

III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011.

Estudio de las prácticas de RRHH en el sector hotelero de - propuesta para el abordaje.

Arraigada, Mariana Cecilia.

Cita:

Arraigada, Mariana Cecilia (2011). *Estudio de las prácticas de RRHH en el sector hotelero de - propuesta para el abordaje. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-052/409>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRwr/6zU>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE RRHH EN EL SECTOR HOTELERO DE - PROPUESTA PARA EL ABORDAJE

Arraigada, Mariana Cecilia
Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina

RESUMEN

Dentro del proyecto iniciado en 2011 "Estudio de las prácticas de RRHH aplicadas a hoteles de 4 y 5 estrellas de Mar del Plata y la creación de un ambiente laboral que desarrolle el potencial competitivo" desarrollado por el grupo GIPSIL, un equipo interdisciplinario, ya cuenta con el apoyo de Asociaciones hoteleras y está a la firma un Convenio de Colaboración con la Universidad CAECE, Sede Mar del Plata La calidad de servicio influye directamente en la satisfacción del cliente (turista). Al analizar la prestación del servicio de alojamiento se puede ver la alta participación del personal en el mismo. Aquellos hoteles que tengan mayor capacidad de generar esta satisfacción al cliente serán los más competitivos. El proyecto busca analizar la realidad actual de estas organizaciones, relevando las prácticas de recursos humanos que utilizan, el clima organizacional generado y el nivel de las variables básicas que contribuyen al engagement de los empleados. M. Salanova y W. Schaufeli (2009), refieren que el término no tiene una traducción exacta al español ya que es un compendio de varios conceptos. Se presenta el diseño del abordaje y uno de los principales instrumentos que se utilizarán para la medición a comenzarse en Septiembre 2011.

Palabras clave

Personas Hoteles Engagement Servicio

ABSTRACT

STUDY OF THE PRACTICES OF HUMAN RESOURCES IN THE HOTEL SECTOR OF 4 AND 5 STARS IN MAR DEL PLATA - AN APPROACH PROPOSAL

In line with the project: "Study of the human resources practices in Hotels of 4 and 5 stars in Mar del Plata in order to create labor environment which develops the competitive potential" led by the GIPSIL group. GIPSIL is a multidisciplinary group. Began in march 2011, has the support of the Hotel businesses association and a Collaboration Agreement with CAECE University, sede Mar del Plata which will be signed in these days. The quality of service is key in customer satisfaction Analyzing the provision of accommodation services it shows the high participation of human resources in it. Those hotels more capable of generating customer satisfaction will be the more competitive. It will be analyzed the actual reality of this organizations, revealing the human resources practices used, the organizational climated

generated and the level of the basics variables which contribute to the employee engagement.. M. Salanova y W. Schaufeli (2009), explain that the concept of engagement doesn't have a perfect translation in spanish because it is a compendium of several other concepts. By this mean it is presented this paper about an approach proposal and one of the principal instruments which will be used for the measurement in september 2011.

Key words

People Hotels Engagement Service

INTRODUCCIÓN

La propuesta del tema de investigación surge porque en los últimos años Mar del Plata está intentando pasar de ser una ciudad balnearia para ser una ciudad turística. Por esto las estrategias turísticas surgidas desde los organismos oficiales han sido posicionar a la ciudad bajo el lema "Mar del Plata todo el año". En esto, el alojamiento y básicamente el sector hotelero, juegan un rol fundamental. Además, la industria hotelera es una de las que mayor empleo genera en las ciudades en las que se ubica.

Todas as empresas dedicadas a la prestación de servicios enfrentan el desafío de vender un producto intangible, no almacenable y que cuya efectividad (satisfacción del cliente) está determinada por la situación en la que se presta el servicio al cliente, constituyendo esta la única oportunidad. Esto complejiza sobremanera el logro de dicha satisfacción ya que involucra una alto contenido de factores no controlables en dicho momento. En el caso particular de los hoteles, la alta participación del factor humano en la producción (prestación del servicio) hace que los recursos humanos presentan una relación estrecha con la calidad del servicio, ya que en la mayoría de los servicios prestados por un hotel existe una interacción entre el cliente y los empleados responsables, en gran medida, de la calidad percibida por el cliente.

