

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN LA HOTELERÍA DEL NORDESTE BRASILEÑO

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto[†]
Universidad Federal de Rio Grande do Norte
Natal - Brasil
Lindolfo Galvão de Albuquerque^{**}
Universidad de São Paulo - Brasil
Carlos Alberto Freire Medeiros^{***}
Universidad Federal de Rio Grande do Norte
Natal - Brasil

Resumen: El objetivo general de esta investigación fue evaluar el grado de implementación de las estrategias de gestión de personas en la hotelería del Nordeste brasileño. Se llevó a cabo un estudio descriptivo de abordaje cuantitativo en los hoteles de los principales destinos turísticos de cuatro estados del Nordeste de Brasil. El instrumento de recolección de datos analizó las estrategias de gestión de personas en base al Modelo de Valores Competitivos (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006). Los resultados indican la tendencia a una mayor implementación de las estrategias con un enfoque organizacional orientado al ambiente interno y una menor implementación de las estrategias con un enfoque organizacional orientado al ambiente externo. Esta tendencia puede reflejar la actual postura asumida por la gestión de personas en las organizaciones, desvinculada de las estrategias organizacionales, del posicionamiento de mercado y de los resultados organizacionales, los cuales son elementos directamente asociados al ambiente externo.

PALABRAS CLAVE: estrategias de gestión de personal, gestión estratégica de personas, hotelería.

Abstract: Human Resource Strategies on the Brazilian Northeast Hotel Sector. The general objective of this research was to assess the degree of implementation of human resource strategies in the Brazilian Northeast hotel sector. A descriptive study, with a quantitative approach, was developed in hotels of the principal tourist destinations of four states in the Northeast Region of Brazil. The instrument for data collection investigates the human resource strategies based on the Competing Values Model (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006). The results indicate a tendency toward greater implementation of strategies that have organizational focus orientated toward the internal environment and lower implementation of strategies that have organizational focus orientated toward the external environment. This tendency may reflect the current stance taken by the human resource management in organizations, still quite unrelated of organizational strategies, market positioning and organizational outcomes, which are elements directly related to the external environment.

KEY WORDS: human resource strategies, strategic human resource management, hotel sector.

[†] Doctora en Administración por la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, Brasil. Maestría en Administración y Bachiller en Turismo por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Profesora del Departamento de Turismo de la UFRN. E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com

^{**} Doctorado, Maestría y Bachiller en Administración por la Universidad de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil. Profesor Titular de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad (FEA-USP). E-mail: lgdalbuq@usp.br

^{***} Maestría y Bachiller en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Doctor en Administración por la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad (FEA) de la Universidad de São Paulo. Profesor del Departamento de Administración de la UFRN. E-mail: carlosalbertofreiremedeiros@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Según Lengnick-Hall *et al.* (2009) la gestión estratégica de personas no es una idea nueva. Las raíces intelectuales de ese campo remiten a la década de 1920 en Estados Unidos, época en que la visión estratégica de las políticas y prácticas de gestión de personas comenzó a ser descripta y discutida por economistas y académicos de las relaciones industriales. En ese período una pequeña elite de empresas intencionalmente formuló y adoptó prácticas innovadoras de gestión de personas, que representaban un abordaje estratégico para la gestión del trabajo.

Entretanto, hasta la década de 1980 el área de gestión de personas desempeñaba funciones estrictamente operativas, limitadas a la administración de procesos y a la perspectiva micro. A partir de esa década, la idea de que el área tenía la capacidad de contribuir significativamente a la definición y alcance de los objetivos organizacionales estratégicos pasó a ser difundida más intensamente, abriéndose camino hacia la perspectiva macro y la instalación del concepto de gestión estratégica de personas (Mascarenhas, 2008; Gurbuz & Mert, 2011).

Al hacer un análisis de la evolución del campo de la gestión estratégica de personas, Lengnick-Hall *et al.* (2009) dicen que la década de 1980 fue un período esencialmente conceptual y teórico, en el cual se enfatizó el alineamiento y las perspectivas contingenciales.

El surgimiento de esa perspectiva estratégica suscitó preguntas acerca del impacto de las prácticas de gestión de personas sobre la implementación de las estrategias organizacionales, dando inicio al alineamiento como un principio básico del modelo estratégico de gestión de personas. El alineamiento estratégico posee dos subdivisiones: a) el alineamiento externo o vertical que se refiere al ajuste entre el modelo de gestión de personas y algunos factores contingenciales como la estrategia y los objetivos organizacionales, los desafíos del ambiente competitivo y las características de la sociedad en la que se inserta la organización (abordaje contingencial); b) el alineamiento interno u horizontal se refiere a la consistencia interna del modelo de gestión de personas e implica articulación y coherencia entre las estrategias, políticas y prácticas de gestión de personas (abordaje configuracional). Alcanzar ambos alineamientos es un gran desafío para las organizaciones.

En su primera etapa de desarrollo la gestión estratégica de personas expandió su visión hacia la implementación de estrategias y también hacia su formulación, abriendo espacio a la idea de interdependencia recíproca entre estrategia y gestión de personas. Corroborando esta idea, Albuquerque (2002) propone un modelo interactivo y continuo de integración entre la estrategia de gestión de personas y la estrategia organizacional, visualizando la formulación estratégica como un proceso permanente que debe contemplar la participación de diversos colaboradores, estimulando la comunicación, el aprendizaje y el compromiso de las personas con los objetivos y estrategias de la empresa. Así, la gestión de personas y las diversas personas que trabajan en la organización deben participar activamente en la formulación estratégica, no sólo en la implementación. Por otro lado, el

autor destaca que se ha enfatizado en exceso la planificación y creación de estrategias en detrimento de su implementación.

En ese sentido, desde inicios de la década de 1990 se ha dado mayor atención a la importancia de la efectiva ejecución de las políticas y prácticas de gestión de personas y a la garantía de que las intenciones estratégicas serán realizadas. Este período estuvo marcado por el surgimiento de diversas investigaciones empíricas, las que también comenzaron a contemplar la importancia de los contextos interno y externo (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Wright, Snell & Dyer (2005) indican que los modelos y resultados empíricos que se presentan en el campo de la gestión estratégica de personas no son generalizables a todos los países y culturas, y establece la necesidad de considerar aspectos contextuales específicos. Otro elemento a destacar es que buena parte de los trabajos se dedica a estudiar el tema de forma generalista, sin considerar las especificidades de los sectores de actividad como el caso de la naturaleza distinta de la gestión de personas en el sector turístico.

Obviamente, la capacidad competitiva de las organizaciones turísticas depende de innumerables factores internos y externos, pero es posible afirmar que uno de los mayores diferenciales de ese sector es su capital humano. Así, la gestión de personas se muestra cada vez más importante para la creación de valor en economías basadas en servicios, debido a que las personas desempeñan un rol fundamental para alcanzar ventajas competitivas.

En términos sectoriales la hotelería se pone en evidencia por su capacidad de fomentar la generación de riqueza y empleo en otros sectores de la economía, destacándose la industria, pues los medios de hospedaje son grandes consumidores de bienes industriales; lo que contribuye a movilizar la economía de los estados y municipios (EMBRATUR, 2006).

En términos regionales el desempeño del Nordeste merece destacarse pues concentra la generación de riquezas del sector de hospedaje y es responsable por la absorción del 20,6% del personal ocupado en la cadena productiva del sector hotelero. Estos datos indican un desempeño diferenciado de la región, pues *“genera relativamente más riquezas empleando relativamente menos personas, lo que [...] le confiere un rol relevante en el proceso de crecimiento regional, ya que estos resultados sugieren una mayor productividad media de la mano de obra ocupada”* (EMBRATUR, 2006: 91).

En este contexto, el presente trabajo se propone evaluar el grado de implementación de las estrategias de gestión de personas en los medios de hospedaje del Nordeste brasileño subsidiando la gestión eficaz de los hoteles para maximizar sus resultados. Para fundamentar este debate inicialmente se presentan las bases teóricas relativas a las estrategias de gestión de personas. Luego

se presentan los aspectos metodológicos de la investigación de campo y el debate de los resultados, cerrando con las consideraciones finales.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Antes de presentar las diferentes estrategias de gestión de personas conviene definir y presentar las distinciones entre estrategias, políticas y prácticas de gestión de personas, que son los tres principales elementos que integran la función de manera interrelacionada.

La estrategia de gestión de personas describe la orientación de la organización en la gestión del factor humano, proporcionando cohesión al conjunto de prácticas a través de las cuales es implementada. Las prácticas de gestión de personas se limitan a áreas funcionales más concretas y las políticas se ubican en un nivel intermedio porque describen la coordinación de dos o más prácticas para alcanzar los objetivos, tales como el involucramiento, la seguridad o la mejora de los canales de comunicación en la fuerza de trabajo (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2005).

De acuerdo con Schuler & Walker (1990) las estrategias de gestión de personas pueden ser concebidas como un proceso y un conjunto de actividades que identifican cuestiones específicas de gestión de personas que interesan al negocio. Esta actividad se basa en un esfuerzo conjunto de los recursos humanos y de los gerentes de línea para responder a las preocupaciones del negocio relacionadas con las personas, buscando lograr los objetivos estratégicos del negocio y agregando valor a la organización para mejorar su desempeño actual y futuro y sustentar las ventajas competitivas.

Para Wright & Boswell (2002) las políticas de gestión de personas representan las intenciones declaradas de la organización o unidad de negocios sobre los tipos de programas, procesos y técnicas de gestión de personas que deben ser realizadas en la organización. Las prácticas de gestión de personas consisten en los actuales programas, procesos y técnicas que realmente son llevados a cabo en la organización. Vale decir que para una política de gestión de personas se pueden usar una serie de prácticas para alcanzar sus objetivos (Lepak & Shaw, 2008).

Albuquerque (1999: 220), basado en el trabajo de Walton (1997), se transformó en un clásico de la literatura brasileña sobre estrategias de gestión de personas. Profundizó los conceptos de las dos estrategias básicas de gestión de personas desarrolladas por Walton: la estrategia de control y la estrategia de compromiso. *En la estrategia de control los empleados son vistos como números, como costo, como un factor de producción que para desempeñarse debe ser mandado y controlado. En la estrategia de compromiso se parte de la consideración de las personas como socios en la producción, en la que la empresa debe invertir para conseguir mejores resultados empresariales. Se basa en la creencia de que conseguir el compromiso de los empleados aumentará el desempeño.*

Así, la estrategia de control se caracteriza por una estructura altamente jerarquizada con producción en masa, trabajo especializado con bajo nivel de exigencia en calificación y baja participación de los empleados en la toma de decisiones. La estrategia de compromiso se caracteriza por la producción flexible con la unión entre el hacer y el pensar, generando trabajos enriquecidos y desafiantes, alta exigencia de calificación, confianza mutua y alta participación de los empleados en la toma de decisiones.

Truss *et al.* (1997) abordaron esas estrategias como modelos *hard* y *soft*. El modelo *hard* es equivalente a la estrategia de control y se basa en el modelo económico del hombre de la teoría X de McGregor, mostrando aspectos cuantitativos y racionales, enfatizando la idea de recursos. El modelo *soft* está asociado al movimiento de las relaciones humanas, el uso de los talentos individuales y la teoría Y de McGregor sobre la naturaleza de los individuos, lo que equivaldría a la estrategia de compromiso basada en altos niveles de confianza. En el estudio empírico en organizaciones inglesas, los autores concluyen que el modelo *soft* de compromiso es predominante en la retórica adoptada por las empresas.

Para Mascarenhas (2008), dependiendo de las demandas estratégicas de las organizaciones, el uso de los modelos *soft* y *hard* sería compatible. El modelo *soft* sería más adecuado para las organizaciones insertadas en escenarios inestables, que exigen estructuras más flexibles y más involucramiento de los empleados en los procesos estratégicos de cambio e innovación. El modelo *hard* sería más adecuado para las organizaciones insertadas en escenarios estables, que ponen énfasis en la productividad, la continuidad de los procesos y los comportamientos repetitivos. El autor considera que pueden existir dos abordajes en una misma organización para aplicar tratamientos diferenciados a los subgrupos organizacionales.

Legge (2005) dice que la tendencia en el proceso de alineamiento entre gestión de personas y estrategia organizacional a elegir entre una estrategia de gestión de personas *hard* o *soft*, depende de que la organización posea una estrategia de liderazgo en el costo o de alto valor agregado. Actualmente, se reconoce que no es una cuestión de “uno de los dos”/“o”, sino de “ambos”/“y”.

Palthe & Kossek (2003) presentan cuatro estrategias de gestión de personas y describen las subculturas y los modos de empleo (*employment modes*) necesarios para convertir tales estrategias en prácticas de gestión de personas. La estrategia de “hacer” capital humano sería coherente con una subcultura centrada en el empleado con un modo de empleo de desarrollo interno, resultando en la práctica de gestión de personas de entrenamiento y desarrollo. La estrategia de “comprar” capital humano sería adecuada a una subcultura centrada en la profesión y el modo de empleo de adquisición de capital humano, que resultaría en la práctica de evaluaciones de desempeño. La estrategia de contratar capital humano sería consistente con una subcultura centrada en la tarea con un modo de empleo de contratación de capital humano, resultando en la práctica de recompensas e incentivos. La estrategia de asociación y colaboración sería coherente con una subcultura centrada

en la innovación con un modo de empleo de construcción de alianzas, resultando en la práctica de gestión de equipos. Las autoras dicen que debido a que existen varias subculturas en las organizaciones es posible usar diversas estrategias de gestión de personas y modos de empleo al mismo tiempo.

Un conjunto de categorías de estrategias más amplio se indicó en la Investigación Delphi RH 2010 (Fischer & Albuquerque, 2004), que estudió las estrategias que los profesionales de gestión de personas adoptarían para superar los desafíos del año 2010 y obtuvo una lista de 10 estrategias de gestión de personas: 1) mayor inversión en capacitar y desarrollar gestores y liderazgos; 2) redefinir o reestructurar las políticas de gestión de personas de la empresa; 3) mayor inversión en educación, entrenamiento y desarrollo de personas; 4) invertir en programas de retención de competencias clave (talentos/potenciales); 5) implementar políticas y procesos de gestión por competencias; 6) promover el *empowerment*; 7) invertir en el estímulo al compromiso de las personas con la empresa; 8) identificar e implementar las mejores prácticas de gestión de personas; 9) implementar o reestructurar los procesos de remuneración o compensación; 10) implementar o desarrollar procesos de gestión del conocimiento.

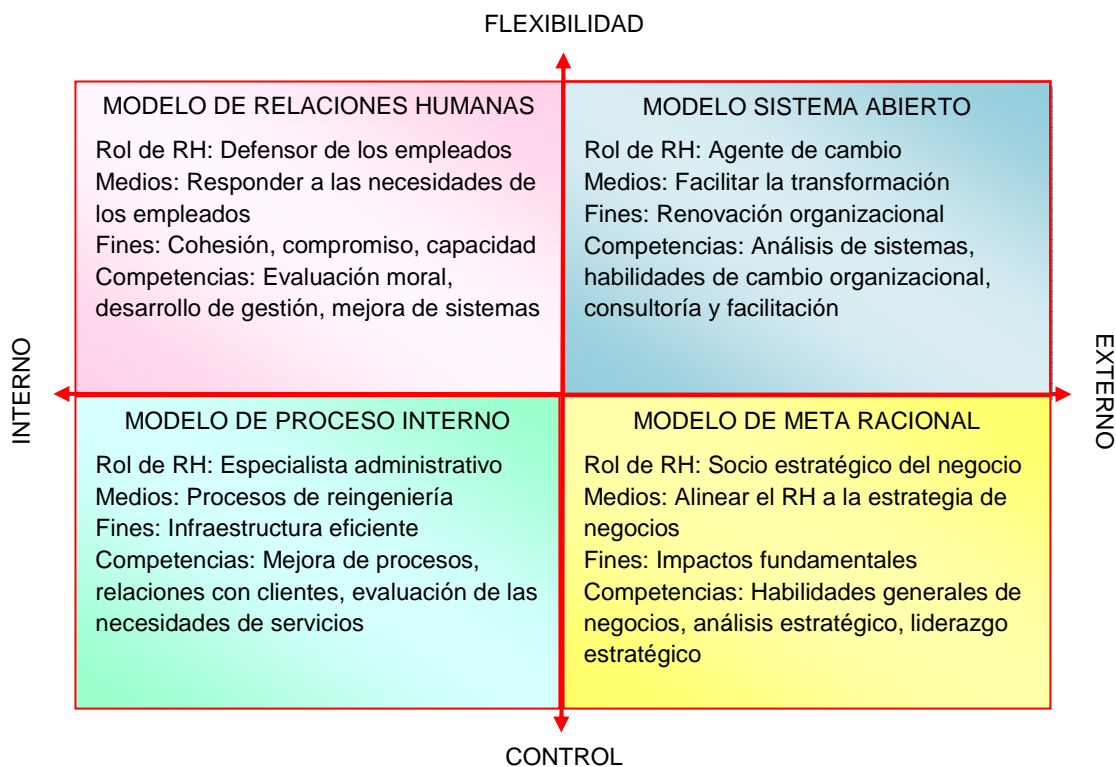
El Modelo de Valores Competitivos (*Competing Values Framework - CVF*) también ha sido usado para definir diferentes abordajes de la gestión de personas en las organizaciones. El mismo fue desarrollado por Quinn & Rohrbaugh (1983) como un modelo para el análisis organizacional y es bastante amplio y aplicable a la investigación de diversos aspectos, tales como cultura organizacional, liderazgo, efectividad organizacional, gestión de la calidad y gestión de personas (Cameron & Quinn, 2006).

El modelo está fundamentado en cuatro conjuntos de valores que compiten entre sí reflejando los dilemas del sistema organizacional. Se destaca que no sugiere que un valor anula a otro sino que intenta proporcionar una mejor comprensión del equilibrio entre ellos. El modelo comprende una combinación de dos dimensiones: a) la primera está basada en la estructura organizacional con la posibilidad de enfatizar la flexibilidad y el dinamismo o la estabilidad, el orden y el control; b) la segunda está relacionada con el enfoque organizacional, diferenciando la orientación hacia el ambiente interno, la integración y la unidad, de la orientación hacia el ambiente externo, la diferenciación y la rivalidad. Estas dos dimensiones dan origen a cuatro cuadrantes que representan modelos distintos de acuerdo con las principales características y valores asumidos. Cameron & Quinn (2006) indican su empleo para la gestión de personas (Figura 1).

El modelo de relaciones humanas se caracteriza por la flexibilidad y el foco interno. Enfatiza el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados a través del desarrollo de un fuerte sistema de valores que promueve la identidad corporativa. El principal objetivo es sustentar la alta moral, basada en relaciones amigables y casi familiares, además de apoyar a los empleados en temas profesionales y personales. La buena relación es resultado del mérito, la igualdad de oportunidades, la participación

y el compromiso. La motivación se basa en el empoderamiento, el desarrollo y la comunicación, y el éxito se mide por la valoración de las personas.

Figura 1: Modelo de valores competitivos para gestión de personas



Fuente: Adaptado de Cameron & Quinn, 2006

El modelo sistema abierto es definido por la flexibilidad y el foco externo. Estimula iniciativas innovadoras y el desarrollo de nuevos servicios para los empleados. La cultura dominante fomenta el uso de las ideas de los empleados, la creatividad y el carácter emprendedor y arriesgado; y su objetivo es crear una visión de futuro en la organización. La principal responsabilidad de RH es acompañar los cambios ambientales, siendo capaz de adaptarse a ellos mediante la mejora y adquisición de nuevos recursos, métodos y procesos. El éxito se define en función de la flexibilidad y la adaptación al cambio.

El modelo de proceso interno se caracteriza por el control y el foco interno. Enfatiza el control de los empleados, la estandarización de procedimientos, la gestión de la información y el mantenimiento de la estabilidad y la jerarquía. La mejora de procesos, reglamentos y análisis del trabajo a través de métodos como la reingeniería, facilita el trabajo de RH. La previsibilidad y la eficiencia del proceso son criterios de éxito.

El modelo de meta racional está marcado por el control y tiene foco externo. Su característica básica es la orientación hacia los resultados. La configuración RH enfatiza la planificación, establecimiento de objetivos, la conquista de metas y objetivos medibles, y las medidas de

productividad y competitividad. También se da importancia a las relaciones entre la función de RH y sus *stakeholders* externos. Su principal rol es ser un socio estratégico a través del alineamiento de sus políticas con la estrategia de negocios. Para esto se utilizan herramientas como el desarrollo de modelos de desempeño y la relación entre evaluación y recompensas. Rentabilidad, eficiencia, productividad, fama y competitividad son criterios de éxito.

Vale destacar que el Modelo de Valores Competitivos servirá como base para el análisis realizado en este trabajo y que la clasificación de estrategias de la Investigación Delphi RH 2010 será adoptada como punto de partida para elaborar el instrumento de recolección de datos del estudio empírico, conforme se describirá en la metodología.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudio se caracteriza como descriptivo pues se propone evaluar el grado de implementación de las estrategias de gestión de personas en la hotelería del Nordeste brasileño. En relación al abordaje metodológico, este estudio se caracteriza por ser un relevamiento (*survey*) que hace uso de métodos cuantitativos.

Población y muestra

La población de esta investigación abarca los hoteles localizados en los principales destinos turísticos de cuatro estados del Nordeste de Brasil: Salvador/BA, Porto Seguro/BA, Fortaleza/CE, Canoa Quebrada/CE, Recife/PE, Porto de Galinhas/PE, Natal/RN y Pipa/RN. En virtud de los objetivos del estudio se seleccionaron para la muestra sólo los hoteles que poseen un mínimo de 30 unidades habitacionales.

La muestra fue de 250 hoteles. Algunos se negaron a participar de la investigación y otros no pudieron responder durante el período de recolección de datos, alegando falta de tiempo. De ese modo, la muestra resulta no probabilística y por conveniencia. Se obtuvo una muestra válida de 151 hoteles, lo que representa una tasa de retorno de 60,40%.

Recolección de datos

Los datos primarios fueron recolectados a través de un trabajo de campo en el lugar con la aplicación de cuestionarios a los gestores de los medios de hospedaje. El instrumento de recolección de datos estudió las estrategias de gestión de personas en base al Modelo de Valores Competitivos (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006), midiendo cuatro configuraciones de gestión de personas: Meta Racional, Sistema Abierto, Relaciones Humanas y Proceso Interno. Todos los indicadores del cuestionario fueron medidos con el uso de escalas de percepción que varían de 0 a 10.

Análisis de datos

Los datos fueron tabulados, medidos y analizados de forma cuantitativa con el uso de las siguientes técnicas: media aritmética, análisis factorial y análisis de confiabilidad. La media aritmética fue utilizada para proporcionar un indicativo del grado de implementación de las estrategias de gestión de personas. El análisis factorial fue utilizado para confirmar las dimensiones teóricas y el agrupamiento de los indicadores, condensando la información y resumiendo los datos. Como ya existía un modelo teórico para basar el estudio, la especificación del número de factores que deberían ser extraídos con la técnica fue a priori. El análisis de confiabilidad permitió acreditar la consistencia interna de los indicadores utilizados para componer las dimensiones teóricas utilizadas, generando coeficientes alfa de Cronbach bastante elevados, todos superiores a 0,85.

CONSTRUCCIÓN DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Para investigar las estrategias de gestión de personas utilizadas en el sector hotelero se desarrolló una escala en base a las estrategias adoptadas en la práctica por grandes organizaciones brasileñas. El proceso de desarrollo de esa escala involucró cinco pasos descritos a continuación.

I) Investigación Delphi RH 2010

El punto de partida para construir la escala fueron las 10 estrategias de gestión de personas identificadas en el informe de la Investigación Delphi RH 2010 (Fischer & Albuquerque, 2004). Esta lista ofreció un conjunto mínimo de estrategias que sirvió para dirigir el desarrollo de los demás pasos.

II) Mejores empresas – 2007

El segundo paso involucró la investigación de las estrategias de gestión de personas adoptadas por las Mejores Empresas para Trabajar en 2007. Esta investigación es realizada por el Programa de Estudios de Gestión de Personas de la Fundación Instituto de Administración (PROGEP-FIA) y promovida por la revista *VOCÊ S/A*. Ésta hace un ranking de 150 empresas destacadas en el contexto brasileño por sus buenas prácticas de gestión de personas.

En un cuestionario respondido por representantes de las organizaciones participantes del estudio, se enumeran tres directrices estratégicas de recursos humanos en preguntas abiertas. Éstas fueron el insumo para confirmar y ampliar las categorías de estrategias apuntadas por la Investigación Delphi RH. El análisis de esas directrices se dio a través de la técnica de análisis de contenido, indicada para estudiar las respuestas a las preguntas abiertas de un cuestionario. Entre los diversos métodos del análisis de contenido se optó por el análisis categorial, que permite clasificar o censar los elementos de significación constitutivos del mensaje según la frecuencia de presencia (o ausencia) de ítems de sentido (Bardin, 2008).

El análisis y el procedimiento de clasificación de las estrategias fueron realizados en dos etapas: a) En la primera las 10 categorías de estrategias de gestión de personas identificadas en la Investigación Delphi RH 2010 fueron asumidas como rúbricas de clasificación. Así, se partió de lo general hacia lo particular, determinando primero las rúbricas de clasificación y organizando luego el todo. Con algunos ajustes en su redacción, se confirmaron 9 de las 10 categorías de estrategias, excepto la estrategia "Redefinir o reestructurar las políticas de gestión de personas de la empresa". No fue posible incluir todas las directrices estratégicas de recursos humanos catalogadas bajo esos títulos previamente definidos. De esa forma, fue necesario realizar la segunda etapa. b) En ésta se incluyeron las directrices que no habían sido contempladas en la primera clasificación y se adoptó el procedimiento de repartición inverso, de lo particular hacia lo específico, partiendo de cada estrategia catalogada restante agrupándolas y reagrupándolas progresivamente por aproximación de sus elementos, para luego atribuir un título a la categoría (Bardin, 2008). En esta etapa se identificaron otras 12 categorías, ampliando el conjunto a un total de 21 categorías de estrategias de gestión.

III) Mejores empresas – 2009

El objetivo del tercer paso fue confirmar las 21 categorías de estrategias de gestión de personas identificadas en el banco de datos de 2007 de la investigación de las mejores empresas. Así, se realizó un nuevo análisis de contenido de las directrices estratégicas de recursos humanos apuntadas por las 150 Mejores Empresas para Trabajar en 2009.

Las 21 categorías de estrategias de gestión de personas obtenidas en el paso anterior fueron asumidas como rúbricas de clasificación, adoptando el procedimiento de repartición que va de lo general a lo particular (Bardin, 2008). Todas las categorías fueron confirmadas. Se observó la necesidad de desmembrar una de ellas, referida a los procesos de remuneración y compensación. Fue dividida en dos nuevas clasificaciones: una relativa a la remuneración fija con una perspectiva más procesal y otra volcada a la remuneración variable asumiendo una perspectiva más estratégica. Así, la lista se amplió a un total de 22 categorías. Además, se realizaron pequeños ajustes de redacción en otras dos categorías.

IV) Agrupamiento teórico

En el cuarto paso las 22 categorías de estrategias identificadas se clasificaron en las cuatro configuraciones de gestión de personas utilizadas en este estudio: Meta Racional, Sistema Abierto, Relaciones Humanas y Proceso Interno (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006). En este caso, también se adoptó el procedimiento de repartición que va de lo general a lo particular, utilizando las rúbricas de clasificación previamente definidas por la teoría.

Luego se observó que las configuraciones de gestión de personas recibieron cantidades diferentes de estrategias, variando entre 3 y 8. Para estandarizar el número de indicadores por variable para realizar futuros pre tests, se decidió ampliar el número de estrategias de todas las

configuraciones a 8, generando un total de 32 estrategias. Esta ampliación fue realizada a partir de la redacción de nuevas estrategias en base a la descripción teórica del Modelo de Valores Competitivos.

V) Pre tests

Se desarrolló un primer pre test con 15 especialistas en gestión de personas y/o turismo, con el objetivo de evaluar la calidad general del cuestionario, observando aspectos como la claridad de la redacción, la secuencia lógica, la organización y la facilidad para entender las preguntas. En base a las sugerencias recibidas se realizaron algunos ajustes en la redacción de las estrategias. Luego, las 32 estrategias de gestión de personas fueron sometidas a un segundo pre test realizado con profesionales de gestión de personas que estaban cursando la Especialización en Recursos Humanos o el MBA-RH de la Fundación Instituto de Administración en São Paulo (FIA). Durante el 22 al 26 de marzo de 2010 se obtuvieron 70 cuestionarios respondidos por los referidos profesionales, en su mayoría analistas de recursos humanos, además de consultores y directores o gerentes de recursos humanos.

En base a los datos de este pre test, el análisis de confiabilidad (alfa de Cronbach - α) permitió seleccionar los cinco mejores indicadores de cada configuración de gestión de personas. Ese procedimiento fue realizado para identificar los conjuntos de indicadores con mayor consistencia interna para componer el cuestionario final de la investigación.

El Cuadro 1 presenta las 20 estrategias de gestión de personas seleccionadas para constituir los indicadores de la escala para medir las estrategias adoptadas por los hoteles, siguiendo el agrupamiento en las cuatro configuraciones teóricas aquí descritas.

Cuadro 1: Estrategias de gestión de personas seleccionadas para componer la escala de medición

Configuración de Gestión de Personas	Estrategias de Gestión de Personas
Relaciones Humanas $\alpha = 0,912$	1-Promover un mejor ambiente de trabajo
	2-Estimular el compromiso de las personas con la empresa
	3-Invertir en el desarrollo de gestores y liderazgos
	4-Estimular la integración de los empleados y el trabajo en equipo
	5-Desarrollar comunicación transparente y eficaz
Sistema Abierto $\alpha = 0,927$	1-Estimular el desarrollo y gestión de carreras
	2-Desarrollar competencias organizacionales e individuales
	3-Facilitar la transformación organizacional
	4-Estimular y apoyar las iniciativas de los empleados
	5-Preparar la organización para enfrentar los desafíos futuros
Meta Racional $\alpha = 0,930$	1-Promover la gestión de personas haciendo foco en los resultados
	2-Identificar e implementar mejores prácticas de gestión de personas
	3-Desarrollar una cultura de alta performance
	4-Favorecer el alcance de las metas del hotel
	5-Reconocer y recompensar personas
Proceso Interno $\alpha = 0,918$	1-Alcanzar la excelencia operativa en los servicios de gestión de personas
	2-Estimular la gestión del conocimiento
	3-Promover el aprendizaje organizacional
	4-Estimular la mejora continua de los procesos dentro del hotel
	5-Promover una administración eficiente

Fuente: Datos de la investigación, 2011

Vale destacar que se realizó un tercer pre test del cuestionario en su versión final, aplicado a gestores de tres medios de hospedaje en Natal/RN, para averiguar la claridad de las preguntas y la adecuación de su contenido al público. Los hoteleros dijeron que la redacción era de fácil comprensión y que no había dificultades para responder las preguntas. No se sugirió ninguna modificación en esta etapa.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS MEDIOS DE HOSPEDAJE

Las estrategias de gestión de personas fueron evaluadas por los gestores de los medios de hospedaje en una escala de 0 a 10, con una casa decimal, en la que 0 significaba grado muy bajo y 10 representaba grado muy alto de implementación de las referidas estrategias por los hoteles analizados.

El grado de implementación de las estrategias de gestión de personas por los hoteles alcanzó una media general de 7,57, que es considerado un grado alto (Tabla 1). Se observó que los 20 indicadores utilizados recibieron notas similares, todas superiores a 7,0, con desvío patrón medio equivalente a 1,33. Es posible inferir que las estrategias de gestión de personas son bastante implementadas por los medios de hospedaje del Nordeste brasileño.

Tabla 1: Nivel de implementación de las estrategias de gestión de personas en los medios de hospedaje

Configuraciones de Gestión de Personas	Estrategias de Gestión de Personas	Media*	Desvío Patrón
Relaciones Humanas Media = 7,75	Promover un mejor ambiente de trabajo	7,80	1,44
	Estimular el compromiso de las personas con la empresa	8,03	1,49
	Invertir en el desarrollo de gestores y liderazgos	7,10	2,15
	Estimular la integración de los empleados y El trabajo en equipo	7,94	1,58
	Desarrollar comunicación transparente y eficaz	7,89	1,56
Sistema Abierto Media = 7,41	Estimular el desarrollo y la gestión de carreras	7,05	1,98
	Desarrollar competencias organizacionales e individuales	7,29	1,76
	Facilitar la transformación organizacional	7,30	1,71
	Estimular y apoyar las iniciativas de los empleados	7,70	1,69
	Preparar la organización para enfrentar los desafíos futuros	7,72	1,67
Meta Racional Media = 7,47	Promover la gestión de personas haciendo foco en los resultados	7,54	1,77
	Identificar e implantar mejores prácticas de gestión de personas	7,26	1,60
	Desarrollar una cultura de alta performance	7,05	1,66
	Favorecer el alcance de las metas del hotel	7,82	1,58
	Reconocer y recompensar a las personas	7,77	1,78
Proceso Interno Media = 7,66	Alcanzar la excelencia operativa en los servicios de gestión de personas	7,65	1,64
	Estimular la gestión del conocimiento	7,37	1,78
	Promover el aprendizaje organizacional	7,44	1,78
	Estimular la mejora continua de los procesos dentro del hotel	7,80	1,53
	Promover una administración eficiente	8,03	1,56
Media General		7,57	1,33

*El grado de implementación de las estrategias de gestión de personas fue evaluado por los gestores en una escala de 0 a 10, con una casa decimal, variando respectivamente de nivel o grado muy bajo a muy alto.

Fuente: Datos de la investigación, 2011

Dos estrategias obtuvieron valores medios superiores a 8,0, que representan un grado de implementación muy alto: *Estimular el compromiso de las personas con la empresa* y *Promover una administración eficiente*, ambas con una media igual a 8,03. Otras tres estrategias alcanzaron medias bastante próximas a 8,0: *Estimular la integración de los empleados y el trabajo en equipo*, con media de 7,94; *Desarrollar una comunicación transparente y eficaz*, con media de 7,89; y *Favorecer el alcance de las metas del hotel*, con media igual a 7,82.

La elevada puntuación presentada por la estrategia que indica la preocupación por el compromiso de los empleados es compatible con los resultados de la investigación de Truss *et al.* (1997), que indica la predominancia de la estrategia de compromiso en la retórica adoptada por organizaciones inglesas. Bae & Lawler (2000) también observaron en Corea una fuerte presencia de estrategias de alto compromiso de las personas, consideradas como las mejores para lograr buenos resultados organizacionales. Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey (2005) afirman que los aspectos relacionados con el compromiso de la fuerza de trabajo han sido objeto de interés recientemente.

Para Procter & Burridge (2008) otra estrategia que presenta reciente interés es la adopción del trabajo en equipo, que para ellos es capaz de proporcionar el bienestar de los empleados y generar altos niveles de productividad y calidad. Pimenta (2006) destaca la importancia del desarrollo de una comunicación eficaz en la hotelería para permitir la oferta de servicios personalizados a los clientes. Se percibe que algunas de las estrategias más implementadas por los medios de hospedaje coinciden con las modernas prácticas presentadas por la literatura.

Los valores medios de implementación de las estrategias de gestión de personas más bajos fueron próximos a 7,0, que aún representa un grado alto. Las dos estrategias que recibieron notas más bajas, ambas con media de 7,05, fueron: *Desarrollar una cultura de alta performance* y *Estimular el desarrollo y gestión de carreras*. La tercera estrategia menos implementada fue *Invertir en el desarrollo de gestores y liderazgos*, con media de 7,10. La cuarta media, 7,56, fue atribuida a la estrategia *Identificar e implantar mejores prácticas de gestión de personas*. El ítem *Desarrollar competencias organizacionales e individuales* alcanzó una media igual a 7,29.

Observando las cuatro configuraciones de gestión de personas utilizadas en este trabajo, se verifica que no existen grandes diferencias entre sus medias, habiendo un razonable equilibrio en la implementación de las diversas configuraciones del Modelo de Valores Competitivos. A pesar de este equilibrio, dos configuraciones alcanzaron valores superiores a la media general de las estrategias y dos quedaron por debajo de esa media general.

La configuración *Relaciones Humanas*, caracterizada por la flexibilidad y el foco interno, alcanzó la media más elevada con 7,75. La configuración *Proceso Interno*, caracterizada por el control y el

foco interno, una media de 7,66. El valor medio más bajo, 7,41, fue atribuido a la configuración *Sistema Abierto*, cuya peculiaridad es la flexibilidad y el foco externo; mientras que la configuración *Meta Racional*, que enfatiza el control y el ambiente externo, obtuvo una nota igual a 7,47.

Este análisis permite deducir la tendencia de los medios de hospedaje a conseguir un mayor nivel de implementación en las estrategias de gestión de personas con un enfoque organizacional orientado al ambiente interno, que enfatiza la integración, unidad, cohesión y consonancia organizacional en una estructura de mayor flexibilidad (*Relaciones Humanas*) o de mayor control (*Proceso Interno*).

Los hoteles tienden a implementar menos las estrategias de gestión de personas que están asociadas al enfoque organizacional orientado al ambiente externo y centrado en la diferenciación, rivalidad, separación e independencia. Pero el hecho de que la estructura organizacional sea más flexible (*Sistema Abierto*) o menos flexible (*Meta Racional*) parece no interferir en este ítem. Quizá esa mayor proximidad de la gestión de personas con el ambiente interno que con el externo se deba a que la gestión de personas en las organizaciones aparece desvinculada de las estrategias organizacionales, del posicionamiento de mercado y de los diversos resultados organizacionales que están más asociados al ambiente externo de las empresas (Mascarenhas, 2008; Lacombe & Albuquerque, 2008; Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

Por otro lado, el hecho de que exista cierto equilibrio en la implementación de configuraciones de estrategias con características tanto de flexibilidad como de control es coherente con lo expuesto por Legge (2005). Según la autora los hoteles deben combinar los abordajes *hard* y *soft*, ya que las habilidades técnicas y personales de los profesionales de servicios son igualmente importantes. Así, la gestión de personas debe ejercer cierto control burocrático y al mismo tiempo permitir a los empleados cierto nivel de autonomía. De ese modo, las contradicciones y dualidades de los servicios hoteleros deben ser suavizadas a través de la búsqueda de equilibrio entre los modelos.

Esta idea de equilibrio también es una premisa del propio Modelo de Valores Competitivos (Quinn & Rohrbaugh, 1983), que intenta reflexionar sobre los dilemas del sistema organizacional, sin sugerir que un modelo anula a otro sino que se complementan.

REFINAMIENTO DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Con el objetivo de confirmar la formación de las cuatro configuraciones de gestión de personas a partir de las 20 estrategias de gestión investigadas, se procedió al uso de la técnica de análisis factorial. El objetivo del uso de este análisis se restringe a su poder de reducción del número de variables para hacer más claros los análisis.

Como la investigación se desarrolló en base al soporte teórico del Modelo de Valores Competitivos, que describe cuatro posibles configuraciones de estrategias de gestión de personas, se determinó a priori la extracción de cuatro factores. Según Hair *et al.* (2005) este criterio puede adoptarse cuando el investigador ya preconció ideas sobre la real estructura de los datos, fundamentándose en la teoría o en estudios anteriores.

Al realizar el análisis factorial con los 20 indicadores de estrategias de gestión de personas, se observaron los siguientes criterios de calidad: a) las comunales que indican el total de varianza de una variable original compartida con las demás variables incluidas en análisis. En este punto todos los indicadores presentaron valores superiores a 0,5, que es el mínimo aceptable para procesar la técnica; b) las medidas de adecuación de la muestra individuales (MSAs), que permiten evaluar el grado de aceptación que existe por parte de cada variable para la aplicación del análisis factorial. Todas las variables presentaron MSAs superiores a 0,8, que son índices muy buenos; c) el KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que es la medida de adecuación de la muestra general indicando cuán adecuado es la aplicación del análisis factorial. En este caso el KMO fue igual a 0,936, que es excelente; y d) el test de esfericidad de Bartlett, que también es un indicador general de calidad del análisis factorial. El test alcanzó una significancia estadística igual a 0,000 (Hair *et al.*, 2005).

Aún siguiendo todos estos criterios de calidad en el procesamiento de la técnica, se observó que los indicadores referentes a la configuración *Sistema Abierto* se mostraron problemáticos, mezclándose con otras dimensiones y perjudicando la comprensión de los factores. De los cinco indicadores utilizados para medir esa configuración de gestión de personas, sólo dos se mantuvieron juntos en un único factor generado por el análisis, mientras que los otros tres se distribuyeron entre las otras tres dimensiones. Los dos indicadores que se mantuvieron unidos fueron: *Facilitar la transformación organizacional* y *Desarrollar competencias organizacionales e individuales*.

Después de realizar diversos intentos y testear diferentes alternativas, se optó por excluir los cinco indicadores de la configuración *Sistema Abierto* y realizar un nuevo análisis factorial con los indicadores restantes, solicitando la extracción de tres factores. A través del análisis de confiabilidad con el uso del coeficiente alfa de Cronbach (α), que permite el análisis de la consistencia interna de los indicadores, se decidió eliminar dos estrategias asociadas a la configuración *Relaciones Humanas: Invertir en el desarrollo de gestores y liderazgos* y *Desarrollar una comunicación transparente y eficaz*. Después de este procedimiento los tres factores generados reflejaron claramente las tres configuraciones de gestión de personas teorizadas: *Meta Racional*, *Relaciones Humanas* y *Proceso Interno*.

Como la configuración *Sistema Abierto* reunió sólo dos indicadores en el primer análisis factorial, se recurrió a la ayuda del coeficiente alfa de Cronbach para seleccionar el tercer mejor indicador para componer la dimensión. Este procedimiento fue realizado para permitir posteriormente el uso de técnicas estadísticas más sofisticadas, que exigen un número mínimo de tres indicadores para cada

construcción estudiada (Hair *et al.*, 2005). Así, se añadió la estrategia *Estimular y apoyar las iniciativas de los empleados*. Seguidamente, se realizó un análisis factorial separado con esos tres indicadores seleccionados, para generar una variable (*Sistema Abierto*) con escores estandarizados.

Para mantener el mismo criterio en todas las dimensiones se seleccionaron sólo los tres mejores indicadores para componer cada variable a partir del análisis del coeficiente alfa de Cronbach. Aquí se eliminaron dos indicadores de la configuración *Meta Racional* (*Favorecer el alcance de las metas del hotel* y *Reconocer y recompensar a las personas*) y dos indicadores de la configuración *Proceso Interno* (*Estimular la gestión del conocimiento* y *Promover el aprendizaje organizacional*).

Así, se construyeron las cuatro configuraciones de la gestión de personas en los medios de hospedaje. La Tabla 2 presenta esas cuatro dimensiones con sus respectivos coeficientes alfa de Cronbach. Las tres primeras fueron generadas en un análisis factorial conjunto con nueve indicadores y la última fue generada en un análisis factorial aislado con tres indicadores, totalizando el uso de doce indicadores.

Tabla 2: Análisis factorial y confiabilidad (α) de las estrategias de gestión de personas

Estrategias de Gestión de Personas	Meta Racional $\alpha = 0,913$	Relaciones Humanas $\alpha = 0,898$	Proceso Interno $\alpha = 0,913$	Sistema Abierto $\alpha = 0,846$
Identificar e implantar mejores prácticas de gestión de personas	0,810			
Desarrollar una cultura de alta performance	0,804			
Promover la gestión de personas haciendo foco en los resultados	0,802			
Promover un mejor ambiente de trabajo		0,847		
Estimular el compromiso de las personas con la empresa		0,804		
Estimular la integración de los empleados y el trabajo en equipo		0,700		
Estimular la mejora continua de los procesos dentro del hotel			0,843	
Promover una administración eficiente			0,794	
Alcanzar la excelencia operativa en los servicios de gestión de personas			0,646	
Facilitar la transformación organizacional				0,902
Desarrollar competencias organizacionales e individuales				0,879
Estimular y apoyar las iniciativas de los empleados				0,843

Fuente: Datos de la investigación, 2011

La configuración *Meta Racional* obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,913, indicando un elevado nivel de consistencia interna entre sus indicadores. La composición final de esa dimensión abarca las siguientes estrategias de gestión de personas: *Identificar e implementar mejores prácticas de gestión de personas*; *Desarrollar una cultura de alta performance*; y *Promover la gestión de personas haciendo foco en los resultados*. Esas tres estrategias reflejan la orientación hacia los resultados, la conquista de metas, las medidas de productividad y la competitividad, que son características básicas presentadas por el modelo teórico (Cameron & Quinn, 2006).

La configuración *Relaciones Humanas* alcanzó un alfa de Cronbach igual a 0,898, que también es considerado muy bueno. Estuvo constituida por los indicadores: *Promover un mejor ambiente de trabajo*; *Estimular el compromiso de las personas con la empresa*; y *Estimular la integración de los empleados y el trabajo en equipo*. Estos indicadores reproducen fielmente el énfasis puesto sobre el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y las buenas relaciones de trabajo evidenciados en la teoría (Cameron & Quinn, 2006).

La configuración *Proceso Interno* alcanzó un elevado nivel de confiabilidad con un coeficiente alfa de 0,913. Esta dimensión abarcó las siguientes estrategias de gestión de personas: *Estimular la mejora continua de los procesos dentro del hotel*; *Promover una administración eficiente*; y *Alcanzar la excelencia operativa en los servicios de gestión de personas*. Estas estrategias son coherentes con la descripción teórica del Modelo de Valores Competitivos, que resalta la eficiencia y la mejora de procesos como preocupaciones centrales de esa dimensión (Cameron & Quinn, 2006).

Finalmente la configuración *Sistema Abierto* presentó un alfa de Cronbach igual a 0,846, que es un coeficiente de confiabilidad muy bueno. Los indicadores utilizados para su composición fueron: *Facilitar la transformación organizacional*; *Desarrollar competencias organizacionales e individuales*; y *Estimular y apoyar las iniciativas de los empleados*. Estos indicadores corroboran las ideas sustentadas por la teoría, las cuales asocian a esa dimensión el sentido de renovación, cambio, mejora continua, creatividad e iniciativas innovadoras (Cameron & Quinn, 2006).

CONSIDERACIONES FINALES

El presente trabajo se propuso evaluar el grado de implementación de las estrategias de gestión de personas en los medios de hospedaje del Nordeste brasileño. Los resultados muestran que según la percepción de los gestores de los emprendimientos estudiados, existe un alto grado de implementación de todas las estrategias de gestión de personas analizadas.

Entre las estrategias que obtuvieron niveles más elevados de implementación están las que enfatizan el estímulo al compromiso de los empleados, al trabajo en equipo, al desarrollo de una comunicación eficaz, la promoción de una administración eficiente y el apoyo al alcance de las metas del hotel. Éstas son compatibles con los modernos sistemas de gestión de personas sugeridos por diversos autores para garantizar la supervivencia de los emprendimientos hoteleros en el mercado (McClellan & Collins, 2011; He, Li & Lai, 2011; Piellusch & Taschner, 2009; Vilas Boas *et al.*, 2008; Pimenta, 2006; Naves & Coleta, 2003; Castelli, 2003).

Al comparar el nivel de implementación de las cuatro configuraciones de estrategias de gestión de personas del Modelo de Valores Competitivos, se observa un razonable equilibrio. No obstante, es posible observar una tendencia de mayor implementación de las estrategias que presentan un enfoque organizacional orientado al ambiente interno, representadas por las configuraciones

Relaciones Humanas y Proceso Interno; y de menor implementación de las estrategias que presentan un enfoque organizacional orientado al ambiente externo que componen las configuraciones *Sistema Abierto y Meta Racional*. Esta tendencia puede ser un reflejo de la actual postura de la gestión de personas en las organizaciones, todavía bastante desvinculada de las estrategias organizacionales, del posicionamiento de mercado y de los resultados organizacionales, que son elementos directamente asociados al ambiente externo.

Por otro lado, el relativo equilibrio encontrado entre las configuraciones es una premisa del Modelo de Valores Competitivos que sugiere la complementariedad de los modelos de gestión de personas. Asimismo, dicho modelo contempla las ponderaciones hechas por Legge (2005), al recomendar que las contradicciones y dualidades inherentes a los servicios hoteleros deberían ser suavizadas por medio de la búsqueda del equilibrio entre los modelos.

Se puede decir que el estudio consiguió ampliar la comprensión sobre la gestión estratégica de personas, presentando conjuntos de estrategias de gestión interdependientes que se refuerzan mutuamente para producir un efecto sinérgico. También contribuyó a subsidiar la comprensión del abordaje configuracional, que es el más complejo entre los tres abordajes teóricos de la gestión estratégica de personas y el más carente de soporte empírico.

Se observó que las configuraciones de estrategias de gestión de personas son complementarias y que difícilmente la elección entre uno u otro modelo proporcionará un desempeño superior. Como indica Legge (2005) no es cuestión de elegir un modelo sino de saber equilibrarlos.

También es importante recordar que este estudio relevó una amplia gama de estrategias de gestión de personas que reflejan la realidad práctica de las organizaciones contemporáneas, apoyando el desarrollo de una escala de medición pasible de refinamiento y replicación.

Otra contribución de este trabajo es el aporte realizado para develar la naturaleza y las características de la gestión estratégica de personas en el contexto específico de la hotelería del Nordeste brasileño, considerando sus particularidades. A pesar de constatar que las personas son uno de los elementos clave en el funcionamiento de un negocio de hospitalidad exitoso, así como las principales impulsoras de ventajas competitivas en la industria hotelera, se observa que la gestión estratégica de personas aún es un desafío para los medios de hospedaje, los cuales precisan invertir para pasar de lo administrativo a lo estratégico, de lo funcional al modelo basado en los negocios.

Como sugerencia para investigaciones complementarias se recomienda realizar estudios similares en otras regiones geográficas del país y en otros países con características culturales distintas, para permitir comparar e identificar posibles diferencias. También se sugiere la realización de estudios comparativos en otros segmentos y ramificaciones del sector turístico. Además, se

recomienda replicar este estudio en muestras mayores de carácter probabilístico para atestar la viabilidad y confiabilidad de la escala propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G.** (2002) "A gestão estratégica de pessoas". In: Fleury, M. T. L. (Org.) *As pessoas na organização*. ed. Gente, São Paulo, pp. 35-50
- Albuquerque, L. G.** (1999) "Estratégias de recursos humanos e competitividade". In: Vieira, M. M. F. & Oliveira, L. M. B. (Org.) *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. Atlas, São Paulo, pp. 215-238
- Bae, J. & Lawler, J. J.** (2000) "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy". *Academy of Management Journal* 43(3): 502-517
- Bardin, L.** (2008) "Análise de Conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Becker, B. E.; Huselid, M. A. & Ulrich, D.** (2001) "Gestão estratégica de pessoas com 'scorecard': interligando pessoas, estratégia e performance". Elsevier, Rio de Janeiro
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E.** (2006) "Diagnosing and changing organizational culture". Jossey-Bass, San Francisco
- Castelli, G.** (2003) "Administração hoteleira". EDUCS, Caxias do Sul
- EMBRATUR** (2006) "Meios de hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia". São Paulo
- Fischer, A. L. & Albuquerque, L. G.** (2004) "DELPHI RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras". PROGEP, São Paulo
- Gurbuz, S. & Mert, I. S.** (2011) "Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey." *The International Journal of Human Resource Management* 22(8): 1803-1822
- Hair Jr., J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C.** (2005) "Análise multivariada de dados". Bookman, Porto Alegre
- He, Y.; Li, W. & Lai, K. K.** (2011) "Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23(5): 592-607
- Lacombe, B. M. B. & Albuquerque, L. G.** (2008) "Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil". *RAUSP - Revista de Administração* 43(1): 5-16
- Legge, K.** (2005) "Human resources, realities and rethorics". Palgrave, London
- Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrade, L. S. & Drake, B.** (2009) "Strategic human resource management: the evolution of the field". *Human Resource Management Review* 19(2): 64-85
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D.** (2008) "Strategic HRM in North America: looking to the future". *The International Journal of Human Resource Management* 19(8): 1486-1499
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M. & Sánchez-Gardey, G.** (2005) "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives". *The International Journal of Human Resource Management* 16(5): 633-659

- Mascarenhas, A. O.** (2008) "Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica". Cengage Learning, São Paulo
- Mcclean, E. & Collins, C. J.** (2011) "High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms". *Human Resource Management* 50(3): 341-363
- Naves, E. M. R. & Coleta, M. F. D.** (2003) "Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras". *Revista de Administração Contemporânea* 7(n. especial): 205-222
- Palthe, J. & Kossek, E. E.** (2003) "Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice". *Journal of Organizational Change Management* 16(3): 287-308
- Piellusch, M. & Taschner, G. B.** (2009) "Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil". *Organizações & Sociedade* 16(51): 665-686
- Pimenta, M. A.** (2006) "Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação". Alínea, Campinas
- Procter, S. & Burridge, M.** (2008) "Teamworking and performance: the extent and intensity of teamworking in the 1998 UK Workplace Employee Relations – Survey (WERS98)". *The International Journal of Human Resource Management* 19(1): 153-168
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J.** (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science* 29(3): 363-377
- Schuler, R. S. & Walker, J. W.** (1990) "Human resources strategy: focusing on issues and actions". *Organizational Dynamics* 19(1): 5-19
- Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; MCGovern, P. & Stiles, P.** (1997) "Soft and hard models of human resource management: a reappraisal". *Journal of Management Studies* 34(1): 53-73
- Vilas Boas, A. A.; Espírito Santo, C.; Moschen, A. P. & Lago, M. M.** (2008) "A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade". *Revista Gerenciais* 7(2): 177-185
- Walton, R. E.** (1997) "Do controle ao comprometimento". In: Vroom, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Campus, Rio de Janeiro, pp. 95-112
- Wright, P. M. & Boswell, W. R.** (2002) "Desaggregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research". *Journal of Management* 28(3): 247-276
- Wright, P. M.; Snell, S. A. & Dyer, L.** (2005) "New models of strategic HRM in a global context". *The International Journal of Human Resource Management* 16(6): 875–881

Recibido el 10 de junio de 2014

Reenviado el 05 de septiembre de 2014

Aceptado el 15 de septiembre de 2014

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués