómo personas con una elevada inteligencia fracasan en el mundo de la empresa, mientras otras más discretas triunfan. Esto pone de manifiesto la gran importancia de las emociones a la hora de valorar el talento profesional.

¹² Goleman, Daniel: *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires, Javier Vergara, 1999

Todos estamos habituados a la definición de inteligencia que se basa en la medición del CI (Coeficiente Intelectual): raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades espaciales. Sin embargo, estudios recientes demuestran que otro tipo de inteligencia, la inteligencia emocional, es la principal responsable del éxito o fracaso de profesionales, jefes, líderes, padres. El éxito profesional, independientemente de que se trate de un ingeniero, un profesor, un abogado o un vendedor, está definido en un 80% por la inteligencia emocional y en un 20% por el CI.

El Dr. Hendrie Weisinger lo grafica satisfactoriamente con el relato del siguiente diálogo:

"- Doctor, mi hijo rindió un test de inteligencia y obtuvo un índice de 130 de CI.

-Felicitaciones. Con esa inteligencia seguro que podrá ser un excelente empleado de alguien con índice 90 de CI."

<p>La inteligencia emocional se compone básicamente de cinco elementos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Autoconciencia</i>: supone un alto nivel de comprensión de las emociones, los puntos fuertes y débiles, así como de las necesidades e impulsos de uno mismo. - <i>Autocontrol</i>: evita que seamos prisioneros de los sentimientos. Las personas que pueden controlar sus impulsos son capaces de crear un ambiente de confianza y honestidad. - <i>Motivación</i>: es una característica común a todos los líderes que se sienten motivados por el simple logro de sus objetivos. Las personas motivadas tratan de conseguir sus propias expectativas y las de los demás.
--	--

	<p>- <i>Empatía</i>: es el rasgo por el cual el directivo es considerado con los empleados y sus sentimientos, capaz de adoptar su punto de vista y ponerse en su lugar.</p> <p>- <i>Habilidades sociales</i>: son las que permiten encontrar elementos de unión con los trabajadores y crear relaciones.</p>
--	---

Combinando todos estos elementos se puede definir la inteligencia emocional como el conjunto de comportamientos y habilidades personales que permiten a un profesional desenvolverse eficazmente en el entorno laboral, controlando sus propias emociones y las que puedan generarse en el ámbito laboral. Es decir, la inteligencia emocional implica una serie de habilidades como la estabilidad emocional, la autodisciplina, la autoconciencia, la motivación y la empatía social.

En la medida en la que ascendemos en los puestos de responsabilidad dentro de una organización, cobran mayor importancia estas capacidades, hasta el extremo de que la mayor parte de las habilidades que diferencian a los mejores directivos son emocionales. Las habilidades técnicas son consideradas como capacidades básicas o condiciones necesarias para ocupar cargos de responsabilidad, pero las habilidades emocionales son las que marcan la diferencia en el desempeño del trabajo.

Para desarrollar estas capacidades, los Departamentos de Recursos Humanos han de facilitar su aprendizaje. Al ser habilidades de interacción social, es necesario utilizar una herramienta de autodiagnóstico, así como la realización de pruebas interactivas que permitan determinar esas capacidades.

Actualmente, son muchas las empresas que están considerando estos aspectos para gestionar sus recursos humanos y realizar sus procesos de contratación y promoción. La inteligencia emocional hace destacar a una persona por encima del resto, aportando un valor añadido a su trabajo, adquiriendo mayor relevancia los aspectos psicológicos y de adaptación.

Aspectos como contar con capacidad de decisión, ser activo y dinámico son características que, junto con las anteriores, son cada vez más valoradas por las empresas. Esto parece indicar que, por fin, los aspectos emocionales y las actitudes se valoran cada vez más en las empresas, y no sólo se tienen en cuenta los meros conocimientos teóricos.

La inteligencia, combinación de factores

Al definir la inteligencia como una capacidad, Gardner la convierte en una destreza que se puede desarrollar, aunque no niega el componente genético, que traemos al nacer. Estas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera, dependiendo del medio ambiente, educación recibida, familia, trabajos, experiencias, etc.

Para Gardner, es evidente que, sabiendo lo que se sabe sobre estilos de aprendizaje, tipos de inteligencia y estilos de enseñanza, es absurdo que se siga insistiendo, por ejemplo, en que todos los alumnos aprenden de la misma manera. La misma materia se podría presentar de formas muy diversas, que permitan a cada alumno asimilarla partiendo de sus capacidades y aprovechando sus puntos fuertes. Además,

tendría que plantearse si una educación centrada en sólo dos tipos de inteligencia es la más adecuada para preparar a los alumnos para vivir en un mundo cada vez más complejo.

PARA ANALIZAR, INVESTIGAR Y DESARROLLAR

- 1-¿Es bueno controlar las emociones?
- 2-¿Puede la inteligencia emocional modificar nuestro temperamento?
- 3-¿Es bueno, en alguna circunstancia, reprimir las emociones?
- 4-¿Qué ocurre cuando se reprimen las emociones?
- 5-¿Existen emociones negativas y positivas?
- 6-¿En qué esferas de mi vida es aplicable la inteligencia emocional?
- 7-¿Cómo usar la IE para lograr un equilibrio entre mi trabajo, mi familia y mis estudios?
- 8-¿Influyen las emociones en mi rendimiento laboral/estudios?
- 9-¿De qué manera influyen mis emociones en mi trabajo/profesión/estudio?

- Lee: "*La inteligencia emocional en los equipos de trabajo*" 26/03/2008 [http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/Clima Laboral "Enojo y mal humor en la actividad laboral"](http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/Clima%20Laboral%20-%20Enojo%20y%20mal%20humor%20en%20la%20actividad%20laboral), Lic. Cristina de la Vega, <http://www.rrppnet.com.ar/climalaboral.htm>

- "*Casos de inteligencia emocional en la empresa*" en: <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/casos1.htm> (Te llevará a ver otros 12 casos más).

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

*“El triunfo o el fracaso en los negocios
lo causan más las actitudes mentales
que las capacidades mentales.”*

Walter Scott

Según nos plantea Marta Alles¹³, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán. Por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional, partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

¹³ Para conocer más sobre la obra de Martha Alicia Alles, consultar la página web de la autora www.marthaalles.com. Es directora técnica de la *Revista Técnica Virtual* <http://www.xcompetencias.com/>

David McClelland¹⁴, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, buscó nuevas variables capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó “competencias”, que permitieron una mejor predicción del rendimiento laboral.

Diversos autores continuaron el estudio de este término y, sucesivamente, fueron apareciendo diferentes modelos -a nivel mundial- para analizar las competencias laborales, según el enfoque que se le dé al aprendizaje del personal, la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y las responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques la vez en una organización, sin que esto afecte negativamente su coherencia como sistema.

A grandes rasgos, estos modelos se pueden clasificar en: funcionalista, conductista y constructivista.

El modelo funcional consiste en el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa, siguiendo el principio de describir los productos en cada nivel. Generalmente, se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo conductista es una metodología que se centra en la identificación de los comportamientos laborales en relación con tareas y ocupaciones. Generalmente se aplica a los niveles directivos.

El modelo constructivista es un modelo en el que las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el

¹⁴ MacClellan, David C: “Human Motivation”. Cambridge University Press, 1999. (Primera edición: 1987)

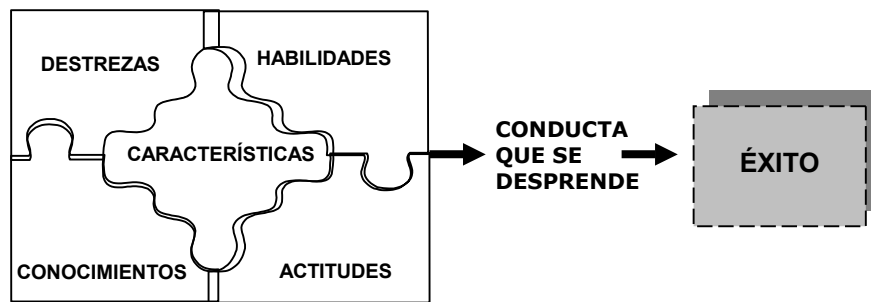
desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Este vincula, en parte, los dos modelos anteriores.

Qué son las competencias

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la Psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David MacClellan, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a MacClelland a buscar otras variables, a las que llamó “competencias”.

Figura 1 Qué son las competencias



Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia; sin embargo, hemos seleccionado

algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Boyatzis, Richard (1982). *“Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.”*

Spencer y Spencer (1993): *“(es) una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.*

Rodríguez y Feliú (1996): *“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.*

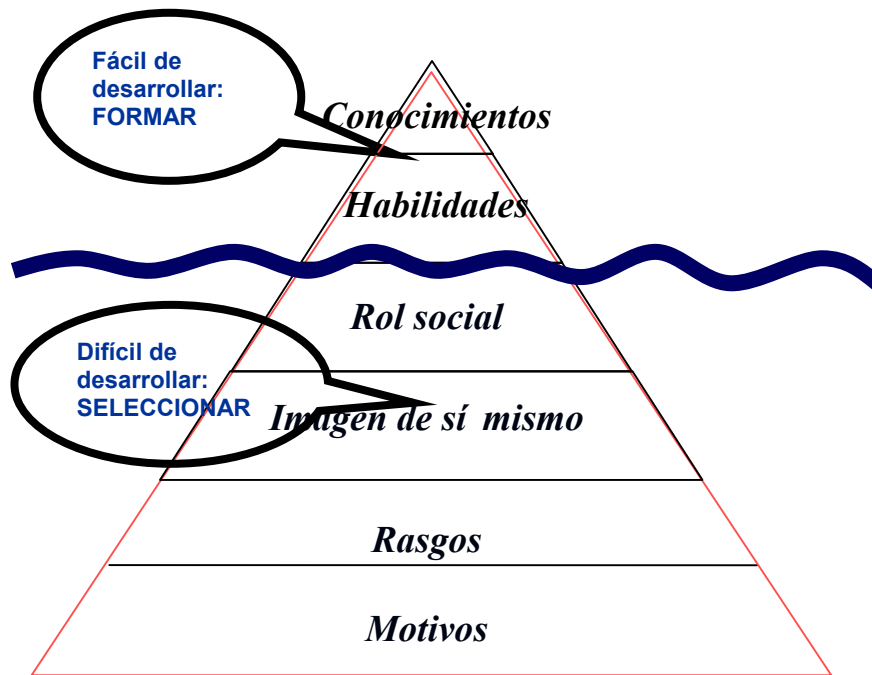
OIT-CINTERFOR: Definición de “competencias laborales”:
“Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosa-mente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.”