Hasta hace unos años el negocio hotelero era concebido como consistente meramente en un servicio de alojamiento. Hoy en día sería un serio error estratégico considerar que ésta sigue siendo la definición del negocio hotelero. Muchas son las variaciones sufridas en el entorno competitivo de los hoteles (globalización, internet, cambios en conductas de consumo, etc) que hacen necesario un replanteo tanto del negocio como de la es-

trategia de generación de valor percibido por el cliente. Los hoteles que reformulen su estrategia serán capaces de alcanzar la diferenciación buscada desarrollando ventajas competitivas sostenibles.

RESPECTO DEL CONCEPTO DE ENGAGEMENT

M. Salanova y W. Schaufeli., refieren que el término no tiene una traducción exacta al español ya que es un compendio de varios conceptos. Está relacionado con los siguientes términos: Implicación en el trabajo (work involvement), compromiso organizacional (organizational commitment), dedicación al trabajo (work dedication), apego al trabajo (work attachment) o dedicación al trabajo (workaholism). Tiene relación con ellos, pero el engagement es algo más se enfoca desde una perspectiva diferente.

Estas características contribuirán a mejorar la calidad de servicio brindada al cliente en forma directa o indirecta por estos recursos humanos. Así se logrará el objetivo de generar la satisfacción del clientes y aumentar la competitividad de los hoteles. El Engagement es un puente de conexión entre la salud ocupacional y la Dirección de RRHH:

Engagement en el trabajo

Las connotaciones diarias del Engagement se refieren a la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía. Sin embargo, no existe acuerdo entre los profesionales sobre su significado, y por tanto tampoco sobre su medida y evaluación.

Aunque las frases Engagement del empleado y engagement en el trabajo (Work Engagement) se utilizan normalmente como sinónimos, Salanova, actual investigadora española del tema, prefiere la última por ser más específica. El Engagement en el trabajo se refiere a la relación que tiene el trabajador con su trabajo, mientras que el Engagement del empleado, puede también incluir la relación existente con la organización.

Se han realizado numerosos estudios sobre cómo el Engagement en las organizaciones genera una mejora sustancial en los resultados organizacionales, incluso a nivel financiero. La mayoría de los estudios sólo han evaluado los recursos laborales percibidos por el trabajador y no su nivel subjetivo de Engagement. No evalúa la experiencia psicológica del Engagement del trabajo en términos de implicación, satisfacción y entusiasmo. Debería basarse en la satisfacción y entusiasmo del trabajador.

Engagement como estado de realización

El Engagement en el trabajo es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout (Schaufeli y Salanova, 2007). Se define como "un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002a, p. 74)

VIGOR: altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja y deseo de esforzarse en el trabajo

que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.

DEDICACIÓN: alta implicación laboral y manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

ABSORCIÓN: la persona está totalmente concentrada en su trabajo; el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo; esto es debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El vigor y la dedicación son los polos opuestos del cinismo y del agotamiento

MODELO INTEGRADOR DEL ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

El modelo DRL (Demandas-Recursos laborales) asume que los recursos laborales tales como el feedback, el control, la variedad de tareas, la supervisión y las oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, tienen potencial motivacional y llevan a un mayor Engagement y a un rendimiento excelente. (Bakker y Demerouti, 2008). Recientemente el modelo DRL se extendió incluyendo recursos personales como el optimismo, la Autoeficacia y la autoestima, que se asume tienen un potencial motivacional similar (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007a).

De acuerdo con el modelo DRL tanto los recursos laborales como los recursos personales fomentan el Engagement. Diversos estudios encontraron que el Engagement está positivamente relacionado con los resultados organizacionales como el compromiso organizacional (p.ej, Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004), con la conducta extra-rol (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004), con la iniciativa personal (Salanova y Schaufeli, 2008) y con el rendimiento y la calidad del servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005) como se muestra en la Figura 2.

EL ENGAGEMENT COMO CATALIZADOR DEL CLIMA DE SERVICIO

Al favorecer el desarrollo de organizaciones saludables se está directamente generando las condiciones ambientales para que pueda crearse el clima de servicio óptimo que potenciará la experiencia positiva del cliente con la empresa. Con el calificativo de "saludable" se intenta dar a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud tanto de los empleados como de la misma organización en su conjunto. Supone también un giro en la dirección y desarrollo de RRHH, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, a considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. La organización así, cuenta con un valioso **capital psicológico positivo** que proviene de sus empleados. Ese capital psicológico positivo viene definido básicamente por el Engagement.

