

# LA APORTACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LOS HOTELES DE ALTA GAMA EN LA CIUDAD DE BARCELONA<sup>1</sup>

AUTOR

**Dr. Marc Correa**

marc.correa@tsi.url.edu

*Profesor de TSI-Turismo Sant Ignasi, Universidad Ramon Llull, Barcelona*

## RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de investigación es estudiar el grado aportación estratégica de los departamentos de Recursos Humanos de los hoteles de gama alta de la ciudad de Barcelona. Para ello se ha llevado a cabo un estudio empírico que ha estudiado dos sub-muestras, por un lado los hoteles que pertenecen a cadenas hoteleras, y por el otro los hoteles de gama alta que son independientes. Además, gracias a la metodología que se ha seguido, se han podido comparar los resultados obtenido con una muestra internacional de carácter multisectorial. Los datos obtenidos señalan como los departamentos de Recursos Humanos estudiados distan mucho todavía de lograr presentar un enfoque estratégico, centrándose más en la dimensión operativa de su función; enfoque, éste, más cercano a la administración de personal.

## PALABRAS CLAVE

Recursos Humanos, hotel, cadenas hoteleras, internacional, gestión estratégica de recursos humanos, Barcelona.

---

**1.** El presente trabajo resume los trabajos de final de carrera para optar al título de diplomado en turismo y hotelería de TSI (Turismo San Ignacio). Éstos han sido elaborados durante el curso 2010-2011 por los siguientes dos grupos de alumnos Solveig Moro, Mariona Pérez y Oriol Pascual por un lado, y Andrea Castellví, Andrea Montfort y Sandra Lecegui por el otro. A todos ellos les quiero agradecer su esfuerzo y dedicación en la elaboración de los respectivos trabajos.

**1.** This paper summarises the final dissertation work for the Diploma in Tourism at TSI-Tourism Sant Ignasi. These have been carried out during the 2010-2011 academic year, by the following groups of students: Solveig Moro, Mariona Oriol Pascual Perez and one hand, and Castellví Andre, Andrea and Sandra Lecegui Montfort. We would like to thank each of them for their effort and dedication in this work.

**ABSTRACT**

The objective of this research project is to study the degree of strategic contribution of HR departments of upscale hotels in the city of Barcelona. For this we have conducted an empirical study which examined two sub-sample groups, on the one hand the hotels belonging to hotel chains, and on the other, high-end hotels which are independent. The methodology followed allowed us to compare the results obtained with an international multi-sector sample. The data obtained indicate that the HR departments surveyed are still far from achieving a strategic approach, as they focus more on the operational dimension of their role; which places HR closer to personnel management.

**KEYWORDS**

Human resources, hotel, hotel chains, international, strategic human resource management, Barcelona.

## INTRODUCCIÓN

El contexto económico en el que vivimos no es fácil. Ni lo es, ni lo será en los próximos años. Y ello obliga a adaptarse a ese entorno lo antes posible para no ser engullido por él. Necesariamente ese proceso de adaptación pasa por llevar a cabo una serie de cambios en las organizaciones, y por ende también en la función de Recursos Humanos, de manera que se puedan aprovechar al máximo los recursos existentes en las organizaciones y salir adelante. En el contexto actual, las compañías no se pueden permitir el lujo de desaprovechar los recursos existentes sino que necesitan alinearlos hacia aquellos objetivos que sean más estratégicos para poder aportar valor a todos los stakeholders.

En los últimos años los departamentos de Recursos Humanos han aumentado sus funciones y su aportación al negocio, siendo cada vez más estratégicos para las compañías. Si bien es cierto que este valor que en algunas empresas los departamentos de Recursos Humanos han podido o sabido aportar, en algunas otras no han podido o no han sabido hacerlo (Lawler y Boudreau, 2009). Esto contrasta con la necesidad generalizada que el sector de la hotelería presenta en cuanto a gestión de personas. Por encima de todo el sector hotelero es un sector donde los servicios que se ofrecen se canalizan a través de las personas. Aquí, más que en muchos otros sectores, es clave y estratégica la gestión de los colaboradores que atienden a los clientes (Tesone, 2008). Esta idea queda muy bien resumida en el lema de la cadena hotelera Ritz - Carlton; "Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros" (Reddy, 2009). Mucha es la literatura que señala la criticidad de este recurso en este sector (Enz, 2009) y sin embargo, y de manera sostenida en el tiempo, se ha demostrado que la gestión de los Recursos Humanos es una de las asignaturas pendientes en la hotelería (Enz, 2001, 2009).

El principal objetivo de este trabajo es cubrir un campo de estudio no abordado todavía como es el análisis de gestión de Recursos Humanos en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Barcelona. En concreto lo que se pretende es estudiar el grado de enfoque estratégico en los departamentos de Recursos Humanos de dichos hoteles.