La Norma Internacional ISO 9000, en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, resume:
“Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.”

Las competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.

La competencia no es competencia entre las personas, sino competencia con uno mismo, con la actividad de trabajo o el puesto de trabajo. No es otra cosa que la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo y, en

consecuencia, cobra real valor el concepto de evaluación por el desempeño.



Definiciones asociadas a las competencias

Habilidad: es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien (ej.: leer e interpretar un presupuesto, un balance, un gráfico).

Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Ahora bien, los conoci-

mientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

Rol social: es la imagen que proyecta el candidato, lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder).

Imagen de sí mismo: es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros (verse como un licenciado en turismo, un maestro, un profesor, un administrador o planificador, etc.)

Rasgos: son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo: el autocontrol emocional (algunas personas no “*se salen de sus casillas*” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

Motivos: son las cosas que una persona piensa o quiere, de forma consistente que causen acción. Los motivos “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo: una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguir las y usa el *feedback* para hacerlo mejor.

Son intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes (logro, poder, afiliación).

Gestionar por competencias significa tener en cuenta que los conocimientos, las habilidades o cualidades personales influyen en el rendimiento de las personas y aplicar esto, de

manera sistemática, para conseguir los mejores resultados de la empresa y la mayor orientación profesional del trabajador.

Principales cualidades de las competencias

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
 - Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole.
 - Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
 - Pueden ser generalizables a más de una actividad.

¿Cuántas competencias existen?

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas, según sus autores, por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines se las puede distinguir. Por ello, no basta un estudio meramente *nominal* para su comprensión, es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- *Levy-Leboyer (1996)* presenta seis diferentes listas.
- *Ansorena Cao (1996)* incluye 50 competencias conductuales.
- *Woodruffe (1993)* plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

- *Hay McBer*, en su Diccionario de competencias (Spencer y Spencer, 1993), incluye 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas “competencias únicas”.
- *Barnhart (1996)* incluye 37 competencias básicas en siete categorías.
- *Marta Alles* nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular.

La concepción de competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

¿Qué compone una competencia?

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "*una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo*".

De hecho, las competencias combinan, en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): *lo cognoscitivo* (conocimientos y habilidades), *lo afectivo* (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), *lo psicomotriz* o conductual (hábitos, destrezas) y *lo psicofísico o psicofisiológico* (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos

asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto; mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican *“formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”*.

Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

SABER: datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

SABER HACER: habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

En definitiva, deberíamos preguntarnos:

¿Qué tiene que *saber* el trabajador para establecer los conocimientos teóricos?

¿Qué tienen que *saber hacer* el trabajador para obtener los conocimientos prácticos?

¿Cómo tiene que *saber estar y actuar* el trabajador para precisar las actitudes y comportamientos requeridos?

Qué es la gestión por competencias

La gestión por competencias¹⁵ consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario, primero, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (qué hacemos) y, a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

¹⁵ OIT-CINTERFOR: Competencia Laboral “40 preguntas sobre competencia laboral”, Versión actualizada 8/10/2008 en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxviii.htm>

Mediante el sistema de competencias, se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio, y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

La aplicación de una estrategia de gestión basada en competencias tiene como aplicaciones más importantes:

- Establecimiento del Plan de Adecuación Persona - Puesto: cómo conseguir una mejor adecuación de competencias de las personas y de los puestos. Rotación.
- Establecimientos del Plan de Incorporación de Capital Humano en orden a las competencias requeridas.
- Establecimiento del Plan de Formación y Desarrollo de Competencias: cómo conseguir la adquisición y el desarrollo de las competencias precisas -Planes Individuales y Planes Colectivos-.
- Establecimiento del Plan de Evaluación y seguimiento de desarrollo de competencias.
- Establecimiento del Plan de Compensación basado en competencias y aportaciones personales.

Implantación del sistema

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales, el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

Para identificar las competencias estratégicas de la organización, se tendrán que desarrollar las siguientes acciones:

- Análisis en profundidad de la visión-misión de la empresa.
- Descripción de la cultura y valores de la empresa.
- Tendencias y líneas fundamentales de la planificación estratégica de los Recursos Humanos.
- La identificación de las competencias en las personas hay que centrarlas en el inventario de desarrollo y potencial humano y para ello serán necesarias las siguientes actuaciones:
 - ✓ Confección del "Historial Biográfico" basado en conocimientos y experiencias de cada persona.
 - ✓ Diseño del perfil de competencias de cada persona.
 - ✓ Análisis de adecuación persona-puesto.
 - ✓ Evaluación de contraste.

Una vez implantado el modelo de gestión por competencias, comienza a articularse el Plan Integral de Recursos Humanos. En ese momento, la empresa contará con los recursos necesarios para poner en práctica todas las políticas de personas que estime y considere necesario.

PARA ANALIZAR, INVESTIGAR Y DESARROLLAR

Peter Drucker, en su artículo "Managing Oneself" (Harvard Business Review, abril 1999), señalaba que debemos buscar aquellos trabajos en los que se valoren nuestras competencias más relevantes. Todas las personas, sin excepción, sabemos hacer mejor una serie de tareas que otras. Además, como humanos que somos, tendemos a realizar nuestro trabajo con aquellas habilidades que nos resultan más fáciles. Por ejemplo: dos personas que desarrollan el mismo trabajo suelen hacerlo de forma distinta, dependiendo de la persona, aunque ambas lleguen al mismo resultado final.

Aún más, todas las personas tenemos unas habilidades específicas que nos distinguen de los demás, que "van con nosotros", competencias que nos llevan a alcanzar los objetivos que nos proponemos, que son más relevantes que otras que tenemos. No son muchas, quizás tres, cuatro o cinco. Éstas nos ayudan conseguir a la excelencia en nuestro desarrollo profesional.

¿Cuáles son estas competencias que "te caracterizan", "que te definen"? Aún más, ¿cómo puedes conocerlas y comunicarlas?

LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA

La planificación de los recursos humanos no es una función atomizada dentro de la empresa u organización. Es un sistema abierto que interacciona con las demás áreas de la empresa, que -focalizada en el negocio- es una ventaja competitiva y *debe integrarse al plan y a las políticas de la empresa*.

Es importante porque se trata de determinar, en líneas generales, los elementos relacionados con la *política de personal*, la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura del *staff* de personal, la selección, contratación, formación del personal, así como su retiro o despido, aspectos relacionados con la *dimensión humana* de la empresa, con sus conflictos y soluciones. Mantener los recursos humanos significa garantizar a los empleados el cumplimiento de los contratos, de la administración de salarios y de seguridad e higiene laboral. En definitiva, se trata de seguir una determinada política laboral, salarial y social.

En general, las PYMES turísticas poseen determinadas características internas y externas¹⁶ importantes que influyen a la hora de gestionar la empresa y los recursos humanos:

- temporalidad del empleo;

¹⁶ Resultados de investigaciones realizadas en la Patagonia, Argentina, por el Centro de Estudios del Conocimiento e Innovación Empresarial Turístico – CECIET - Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. E-mail: centrodeestudios@ceciyet.com.ar y www.ceciyet.com.ar

- precariedad en las condiciones laborales;
- empleados no comprometidos;
- dificultades para la cobertura de los puestos de trabajo y elevada rotación del personal;
- deficiencias en la cualificación de los recursos humanos del sector;
- dificultades en la retención del talento¹⁷ en el sector;
- inconvenientes en decidir cuál es el número necesario de personal para desarrollar bien su producto o servicio¹⁸;
- desorganización e insuficientes programas de formación y promoción (capacitación), que han fracasado o no han logrado motivar a los empleados;
- alto grado especialización;
- actividades heterogéneas;
- categorías de empresas heterogéneas;
- alto número de PYMES y microempresas;
- alto número de empresas familiares;
- estacionalidad;
- crecimiento espontáneo del turismo;
- escasa valoración social de la prestación de servicios;
- muchos jóvenes con escasa cualificación.

En este contexto, es importante hacerse previamente las siguientes preguntas a la hora de planificar los recursos humanos:

¹⁷ Talento: Un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento y comportamiento que puede ser aplicado productivamente

¹⁸ “La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La oferta del personal dista mucho de ser ilimitada. Los desafíos que determinan esa demanda y los métodos de anticiparla merecen un análisis general.” Caldera Mejía, Rafael: (2006) *Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría*. ISBN-13: 978-84-690-3676-1

¿En qué negocio nos encontramos? ¿Qué habilidades de RRHH son necesarias en este negocio? ¿Sobre qué fuerzas de mercado (económicas, tecnológicas y sociales) hay que actuar? ¿Qué capacidad y habilidades en RRHH se necesitan para actuar en esos mercados? ¿Cuáles son los recursos actuales que permiten desarrollar este plan? ¿Qué calificación actual tienen los RRHH para desarrollar este plan? ¿En qué mercados específicos se deben concentrar los recursos y qué objetivos se deben perseguir? ¿El personal actual es suficiente o se necesita reclutar a más personal? ¿Qué recursos son necesarios adquirir para alcanzar los objetivos? ¿Qué tipo de personal adicional se necesita y qué sistema de contratación se debe seguir?

¿Cuáles son las competencias del director/gerente de recursos humanos para llevar adelante la planificación de su área?

El director¹⁹ o gerente de Recursos Humanos debiera estar preparado para:

- planificar, organizar y desarrollar estratégicamente el capital humano;
- definir y ejecutar el plan estratégico y el presupuesto de Recursos Humanos;
- definir la política de selección de la firma: análisis de necesidades, problemática en la selección y lanzamiento de acciones específicas;
- elaborar el Plan de Formación: realizar el seguimiento y cumplimiento del plan anual de los trabajadores;

¹⁹ Lee: “¿Quién es humano con el gerente de recursos humanos” 16/01/2009 en: <http://datospyemes.com.ar/archivo/modules/news/article.php?storyid=702>

- dirigir y coordinar el Departamento de Administración de Personal y Relaciones Laborales: elaborar procedimientos internos y supervisar las políticas de salarios;
- desarrollar los procedimientos y procesos de RRHH;
- prevención de riesgos laborales: coordinar y supervisar todo lo relacionado con la seguridad y salud laboral. Confeccionar el Plan Anual de Seguridad, seguimiento de los accidentes laborales (frecuencia, gravedad);
- gestionar un equipo de personas;
- coordinar el buen funcionamiento del departamento con el resto de la organización.

Las pequeñas empresas dependen fuertemente del desempeño de sus líderes. Usualmente nacen como resultado de la idea de emprendedores; con el tiempo y gracias al esfuerzo de los iniciadores, la organización crece y enfrenta nuevos retos.

La gente prefiere seguir a personas con las que pueden contar (confianza), incluso con aquellas que tienen diferentes puntos de vista, en lugar de tratar con personas con las que están de acuerdo pero que cambian de posición frecuentemente.

El impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo del sector turístico

Los ordenadores y las nuevas tecnologías están revolucionando el sector turístico, hotelero y de *catering*, uno de los más importantes segmentos de empleo del mundo actual, que

incluye los servicios prestados por muchos otros, tales como agricultura, el transporte o los servicios culturales y sanitarios.

¿Cómo está afectando la tecnología a este sector masivo? Por ejemplo: el viajero que antes dependía de la agencia de viajes puede ahora hacer sus reservas de vuelos directamente con las líneas aéreas a través de Internet. En términos de procedimientos de gestión, la nueva tecnología afecta a todos los aspectos del viaje, desde la agilización de los sistemas de reserva y facturación hasta la preparación de la comida. El camarero que toma los pedidos se convierte también en un especialista de inventarios: mientras va a la barra o a la cocina, los pedidos de comidas y bebidas van también al ordenador, informando a los directores sobre lo que está ocurriendo y ayudando a aprovisionarse de lo necesario. La comida empaquetada al vacío es otra forma de ahorrar tiempo y trabajo. El personal de cocina no tendrá que perder tiempo pelando y lavando verduras, limpiando pescado y preparando la carne. Una receta que antes hubiera requerido 11 productos frescos diferentes se puede preparar ahora con sólo dos. La técnica, largamente adquirida, de un cocinero puede resultar ahora menos necesaria que la de un director de cocina, más preocupado por los "flujos fríos y calientes" y por la "renovación en el plato" que por corregir el aderezo de un plato especial.

Efectos sobre los puestos de trabajo

Además de los turistas, los empleados del sector y sus formas de trabajo se verán también muy afectados por las nuevas tecnologías. En conjunto, el resultado será la informatización de varios trabajos repetitivos de baja

cualificación y el aumento de importancia del trabajo directivo. El personal anteriormente atrapado en tareas intensivas en trabajo quedará liberado para prestar servicios más personales y atender a los clientes.

En el sector hotelero. El papel de la dirección está volcándose más hacia el cliente, mientras que el perfil del nuevo director será el de una persona con conocimientos de sistemas informáticos, capacidad de decisión rápida a partir de nuevos tipos de información y un alto grado de capacidad de relación interpersonal. Ciertas cualificaciones y actividades están perdiendo valor, pero están surgiendo otros trabajos que suponen un mayor reto. En el "hotel del futuro", los empleados tendrán que saber más sobre tecnologías y sobre cómo prestar un mejor servicio al cliente.

No obstante, las nuevas tecnologías traerán probablemente un trabajo más interesante y recompensador para la dirección y para los puestos de atención al cliente, pero más rutinarios, aunque variados, para otros empleados, especialmente en las grandes empresas. El sector hotelero está aún caracterizado por una alta proporción de trabajadores femeninos y migrantes, una mano de obra relativamente joven y poco cualificada, salarios relativamente bajos, alta rotación y condiciones laborales precarias.

En el sector del catering. Aunque están desapareciendo algunas tareas pesadas, las nuevas tecnologías de la alimentación contribuyen a descalificar los puestos de trabajo y, por tanto, a reducir las remuneraciones. La agroindustria ha absorbido gran parte de las anteriores tareas de los empleados de cocina, tales como el deshuesado y preparación de la carne,

lo que puede compensar, en cierta medida, algunas pérdidas de empleo.

En las agencias de viajes. La situación no está clara. Según algunos especialistas, las comunicaciones avanzadas están aumentando las oportunidades de trabajo. Las técnicas tradicionales de emisión de billetes, rutas, horarios y venta de paquetes se sustituyen por las de ventas y el *marketing*, los conocimientos específicos de sistemas informáticos de reserva y la capacidad de hacer pleno uso de los ordenadores. Cada vez hay más agencias pequeñas actuando como puntos de venta, ayudando a los *tour* operadores a conquistar un mercado creciente. Desde el segundo punto de vista, las nuevas tecnologías constituyen una seria amenaza a la propia supervivencia de las agencias de viajes, a medida que aumentan los viajes sin billete y el acceso directo a la información, a las reservas y a los pagos electrónicos. La revolución tecnológica en este sector no ha llegado aún a su culminación y los efectos sobre el empleo son difíciles de prever.

Se dice que el futuro es de los que pueden dar información inmediata, precisa, variada, completa y fiable, todo lo contrario a entregar billetes y folletos.

La introducción de nuevas tecnologías es, por supuesto, de interés para las empresas y para los sindicatos.

Las empresas lo consideran una mejora de las condiciones de trabajo y una simplificación de las estructuras jerárquicas tradicionales que ofrece más posibilidades de participación a los trabajadores. No obstante, una de las principales áreas de discusión entre empresas y sindicatos es la de quién será

responsable de la elección de la tecnología y los sistemas de gestión adecuados. Los sindicatos temen también que se produzca mayor inestabilidad en el empleo, horarios irregulares, trabajo a tiempo parcial no deseado, entornos desagradables de trabajo y remuneraciones inferiores.

PARA ANALIZAR, INVESTIGAR Y DESARROLLAR

¿Qué opinión te merece la siguiente afirmación?

Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo –OIT-: “Se acepta de forma generalizada que la formación formal en este sector es deficitaria con respecto a estas nuevas exigencias de cualificación; escuelas de turismo y hostelería están encontrando problemas para mantenerse al día ante los cambios tecnológicos, que requieren inversión en equipamientos y puesta al día de los formadores. Sin embargo, muchos países carecen de estructuras específicas para la formación de personal hotelero y turístico.”

EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El punto de partida de esta administración de recursos humanos será definir el puesto de trabajo.

¿Qué es el puesto de trabajo?

“Conjunto de tareas que realiza una empresa, empleando unas técnicas, unos métodos y unos medios específicos, pero que están determinados por la entidad donde ejerce su actividad. A cada puesto se le asignan unas tareas concretas.”

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir, de una manera clara y sencilla, las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización; sin embargo, aún seguimos viendo que es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

Hoy en día parece que se impone una cierta polivalencia²⁰ en las funciones a ejercitar por un empleado, siempre que se refiera a labores compatibles, no altere las condiciones de

²⁰ polivalencia: que posee varios valores o que tiene varias aplicaciones, usos, etc.

contratación, no atente contra los principios básicos laborales y esté reconocida en las negociaciones colectivas.

Una descripción de puestos²¹ debe contemplar cuatro puntos básicos:

1. Descripción genérica del puesto de trabajo.
2. Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos a utilizar, así como resultados a obtener.
3. Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.
4. Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral.

Plan de selección

- Reclutamiento: es el subproceso, dentro del proceso de selección, cuyo objetivo es *atraer candidatos potencialmente calificados* para ocupar posiciones dentro de la organización.
- Implica un sistema de información, mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos, posiciones a cubrir.

²¹ a) Descripción genérica: explicar el conjunto de actividades del puesto.

b) Descripción específica: detallar las actividades del puesto, es decir, cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

Fuentes de reclutamiento

Son los recursos humanos sobre los que la empresa focalizará las técnicas de reclutamiento. Pueden ser:

<p><i>Internas:</i> la empresa intenta cubrir la vacante con personal de la propia empresa.</p> <p>Fuentes de reclutamiento <i>internas:</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ transferencias (movimiento horizontal)▪ promociones (movimiento vertical)▪ transferencias con promociones▪ programas de desarrollo	<p><i>Externas:</i> la empresa recluta candidatos externos, no pertenecientes a la empresa.</p> <p>Fuentes posibles de reclutamiento <i>externas</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ base de datos de la empresa, presentaciones espontáneas▪ contactos personales, recomendaciones de empleados▪ instituciones educativas (escuelas, universidades)▪ organizaciones profesionales▪ consultoría / <i>hunting</i>▪ anuncios o avisos a través de los medios▪ sindicatos▪ Internet▪ Otras alternativas²²
---	--

²² El sistema de incorporación de estudiantes universitarios y graduados recientes en carácter de *Trainees*, pasantes o integrantes de programas de Jóvenes Profesionales

<p>Ventajas del reclutamiento interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ es más económico ▪ es más rápido ▪ tiene mayor índice de validez y seguridad ▪ es una fuente de motivación para los empleados ▪ tiene en cuenta las inversiones en capacitación ya realizadas por la empresa 	<p>Ventajas del reclutamiento externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ genera <i>input</i> a la organización ▪ permite importar ideas y enfoques nuevos; actualizarse y renovarse ▪ aprovecha las inversiones en capacitación realizadas por otra empresa o por el candidato
--	---

Proceso de reclutamiento

1. Detección de necesidades del área.
2. Localización de las fuentes de reclutamiento.
3. Elección, programación y aplicación de técnicas de reclutamiento.

(JP) está siendo cada vez más implementado por empresas en el país. Las organizaciones generan, de esta manera, una interfase entre Facultad y mundo laboral, facilitando el desarrollo profesional de los participantes en base a experiencias y aprendizajes concretos que van logrando a través de actividades previamente programadas en el Plan de carrera del profesional o estudiante. Mientras que las empresas, por su parte, logran ajustar el perfil de los *Trainees* a sus requerimientos específicos; contando con ellos durante el tiempo que los necesiten y pudiendo luego incluir a los que le interesen dentro de la dotación efectiva de sus RR.HH.

4. Retroalimentación - *input* de recursos humanos en la organización.
5. Continuación del proceso de selección.

A continuación se adjunta un aviso para reclutar personal para un hotel, publicado en el diario Río Negro el domingo 25 de enero de 2009. ¿Qué opinión te merece? Si fueras el gerente de recursos humanos de la empresa, ¿cómo describirías el aviso de empleo?



Proceso de selección

La selección del personal es el proceso de *elección, adecuación e integración* del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

Definidos los aspectos anteriores, el empresario debería seleccionar al personal, un personal que ya debiera tener perfectamente caracterizado. Dependiendo del tamaño y actividad de la empresa y de las características del puesto de trabajo, la selección puede realizarla la misma empresa o gestionarse a través de empresas especializadas. Si el personal que se requiere es muy especializado o se precisa un trabajador con gran experiencia en determinado campo, el empresario podría dirigirse a una empresa de servicios de selección de personal o a una empresa de trabajo temporal. Éstas, a cambio de una retribución económica, realizan la búsqueda de los empleados que se desee contratar, a través de anuncios en la prensa, recolección de currículos, entrevistas personales y pruebas de selección.

Técnicas de selección. Se realizan ser a través de:

- pruebas de conocimiento o de capacidad,
- test psicométricos,
- test de personalidad,
- técnicas de simulación (juego de roles),
- pruebas de grupo (*assessment center*).

Para saber sobre las técnicas de selección visita. "Técnicas de selección de personal" en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>

Lee el artículo "Por costos de despido, empresas recurren a la psicología al contratar" en:
<http://www.infobaeprofesional.com/notas/18056->

Selección final. Se realiza teniendo en cuenta:

- adecuación al perfil del puesto,
- cumplimiento de competencias,
- potenciales de los candidatos,
- acuerdo con condiciones objetivas del puesto²³ (forma de contratación, salario, beneficios, etc.)

El *plan de contratación* define el tipo de contrato que va a vincular a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su costo.

- No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la empresa mantengan con ella vínculos de contratación a pleno tiempo y por tiempo indefinido.
- En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parcial, por una temporada o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes.
- El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos, entre otros:

- ✓ el salario,
- ✓ la jornada de trabajo,
- ✓ los costes de personal,
- ✓ los tipos de contrato.

²³ Ver legislación laboral argentina <http://www.trabajo.gov.ar/infogeneral/legislacion.asp>

- Sin embargo, habrá que calcular con anterioridad los costos que va a suponer este servicio, que para una nueva y/o pequeña empresa pueden resultar excesivos.
- Por último, es posible realizar la labor de búsqueda a través de nuevos canales como los que ofrece Internet. Ya existen numerosos *web sites* dedicados a la demanda y oferta de empleo que suelen incluir currículos de los demandantes. Ésta puede resultar una vía económica e interesante para la localización de profesionales.

Por otra parte, existen convenios colectivos de trabajo - como en el caso de la Unión de Trabajadores Hoteleros Gastronómicos de la República Argentina y la Federación Hotelera Gastronómica de la República Argentina (UTHGRA-FEHGRA), en los que se establecen acuerdos salariales y condiciones laborales para este sector productivo específico.

Para ver el CCT de UTHGRA-FEHGRA, donde se establecen las categorías y especificaciones de los puestos de trabajo bajo convenio, así como las escalas salariales, visita: http://www.uthgra.org.ar/index.php?put=empleadores_convenios

Plan de inducción

Es la última etapa del proceso de selección y consiste en recibir, introducir e integrar al nuevo integrante a la organización.

- Programa de orientación y seguimiento que garantice un canal fluido de comunicación con el nuevo integrante.

- Proceso de orientación: presentación de la empresa (cultura, datos, estructura, procedimientos, políticas, historia, etc.) a través de reuniones, videos y folletos institucionales, manuales.
- Presentación del puesto de trabajo:
 - física (lugar, materiales, recursos),
 - funcional (descripción del puesto),
 - del equipo de trabajo,
 - plan de entrenamiento previo,
 - mentores y tutores.

Ventajas:

- ayuda a la integración/socialización,
- disminuye la tasa de rotación,
- aprendizaje rápido de sus funciones,
- aprendizaje de la cultura de la organización y sus políticas.

Seguimiento: implica analizar

- adecuación de la persona al puesto,
- tiempo de adaptación de la persona a la empresa y a
 - desempeño de funciones,
 - integración a la empresa, área y equipo de trabajo.

Cuestiones a valorar y resolver: ¿cómo se puede comprometer un empleado con la organización?

- 1-¿Con salarios y prestaciones competitivas?
- 2-¿Con espacios de trabajo dignos?
- 3-¿Con capacitación continua?
- 4-¿Con reconocimientos económicos por trabajos extraordinarios?
- 5-¿Con un ambiente de camaradería y confianza?
- 6-¿Involucrando a la familia en eventos de la empresa?
- 7-¿Con celebraciones?
- 8-Otros. (Piensa algunas otras posibilidades)

Plan de formación

Se puede definir el *Plan de formación* como un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período de tiempo determinado y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos determinados. Debe ser, en todo momento, dinámico y flexible y debe permitir la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento, aunque no estén previamente planificadas. Ha de ser realista y tiene que ajustarse a las exigencias y necesidades de las personas o de los grupos afectados.

Para que este Plan de formación sea eficaz, ha de estar coordinado con el resto de actividades y herramientas de

Desarrollo de Recursos Humanos, como el Plan de Carreras en la empresa, Reclutamiento y Selección de Personal, Análisis del Potencial de la Persona, Análisis y Evaluación de los Puestos de Trabajo. La formación es un medio y no un fin.

El Plan de Formación constituye una herramienta con un enorme potencial. Con ello no sólo se consigue mejorar de manera directa el desarrollo y las funciones laborales, sino que, de igual manera, se consigue la mejora en situaciones o cuestiones de gran trascendencia en la empresa: la integración de nuevo personal, el fomento de la comunicación interna entre los distintos departamentos, la potenciación del trabajo en equipo, presentar una mejor imagen de la empresa hacia el exterior y hacia su personal, y la implantación y transición de cambios organizativos que faciliten la adaptación de los elementos humanos productivos a los cambios del entorno económico y empresarial.

*Es diferente la realización de una acción formativa, o de muchas acciones formativas, en una empresa, que el desarrollo de un plan de formación. Puede que la oferta de cursos de formación que tienen las empresas sea mayor, pero el hacer muchos cursos de formación no conlleva un aumento de la productividad en la empresa o un aumento en la motivación y estima del empleado. Puede ser muy interesante ofrecer un curso de navegación por Internet a los empleados de una empresa de *catering* y restauración, pero no necesariamente será importante para la mejora en su rendimiento profesional ni para un mejor posicionamiento de la empresa en su sector. Es más, una formación mal planificada o realizada simplemente al azar, conlleva efectos colaterales de desmotivación y de falta de confianza en el equipo directivo de la empresa.*

Las preguntas básicas para el plan de formación son: ¿por qué formar?, ¿en qué formar?, ¿a quién formar?, ¿cómo formar?, ¿cuándo formar?, ¿dónde formar?, ¿cómo evaluar?

Diseño de la carrera profesional

Establecer el itinerario y secuenciación de puestos y cargos por los que va a ir pasando un individuo a lo largo de su estancia en la empresa, tanto en su dimensión vertical como horizontal.

Ejemplo 1 de carrera profesional	Ejemplo 2 de carrera profesional
camarero	camarero
empleado de antecocina	contable de despensa
Repostero	ayudante del encargado de despensa de licores
cocinero de salsas	encargado de despensa de licores
cocinero de platos combinados	director de bebidas
segundo jefe de cocina	adjunto al director de banquetes
	director de banquetes

Cuestiones a valorar y resolver:

- 1-¿Quién es el responsable del diseño de la carrera?
- 2-¿Cuánta importancia se le va a dar a la carrera profesional?
- 3-¿Cuándo se va a producir la meseta profesional?
- 4-¿Cómo prever la obsolescencia de habilidades?

El despido y el proceso de desvinculación laboral

El despido es la sanción más drástica que, a nivel laboral, un empleador puede imponer unilateralmente a su trabajador, extinguiendo el vínculo laboral que los unía. Si bien es una decisión permitida, debe ser adoptada en base a la gravedad de la falta cometida por el trabajador y ciertos requisitos y procedimientos previstos legalmente.

Una de las funciones, por lo tanto, *menos* gratificantes de un jefe es tener que despedir a un trabajador. Aún así, el despido hay que llevarlo a cabo y, dependiendo de la capacidad de realizarlo, sus consecuencias serán mayores o menores para la organización y para el empleado. La desvinculación es un proceso que implica responsabilidad social de la organización; debe ser cuidadoso y respetuoso del personal; es algo que debe preocupar a todos los involucrados.

A la hora de enfrentar un proceso de desvinculación del personal, las empresas deben procurar mantener buenas relaciones con quienes serán sus ex empleados, por muchas razones: para proteger el prestigio comercial de la compañía y su imagen en el contexto político, gremial y comunitario, ya que estas personas también son consumidores.

Desvinculación programada o *outplacement*: ¿es posible el despido responsable?

Las firmas han entendido que no es "echando" y "botando" a la gente como se crean relaciones y climas laborales exitosos. Se han dado cuenta de que mantener políticas de

reducción de personal sin más, solo resulta en descensos del desempeño y la motivación de quienes se quedan, lo cual puede generar un resultado totalmente contrario al que se busca cuando se despide personal: en vez de ahorrar costos y permitir la disminución de pérdidas o aumentar beneficios, se consigue aumentar las pérdidas o disminuir los beneficios.

La rotación cada vez más creciente de empleados, las fusiones, las adquisiciones y la innovación tecnológica obligan a las compañías a despedir personal e implantar el programa *outplacement* para atenuar el impacto negativo y mantener el ambiente laboral.

El *outplacement* fue aplicado por primera vez en Europa en los años 90 para suavizar el impacto del despido de un empleado. El método consiste en proporcionar al trabajador despedido no sólo su carta de buena conducta o recomendación, sino dotarle de elementos suficientes para obtener en poco tiempo otro empleo remunerado.

El *outplacement* o desvinculación programada es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

El *outplacement* es una práctica en aumento, poco conocida y utilizada en el país, pero que se aplica en gran parte de las compañías estructuralmente organizadas del mundo y se

refiere a la técnica destinada a asistir a las personas y a la empresa en el manejo del proceso de desvinculación. Además, garantiza la reubicación del empleado en el mercado laboral, mediante un proceso de asesoría profesional que incrementa la autoestima y traza las pautas para obtener otro trabajo.

La persona desvinculada está desorientada y mal de ánimo; eso disminuye sus posibilidades. En el proceso de *outplacement* se aprende a sistematizar cuatro grandes campos: *autoconocimiento, red de contactos, marketing personal, y manejo de entrevistas laborales*²⁴. Además, es un buen momento para descubrir y trabajar sobre las propias carencias. Con el *outplacement*, el individuo puede superar más rápido y con menores riesgos la etapa de desempleo, además crea una nueva mentalidad entre los que se quedan, ya que saben que no van a atravesar solos por esta amarga experiencia.

La contracara: cuando se van los empleados voluntariamente²⁵

Muchos creen -con peligrosa arrogancia- que la gente no se irá porque sencillamente no tiene a dónde irse y que no es necesario dedicarle atención a este tema. No se preocupan por el clima laboral ni la satisfacción del cliente interno. No consideran a las personas como las únicas realmente capaces de implementar estrategias y conseguir resultados. No invierten en capacitar a su personal, comprometerlo y lograr una cultura de

²⁴ Lee “La selección de personal incluye visitas cada vez más invasivas” 10/09/2008 en <http://www.clarin.com/diario/2008/09/10/sociedad/s-01756802.htm> y “Candidatos que no pasan la entrevista laboral” 22/01/2009 en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/992->

²⁵ Lee: “¿Cuánto le cuesta a una empresa que se le vaya un empleado?” 20/11/2007 en <http://management.infobaeprofesional.com/notas/57226->

respeto a las personas. No hacen encuestas de clima y despiden irrespetuosamente, sin cuidar la moral de los que quedan. No comprenden que la pasión de las personas es el factor diferenciador para alcanzar sus metas.

Un empleado puede desconectarse (falta de compromiso, baja productividad, ausentismo o sabotaje, renuncia) por varias razones, entre ellas cuando:

- No es tomado en cuenta para un ascenso laboral.
- Descubre que su remuneración es menor que la de aquellos que hacen su mismo trabajo.
- Recibe una baja calificación por su trabajo.
- Recibe un bajo incremento salarial o ningún incremento.
- Saben que serán transferidos, asignados a un nuevo territorio o no les aceptan la transferencia o la reasignación.
- Les reemplazan el supervisor por uno que no les gusta.

¿Cuál otra razón, a tu entender, podría ser causal de renuncia voluntaria? ¿Qué harías para revertirlo? ¿Retener a cualquier precio?

Plan de externalización de funciones

Puede ser conveniente desarrollar algunas funciones especializadas (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales, etc.) a través de consultores externos. Para ello, se deberá determinar

la naturaleza de las funciones a externalizar, identificar los consultores externos idóneos y cuantificar su costo.

El presupuesto

Un presupuesto es un plan que sirve de base para pronosticar, de la manera más exacta posible, las necesidades ordinarias de fondos que va a tener una empresa durante un período de tiempo determinado (regularmente un año) y la identificación de las fuentes que proveerán los recursos para satisfacer dichas necesidades.

La responsabilidad del profesional de RRHH es alinear el presupuesto del Departamento de Recursos Humanos con las metas organizacionales estratégicas dentro de las pautas y los procedimientos de la organización. Esto es particularmente importante para garantizar que los RRHH sean percibidos como un socio estratégico capaz de justificar los gastos y vincular las actividades de RRHH con el programa general de trabajo de la organización. También es importante debido a que los RRHH, con frecuencia, son percibidos como un centro de costos, en vez de una función generadora de ingresos y, por consiguiente, pueden ser percibidos como un área donde los costos pueden recortarse con mayor facilidad. Un presupuesto de RRHH bien planificado y documentado demuestra una consideración atenta de los gastos directamente vinculados a los programas y actividades de la organización.

El presupuesto de Recursos Humanos es la porción del presupuesto general de la empresa que está destinada a esta área específica y que será utilizada por el Departamento de Recursos Humanos para tareas tales como capacitación de la fuerza laboral, contratación de nuevo personal, etc.

Como es de conocimiento, las necesidades de gasto de personal le van a permitir, a la organización empresarial, cumplir con la parte laboral legal, en cuanto a remuneraciones, beneficios legales, capacitación y demás prestaciones sociales y económicas que las instituciones deben otorgar a sus colaboradores. De igual modo, el uso de la estadística le va a permitir registrar, consolidar y publicar la información sobre las diversas acciones de personal, con el fin de llevar un registro y control eficaz y oportuno.

PARA ANALIZAR, INVESTIGAR Y DESARROLLAR

1-¿Consideras que hay límites morales sobre cuánto un posible empleador debería investigar la vida de un solicitante por medio de entrevistas y pruebas?

2-Investiga: ¿cómo puede asegurarse una organización que su proceso de selección no discrimine contra un grupo?

3- A efectos de plantearte un desafío, establece *10 estrategias* no económicas de motivación o de salario emocional.

4-La metodología basada en problemas reales pretende desarrollar habilidades y competencias relativas a la capacidad

de trabajar en equipo, de búsqueda y validación de información y habilidades comunicativas. Trata de resolver los siguientes:

Problema 1: “Trabajo en una organización donde los trabajadores muestran escaso afecto por la empresa. Cumplen correctamente con su trabajo, pero cuando les surge un trabajo en otra empresa se van. De hecho, la rotación del personal en los niveles bajos y medios de la empresa es más alta de lo normal.” ¿Cómo podríamos cambiar esta situación? ¿Es necesario desarrollar programas de incentivos?

Problema 2: “Soy el Gerente de la empresa y necesito designar un nuevo Director de Administración. Hay varias personas capaces, algunas son más experimentadas y con larga trayectoria en la empresa y otras son más jóvenes pero más capacitadas técnicamente.” ¿Qué hago?

Problema 3: “Nunca pensé que esto me podría ocurrir a mí. Mi jefe me ha dicho que de los tres empleados que contratamos hace seis meses, seleccionemos a uno y no contemos con los otros dos. Me pide que esta decisión la tome yo y me encargue de comunicársela a ellos.” ¿Esto es lo que hay que hacer? ¿Lo tengo que hacer yo? ¿Cómo lo hago?

EL CLIMA LABORAL

*“Las personas olvidarán lo que dijiste.
Las personas olvidarán lo que hiciste.
Pero nunca olvidarán cómo las hiciste sentir.”*

Anónimo

Pareciera que existe un acuerdo en la comunidad de Recursos Humanos²⁶ sobre la necesidad de evaluar el clima corporativo. Sin embargo, las razones para hacerlo son muy diversas y tienen que ver con *el modo en que cultura y clima se articulan en cada organización*.

El clima es una de tantas variables organizacionales y consiste en una serie finita y modelada de elementos, que se manifiestan en comportamientos colectivos. Impacta directamente en el comportamiento de quienes trabajan en una organización y, por lo tanto, cumple funciones que contribuyen al éxito de las organizaciones. El clima es una característica de la organización que la gente, sin importar dónde trabaje, experimenta todos los días.

Una de las preocupaciones más frecuentes cuando se empieza a encarar un proceso de este tipo es *cómo generar un dispositivo que permita garantizar la confidencialidad de las personas encuestadas* con el fin de que todos contribuyan a dar su opinión. Es por ello que la mayoría de las veces se recurre a consultores externos para encarar dicho proyecto.

²⁶ María Laura Trol y María José Quintana, Especial para iProfesional.com

Actualmente existe una amplia variedad de propuestas ofrecidas y de acuerdo a los objetivos de la organización, *poseen un alto valor aquellas encuestas²⁷ diseñadas a medida, con el objetivo de relevar aquello que la organización considera esencial.* La mejor encuesta es aquella que explora las dimensiones más sensibles de la cultura de una empresa.

En este sentido, *en algunas organizaciones el liderazgo signará la cultura, mientras que otras estarán marcadas por la forma particular de fijar los objetivos de la organización.* La articulación de la evaluación de clima con los ejes que definen a la cultura corporativa es la clave para una valoración efectiva y para la elaboración de un plan de acción apropiado.

Al preguntarnos por el clima, en verdad estamos evaluando cuán efectiva es la organización al movilizar sus recursos humanos. El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización, que inciden sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales.

Imaginemos cuán poderosa puede ser esta herramienta si se encuentra dirigida a evaluar lo que necesitamos realmente testear como organización y si le estamos dando respuesta a lo que nuestros empleados están alertando. En este sentido, resulta útil *pensar en la encuesta de clima como una "brújula", un instrumento que sirve de orientación, en el que la aguja indica cuál es el norte hacia el cual la organización debe dirigirse.*

²⁷ "Encuesta de clima laboral. Una herramienta para aprovechar" en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/223-> Ejemplo de encuesta en: <http://networking.hgo.itesm.mx/survey/public/survey.php?name=eclpfisic>

El clima organizacional es una de las causas de satisfacción y desempeño más importantes. La estructura de la organización y los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima que, a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados. El clima actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción, que son determinantes directos del comportamiento y del desempeño.

Cuando se habla de "clima", se hace referencia al ambiente interno de la organización, tal como lo perciben sus miembros; se trata de una configuración particular de las variables situacionales, que posee una connotación de continuidad menor a la cultura. Está conformado por la naturaleza de las redes de comunicación, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores. Un clima organizacional sano debería sostener la integración de los objetivos organizacionales y personales, una estructura flexible, con una red de autoridad, control, comunicaciones y estilos adecuados de liderazgo según las situaciones de trabajo planteadas.

Será fundamental realizar un análisis acabado de lo relevado y *como organización asumir la responsabilidad que implica contar con una gran cantidad de información que se debe gestionar.*

A partir de este momento, existe una gran responsabilidad y es *escuchar y entender a quienes han respondido* y a través de esta brújula identificar cuál es el norte y trazar un plan de acción para dar respuesta a dichas necesidades,

teniendo en cuenta los objetivos del negocio y el contexto en el cual la empresa se desarrolla.

El clima organizacional es una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral, y a partir de la cual actúa.

Algunos conceptos asociados al clima laboral²⁸:

Motivación en la empresa

Es el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de la empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez, está influida por varios subfactores, tales como:

- reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa;
- posibilidades de promoción;
- atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado;
- estabilidad en el empleo;
- posibilidades de aprendizaje y formación;

²⁸ Lee “Un mal clima laboral puede enfermar a las empresas”_24/05/2008_en :
<http://management.infobaeprofesional.com/notas/66553->
“¿Cómo construir un clima laboral libre de empleados idiotas?”
<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?tok=1230454698697&nid=29603>

- “orgullo de marca” (entendido como satisfacción ante los demás por su propia empresa);
- implicación del empleado en la empresa;
- horario de trabajo;
- comunicación vertical y horizontal.

El proceso de desmotivación puede dispararse rápidamente por una serie de causas. He aquí seis de las más corrientes observadas en el sector turístico:

- Intromisión de un supervisor u otro individuo que pueda influenciar el éxito del empleado, en el área de su responsabilidad y autoridad.
- Falta de apoyo psicológico y de comportamiento.
- Carencia de suficiente información, dando lugar a retrasos y errores.
- Falta de respeto a la confidencialidad.
- Carencia de sensibilidad respecto a las necesidades individuales.
- Comportamiento inconsciente por parte del superior y de quienes directamente influyen en el éxito del empleado.

El resultado final lógico de todas estas transgresiones es que el empleado se sienta devaluado en términos humanos.

Disminuye el orgullo, la confianza, la seguridad y las oportunidades de desarrollarse. Devaluará al ser humano y le desmotivará; le dejará sin iniciativa individual en lo que respecta a la organización. Cada fase del proceso desmotivador presenta síntomas propios, de ahí que se pueda identificar e invertir la tendencia.

Motivación en el trabajo. Es el conjunto de estímulos que siente un empleado ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian la percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

- nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo;
- contenido del propio trabajo que realiza;
- autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo;
- posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas);
- posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

Motivación económica. Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral. Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado y por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. Ese entorno lo constituyen las personas que lo rodean: normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar varios subfactores:

- relaciones con compañeros de trabajo,
- relaciones con sus jefes,
- ergonomía,
- puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales),
- ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.),
- hostigamiento psicológico en el trabajo: *mobbing*.

*Un excelente lugar para trabajar es aquel donde...
confío en la gente para quién trabajo,
tengo orgullo por lo que hago y
disfruto de compartir el trabajo con mis compañeros.*

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto, dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal... Estos elementos conforman lo que se denomina *salario emocional*.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con los que se ha de enfrentar la empresa. Latinoamérica, en general, brinda menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa, tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los

que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral... Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad, uno de los cuales es la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la *comunicación*. En numerosas ocasiones, la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante, también, por parte de la gerencia, saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

Otros problemas con los que se debe enfrentar la empresa u organización

El hostigamiento psicológico en el trabajo: *mobbing*

El concepto de “*mobbing*” o acoso moral ha sido desarrollado históricamente por diversos científicos y psicólogos (principalmente en Europa) como la situación en la que una persona (o, en raras ocasiones, un grupo de personas) *ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado, sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas abandonen el lugar de trabajo.*

Se ha constatado la existencia en las empresas de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico tal, que presentan síntomas psicosomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral.

Muchas de estas manifestaciones se ajustan a la definición de *mobbing*, término empleado en la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological

Terrorization, LIPT), de forma sistemática (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo, según definición de H. Leymann.

En castellano, se podría traducir dicho término como “psicoterror laboral” u “hostigamiento psicológico en el trabajo”.

Algunas conductas concretas de *mobbing* clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996):

ATAQUES A LA VÍCTIMA CON MEDIDAS ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restringir a la persona las posibilidades de hablar ✓ Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros ✓ Prohibir a los compañeros que hablen con una persona determinada ✓ Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia ✓ Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva ✓ Cuestionar las decisiones de una persona ✓ No asignar tareas a una persona ✓ Asignar tareas sin sentido ✓ Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades ✓ Asignar tareas degradantes
--	--

ATAQUES A LAS RELACIONES SOCIALES DE LA VÍCTIMA CON AISLAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona ✓ Tratar a una persona como si no existiera ✓ Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos ✓ Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella ✓ Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona ✓ Tratar a una persona como si no existiera ✓ Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella ✓ Hablar mal de la persona a su espalda ✓ Difusión de rumores
ATAQUES A LA VIDA PRIVADA DE LA VÍCTIMA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Críticas permanentes a la vida privada de una persona ✓ Hacer parecer estúpida a una persona ✓ Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos ✓ Mofarse de las discapacidades de una persona ✓ Ataques a las actitudes y creencias políticas y religiosas ✓ Mofarse de la nacionalidad de la víctima
VIOLENCIA FÍSICA Y VERBAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofertas sexuales, violencia sexual ✓ Amenazas de violencia física ✓ Uso de violencia menor ✓ Maltrato físico ✓ Gritar o insultar ✓ Críticas permanentes del trabajo de la persona y amenazas verbales

El marco legal del *mobbing* o “violencia laboral” en Argentina²⁹

La figura del *mobbing* es muy reciente en la Justicia argentina y surgió de la propia doctrina de los jueces, ya que no está regulada por ley. Sin embargo, existen numerosos proyectos en el Congreso que buscan regular este comportamiento en forma específica. Este fenómeno en la Argentina es poco difundido y no existe legislación al respecto, sin embargo, en 1998, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) manifestó la existencia de un 6,1% de casos de *mobbing* en los varones y un 11,8% en las mujeres en nuestro país.

²⁹ Leer: “Argentina-Mobbing: la Justicia condena solidariamente a gerentes” en <http://troponina.com/?p=141>

UNA VISIÓN INTEGRADORA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORED CARD³⁰

“Si la única herramienta que utilizas es un martillo, pensarás que toda cosa que se te presente se parecerá a un clavo.”

(Mark Twain)

No es posible pensar que una organización puede tener resultados superiores, mayor eficiencia, eficacia, alta satisfacción, adaptabilidad y desarrollo si se trata de aplicar la gestión de recursos humanos de modo formal, con un enfoque funcional, limitado exclusivamente al área funcional de los recursos humanos, así como sobre principios que dictan la separación de directivos o gerentes o los que “piensan y dirigen”, por un lado, y los que ejecutan, por el otro. Porque, a partir de aquí, habrá dos caminos, dos estrategias, dos objetivos, dos tácticas, separadas, paralelas, no convergentes ni integradoras.

La pequeña y mediana empresa turística se encuentra en una fase difícil, en la que tanto la fuerte competencia como la creciente exigencia del mercado le están obligando a adaptar su oferta y a profesionalizar su gestión en mayor medida. En este

³⁰Para ampliar sobre conceptos del CMI, lee: http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

“Los recursos humanos en el sector turístico: una aplicación del cuadro de mando integral” en <http://www.ual.es/congresos/Turismo-Mediterraneo/panel5-2.pdf>

contexto, el uso del *Cuadro de Mando Integral (CMI)*, limitado antes a las grandes empresas, está presente en cada vez más PYMES para ayudarlas a reaccionar antes y darles la posibilidad de anticiparse a los cambios.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta importante para gestionar la estrategia del negocio, porque exige definir objetivos de mediano y largo plazo y cómo lograrlos. Además, unifica la información clave que necesita controlar el dueño todas las mañanas, cuando llega a la empresa.

La visión de conjunto que el CMI (también denominado tablero de comando) proporciona al gestor de la PYME turística le aportará los elementos claves –cuantitativos y cualitativos, así como internos y externos para la toma de decisiones.

Transforma la visión (lo que se quiere ser), la misión (tarea central), los valores y las estrategias, en objetivos y metas claras que se pueden medir. Debe haber una participación eficiente de los recursos humanos, con motivación, capacitación y comunicación.

El tamaño y la poca complejidad de estas organizaciones contribuyen en el fondo a comunicar la estrategia para que sea entendida e internalizada a través de toda la organización. En las PYMES³¹, con tamaños de 5 a 100 empleados, el proceso de construir y comunicar la estrategia pareciera más sencillo que en empresas grandes (50 mil empleados, por ejemplo), por lo

³¹ “Puede aplicarse el balance ScoreCard en una PYME?” por Ricardo Corrales
<http://www.degerencia.com/articulo/>

que puede aprovecharse esto como una ventaja de comunicación cara a cara, si los líderes están realmente comprometidos con la implantación. Las PYMES tienen la ventaja de la cercanía del dueño con los empleados, lo que permite conocer los problemas de la empresa de boca de los que están de cara al cliente.

Entre las necesidades de gestión a las que da respuesta el CMI, se incluyen las que siguen.

➤ **Integrar los indicadores cuantitativos y cualitativos**

Es un hecho generalmente aceptado que la orientación al cliente, la implicación del personal en los resultados de la empresa y la calidad de servicio, entre otros, son factores críticos para el éxito de la empresa turística. Tradicionalmente, los indicadores cualitativos estaban desvinculados de los indicadores económicos y financieros, habitualmente utilizados para el seguimiento de la actividad.

En los establecimientos turísticos, el control de gestión se vale de diferentes herramientas, entre ellas los sistemas de indicadores, para dar seguimiento a la estrategia. Estos índices financieros y no financieros han de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en los distintos niveles gerenciales. El CMI integra los indicadores cuantitativos y cualitativos, eliminando las duplicidades y asegurando que el conjunto de indicadores de la actividad sean homogéneos y fiables.

La definición de indicadores es un elemento crítico y el negocio deberá establecer sus parámetros propios con algún criterio de medición.

Así, en una pizzería, por ejemplo, puede considerarse como variable a medir el tiempo de demora entre la recepción del pedido y la entrega a domicilio. En cambio, en un restaurante *gourmet*, es probable que el cliente valore la calidad y variedad de platos dentro de esas características y se fije menos en el precio o en la demora en ser servido, por lo que será necesario poner atención en la opinión de los clientes.

Los medios para conocer estos indicadores pueden ir desde el clásico buzón de sugerencias, hasta la implementación de un 0800 o una encuesta de satisfacción. El desafío, en todo caso, es encontrar la fórmula para darle valor a esas opiniones.

➤ **Proporcionar información concisa, fiable y a tiempo, a un menor costo**

El acceso de las PYMES turísticas a las nuevas tecnologías de información las han dotado de medios que les proporcionan los datos relativos a su empresa. En la mayoría de los casos, la información de gestión no se obtiene directamente. Generar indicadores para la toma de decisiones requiere elaborar y tratar los datos provenientes de los sistemas de información; lo que supone un costo para las empresas. El CMI aporta información de gestión integrada a un menor costo. Ello es posible, ya que esta herramienta permite integrar la información clave para la gestión, sin necesidad de que tenga que elaborarse repetitivamente a partir de un volumen importante de datos. Utiliza, por tanto, una fuente única de datos, lo que garantiza la fiabilidad de la información que se obtiene y elimina la necesidad de conciliaciones.

➤ **Proporcionar y homogeneizar los indicadores de la empresa como negocio y los de la actividad de la empresa**

En el CMI se concatenan los resultados de la actividad de la empresa –incorporando los efectos de las acciones de mejora con los resultados de la empresa como negocio. Esto permite evaluar el avance en el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

Es un modelo de gestión estratégico – operacional, que permite desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo, como un todo sistémico, y no como partes fragmentadas.

Para una PYME, empezar con Excel es más que suficiente, ya que el costo del *software*³² dependerá además de los honorarios o valor por hora que fije el consultor especializado.

Diseño del CMI

Antes de la construcción del BSC, se deben considerar y definir las siguientes variables:

- oportunidades y amenazas,
- fortalezas y debilidades,

³² En el *tablero de comando*, los datos cargados son analizados por un sistema de *software* que en forma automática dispara los alertas de color como un semáforo, según se alcance o no el objetivo prefijado en los indicadores claves. De esta forma, ante una luz amarilla o roja en el tablero del monitor que evidencie dificultades, el dueño de la empresa puede decidir acciones correctivas antes de que sea tarde.

- declaraciones estratégicas: visión, misión, valores.

Son claves las siguientes preguntas para el dueño de la empresa: ¿Qué tipo de empresa dirijo y hacia dónde va? ¿Qué porción de mercado ocupa? ¿Quiénes son mis clientes? ¿Cómo son atendidos?

Las cuatro perspectivas

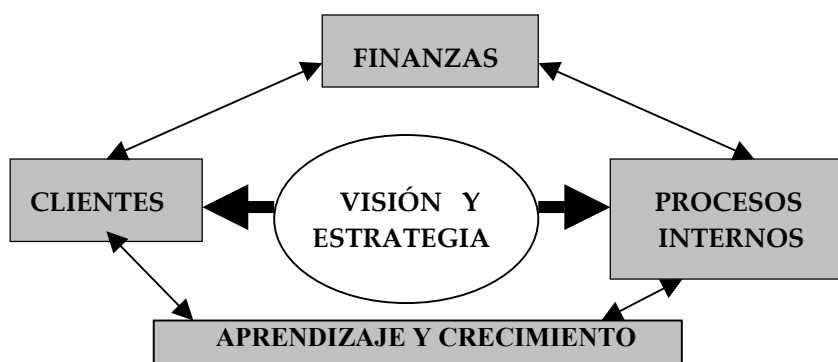
El CMI mide y focaliza la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas:

Perspectiva financiera: se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico.

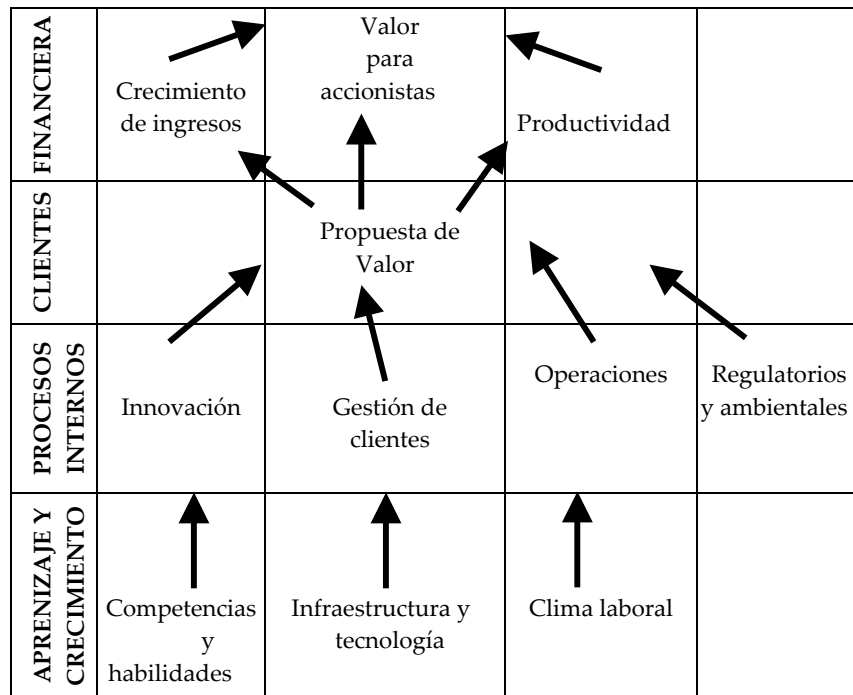
Perspectiva del cliente: se centra en la orientación al cliente, principalmente en agregar valor a segmentos específicos de mercados.

Perspectiva de procesos internos: se centra en la excelencia de la operación, que crea satisfacción en los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se centra en los recursos humanos que, motivados y capacitados, hacen posible la eficiencia de los procesos y la satisfacción del cliente.




Integración de las cuatro perspectivas



Esta estructura de información deberá servir al directivo para evaluar la gestión de las personas de forma integrada con el resto de las responsabilidades asociadas a la Gestión del negocio.

A continuación, se presenta el caso de una compañía aérea en ejemplos sencillos de aplicación del CMI.



Perspectiva	Objetivo	Indicadores	metas	Planes de acción
Financiera	Rentabilidad	Rentabilidad	30%	
	Aumentar ventas	Ventas	20%	
	Reducir costos	Costos	5%	
Clientes	Atraer y retener clientes Servicio a tiempo Precios bajos	# de clientes • Ratio de llegadas a tiempo • Precios de mercado	12% de aumento • Rankeado #1 • Rankeado #1	
Procesos internos	Reducir el tiempo de los aviones en tierra	Tiempo en tierra • Salidas puntuales	30 minutos 90%	Optimización del tiempo de ciclo
Aprendizaje y crecimiento	Disponer de personal calificado en cada operación	% del personal de tierra capacitado	año 1 70% año 3 90% año 5 100%	Entrenamiento del personal de tierra

PARA ANALIZAR, INVESTIGAR Y DESARROLLAR

1- Establece la relación del desarrollo del plan estratégico con la metodología del Cuadro de Mando Integral.

2- A partir de la elección de una empresa turística real o potencial ¿cuáles serían los pasos que incluirías a efectos de asesorar a una empresa de turismo en un CMI?

ESTUDIO DE CASO: HOTEL MIRADOR

A efectos de resignificar todos los temas tratados en el presente texto, trata de resolver el siguiente caso, cuyos datos son reales pero cuyos nombres, fechas y lugares han sido modificados a efectos de mantener la privacidad de la investigación.

La empresa

Está ubicada en un punto estratégico de la ciudad de Neuquén, a pocas cuadras de la calle principal en la zona financiera y de negocios por excelencia, en pleno centro y a pocos pasos de los mejores resto-bares y locales gastronómicos de la ciudad. Apunta a recibir a hombres y mujeres de negocios, brindándole un espacio acorde a sus necesidades en cada habitación.

Memoria descriptiva

El Hotel fue construido en los años 60 funcionando en su origen como Residencial. La reforma realizada en el 2006 valorizó las características originales del edificio en su fachada y la actualización de sus interiores de acuerdo con estándares de la hotelería moderna.

Posee 15 habitaciones con baño privado y se ofrecen los siguientes *servicios*: desayuno, estacionamiento privado, lavandería, asistencia médica las 24 horas, acceso a Internet

inalámbrico en todo el hotel y periódico local y nacional. Además, cada habitación cuenta con cama con *sommier* (tamaño *King Size* en caso de las *suites*), pantalla LCD con cable, minibar, teléfono, cofre de seguridad individual digital, aire acondicionado frío-calor, cerradura electrónica, baño con secador de cabello, amplios ventanales, escritorio, conexión a Internet Wi-fi. Posee los servicios para poder ser considerado hotel tres estrellas, pero la legislación vigente de la provincia de Neuquén, Decreto 2790/99, establece requisitos referidos al tamaño de las habitaciones que el hotel no cumple, razón por la cual todavía no ha obtenido la categorización pertinente.

Los dueños del establecimiento constituyen una Sociedad Anónima y su directorio y principal socio se encuentran en la ciudad de Córdoba.

Características del entorno interno

Con respecto a su estructura, el hotel presenta una departamentalización funcional. Hasta el 2008, contaba con 11 empleados, incluido el gerente, que se distribuían de la siguiente manera: 4 recepcionistas: 2 hombres (realizan esencialmente turnos de noche y ocasionalmente a la mañana o tarde) y 2 mujeres (realizan turnos de mañana y tarde, no de noche). En el sector café, había 1 sola persona que se encargaba del desayuno y del refrigerio del personal, así como de ocasionales almuerzos de pasajeros, para lo cual el hotel cuenta con un reducido menú. También había 1 franquero que cubría estas funciones cuando la moza no estaba. En el sector pisos, había 3 mucamas, una de ellas es la gobernanta. También realizaban horarios rotativos.

Hasta el mes de abril de 2008 inclusive, existía el Departamento de Administración, que estaba a cargo de 1 sola persona que trabajaba de lunes a viernes de 8 a 13. Sin embargo, por decisiones de los dueños se prescindió de sus servicios y desde entonces el gerente, junto con el personal de recepción, quedó a cargo de esas funciones. Según los dueños, su función allí no era indispensable y en el marco de una política de reducción de costos, esta persona dejó de trabajar en el hotel.

A fines del mes de mayo, hubo otra reducción de personal. En este caso se despidió a la moza del café y a una mucama (la que tenía menos antigüedad).

El franquero, un chico carente de la rapidez y agilidad en la atención y preparación del desayuno, presenta desconocimiento de todas sus tareas, de manera que con frecuencia no realiza pedidos, no limpia sectores de la cocina, etc., lo que obliga a que personal de pisos o recepción deban encargarse también de ello. Con respecto al despido de la mucama, ahora realizan turnos de 8 a 16 y de 11 a 19 hs. En caso de tener medio franco, la jornada laboral puede ser de 8 a 12 o de 15 a 19 hs.

De esta manera, en la actualidad, la cantidad de empleados quedó reducida a solo 8: el gerente, cuatro receptionistas, el nuevo mozo y las dos mucamas.

La edad promedio del personal es de 30 años aproximadamente, lo que facilita una atención ágil, rápida y con buena predisposición, a lo que se le añade la estandarización de algunas tareas y procedimientos. La ropa del personal tiene su respectivo logo del hotel y en cada habitación se encuentran delicadas carpetas con diversa información, acompañadas con una lapicera, destinadas a cada pasajero.

Capacitación

El personal en su conjunto fue capacitado con un curso que se realizó en octubre de 2006, antes de la reapertura del hotel. Sin embargo, fue un curso muy general y brindó solo una “idea” de cómo funciona cada departamento. A pesar de ello, no existen demasiados inconvenientes vinculados al accionar de los empleados, aunque cabe mencionar que los dos muchachos de recepción que habitualmente realizan auditorias nocturnas carecen del entrenamiento y de la práctica necesaria para realizar las funciones propias del sector, ya que originariamente pertenecían a la confitería (que estuvo abierta unos pocos meses) y, al estar de noche, no realizan con frecuencias *check in-out*, facturaciones, etc.

El resto del personal ha trabajado anteriormente en otros establecimientos, en las mismas áreas que están hoy en el hotel o cuentan con estudios vinculados a ello, es decir que, en su mayoría, cuentan con experiencia previa:

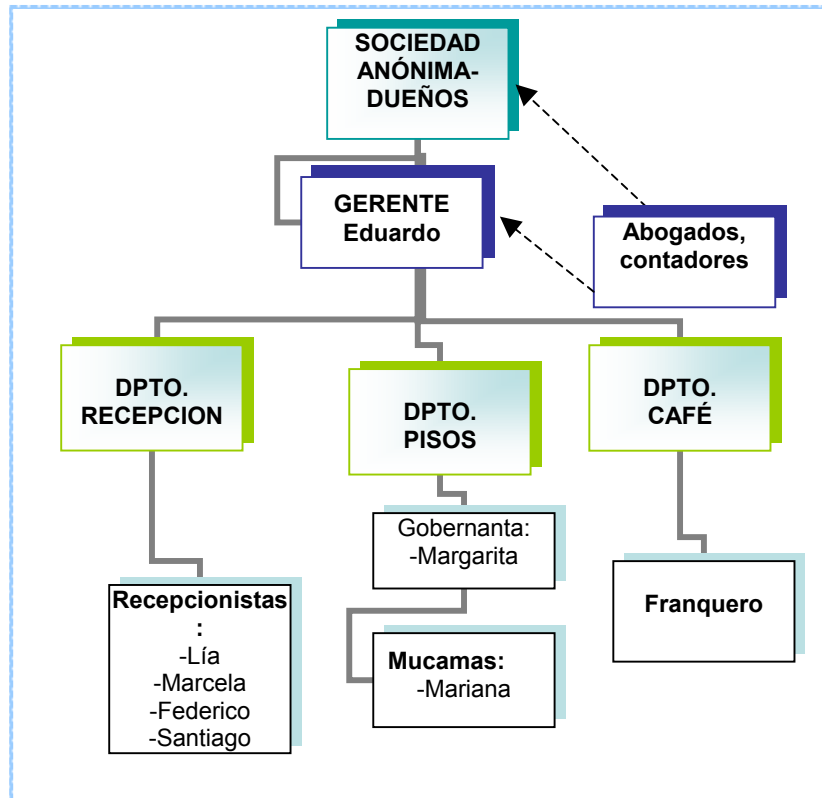
- Lía (recepción) tiene estudios vinculados a Relaciones Públicas.
- Marcela (recepción) tiene estudios en Turismo y ha trabajado en las bodegas de la zona.
- Margarita (gobernanta) trabajó en varios hoteles y en el ISSN de Neuquén.
- Mariana (mucama) ha trabajado en otros hoteles.

En líneas generales, se observa un buen ambiente de trabajo, no se perciben diferencias importantes entre el personal y, por lo contrario, se ve una actitud de compañerismo entre ellos ayudándose mutuamente en momentos de mucho trabajo

en algún sector o cuando se presenta alguna dificultad. Esta polifuncionalidad se produce también porque en muchas ocasiones no dan abasto para cumplir con sus tareas y es por eso que requieren una ayuda extra.

En esta polifuncionalidad también hay que incluir al gerente, que colabora a la par del resto de los empleados en momentos críticos.

Organigrama del hotel



Estrategias

Las decisiones tomadas por los dueños –que, según sus palabras, son “estratégicas” para el establecimiento- dan a entender una clara reducción de costos en todos los departamentos del hotel. Algunas de estas medidas ya tomadas son:

- Disminución del uso de bolsas para el envío de blancos a lavandería.
- Disminución del uso de lapiceras, resmas y demás elementos de librería.
- Despido de la persona del Depto. de Administración en el mes de abril.
- Despido de la persona de café (en su lugar quedó el franquero) y de una mucama en el mes de mayo. En ese mismo mes también se fue por decisión propia un recepcionista y en su lugar ingresó uno nuevo.

El cambio de personal y los despidos están generando un clima de incertidumbre generalizada, a lo que se suma el dolor por la pérdida de sus compañeros y el malestar por considerar erróneas dichas decisiones. Esto se debe a que se ha establecido entre ellos una buena relación laboral que se está desmembrando, como también así el grupo originario del hotel.

Algunos de los empleados que todavía están en el hotel se hallan en la búsqueda de otro trabajo que satisfaga mejor sus expectativas, alguna de ellas será seguramente la estabilidad laboral.

El gerente

Con respecto al gerente, ha trabajado previamente en otros hoteles cumpliendo, por ejemplo, tareas de recepción.

Es una persona que controla todo el accionar de cada sector del hotel y es el que debe dar solución en caso de problemas que no puede solucionar el personal (ejemplo se rompe un cañería, se corta la luz, etc.). Se encarga de capacitar a gran parte del personal, en especial a la gente de recepción. También implementó un nuevo *software* en el establecimiento y fue el encargado de enseñárselo a los demás. Con cierta frecuencia realiza algunas actividades fuera del hotel, como buscar precios en los distintos proveedores, y en ocasiones realiza personalmente algunas compras; también paga los impuestos y servicios y se encarga de promocionar el hotel ofreciendo sus servicios ante distintos empresarios.

Al no contar más con la persona de administración, él es quien realiza principalmente esas funciones, en las que se incluyen abrir cuentas corrientes, facturación, realizar presupuestos operativos, tener en cuenta el vencimiento de impuestos y servicios, etc. A veces, también realiza el pago a proveedores, toma reservas, atiende el teléfono de recepción y ayuda en momentos en los que el personal no da abasto o no puede realizar sus actividades, por ejemplo: encargarse de servir el desayuno cuando la moza no ha podido asistir u ocupar el puesto de recepción cuando no asistió la persona a cargo o cuando realizan alguna capacitación.

Trabaja en conjunto con los contadores de la empresa para la liquidación de sueldos.

Relación gerente - empleados

La relación entre los demás empleados y el gerente es buena, existe predisposición generalizada para que la prestación de los servicios sea óptima. El gerente escucha sugerencias, (por ejemplo: elaboró, por sugerencia y en conjunto con la gobernanta, una lista de actividades a cumplir en ese sector para el turno mañana y tarde, de manera que nada fuera omitido y se mantuvieran así los estándares de limpieza y orden en cada habitación). Por otro lado, todo el personal es conciente de que el gerente es un intermediario entre ellos y los dueños, de manera que algunas decisiones importantes se encuentran fuera de su alcance y supeditadas a la visión y opinión final de ellos.

Con respecto a estos últimos, existe una percepción compartida por todos de que carecen de un buen conocimiento del funcionamiento de un hotel por la toma de algunas decisiones, ya señaladas. Además, no dedican todo su tiempo a esto, ya que cuentan con otras empresas no vinculadas al alojamiento, a las que también deben atender.

Teniendo en cuenta lo planteado:

- 1) ¿Cuáles son los problemas más importantes? Establece un orden de prioridades.
- 2) ¿Cómo resolverías estos problemas desarrollando una correcta administración de recursos humanos en el hotel? Arma las propuestas del caso.

CRESTOMATÍAS
Colección dirigida por Liliana Falcone

Títulos publicados

Área: Teoría del Turismo

Turismo: naturaleza y características

José Luis Bosch

Turismo y generación de empleo

José L. Bosch, Silvana Suárez, Gladys Olivares y María C. Merli

Política y gestión del turismo.

Una propuesta de desarrollo integral a escala local

José L. Bosch

Reflexiones y experiencias acerca del tiempo libre, el ocio y la recreación

Silvana Suárez y M. Carolina Merli (Compiladoras)