

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO. EVIDENCIA EMPÍRICA EN LAS PROVINCIAS DE MÁLAGA Y GRANADA.

ASSESSMENT AND CONTROL OF HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN THE TOURISM SECTOR. EMPIRICAL EVIDENCE AT GRANADA AND MALAGA PROVINCE.

Antonio Ruiz Molina. ruiz.molina@uma.es

José Antonio Jiménez Quintero. Universidad de Málaga. jaiq@uma.es

Universidad de Málaga.

RESUMEN.

En un contexto económico de derrumbe de la economía real, el turismo ha adquirido un gran protagonismo como primer generador de empleo en nuestro país.

En este contexto, la estrategia de recursos humanos, uno de los factores clave de éxito para conseguir una ventaja competitiva, debe ser un estímulo para que el capital humano desarrolle su carrera profesional en este sector, lo que redundará en la mejora de las expectativas de rendimientos empresariales. Sin embargo, hay que contemplar el efecto negativo producido por las diferencias existentes entre las estrategias empresariales y su implantación, en particular, en el ámbito de los recursos humanos.

El objetivo de este trabajo es obtener evidencia empírica sobre la estructura y situación de los recursos humanos en el sector turístico andaluz desde la perspectiva de las actuaciones impulsadas por las empresas del sector (con especial referencia a Málaga y Granada).

La metodología empleada para su análisis ha sido el método estadístico, en la versión basada en la moda, tras categorizar los establecimientos hoteleros (de Málaga y Granada) utilizando el análisis discriminante de la información económica agregada, más relevante, de cada empresa. Para la aplicación del método estadístico se ha utilizado la información proveniente de una encuesta, realizada a establecimientos hoteleros, y un análisis Delphi, a expertos y líderes sociales del sector.

La Conclusión más relevante, en términos generales, se refiere al desajuste existente entre la valoración de la importancia que se asigna a la Estrategia de Recursos Humanos y al desarrollo que, en la práctica, se realiza de la misma. Todo lo cual refleja una política que no favorece la retención de talentos.

PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIA; RECURSOS HUMANOS; SECTOR TURÍSTICO. SUMMARY

It is well known the effect that the increase on quality of labor in the tourism sector, has on increased labor productivity, better life conditions and economic growth. In this sense, the human resources strategy, one of the key issue to gain a competitive advantage. But we have to consider the negative effect caused by the differences between business strategies and their implementation, in particular in the field of human resources.

The goal of this paper is to reach a global vision of the employment structure, to get have a better understanding of some key axes that drive the business strategy with an special reference to human resources to obtain evidence about human capital retention at Andalusian tourism sector level (provinces of Malaga and Granada).

The methodology used for this analysis has been the statistical method, based upon a modal version, after qualifying Málaga and Granada hotel establishments using discriminatory analysis and added economic information for each business unit. To apply the statistical methodology, it has been used information out of a survey carried on individual hotels and also supported by a Delphi analysis with sector social experts and business leaders.

The outstanding conclusions, refer to the relevant human resources strategy deployed to gain competitive advantages on the long term and the need, on the business to adequate their strategy in this field and to the unbalanced existing between the importance of such vision and the practice of it. All this aspects are reflected on a policy that doesn't favourises the talent retention.

KEY WORDS: STRATEGY; CONTROL; HUMAN RESOURCES; TOURISM SECTOR.

1. INTRODUCCIÓN.

En un contexto económico de derrumbe de la economía real, el turismo ha adquirido un gran protagonismo como primer generador de empleo en nuestro país.

Conocido es el efecto que el aumento de la calidad del trabajo, en el sector turístico, tiene en el aumento de la productividad, la mejora de las condiciones de vida y el crecimiento económico. En tal situación, la estrategia de recursos humanos, uno de los factores clave de éxito para conseguir una ventaja competitiva, debe ser un estímulo para que el capital humano, con mayor talento, se vea atraído y desarrolle su carrera profesional en este sector, lo que redundará en la mejora de las expectativas de rendimientos empresariales.