## MARCO TEÓRICO

### EL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En la industria de los servicios la calidad es una característica esencial en el modelo de negocio. Cualquier enfoque basado en prestación de servicio de alta calidad requiere un énfasis especial en el diseño de políticas de Recursos Humanos (Jiang, Sun y Wu 2008). El componente fundamental del TQM (*Total Quality Management*) en la industria de servicio es el *service quality*, recayendo la base del servicio en el equipo y la interacción personal (Thomas, 1978). Varios estudios han demostrado que los trabajadores con mejores habilidades y mayor motivación son capaces de ofrecer un mejor servicio y una mayor satisfacción al cliente (Henning-Thurau, 2004), señalando que las prácticas de los Recursos Humanos son unas herramientas básicas para la mejora de dicha calidad del servicio (Jiang, Sun y Wu 2008).

El objetivo de la estrategia de Recursos Humanos es, por lo tanto, maximizar la contribución de las personas al proyecto corporativo, para conseguir los objetivos predeterminados y crear así

un valor añadido para los *stakeholders*. La base de un enfoque estratégico de Recursos Humanos pasa por participar en la elaboración de la estrategia y, así, de ese modo, contribuir a ella desde una perspectiva que ninguna otra función puede hacer. Hay autores que piensan que los profesionales de la función de Recursos Humanos son los más idóneos para que lleven a cabo la implantación de la estrategia, ya que son los que conocen como gestionar a las personas. Esto implica un alejamiento de la orientación funcional tradicional que muchos directivos de Recursos Humanos llevan haciendo, hacia una comprensión más profunda del papel estratégico que Recursos Humanos que pueden jugar en la empresa de hoy en día (Becker, Huselid y Ulrich 2007). Cada elemento de la gestión de Recursos Humanos debería estar diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización.

La literatura estudiada muestra como autores tales como Appelbaum, *et al.* (2000), Arthur (1994), Batt (2002), Guthrie (2001), Huselid (1995), y Wright, Gardner, Moyniha y Allen (2005) señalan que un alto rendimiento de la función de los Recursos Humanos está asociado con un alto rendimiento organizacional. Varios autores también se han ocupado de señalar el cómo. Por ejemplo, a través del *workforce planning* de Helton y Soubik, (2004), quienes dicen que una compañía puede ser más eficiente y rentable si prevé el talento que necesita, el que tiene actualmente y el que será capaz de captar en un futuro, para así poder localizar ese talento en las posiciones más claves y estratégicas y poder saber qué colaboradores necesita desarrollar y de qué manera.

Ulrich (1998) resume la idea central que hay debajo de todos los trabajos anteriormente citados: la única arma que las compañías tienen actualmente para competir son sus personas. Con el tiempo, las ventajas competitivas derivadas de estructuras de costes óptimas, tecnología, distribución, fabricación y producción pueden ser copiados de una empresa a otra, pero no las personas que lo generan. Si se enfoca estratégicamente la función de los departamentos de Recursos Humanos para obtener una contribución a nivel estratégico desde esa función, que aporte valor a la compañía, y no se queda meramente en la visión operativa de la gestión de personas, las organizaciones lograrán alcanzar resultados superiores.

## LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS COMO CLAVE EN LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Desde hace más de diez años existen trabajos que señalan la necesidad de que los departamentos de Recursos Humanos se conviertan en *strategic partners* de la Dirección General (Ulrich, 1998; Brockbank, 1999; Lawler y Mohrman, 2007). Y esta creciente conciencia de que la dirección estratégica del capital humano es crítica para el éxito de la organización ha aumentado, más si cabe, con la crisis económica, tal y como antes ya se ha apuntado. La función de los Recursos Humanos está continuamente creando oportunidades para la construcción del capital humano necesario para llevar a cabo la misión de la compañía, por lo tanto, para permitir alcanzar los objetivos empresariales fijados, presentes y futuros (Lawler y Mohrman, 2007).

Históricamente, los departamentos de Recursos Humanos se han centrado básicamente en las tareas administrativas, sin embargo actualmente se busca un cambio en ellas, jugando un nuevo papel en el desarrollo y la implementación de una estrategia corporativa de la empresa (Lawler y Mohrman, 2007). Hay que tener en cuenta que la falta de talento y flexibilidad organizacional provocan una limitación en las opciones de estrategia de las empresas (Mohrman, *et al.* 1998).

Una de las causas principales por las que fracasan los planes estratégicos no es el mal análisis del entorno o de las potencialidades de la compañía, sino su implementación (Lawler 2000). Debido a la falta de capacidades organizativas, los planes de implantación fracasan. Por este motivo es especialmente crítico el papel de Recursos Humanos en la implantación de dicha estrategia, dado que ellos conocen las capacidades existentes, podrán desarrollar aquellas que hagan falta, y podrán contribuir a la gestión del cambio, dado que ellos son los expertos en la gestión de personas dentro de la compañía.

Ulrich (1998) defiende la necesidad de que los Departamentos de Recursos Humanos deben ser estratégicamente proactivos, deben ir más allá de centrarse en sus funciones administrativas para convertirse en expertos en la estrategia empresarial, y para ello deben llevar a cabo un cambio en su acercamiento a la Dirección y al apoyo de los empleados.

Mohram y Lawler (2007) presentan como funciones básicas de los Departamentos de Recursos Humanos el pasar tiempo creando planes estratégicos y desarrollando estrategias para el cambio. Para determinar de qué manera los Recursos Humanos se convierten en *strategic partners*, Mohram & Lawler (2007) llevaron a cabo dos estudios comparativos sobre el tiempo de dedicación de dichos departamentos a diversas funciones propias del área. Los dos estudios, uno en 1995 y el otro en 2001, muestran un incremento muy bajo de las funciones estratégicas que convertirían a los departamentos de Recursos Humanos en *strategic partners* de la Dirección, tales como la participación en los procesos de planificación estratégica de la compañía, responsabilizarse de su implementación, de la gestión del cambio organizativo, de amoldar el diseño de la organización a las necesidades presentes y futuras que ésta tiene, gestionar estratégicamente el talento, por lo tanto tenerlo identificado para poderlo utilizar de manera más óptima, o aportar capacidad de toma de decisiones estratégicas al garantizar el talento crítico que la organización debe tener para poder tomar las decisiones adecuadas en el futuro. La gran mayoría del tiempo los Departamentos de RRHH lo dedican a funciones de carácter operativo.

## LA MEDICIÓN COMO ACTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

A pesar de introducir el control y la medición en un gran número de procesos establecidos hoy en día en los hoteles como práctica de gestión extendida, ésta presenta niveles muy bajos en cuanto a la medición de los procesos llevados a cabo desde los departamentos de Recursos Humanos y su impacto en el negocio (Collins y Clark 2003). Sin un buen sistema de medición no se puede conocer el grado de avance en la consecución de resultados, no se puede establecer cuál es el retorno de la inversión realizada o simplemente la efectividad de tal o cual programa de formación, o el nivel del clima de la organización (Fitz-enz, 2001). El establecer un buen programa de medición de la función de Recursos Humanos permite poder maximizar la eficiencia, la efectividad y el impacto del departamento (Cascio y Boudreau, 2008).

Dicho lo anterior, hay que considerar también que el uso de sistemas de medición presenta un cierto grado de dificultad, ya que como bien manifiestan Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), de entre las cuatro características que diferencian al sector de servicios de otros, la heterogeneidad de su oferta, la intangibilidad de sus productos, el carácter perecedero de lo que se ofrece y la posibilidad de gozar simultáneamente de más de un servicio a la vez; se puede elegir una para ejemplarizar dicha dificultad. Por ejemplo la intangibilidad. Ésta provoca dificultad en el control de la

calidad del servicio ya que es más difícilmente definible y varía según el cliente, según sus experiencias, percepciones y expectativas (Biswas y Rashmi, 1996).

Por otro lado, hay una tendencia a desarrollar más y más herramientas para medir el retorno de una de las partidas más importantes de la cuenta de resultado, las personas. Así ha aparecido lo que se conoce como el *Human Resource Accounting* (HRA), que es definida como la contabilidad para las personas en la organización (Flamholtz, 1999), operacionalmente hablando significa que miden el coste, la sustitución, el valor económico de las personas en las organizaciones, la toma de decisiones y el control. El primer paso a seguir para la medición es una recogida de datos, sin dichos datos lo que se tiene son opiniones que no son una fuente de información fiable. A partir de los datos se desarrollan varias fórmulas, estas dependerán básicamente de los métodos de medición y recolecta de información. HRA también provee una serie de construcciones básicas para el pensamiento del capital humano en una compañía. Flamholtz destaca que el valor de un individuo en una firma depende de dos factores; el primero, el valor económico de los servicios que la persona puede proveer a la empresa y el segundo, cómo serán estos servicios utilizados en la empresa. También existen modelos más analíticos como los elaborados por Boudreau y Ramstad (2007) conocidos como el modelo LAMP que trata de establecer el marco de referencia a través del cual se articulan las conexiones entre el talento y el éxito estratégico, implantar procesos que permitan recoger información real de forma fiable, diseñar procesos de cálculo a partir de la información suministrada y preparar aquellos informes que permitan tomar mejores decisiones con la información que se ha generado.

Por todo lo anterior, la literatura actual tratar de contribuir a pensar de forma causal y entender los principios de medición que pueden ayudar a estimar las relaciones causales entre la función de Recursos Humanos y el rendimiento empresarial.

Dicho todo lo anterior, se está en condiciones de presentar las tres hipótesis que se contrastarán en este trabajo:

- **Hipótesis 1:** Los Hoteles objeto de estudio no llevan a cabo un enfoque mayoritariamente estratégico del departamento de Recursos Humanos, sino, que se inician por llevar a cabo funciones de administración de Recursos Humanos.
- **Hipótesis 2:** Los departamentos de Recursos Humanos de los hoteles objeto de estudio, desempeñan un papel clave dentro de la formulación e implantación de la estrategia de la compañía.
- **Hipótesis 3:** Los Hoteles objeto de estudio, como todos los departamentos de Recursos Humanos, presentan niveles muy bajos en cuanto a la existencia de sistemas y controles de la medición de la actividad de Recursos Humanos.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en el presente trabajo ha sido el cuestionario. Aquí se entenderán los cuestionarios siguiendo el enfoque de Bell (2005) quien los define como un término general que incluye todas las técnicas de recolección de datos, en la que se pide a cada persona que responda al mismo conjunto de preguntas en un orden predeterminado (deVaus, 2002). Por lo tanto, incluye entrevistas estructuradas, así como un cuestionario preparado en los que las preguntas son respondidas sin el equipo de investigación presente.

Para poder aportar todavía más valor a los resultados obtenidos, éstos se han comparado con un estudio de carácter internacional llevado a cabo por el Center for Effective Organizations en la Marshall School of Business de la University of Southern California (Lawler & Boudreau, 2009). Este centro realiza de manera periódica desde 1995 un estudio sobre el papel y la función de Recursos Humanos en empresas de todo el planeta. El cuestionario que se ha utilizado en este proyecto de investigación se ha inspirado en el último de los trabajos publicados a este respecto por el mencionado centro, y data del año 2009.

Tal y como se ha establecido en la primera nota al pie, este trabajo resume las principales aportaciones de dos trabajos de final de carrera de estudiantes de diplomatura de TSI durante el curso 2010-2011. Los cuestionarios, las muestras y los hoteles son distintos para cada uno de los trabajos, si bien los dos han compartido una misma estructura, y han tratado de responder a unas mismas preguntas de investigación. En la exposición de resultados se presentarán los que se han encontrado para cada una de las sub-muestras estudiadas. Estos discreparán de las preguntas formuladas, con lo que cada hipótesis encontrará respuestas a través de dos preguntas y dos respuestas diferentes, correspondiendo cada una de ellas a uno de los trabajos de final de carrera mencionados más arriba. Así los grupos dividieron los hoteles a analizar entre los que pertenecían a cadenas hoteleras y los que lo hacía a hoteles independientes.

Las muestras estudiadas presentan el siguiente tamaño y representatividad de la población.

	NÚMERO DE HOTELES	REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA
Hoteles de cadenas hoteleras de cinco estrellas de la ciudad de Barcelona	11	64,70%
Hoteles independientes de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Barcelona	4	50%

Cada cuestionario contenía entre 15 y 20 preguntas diferentes. En el apartado Análisis de Resultados sólo se muestra una pequeña cantidad de los resultados obtenidos. El público al que se han dirigido los cuestionarios han sido siempre Directores de Recursos Humanos de hoteles de la ciudad de Barcelona.

Según Foody (1994), la validez y la fiabilidad de los datos recogidos y la tasa de respuesta dependen de la duración del cuestionario, del diseño de las preguntas, y de su estructura, entre otros factores. Se formularon unas preguntas específicas fáciles de entender y contestar. Tal y como mencionó Dillman (2000), los cuestionarios deben ir precedidos de una carta de presentación, en la que se debe explicar y presentar el cuestionario así como del uso que se hará de los datos obtenidos, y así ha sido.

De acuerdo con Saunders, Lewis & Thornhill (2007), una vez el cuestionario ha sido diseñado, examinado y corregido, y la muestra seleccionada, éste se puede usar para recopilar los datos. Esta fase final es lo que se denomina la administración del cuestionario. Como parte de este proceso se necesitaba conseguir acceso a la muestra escogida y tratar de maximizar las respuestas. Se debe recordar que estas empresas y sus trabajadores, reciben constantemente peticiones para responder a cuestionarios, por lo tanto, podían surgir dificultades a la hora de que éstas se decidiesen a contestar. Por otra parte, podían surgir dificultades por temas de confidencialidad, ya que se les pedía a las empresas que compartiesen datos importantes sobre su organización. Por lo tanto, se esperó desde un inicio que no todos los individuos de la población participaran en él.

De acuerdo con Saunders, Lewis & Thornhill (2007), los datos cuantitativos originales, es decir, antes de que los datos hayan sido procesados y analizados, transmiten muy poco significado. Estos datos, por lo tanto, tienen que ser procesados para convertirlos en útiles, es decir, convertirlos en información. Son las técnicas de análisis de datos cuantitativos como los gráficos, tablas y estadísticas que permiten llevarlo a cabo; ayudando a la exploración, presentación, descripción y examen de las relaciones y tendencias en estos datos.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este punto se presentan los resultados de los cuestionarios realizados a los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Barcelona, las comparaciones de los resultados del estudio internacional realizado por Lawler y Boudreau (2009) y además, se analiza y se discuten brevemente los resultados obtenidos con la literatura presentada en el marco teórico. De todos los resultados de los que se disponía, se presentan aquí sólo unas breves tablas que mejor responden a las preguntas de investigación que hay debajo de las hipótesis planteadas más arriba.

### Pregunta de investigación para la H<sub>1</sub>:

**¿Los Hoteles objeto de estudio llevan a cabo un enfoque estratégico del departamento de Recursos Humanos, o principalmente llevan a cabo funciones de administración de los Recursos Humanos?**

Una cuestión clave para las funciones de Recursos Humanos es la forma en que dividen su tiempo para realizar las actividades de su departamento. Cuando se ha preguntado a las dos sub-muestras estudiadas en este trabajo, los resultados encontrados son los siguientes:

**TABLA 1.**

*Tiempo dedicado a las distintas funciones de RRHH en cadenas hoteleras*

	<b>MEDIA</b>	<b>MUESTRA INTERNACIONAL</b>
Mantener al día toda la información sobre empleados y puestos	27,73%	15.80%
Controlar el cumplimiento legal	21,82%	11.60%
Proveedor los servicios de Recursos Humanos (Aplicación de políticas)	20,68%	27.80%
Proporcionar nuevos sistemas y prácticas de Recursos Humanos	11,14%	19.20%
Socio estratégico (miembro del equipo de dirección)	18,64%	25.60%

Como se puede observar en la Tabla 1 los departamentos de RRHH de las cadenas hoteleras dedican más de un 70% de su tiempo a tareas no estratégicas. Un 11,14% de su tiempo a proporcionar nuevas herramientas e implantar nuevos programas, y un 18,64% de su tiempo a tareas estratégicas tales como ser miembro del comité de dirección, involucrarse en la planificación estratégica de su departamento, repensar el diseño organizativo de la compañía o implantar programas de gestión del cambio.

Esta cifra está alineada con la muestra de carácter internacional que se ha utilizado para comparar los resultados, pero se puede comprobar cómo las tareas no estratégicas ocupan, para esta muestra, sólo un 55% del tiempo. De aquí se puede observar como los departamentos de RRHH de las cadenas hoteleras tienen un enfoque menos estratégico como departamento, y por lo tanto, también en cuando a su contribución al negocio, que la muestra internacional estudiada que contempla datos de muchos sectores de actividad de la economía mundial.

Así mismo, por lo que se refiere a los hoteles independientes, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente Tabla 2, donde 1 representa muy poca atención a esa actividad, y 5 mucha atención.

**TABLA 2.**

*Dedicación a las actividades de RRHH por parte de los hoteles independientes*

	HACE 5-7 AÑOS	ACTUALMENTE
<b>OPERATIVO</b>		
Llevar un registro ( recogida, seguimiento y mantener los datos de los empleados)	3	4.5
Auditoría / control (garantizar el cumplimiento de las operaciones internas, reglamentos y requisitos legales y sindicales)	3	4.5
Prestación de servicios de recursos humanos (asistencia en la aplicación y administración de las prácticas de RR.HH.)	3	3.5
Evaluación de desempeño	1.5	2
Reclutamiento	1.5	3
Selección	2.5	4
Planificación de carrera	1.5	2.5
Asistencia a empleados	4	3.5
Desarrollo de sistemas de recursos humanos y las prácticas (desarrollo de nuevos sistemas y prácticas de RRHH, formación)	3	4
<b>ESTRATÉGICO</b>		
Socio estratégico (miembro del equipo de gestión; involucrados en la planificación estratégica de recursos humanos, las organizaciones de diseño y cambio estratégico)	2	2
Diseño organizacional	2	2.5

Los resultados obtenidos vuelven a coincidir con los hallados para la sub-muestra de hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras. Las prioridades a las que dedican una mayor dedicación son a las de carácter operativo, y no a las estratégicas. Al estudiar la evolución de las prioridades a lo largo

del tiempo, se puede observar como las actividades de carácter más operativo todavía han cobrado más importancia en los últimos años, si cabe.

Así no sólo las actividades más propiamente estratégicas obtienen un índice de atención que no supera el 2,5 sobre 5; sino que dentro de la aplicación de políticas y herramientas, las que permitiría un mayor enfoque estratégico del uso de los recursos de los que la organización dispone, como la evaluación del desempeño o la planificación de carreras, tampoco supera el 2,5.

Estos resultados confirman las investigaciones previas de Enz (2001, 2009) donde señala la tardanza de la función de RRHH del sector hotelero en alcanzar los estándares que otras industrias presentan ya hace años.

### Pregunta de investigación para la H<sub>2</sub>:

#### Los departamentos de Recursos Humanos de los hoteles objeto de estudio desempeñan un papel clave dentro de la formulación e implantación de la estrategia de la compañía.

La implicación de la función de los Recursos Humanos en la estrategia de negocio puede estar presente en una gran variedad de formas. A pesar de que esta relación no es primordial para los departamentos actuales, tal y como los resultados anteriormente presentados muestran, si es cierto que una cierta cantidad y calidad de su tiempo también lo destinan a cuestiones estratégicas. Y, de acuerdo con los resultados, en un porcentaje un poco superior que hace 5-7 años.

Cuando se les ha preguntado a las cadenas hoteleras por el papel que tiene su departamento en algunas de las funciones estratégicas que éste puede llevar a cabo, los resultados obtenidos han sido los siguientes, donde los hoteles encuestados han ordenado de rol más habitual (1) a rol menos habitual (4) que ellos desempeñan en relación con la estrategia de la compañía:

**TABLA 3.**

*Rol de RRHH en la función estratégica de los hoteles pertenecientes a cadenas*

	HACE 5-7 AÑOS	ACTUALMENTE	MUESTRA INTERNACIONAL
RRHH no tienen ningún rol	3	4	4
RRHH involucración en la implementación	1-2	1	3
RRHH contribuye parcialmente a la formulación	4	2-3	1
RRHH es un socio clave en la formulación	1-2	2-3	2

Los resultados obtenidos señalan como el rol principal que juega RRHH en cuanto a su involucración con la estrategia de la compañía, y donde todos los encuestados coinciden, es en su implementación. Estos resultados difieren mucho en el rol que los departamentos de RRHH desempeñan en la muestra internacional que se ha elegido como referencia de contraste. Mientras que para el sector hotelero estudiado la prioridad es la implementación de la estrategia, para la muestra internacional la prioridad es la formulación parcial de la estrategia. Éste último rol, por su lado, ocupa entre el segundo y el tercer puesto en la muestra hotelera estudiada, al mismo nivel que su rol como socio clave en la formulación de la misma. De lo que se desprende que la función de RRHH, cuando aborda el ámbito estratégico, lo hace más desde la operatividad que desde la reflexión estratégica.

En la siguiente Tabla se presentan los resultados obtenidos para los hoteles independientes, donde 1 significa poca importancia y 5 mucha importancia.

**TABLA 4.***Rol de RRHH en la función estratégica de los hoteles independientes*

	<b>MEDIA</b>	<b>MUESTRA INTERNACIONAL</b>
Ayudar a identificar o diseñar las opciones de estrategia	3.5	3
Ayudar a decidir entre las mejores opciones de estrategia	4.25	3.1
Ayudar a planificar la implementación de la estrategia	3.25	3.8
Ayudar a identificar nuevas oportunidades de negocio	3.25	2.2
Evaluar la disposición de la organización para implementar estrategias	4	3.5
Ayudar a diseñar la estructura organizativa para implementar estrategias	3.75	3.9
Evaluar las posibles estrategias de fusión o adquisición	2.75	3
Trabajar con el consejo de administración sobre la estrategia de negocio	3.25	2.9

Los resultados presentados en la Tabla 4 reflejan que la actividad en la que el departamento de Recursos Humanos tiene un menor grado de implicación respecto a la estrategia de la organización es la evaluación de posibles estrategias de fusión o adquisición (2.75 sobre 5). Este resultado, que es con diferencia el que recibe menor puntuación en la muestra estudiada, contrasta con la posición que ocupa esta función en la muestra internacional, donde se situaría en la mitad de la tabla a nivel de importancia, junto con la identificación o diseño de opciones estratégicas. Este hecho confirma los resultados presentados más arriba, que hablaban del poco enfoque estratégico de los departamentos de RRHH y de su gran vertiente operativa.

Por otro lado la actividad que mayor puntuación ha recibido ha sido la elección de la dirección estratégica, que a su vez también contrasta con los resultados de la muestra internacional, que también ocupa una posición media en el ranking de importancia, donde destacan su rol crítico en la implementación y en el diseño organizativo, este último es, en buena medida, también parte de la implementación.

Mientras que los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras tienen un rol mucho más activo en la implementación de la estrategia, el rol de los departamentos de RRHH de los hoteles independientes es mucho más consultivo, siendo la implementación un tema importante ya presenta niveles superiores a 3 (importancia moderada), pero sigue siendo una función de segundo nivel.

### **Pregunta de investigación para la H<sub>3</sub>:**

**Los miembros de Recursos Humanos poseen instrumentos de medición que les permiten evaluar sus programas, proyectos y resultados.**

La medición de la actividad que realiza RRHH es crítica para poder tomar decisiones de inversión, control y monitorización del avance de la gestión que de las personas se está haciendo.

Al preguntar sobre las herramientas y los sistemas de medición que utilizan las cadenas de hoteles, el resultado ha sido el siguiente:

**TABLA 5.***Uso de herramientas de medición en RRHH*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Medir la eficacia financiera de las operaciones de RRHH	8	3	0	0
Medir los efectos específicos de los programas de RRHH	7	4	0	0
Tener una buena colección de instrumentos para medir	3	4	3	1
Lleva a cabo un análisis de Benchmarking	3	3	5	0
Utiliza cuadros de mando para la función de RRHH	3	5	3	0
Medir la efectividad de los programas de RRHH	2	7	2	0
Tiene la posibilidad de realizar un análisis de costes - beneficio	6	3	1	1
Medir el impacto en el negocio de los programas	3	5	2	1
Medir la calidad de las decisiones de talento	2	6	2	1
Medir el impacto del alto rendimiento y las de bajo rendimiento	5	3	2	1

Contrariamente a lo que la literatura suele recoger cuando se pregunta sobre las herramientas de análisis (Fitz-enz, 2001), los hoteles encuestados presentan un muy buen nivel en cuanto a herramientas y procesos para medir la función de RRHH. De los resultados presentados en la Tabla 5 cabe señalar como la muestra estudiada presenta unos muy buenos niveles de medición en cuanto a la eficacia financiera de las operaciones de RRHH y a los efectos que tienen determinados programas de RRHH sobre el negocio hotelero.

Por el contrario, los hoteles estudiados presentan un nivel bajo en cuanto a conocimiento de lo que otros hoteles hacen, ya que la puntuación obtenida en relación al benchmark ha sido la más baja de todas. En segunda posición, por la parte baja de la Tabla, encontramos que los hoteles encuestados cuestionan la idoneidad de las herramientas utilizadas para establecer dicha medición.

De estos datos se deduce que, si bien es cierto que se tiene muy presente la importancia de la medición de la función de RRHH en los hoteles que pertenecen a cadenas, cabría mejorar algunos de los instrumentos que a día de hoy se utilizan.

Por lo que hace referencia a los hoteles independientes, los resultados están mucho más alineados con los datos que normalmente aparecen en la literatura.

La Tabla 6 muestra el uso de métricas y análisis en la práctica de Recursos Humanos de la muestra estudiada, en la que cuando el resultado es 1, se considera que la herramienta de medición está implementada. Cuando el resultado es 2, significa que se está implementando. Un 3 significa que está siendo planificada su implementación. Finalmente, un 4 implica que no se está teniendo en cuenta la herramienta para su implementación en la organización.

La Tabla muestra el bajo nivel de implantación de las herramientas de control ya que no existe ninguna pregunta que haya obtenido una respuesta de 2 o inferior. A pesar de que los resultados de la muestra internacional son un poco mejores en cuanto a la capacidad de medición, no presentan tampoco unos resultados muy diferentes a la muestra estudiada. Tampoco ningún resultado se acerca al número 2, cosa que implicaría una implantación o proceso de implantación de algunas de las herramientas sobre las que se ha preguntado.

A modo de resumen, de los datos presentados, se dirá que las cadenas hoteleras presentan un buen nivel de concienciación en cuanto a la necesidad de medir mucho la actividad que llevan a

cabo, y que en general esa medición se lleva a cabo; pero necesitan mejorar las herramientas que actualmente están utilizando. Contrariamente, los hoteles independientes presentan un perfil mucho más similar a la muestra internacional, caracterizada por un muy baja implementación de los procesos y herramientas de control.

**TABLA 6.**

*Uso de herramientas de medición de la función de RRHH en los hoteles independientes*

	MEDIA	MUESTRA INTERNACIONAL
¿Dispone de una herramienta que permita conocer el ROI (Retorno de la Inversión) de las políticas de RRHH?	3.00	3.1
¿Mide el impacto de negocio de los programas y procesos de RRHH?	3.25	2.6
¿Usa cuadros de mando?	2.75	2.9
¿Mide la eficiencia financiera de las operaciones de RRHH (coste-por-contrato, costes de formación)?	2.50	3.1
¿Mide los efectos específicos de los programas de RRHH (si se aprende de la formación, motivación ante recompensa, validez de los tests, etc.)?	3.00	2.4
¿Analiza benchmark y medidas contra datos de las organizaciones externas?	3.25	3

## CONCLUSIONES

El objetivo que el presente proyecto de investigación buscaba era estudiar el grado aportación estratégica de los departamentos de Recursos Humanos de los hoteles de gama alta de la ciudad de Barcelona. Para ello se ha llevado a cabo un estudio empírico que ha estudiado dos sub-muestras, por un lado los hoteles que pertenecen a cadenas hoteleras, y por el otro los hoteles de gama alta que son independientes. Además, se ha seguido un proceso metodológico que ha permitido realizar una comparación de los resultados obtenidos con una muestra internacional de carácter multisectorial. La metodología utilizada en el presente estudio ha sido el cuestionario.

El resultado de la revisión de los trabajos empíricos vuelve a confirmar que las personas son un factor clave para la industria del *hospitality*.

En el presente trabajo se han realizado unas hipótesis de investigación que, a la luz de los datos obtenidos, han permitido obtener las siguientes conclusiones:

En cuanto a la primera hipótesis, los resultados confirman que los hoteles objeto de estudio no llevan a cabo un enfoque estratégico de la función de Recursos Humanos, sino que se inclinan por llevar a cabo tareas de administración de personal. Los resultados reflejan que el sector hotelero está muy por debajo del promedio internacional. De lo cual se deduce que la oportunidad para que los departamentos de Recursos Humanos lleven a cabo un enfoque estratégico es todavía muy grande, así como el impacto que de ello se puede desprender para las distintas compañías que decidan llevarlo adelante.

La segunda hipótesis también ha sido aceptada a la luz de los datos obtenidos. A pesar de haber constatado en la primera hipótesis que los departamentos de Recursos Humanos de la muestra no

llevan a cabo un enfoque estratégico de sus funciones, es a su vez cierto, que aquella porción de su tiempo que dedican a temas estratégicos lo dedican a la formulación e implantación de la misma para el caso de los hoteles que pertenecen a cadenas, y a una función más consultiva para los hoteles independientes. El desafío al cual se enfrentan actualmente los departamentos de Recursos Humanos es cómo incrementar el grado de involucración en las actividades relacionadas con la estrategia, con el fin de convertirse en un *full partner* con una clara aportación estratégica, dado que este hecho permitiría maximizar el aprovechamiento de un activo tan clave para el sector de *hospitality* como son las personas.

La tercera y última hipótesis ha sido aceptada para los hoteles independientes, pero no para el caso de los hoteles que pertenecen a cadenas. Estos últimos, contrariamente a lo que la literatura expone, tienen muy buenos niveles de medición, a pesar de que necesitan mejorar en cuanto a las herramientas de las que disponen se refiere, mientras que los hoteles independientes presentan un nivel muy bajo de herramientas y procesos de medición de las actividades de la función de Recursos Humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- APPELBAUM, E.; BILEY, T.; BERG, P. & KALLEBERG, A. (2000), *Manufacturing competitive advantage: the effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Cornell University Press. Ithaca.
- ARTHUR, J.B., 1994. "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37, 670 - 687
- BELL, J., 2005. *Doing your Research Project* (4<sup>th</sup> edn). Open University Press. Buckingham.
- BATT, R. (2002). *Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth*. *Academy of management journal*, 587-597.
- BECKER, B. E., & HUSELID, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of management*, 898-925.
- BECKER, HUSELID, ULRICH (1998) High performance work systems and firm performance: A synthesis of Research and Managerial implications". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- BISWAS, R., y CASSELL, C. (1996). Strategic HRM and the gendered division in the hotel industry- A case study. *Personnel review*, 19.
- BOUDREAU, J. W. y CASCIO, W., (2008) *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. FT Press. Upper Saddle River.
- BOUDREAU, J. W. y RAMSTAD, P.M. (2007) *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Press. Boston
- BROCKBANK, W. (1999) If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resources Management*, 38, 337-352.
- COLLINS, C. J., & CLARK, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in an organizational competitive advantage. *Academy of management journal*, 740-751.
- DEVAUS, D. A. (2002) *Surveys in Social Research* (5<sup>th</sup> edn). Sage. London.
- ENZ, C. (2001). What keeps you up at night? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, 38-45
- ENZ, C. (2009). Human Resource Management A Troubling Issue for the Global Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 578-583.

- FITZ-ENZ, J., 2001. *How to Measure Human Resource Management* (3<sup>rd</sup> edn). McGraw Hill. New York.
- FLAMHOLTZ, E.G. (1999) *Human Resources Accounting: Advances in concepts, methods and applications*. Kluwer Academic Publisher. Boston
- FOODY, W., 1994. *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires*. Cambridge University Press.
- Cambridge Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices and turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal* 44 (1): 180-92
- THORSTEN HENNIG-THURAU, (2004) Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5) 460 – 478
- HUSELID, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672
- LAWLER & BOURDREAU (2009). *Achieving Excellence in Human Resources Management. An assessment of Human Resource Functions*. Stanford Business Books.
- LAWLER, E. (1995). *Strategic human resource management: An idea whose time has come. Managing human resources in the 1990s and beyond: Is the workplace being transformed?* , 46-70.
- LAWLER, E. E. III., 2008. *Talent: Making people your competitive advantage*. Jossey-Bass. San Francisco.
- LAWLER, E. E. III. y Boudreau, J. W., 2007. *Achieving Excellence in Human Resources Management: an Assessment of Human Resource Functions*. Standford University Press. Standford.
- LAWLER & MOHRAM (2007). HR as a strategic Partner: What does it Take to Make it Happen? *Human Resource Planning*, 15-29
- JIANG, H., SUN, Y.H. y WU, X.Y. (2008) Innovation research of the human resource management in hotels. 2008 *International seminar on future information technology and management engineering proceedings*, 507-511
- MOHRMAN, A.M.; J.R. GALBRAITH, E.E. LAWLER, and associates (1998). *Tomorrow's organizations: crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco: Jossey-Bass
- PEREDES (2002). *Aspectos importantes en la gerencia de recursos humanos. Otros conceptos y herramientas de Recursos Humanos*.
- REDDY, S. (2009) La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos. *Harvard Deusto Business Review*, 184, 71-79
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., & THORNHILL, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Financial Times Prentice Hall.
- SASSER, W., OLSEN, R.P. y WYCKOFF, D. (1978). *Management of service operations: Test and cases*. Boston: Allyn & Bacon
- SNELL, S. (1992) Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*.
- SUN, L. Y., ARYEE, S., & LAW, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal* , 558-577.
- TESONE, D., 2008. *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Linacre House. Oxford.
- TUKEY, J. W., 1977. *Exploratory Data Analysis*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- ULRICH, D. (1998). A new mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*
- WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., & ALLEN, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
- YANG, J. S., & WU, H. H. (2008). *Improving service quality and organisation performance through human resource practices. A case study. Total quality management & business excellence* , 969-985.