



## Integración y flexibilidad, claves de la gestión de Vincci Hoteles

La cadena hotelera, con 38 establecimientos en cuatro países, ha implantado con éxito la solución de RR.HH. a3EQUIPO, logrando agilidad en la toma de decisiones, flexibilidad en la gestión, y la minimización de errores administrativos. Todo ello para que Vincci Hoteles esté centrada en la calidad y el detalle del servicio que ofrece a sus clientes, y no en otras cuestiones accesorias.

MARCOS VALERA SALVADOR, subdirector de Recursos Humanos de Vincci Hoteles

**E**l sector hotelero en España es en la actualidad uno de los que mayor cuidado y esmero está poniendo en la gestión y cuidado de sus Recursos Humanos. No hay que olvidar que su core business es el servicio que ofrece a sus clientes, y para ello es imprescindible contar con un buen equipo, desde el primer empleado hasta el último, alineado en la consecución de un objetivo común.

Para ello es necesario no sólo disponer de un adecuado departamento de RR.HH, con una estructura y recursos acordes con la situación de la compañía, sino también de las herramientas adecuadas para la integración de procesos.

En Vincci Hoteles decidimos recientemente optimizar el área de RR.HH, incorporando una solución que pudiera complementar y maximizar algunas de las tareas y funciones que veníamos desarrollando de manera más tradicional.

Vincci Hoteles es una de las cadenas de hoteles españolas de referencia en el mercado. Tanto a nivel nacional como internacional, donde ya esté presente en Túnez, Estados Unidos y Portugal. En la compañía contamos con 38 establecimientos, un 70 por ciento de ellos urbanos con categoría de cuatro y cinco estrellas; el resto son hoteles vacacionales o resorts.

La plantilla está compuesta por cerca de 1.100 personas, que pueden llegar a convertirse en 1.300 o 900, dependiendo de la temporada en que nos encontremos y de la estacionalidad de cada hotel (sol&playa o nieve). De esta forma, Vincci Hoteles cuenta con una amplia dispersión geográfica, que nos permite ofrecer a nuestros clientes una amplia oferta de establecimientos. Es esta dimensión (1.100 empleados) y dispersión geográfica la que comenzaba, entre otras cuestiones, a complicar la tarea del departamento de RRHH. De hecho, nuestra situación geográfica provoca que en la actualidad tengamos que gestionar de manera paralela 17 convenios colectivos o pactos aplicables en toda la compañía.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** VALERA SALVADOR, Marcos

**Título:** Integración y flexibilidad, claves de la gestión de Vincci Hoteles

**Fuente:** Capital Humano, nº 245, pág. 56. Julio/Agosto, 2010.

**Resumen:** El artículo versa sobre el proceso de cambio en el departamento de RR.HH. de Vincci Hoteles. Desde un modelo tradicional de gestión de las tareas administrativas hasta la automatización y simplificación gracias a la solución de RR.HH. de a3EQUIPO. Con ello, la compañía ha logrado agilidad en la toma de decisiones, flexibilidad en la gestión y minimización de errores administrativos.

**Descriptor:** Software / Gestión de RR.HH.



Además, las características de cada hotel son distintas. Por ejemplo, un establecimiento estacional tiene una plantilla más variable en función de la estacionalidad, abundando los contratos fijos discontinuos y los eventuales, llegando a crecer o disminuir en temporada o fuera de temporada hasta un 50 por ciento el número de empleados.

El caso de los hoteles urbanos es distinto. Son fundamentalmente más estables, ya que la ocupación es más lineal durante todo el año, produciéndose variaciones de personal de cómo mucho un 5 por ciento o 10 por ciento de media, y teniendo en cuenta que en algunos de ellos la rotación es nula.

En cuanto a estructura, los establecimientos siguen sin embargo un parámetro más similar. Cada hotel cuenta con un director general, un subdirector, un departamento comercial, con una o dos personas (dependiendo del tamaño) y un departamento de administración y RR.HH. Todo ello englobado en lo que nosotros llamamos Personal General.

En Alojamiento tenemos tres departamentos: Pisos, Recepción y Servicios Técnicos. Con un mando intermedio al frente y personal base a su cargo. Por último, tenemos el departamento de Restauración, con cocina y sala. Al frente de ellos están los jefes de Cocina y maîtres, con un equipo a su cargo.

En las oficinas centrales tenemos al equipo directivo compuesto por 12 ejecutivos del Consejo de Dirección, un subdirector por cada departamento y un equipo a cargo en cada unidad.

#### **EL PAPEL DE RR.HH.**

En esta realidad, el papel que desempeñamos desde el departamento de RR.HH. es fundamental debido a las características de nuestra empresa, a la cantidad de perfiles que integran nuestra plantilla, y a la dispersión geográfica y de nacionalidad con las que contamos. De ahí que nuestra labor esté centrada en dar sentido a tantas diferencias y que todos los que formamos parte de Vincci Hoteles tengamos un objetivo común.

No hay que olvidar que para el normal desarrollo de nuestra labor es necesario lidiar con una importante complejidad administrativa, legislación y contratación. Gestionamos una importante cantidad de dinero en gastos de personal, que mal gestionados podrían convertirse en un factor clave para el fracaso de nuestro negocio.

El área de RR.HH. de Vincci Hoteles está compuesto por tres subdepartamentos: Administración de Personal - Compensación & Beneficios, Selección, Formación y Desarrollo, y Prevención de Riesgos Laborales.

## Era prioritario encontrar una herramienta ágil, flexible y fiable que, además, resultara muy fácil de usar

Por encima de estos grupos está el subdirector de RR.HH. que es quien coordina la actividad diaria del departamento y por encima de éste, está el director de RR.HH. que es miembro del Comité de Dirección de la compañía.

### EL MOMENTO DEL CAMBIO

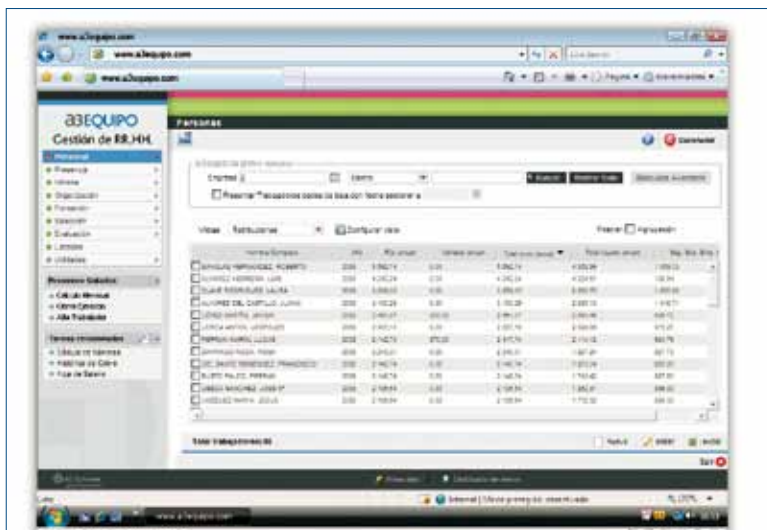
El factor clave que motivó que tomáramos la decisión de apostar por una solución de RR.HH. era no sólo recudir y simplificar las ta-

reas administrativas y burocráticas en la compañía, sino también integrar todos los procesos de RR.HH.

Hasta ese momento, cada subdepartamento gestionaba sus tareas de manera independiente y con sistemas distintos, lo que provocaba que hubiera una gran falta de información y un escaso aprovechamiento de sinergias entre compañeros de un mismo departamento. Por ejemplo, "Selección" solo se comunicaba con "Administración de Personal" para informar de las nuevas altas y no disponíamos de una base de datos compartida en la que se pudiera hacer un seguimiento del historial de cada persona (reclutamiento, formación, retribución específica, nivel de salario adecuado, etc.).

De esta forma, ante la necesidad evidente de modernización, de un cambio en el modelo de trabajo del departamento de RR.HH, y de disponer de información online para la gestión autónoma de cada área con una base de datos común; tomamos la decisión. Para llevarla a cabo, fijamos como objetivos:

- Conseguir agilidad en la toma de decisiones.
- Flexibilidad en la gestión.
- Minimización de errores administrativos relacionados con RR.HH.
- De ahí que para Vincci Hoteles fuera imprescindible contar con una solución de RR.HH. con los siguientes atributos:
- Ágil
- Flexible
- Fiable
- Con una base de datos potente e integrada
- Con consistencia en los procesos
- Y fácil de usar.



Pantalla con los datos de la nómina.



Pantalla del portal del empleado.

### RESULTADOS EVIDENTES

En esa búsqueda, encontramos la solución de RR.HH. a3EQUIPO de A3 Software, perteneciente al grupo Wolters Kluwer. Ya trabajábamos con otra herramienta del grupo y nos gustaba la fiabilidad del programa. Además, veíamos a A3 Software como una compañía capaz de aportar las garantías suficientes tanto en la implantación de la herramienta como de su soporte diario.

Desde su implantación, los resultados que hemos conseguido han sido los siguientes:

- Hemos logrado integrar la información de todos los departamentos, aumentando la colaboración de todo el personal de la compañía con RR.HH.
- El empleado ha adquirido una mejor visión de la labor de nuestra área a través del Portal del Empleado.
- Hemos aligerado nuestro trabajo administrativo, a la vez que hemos agilizado los trámites y burocracia dentro de la empresa.
- Hemos afianzado nuestros procesos, dando consistencia a la administración de personal.
- Hemos puesto orden en la ejecución de los planes de formación y en los procesos de selección.



Los mandos intermedios han podido gestionar, junto a RR.HH, tareas relativas a su propio equipo como vacaciones, formación, etc.

De esta manera, en Vincci Hoteles no solo hemos superado con éxito el reto sino que

además ya nos ha situado en el próximo: mejorar nuestro reclutamiento y selección, implementando nuevos procedimientos para la selección por competencias y mejorando la imagen corporativa de Vincci Hoteles como empresa atractiva al candidato. ▲

# RHPEDIA

LA ENCICLOPEDIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

TODOS HACEMOS RH PEDIA



[www.rhpedia.org](http://www.rhpedia.org)