Como se ha puesto de manifiesto en investigaciones anteriores, el sector turístico, en general, y el hotelero, en particular, a diferencia de otros, tiene ciertas características específicas que ejercen una notable importancia sobre la calidad y cantidad del empleo generado. Entre ellas destaca especialmente la estacionalidad.

En términos de empleo, conlleva, a priori, inestabilidad, temporalidad, falta de expectativas, salarios reducidos, etc. que significan, en su conjunto, una menor calidad en el empleo, amén de una reducción del mismo en los períodos de menor afluencia de turistas.

A ello hay que añadir el efecto negativo producido por las diferencias existentes entre las estrategias empresariales y su implantación.

De ahí la necesidad de que las empresas identifiquen, acumulen y desplieguen recursos y capacidades con el objetivo de aumentar su competitividad.

Entre dichos recursos destaca el capital humano, considerado uno de los factores clave para conseguir una ventaja competitiva y contribuir al éxito empresarial (Ottenbacher, 2006; Pereira Moliner, J. et al., 2011; Camisón Zornoza, C. y Forés Julián, B, 2011; y Guisan, M. y Aguayo, E, 2006). Sin embargo, encuentra grandes dificultades para su desarrollo, afectando negativamente a la actitud de los trabajadores.

Todo ello supone un freno para que el capital humano con mayor talento se vea atraído a este sector de actividad y, en su caso, impulse su carrera profesional en el mismo, lo que, finalmente, redundaría en una mejora de las expectativas y rendimientos empresariales.

En este sentido y referido al sector de la hostelería recientes informes de la UE (COM (2001) 0313 final) reconocen que el aumento de la calidad del trabajo formará parte de un virtuoso círculo de aumento de la productividad, mejora de las condiciones de vida y un crecimiento económico duradero.

Para dar respuesta a esta inquietud, el trabajo que se presenta pretende avanzar y complementar estudios previos en el ámbito de la incidencia de la estacionalidad turística sobre el empleo. Especialmente, se pretenden avanzar en el conocimiento de la situación de los recursos humanos en el sector turístico andaluz desde la perspectiva de las actuaciones impulsadas, en este ámbito, por las empresas del sector.

Para la consecución de este objetivo general, hemos planteado los siguientes subobjetivos intermedios:

1. Estudio de la estructura del sector en cuanto al empleo.
2. Selección de las variables que inciden en el desarrollo de una política de recursos humanos en el sector.

3. Evaluación de las medidas propuestas por los agentes económicos para mejorar las capacidades del capital humano del sector.

2. CONCLUSIONES.

Como conclusiones más relevantes de este trabajo cabe citar:

1. La estrategia de los recursos humanos se convierte en uno de los factores clave de éxito para conseguir una ventaja competitiva y contribuir al éxito empresarial. Su práctica desempeña un papel transcendental a la hora de modificar la conducta de los trabajadores hacia el trabajo y en la creación de una base de conocimiento en la empresa.
2. Sin embargo, ésta viene condicionada por la estacionalidad que supone un freno para que el capital humano con mayor talento se vea atraído a este sector de actividad.
3. Los distintos mecanismos a través de los cuales se puede acumular el capital humano (educación formal, formación continua y formación ocupacional) juegan un papel decisivo en la estrategia de fomento de la competitividad y generación del conocimiento.
4. Del estudio de la estructura del empleo atendiendo al puesto ocupado en la hostelería se deduce que la mayor rotación se produce entre los técnicos y profesionales medios y los trabajadores no cualificados. Por el contrario, el colectivo entre el que se produce menor rotación es el de administrativos. Estas diferencias pueden explicarse en base a la oferta de cada tipo de trabajos analizada y la posibilidad de su sustituibilidad del factor correspondiente. Ello representa un indicio de falta de integración en la estructura de cada organización, así como una menor capacidad de generar valor para la organización.
5. En cuanto a la política de Recursos humanos se deduce un desajuste (apreciado por los expertos y por los responsables de recursos humanos de los hoteles) entre la valoración de la importancia que se asigna a esta variable y al desarrollo que de la misma se pretende realizar. Existen diferencias significativas tanto en el desarrollo de la gestión de recursos humanos entre los hoteles de 3* y entre los de 4* y más categoría, lo que implica planteamientos de política de empresa, en general, diferentes para ambos colectivos.
6. Las empresas hoteleras deben realizar un gran esfuerzo para conseguir que aquéllos contribuyan eficazmente a la generación de valor y mejoren la competitividad de la industria, especialmente en unos momentos tan difíciles.

3. BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R. y SCHOEMAKER. P, J. H. (1993): "Strategic assets and Organizational Rent". *Management Journal*, vol. 14, pp. 33 – 46.

ARMSTRONG, M. (1992): *Human resource management. Strategy and action*, Editorial Kogan Page Ltd, London.

BARNEY, J. B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.

– (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

CAPPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. (1996): "Distinctive human resources are firm's core competencies". *Organizational Dynamics*, Vol. 24, pp. 7-21.

CAMISÓN ZORNOZA, C. y FORÉS JULIÁN, B. (2011): "La competitividad de la empresa turística española: Efectos empresa, entorno y destino". *Papeles de Economía española*, N° 128, pp. 238-253.

COMISIÓN EUROPEA (2001): *Crecimiento, competitividad y empleo. Datos y pistas para entrar en el siglo XXI (Libro Blanco)*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las comunidades Europeas, Bruselas.

DYER, L. y REEVES, T. (1995): "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, N. 3, pp. 656- 670.

EXCELTUR, (2006): *Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España*. Exceltur, Madrid.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA (2008) : *Los sectores en la hostelería (2007)*. FEHR, Madrid.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J.M. y VÁZQUEZ ORDÁS, C.M. (1998): «Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa», *Dirección y Organización*, vol 20, pp. 83-98.

GARROD, B. y FYALL, A. (2000): "Managing Heritage Tourism". *Annals of Tourism Research*, Vol 27, No. 3, pp. 682-708.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L y DE ELENA PEÑA, J. (1998): "Propuesta de un modelo de dirección y gestión de Recursos Humanos", *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, nº 189, 1998.

GRANT, R.M. (1996): "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowled geintegration". *Organization Science*, Vol. 7, N. 4, julio-agosto, pp. 375-387.

GROOT, W. (1996): "The Incidence of and Returns to Overeducation in the UK". *Applied Economics*, Nº 28, pp. 1345-1350.

GUISAN, M. y AGUAYO, E. (2006): Capital humano, industria y turismo en las regiones de los países de la UE-25. Modelos econométricos e impacto sobre la producción y el empleo. *Papeles de Economía Española*, 107, pp. 80-95.

HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. (1997): "The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth". *Working paper*, pp. 18-19. New Brunswick, NJ: Rutgers University.

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (varios años): *Estadística de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR)*, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía, Madrid (<http://www.iet.tourspain.es>).

– (varios años): *Estadística de movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR)*. Referencias metodológicas, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía, Madrid (<http://www.iet.tourspain.es>).

– (varios años): *"Estadística de gasto turístico de los no residentes (EGATUR)*. Referencias metodológicas", Secretaría General de Turismo y Comercio Interior, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid (disponible en <http://www.iet.tourspain.es>).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2002): *El impacto económico del turismo*. Cifras INE 2/2002. Madrid.

– (varios años): *Encuesta de población activa (EPA)*. Referencias Metodológicas, INE, Madrid.

– (varios años): *Encuesta de ocupación hotelera*, INE, Madrid.

KAMOCH E. K.N. (2001): *Understanding human resource management*. Philadelphia: Open University Press.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992): «Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.

KIKER, B. F.; M. MENDES DE OLIVEIRA Y M. SANTOS (1997): "Overeducation and Undereducation: Evidence for Portugal". *Economics of Education Review*, Vol. 16, Nº 2, pp. 111-125.

KISH (1965): *Survey Sampling*. John Wiley. Nueva York.

LANDETA, J. (1999): *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona, Ed. Ariel.

LASSIBILLE, G., L. NAVARRO, I. AGUILAR y C. DE LA O (2001): "Youth Transition from School to Work in Spain". *Economics of Education Review*, Vol. 20, pp. 139-149.

LITTLEWOOD, H. (2004): "Análisis factorial conformatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal", *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol 23 (1), pp. 27 - 37.

LÓPEZ-MARTÍN, F. Y J.M. VECIANA (2001): *Enfoque estructural vs recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores clave de éxito de las agencias de viajes en España*. Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona. Documento de trabajo 2001/5.

LYNN, B. (1998): «Intellectual Capital. Key to value added suc- cess in the next millennium», *CMA Magazine*, febrero. Vol. 72(1). Pp. 10-15.

MARTÍNEZ RAMOS, M. (2003): «De la contabilidad de los recursos humanos al capital intelectual. Una ampliación necesaria», *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, nº 29, pp. 134-144.

- MOLINA, J. F., PEREIRA, J. Y CLAVER, E. (2010): "The importance of the firm and destination effects to explain firm performance". *Tourisme management*, N° 31, pp. 2-28.
- NAVAS, J.E. y ORTIZ, M. (2002): «El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional», *Economía Industrial*, n° 346, pp. 163-171.
- OCDE (1997): *Estudio de la OCDE sobre empleo. Evidencia y explicaciones*, Subdirección General de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, Parte II.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1997): *El capital humano en la industria turística del siglo XXI*, editado por la OMT con la colaboración de FITUR, Madrid.
- OTTENBACHER, M., GNOTH, J. and JONES, P. (2006), "Identifying determinants of successful high contact new service development: A study of the hospitality industry", *International Journal of Service Industry Management* 17 (4), 344-363.
- PEREIRA MOLINER, J. CLAVER CORTÉS, E. y MOLINA AZORÍN, J. F. (2011): "Efectos empresa, grupo estratégico y localización en el sector hotelero español". *Cuadernos de Dirección de la Empresa*, Vol. 14, N° 2, pp. 123 -138.
- PFEFFER, J.(1994): *Competitive Advantage Through People*, Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J.(1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, N° 2.
- PRIA BARROS, m. c. (2001): Métodos no paramétricos. (En línea). Cuba, Universidad de la Habana. Disponible en <http://www.Vcl.sld.cu/75cm/facmedic/webosalud/materiales/mnoparam.html>.
- ROBST, J. (1994): "Measurement Error and the Returns to Excess Schooling". *Applied Economics Letters*, Vol. 1, pp. 142-144.
- RUMELT, R. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 167-185.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1987a): "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of Management Executive*. Vol. 1, pp. 207-219.
- TEIJEIRO ÁLVAREZ, M. DE LAS M.; GARCÍA ÁLVAREZ, M.T., y MARIZ PÉREZ, M. (2010): "La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores", *Economía Industrial*, N° 378, pp. 45 a 57.
- TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (varios años), *Estadística del fichero general de afiliación*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- (varios años): *Muestra continua de vidas laborales*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- URIEL, E., MONFORT, V.M., FERRI, J. & FERNANDEZ, J. (2001): *El sector turístico en España*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas y Caja de Ahorros del Mediterráneo. Valencia. Cap. 2.
- WRIGHT, P.M., MCCORMIC, B., SHERMAN, S. y MCMAHAN, G. (1999): "The role of human resource practices in petrochemical refinery performance". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, N. 4, pp. 551-571.
- WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 203-225.