El concepto de organización saludable no abarca solamente la ausencia de estrés laboral en los empleados. Las organizaciones saludables optimizan su capital hu-

mano, su capital social y el así llamado capital psicológico, a la vez que maximizan la estrategia del negocio.

OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

General:

Conocer cuál es la situación actual del sector hotelero de 4 y 5 estrellas en Mar del Plata respecto de las prácticas de RRHH aplicadas y el impacto generado sobre el potencial competitivo.

Específicos:

1. Relevar las prácticas de RRHH que se aplican actualmente en el sector estudiado y caracterizarlas
2. Identificar la percepción de las autoridades del área de RRHH respecto de la dotación con la que cuentan y de la relación que encuentran entre RRHH y calidad percibida por el cliente.
3. Evaluar el clima laboral (percepción de los empleados) existente en las organizaciones estudiadas.
4. Analizar la posible relación entre Percepción de las autoridades/ prácticas de RRHH aplicadas / clima laboral.
5. Proponer un modelo de prácticas de RRHH que contribuyan a mejorar el clima laboral, motivación y rendimiento de los empleados para aumentar la calidad de servicio percibida por el cliente como fuente de ventaja competitiva. (Modelo de abordaje inicial)

MÉTODOS Y TÉCNICAS A EMPLEAR:

Respecto de los objetivos específicos:

O1:

- **INSTRUMENTO 1a** entrevistas a gerentes y/o encargados de RRHH (diseñadas en base a las dimensiones desarrolladas en el CUESTIONARIO HOTELQUAL *Falcés Delgado y otros 1999*)

- **INSTRUMENTO 1b** encuestas autoadministradas al personal

O2

- **INSTRUMENTO 2** Cuestionario para medición del Engagement en el trabajo.

O3

- **INSTRUMENTO 3** encuestas autoadministradas de clima laboral al personal, diseñada y adaptada en base a la Escala de Clima Organizacional (EDCO) (Acero Yusset y otros), de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, DC.

INSTRUMENTO 1: ENTREVISTA A GERENTES Y/O ENCARGADOS DE RRHH (1.a)

Lo que se busca medir con esta entrevista es la percepción que tienen los encargados de las personas que trabajan en el hotel (con contacto directo con el cliente o no) acerca de los siguientes ítems básicos: El actual desempeño del grupo de personas que trabajan en la organización, el potencial de desempeño de dicho grupo actual y la situación actual respecto de los recursos organizacionales disponibles para que los empleados realicen su trabajo.

Las dimensiones presentadas por el cuestionario HOTELQUAL que se propone integrar en la entrevista a los gerentes y encargados de RRHH, se presentan en la tabla 1

PERSONAL

El personal está dispuesto a ayudar a los clientes.

Los colaboradores se preocupan de resolver los problemas de clientes

El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente

El personal es competente y profesional.

Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.

El personal es confiable

El personal tiene un aspecto limpio y aseado

INSTALACIONES

Las diferentes dependencias e instalaciones resultan agradables

Las dependencias y equipamiento del edificio están bien conservados

Las instalaciones son confortables y acogedoras

Las instalaciones son seguras

Las instalaciones están limpias

ORGANIZACIÓN

Se consigue fácilmente información sobre los diferentes servicios

Se actúa con discreción y se respeta la intimidad del cliente

Siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir.

Los diferentes servicios funcionan con rapidez

Los datos y la información sobre la estancia del cliente son correctos

Se resuelve de forma eficaz cualquier problema.

El cliente es lo más importante

Se presta el servicio según las condiciones pactadas

Se propone armar un cuestionario con estos ítems de tipo abierto para que los entrevistados se expresen en sus percepciones y apreciaciones de los conceptos preguntados.

INSTRUMENTO 1: ENCUESTA AL PERSONAL DEL HOTEL (1.b)

En base a las mismas dimensiones evaluadas sobre la percepción de los gerentes se diseñará un cuestionario con escala likert de 5 puntos (5=totalmente de acuerdo a 1=no de acuerdo) para administrar a personal de distintas áreas del hotel.

INSTRUMENTO 2: CUESTIONARIO PARA MEDICIÓN DEL ENGAGEMENT EN EL TRABAJO

Este cuestionario autoadministrado fue diseñado por Schaufeli & Bakker (2003) The Utrecht Work Engagement Scale del cual se presentan los ítems que contiene en la tabla 2. Se pretende administrar a los empleados de los hoteles y también a los gerentes para medir el Engagement de los mismos respecto de su trabajo.

| |
|--|
| En mi trabajo me siento lleno de energía |
| 2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito |
| 3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando |
| 4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo |
| 5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo |
| 6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí |
| 7. _____ Mi trabajo me inspira |
| 8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar |
| 9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo |
| 10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago |
| 11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo |
| 12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo |
| 13. _____ Mi trabajo es retador |
| 14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo |
| 15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo |
| 16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo |
| 17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando |

Tabla 2

Esta cuestionario se contesta también con una escala likert de 6 puntos (1=nunca a 6= siempre)

INSTRUMENTO 3: ENCUESTAS AUTOADMINISTRADAS PARA EL PERSONAL PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Diseñada y adaptada en base a la Escala de Clima Organizacional (EDCO) (Acero Yussset y otros), de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, DC. Este instrumento forma parte de la tesis de grado de dos alumnos pertenecientes al grupo de investigación y aún está en proceso. Se prevé administrarlas el año entrante.

MUESTRA

Según los datos suministrados por la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata la distribución de establecimientos hoteleros en Mar del Plata es la siguiente:

| Categoría | Establecimientos | | Plazas | | Habitaciones |
|-------------------|------------------|---------|--------|---------|--------------|
| | Nº | % | Nº | % | |
| Hotel 5 estrellas | 4 | 1,13% | 2112 | 6,14% | 1007 |
| Hotel 4 estrellas | 14 | 3,94% | 3554 | 10,34% | 1494 |
| Hotel 3 estrellas | 56 | 15,77% | 8673 | 25,22% | 3572 |
| Hotel 2 estrellas | 145 | 40,85% | 12089 | 35,16% | 5079 |
| Hotel 1 estrella | 136 | 38,31% | 7959 | 23,15% | 3277 |
| TOTALES | 355 | 100,00% | 34387 | 100,00% | 14429 |

Dado que el estudio se focaliza en hoteles de 4 y 5 estrellas, decidimos hacer un estudio a todo el universo,

ya que no representan una cantidad que exceda nuestra estructura de investigación. De esta forma se podrá hacer un estudio con datos más fieles.

PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio se planifica de la siguiente manera: 1) Realizar una charla de acercamiento a los propietarios de hoteles marplatenses del sector elegido para introducirlos a los conceptos y modalidades de evaluación y principalmente, a la relevancia del estudio; 2) Aplicación de los instrumentos formando dos equipos, uno para tomar las encuestas a los empleados de distintas áreas de los hoteles y otro para realizar las entrevistas en profundidad a los gerentes y encargados de RRHH; 3) Cómputo y análisis de los datos obtenidos.

Está previsto realizar el paso 1 luego de las vacaciones de invierno por una cuestión organizativa de los hoteles, aproximadamente el 20 de agosto de 2011; el paso 2 comenzará unas semanas a principios de septiembre y probablemente se extienda durante dos meses para cubrir todos los hoteles del rango elegido. El paso 3 se efectuará luego de realizar las tomas de datos. Los primeros resultados estarían disponibles para Febrero-Marzo del 2012.

BIBLIOGRAFÍA

- Bakker, A.B.; y Demerouti, E. (2008): "The job Demands-Resources Model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B.; Demerouti, E.; y Verbeke, W. (2004): "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance". *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Salanova, M. Schaufeli, W.B. (2009): *El Engagement en el trabajo*. Alianza Editorial, 2009, Madrid.
- Salanova, M.; Schaufeli, W.B.; Llorens, S.; Peiró, J.M.; y Grau, R. (2000): "Desde el burnout al Engagement, ¿una nueva perspectiva?". *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 16, 117-134.
- Salanova, M.; Agut, S.; y Peiró, J.M. (2005): "Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate". *Journal of applied psychology* 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W.B.; y Bakker, A.B. (2004): "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B.; y Salanova, M. (2007): "Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations". En S.W. Gilliland; D.D. Steiner y D.P. Skarlicki (eds), *Managing social and ethical issues in organizations*. Volumen 5: *Research in Social Issues in Management*.
- Schaufeli, W.B.; Salanova, M.; González-Romá, V.; y Bakker, A.B. (2002a): "The measurement of Engagement and burnout: a confirmatory analytic approach". *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Datos estadísticos suministrados por la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata