

**IGNASI BRUNET ICART
AMADO ALARCÓN ALARCÓN**

*Profesores del Departamento de Gestión de Empresas. Universitat
Rovira i Virgili de Tarragona*

Extracto:

EL objetivo de este trabajo es exponer los resultados obtenidos en una investigación sobre la relación entre calidad y recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña. La perspectiva de la Gestión de la Calidad Total apunta a la necesidad de una transformación de la propia idea de negocio e indica cuál es la orientación estratégica que deben tomar hoy las empresas para su modernización. Esta modernización supone repensar las empresas desde la perspectiva de los clientes y facilitar que el cambio se dé en el conjunto de ella. En el estudio se ha comprobado cómo las condiciones de trabajo y empleo que afectan al sector turístico condicionan notablemente los modelos de gestión de la calidad adoptados por las empresas. Además, hemos constatado que las dificultades de gestión de la calidad en este sector específico se derivan y se resolverían en base a una forma más eficiente de gestionar los problemas de temporalidad y cualificación.

Sumario:

1. Introducción.
2. Modelos de análisis.
3. Objeto de estudio.
 - 3.1. El sector turístico.
 - 3.2. El sector hotelero.
4. Objetivos de la investigación.
5. Hipótesis y metodología de la investigación.
6. Análisis de la información.
 - 6.1. Los modelos de gestión de la calidad estudiados.
 - 6.2. Iniciativa, liderazgo y responsables de la calidad.
 - 6.3. Concepciones y motivaciones de la calidad.
 - 6.4. Recursos humanos en el sector hotelero.
 - 6.4.1. Rotación y cualificación.
 - 6.4.2. Reclutamiento de personal.
 - 6.4.3. Trabajo en equipo.
 - 6.4.4. Participación y autonomía.
 - 6.4.5. Formación para la calidad.
 - 6.4.6. Mejora continua.
 - 6.4.7. Comunicación e información.
 - 6.4.8. Calidad, control y conflicto.
 - 6.5. Consecuencias de la gestión de la calidad y síntesis de resultados.
7. Reflexión final.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, han ido apareciendo diferentes enfoques y técnicas, como justo a tiempo, producción ajustada, calidad total, reingeniería, fabricación de clase mundial, *benchmarking*, mantenimiento productivo total, etc. Dichos enfoques se legitiman en base a que en una economía de mercado cada una de las empresas individuales se encuentra bajo presión constante para reducir sus costes de producción con el fin de mantener o incluso incrementar su cuota de mercado. Esta presión explica la actual prioridad en torno a los procesos y que OAKLAND [1993] define como *outputs* que satisfacen las necesidades de los clientes así como sus expectativas, en forma de productos, información, servicios o, generalizando, resultados. Se trata, básicamente, de gestionar operaciones basadas en flujos horizontales y enfocados al cliente, y se fundamenta en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental por una organización orientada totalmente a procesos ¹.

La gestión por procesos impregna a la empresa de una dinámica de mejora continua, gracias a la cual el cliente interno trabaja con la meta de satisfacer al cliente externo ² o, en otras palabras, con la meta de retener a los clientes externos. Esta meta evidencia el hecho de que en los mercados actuales es prioritario buscar la calidad requerida por el cliente. Para lograrlo la empresa debe iniciar un cambio en la gestión pasando de una gestión por funciones y tareas a otra basada en los procesos. Por otra parte, la evolución de una organización por funciones o áreas departamentales a otra por procesos es necesaria si se pretende obtener el máximo aprovechamiento del capital humano de la empresa y lograr un alto rendimiento de dicho capital. Para ello hay que obtener su polivalencia que hace funcionar mejor a los equipos y permite, así, el cumplimiento de los objetivos de la empresa gestionada por procesos y que responde a los conceptos y objetivos de orientación al cliente, eliminación del despilfarro y mejora continua. Ello significa desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad que lleve a la obtención de unos resultados en cuanto a rentabilidad económica y satisfacción de los clientes. Por ello, es importante la gran oportunidad que representa mejorar continuamente la calidad, no sólo por espíritu perfeccionista, sino porque es un medio de elevar el nivel de competitividad y obtener un crédito de futuro ³.

¹ DEMING [1986]; CROSBY [1990]; ISHIKAWA (1990); RUIZ-CANELA [2004]; ALONSO y BLANCO [1990].

² JULIÁ *et al.* [2002]; PETRIK y FURR [1997].

³ JAMES [1997]; KELADA [1996]; JURAN [1984].

La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo, pero la calidad no únicamente depende o se circunscribe al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización, en tanto que la promoción de la eficiencia de la organización está directamente relacionada con la valoración de sus recursos humanos y su implicación e integración en el proyecto empresarial. Si así se hace, la empresa obtiene un alto rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas de los productos y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa lo que provoca, también, la satisfacción de los empleados y de los accionistas. Sobre la base de estas consideraciones, hemos estructurado el documento en torno a seis epígrafes. Tras esta introducción, exponemos el modelo de análisis, el objeto de estudio, los objetivos, las hipótesis y la metodología de la investigación. En el epígrafe sexto desarrollamos, sintéticamente, el análisis de la información recogida en el trabajo de campo. Finalizamos el documento exponiendo una reflexión sobre el objeto de estudio.

2. MODELO DE ANÁLISIS

La filosofía que subyace a la Gestión de la Calidad Total es que existe una relación entre empleados que realizan unos determinados procesos para otros empleados con el objetivo de añadir valor al trabajo, tarea o producto hecho. Para conseguirlo, los recursos humanos de que dispone la empresa han de involucrarse más en los resultados. La involucración/compromiso/implicación/participación de los recursos humanos que requiere la Gestión de la Calidad Total constituye una de las motivaciones que subyace en esta investigación. Motivación que se sustenta en el hecho de que la Gestión de la Calidad Total, como estrategia de negocio, pretende lograr que las empresas se adapten al nuevo escenario económico y uno de los elementos clave de esta filosofía está en considerar que los procesos y sus soportes (los recursos humanos ⁴ y organizativos) constituyen una variable clave sobre la que rediseñar la estructura interna de la empresa y sus fronteras para operar con más eficiencia, flexibilidad y eficacia. Rediseño en base a la creación de grupos y equipos de trabajo que estimulen la reducción de los niveles jerárquicos en la empresa e impulsen la horizontalización de la estructura y faciliten la rapidez de respuesta de la misma. Una rapidez basada en los procesos de valor añadido, y que condicionan la ejecución de las tareas, actividades o trabajos, con un objetivo único: la satisfacción de los clientes. Procesos que no pueden fallar al constituir la cadena de valor añadido, y no pueden hacerlo siempre que las prácticas de recursos humanos de la empresa sean consistentes con otros aspectos internos y externos de la organización. Prácticas insertas en una cultura que integre a todas las personas que la conforman en una comunidad de intereses, con unas metas y valores compartidos que den sentido y motivación a su trabajo.

A efectos de rediseño de la estructura hacia los principios de mejora continua de la Calidad Total la empresa se apoya en los siguientes puntos: 1) el concepto de cliente interno –cada trabajador en vez de centrarse en satisfacer al supervisor inmediato en la jerarquía vertical empieza a pensar en la satisfacción del siguiente trabajador en el proceso que se encuentra un paso más próximo

⁴ CIAMPA [1993]; CLAVER *et al.* [1999]; ACOSTA *et al.* [2002].

al cliente final–; 2) orientación al trabajo en equipo –cada equipo de trabajo tiene la responsabilidad de desarrollar y mejorar uno de los procesos básicos de la organización–; 3) reducción de la jerarquía –eliminación de tareas que no añaden valor y el *empowerment* de los trabajadores en contacto con el cliente, a la vez que se produce una mejora en la comunicación entre la dirección y los trabajadores de primera línea–, y 4) creación de comités directivos que dirijan el proceso de evolución hacia la Calidad Total ⁵. Para ello, los aspectos más relevantes a tener en cuenta son: a) el estudio de gestión de la calidad; b) la organización para la calidad; c) la evaluación de la cultura corporativa, las actitudes de los trabajadores y la percepción de los clientes; d) el análisis del Coste de la Mala Calidad (CMC); e) la definición de la política de calidad ⁶, y f) métodos y herramientas internos para el control de la calidad, es decir, que permitan realizar un seguimiento y control de los indicadores de calidad. Seguimiento y control cuyo objetivo es la de ayudar a que los empleados, las máquinas y los dispositivos, como señala DEMING [1986], realicen un mejor trabajo. Este objetivo explica el interés por los costes de la Calidad Total, y que incluye reconocer que tanto la calidad es una inversión que cuesta dinero como que la mala calidad se paga.

Evaluar los costes de la Calidad Total permite iniciar acciones correctoras orientadas a eliminar todas aquellas actividades que no añaden valor. El análisis se concreta en un conjunto de aspectos, tanto cuantitativos como cualitativos, en torno a la calidad del producto. Los cualitativos permitirán adaptar los productos a los requerimientos de calidad que definen los clientes; por su parte, los cuantitativos permitirán encontrar una estructura de costos eficiente y rentable. Dichos aspectos explican la evolución en la gestión de los recursos humanos de la empresa, tanto de directivos y personas responsables en el ápice estratégico, como de las que componen la línea intermedia o los propios grupos operativos. Esta evolución se comprende en base a la consideración de que el factor humano es clave para alcanzar la calidad. Así, se considera que los directivos deben tener claro el proceso que se va a seguir y sepan comprometer desde el principio a los empleados de niveles inferiores e intermedios. Al implantar un sistema de control y mejora de calidad, el proceso de mejora de la calidad requiere establecer acciones motivadoras y formativas como requisito previo ⁷ de un programa de calidad.

Para el éxito de estas acciones debe contemplarse lo siguiente: 1) Establecer unos objetivos a conseguir que sean realistas y comprensibles para todos; 2) Fomentar la responsabilidad individual para la calidad haciendo que las personas afectadas participen en fijar los valores de los objetivos; 3) Extender lo máximo posible la participación en la definición y resolución de problemas; 4) Establecer siempre que sea posible una medida individual de resultados sobre la calidad; 5) Fomentar que las personas hagan sugerencias para la mejora de la calidad, e 6) Impartir formación adecuada al equipo que la recibe y orientada a su aplicación inmediata en el trabajo ⁸. Acciones que presuponen que la responsabilidad principal de la calidad recae no únicamente sobre quien diseña los procesos, esto es, la dirección, sino que, también, en los grupos operativos. La Gestión de la

⁵ DEAN y EVANS [1994]; JURAN [1984]; GALLOWAY [1998].

⁶ AMAT [1992]; CAMPANELLA [2000]; DENNIS [1993].

⁷ WILKINSON y WILLMOTT [1995]; LLORENS y FUENTES [2000].

⁸ PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO [1999]; ROTGER y CANELA [1996].

Calidad Total apuesta, pues, por una transformación radical del estilo de gestión convencional –en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a hacer las tareas, mientras que la labor de pensar permanecía en la dirección–, hacia un estilo de gestión articulada en torno a un liderazgo motivador y participativo, pues se trata de conducir la organización desde un ambiente de competencia interna a un entorno de trabajo en equipo, proporcionándole la autonomía suficiente para que los equipos puedan organizar su trabajo de forma eficaz. Por tanto, el cambio organizativo duradero hacia la Calidad Total requiere canalizar la energía de la dirección en un esfuerzo de cooperación por lo que se requiere de un cambio cultural de la empresa hacia la Calidad Total. Este cambio implica dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos, e implantar un método de gestión encaminado a mantener la práctica continua de la calidad, y es que la calidad no puede enraizarse en la cultura de la empresa a menos que se interiorice a nivel personal ⁹.

La dirección debe entender que la calidad es algo que las empresas hacen «con» los empleados, en lugar de algo que hacen «a» los empleados ¹⁰. Esto se observa entre los distintos modelos de Gestión de la Calidad Total efectuados por los teóricos o consultores de la calidad, como en los modelos basados en la certificación o en los modelos generados por los premios internacionales a la calidad y que constituyen tres actuaciones que facilitan el logro del cambio cultural. En este sentido, la certificación al reconocer el esfuerzo y la dedicación de la empresa en materia de calidad y su preocupación por alcanzar la máxima satisfacción de los clientes ¹¹, contribuye, por medio de este reconocimiento, a que la empresa implante métodos de evaluación y control del sistema de calidad en su totalidad, que refuercen la calidad de los bienes y servicios que proporciona. Igualmente, optar por un premio, centra a la empresa en desarrollar aquellas actuaciones que contribuyen a la satisfacción de los diferentes agentes sociales de la empresa, a detectar no conformidades del sistema de calidad y poder trabajar en la mejora continua. La existencia de estos reconocimientos o certificaciones de calidad constituye otro motivo que ha llevado a la realización de esta investigación, al establecer una base de datos útil en el proceso de elaboración del universo a investigar.

Para que la calidad sea un factor competitivo reconocido por el mercado debe ser demostrada, y es aquí en donde entran en juego conceptos tales como Normalización, Certificación, Homologación y Premios. En el terreno de la calidad, la normalización y la certificación, son dos conceptos que van unidos y se están potenciando en todo el mundo. La normalización, por un lado, es una actividad por la que se unifican criterios con respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto, con participación de todas las partes interesadas y en el marco de un organismo de normalización. Por otro, esta actividad de unificación y especificación de criterios trata de estandarizar el nivel de calidad en la producción o en los procesos. Por ello frente a la estandarización de piezas y materiales propios de la producción integrada, ya sea orientada a la producción de pequeños o grandes lotes de productos, la normalización está en gran medida orientada a la unificación de los criterios de organización de la producción como condición necesaria para el desarrollo de estrategias de red. De este modo, si la estandariza-

⁹ SCHULER y HARRIS [1991]; CASTRO [2001]; ELIAS [2000].

¹⁰ FERNÁNDEZ *et al.* [2003].

¹¹ PARASURAMAN *et al.* [1983; 1993; 1994].

ción jugó un papel clave en el desarrollo de estrategias de producción vía integración productiva, la normalización cumple un papel esencial en los procesos de externalización en tanto que difunde un lenguaje y métodos comunes entre diferentes empresas.

Una certificación en calidad no es más que un reconocimiento público de la verdad de ese hecho: el logro del nivel de calidad que se juzga sobre la base de una serie de normas o parámetros, es decir, la acreditación de que estos criterios se cumplen. Constituye una vía diferenciada de la homologación para demostrar que los productos y procesos cumplen y satisfacen los requisitos demandados, ya que la homologación ha de ser realizada por un organismo que tiene esta facultad por disposición reglamentaria. En cambio, la certificación tienen carácter voluntario y se encarga de probar ante terceros la conformidad al respecto a unas normas que garanticen que el producto ofrecido es de confianza para el consumo y tiene unos ciertos valores asegurados. Pero mucho más exigente y completo que la normalización y la certificación es el seguimiento de los criterios exigidos en los grandes premios en calidad. El propósito de estos premios es procurar el reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitar un medio a través del cual éstas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas. Certificaciones y premios desarrollan lo que en la actualidad se considera que debe ser una empresa: una organización orientada a un constante aumento de la satisfacción de los clientes, y en la que el equipo directivo estimule, apoye y fomente interiormente una cultura de Gestión de Calidad Total ¹². Además, han de promocionar y apoyar exteriormente dicha gestión. Y es que la relevancia que ha adquirido la Gestión de la Calidad Total está en que los mercados se presentan como muy saturados, por lo que las empresas centran todos sus esfuerzos en arrebatar cuota de mercado a sus competidores y la estrategia de liderazgo en costes ya no ofrece una garantía ya que es relativamente fácil de imitar. Así, las empresas han puesto en marcha estrategias centradas en la diferenciación. Una de las formas para conseguir esta diferenciación, y por tanto una ventaja competitiva perdurable, es a través de la Gestión de la Calidad Total en la que los conceptos de implicación y de participación se convierten en los rasgos definitorios de las nuevas relaciones de trabajo, resaltándose una progresiva descentralización de las decisiones a nivel de empresa.

3. OBJETO DE ESTUDIO

Esta investigación pretende conocer cómo ha influido el nuevo modelo de gestión denominada de la Calidad Total en el sector de la hotelería. Para ello tenemos como referencia la existencia en la actualidad de modelos de aseguramiento de calidad para este sector de actividad. Estos modelos están basados en las normas de ISO 9000/2000, el modelo de EFQM de excelencia para la PYME promovido por la EFQM, la marca «Q» promovida por el ICTE (Instituto para la Calidad Turística en España), las normas ISO 14000 y el programa EMAS para la gestión medioambiental, el modelo promovido por la UNESCO denominado *Biosphere Hotels*, el modelo de excelencia de la Fundación

¹² ROSANDER [1992]; LEAL [1997].

Iberoamericana de gestión de calidad, así como las normativas legales que afectan al sector de la hostelería en materia de prevención de riesgos laborales, higiene alimentaria (APPCC) y medio ambiente.

La incorporación de la gestión de la calidad significa un cambio en la política de actuación en recursos humanos, pues los recursos humanos de la empresa de hostelería son el máximo activo del que dispone y significan el auténtico elemento diferencial entre uno y otro competidor. No son los elementos denominados *hardware* (instalaciones, equipamiento, maquinaria, etc.) los que definen la calidad del servicio de un establecimiento, sino es la calidad de los recursos humanos y la capacidad de atención al cliente (*software*)¹³. Esto se explica en tanto que la Gestión de la Calidad Total ha incorporado en su filosofía, por ejemplo, las teorías sobre la influencia de la actitud de la dirección en la motivación y la productividad de la Escuela de Relaciones Humanas; la importancia de la satisfacción de las necesidades de los empleados que MASLOW jerarquizará; el análisis de los elementos del trabajo necesarios para generar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa de HERTZBERG.

3.1. El sector turístico.

Desde la segunda guerra mundial el turismo ha constituido una industria en crecimiento, siendo el gran motor transformador de la cultura y la economía española¹⁴. Como indica BERICAT [1999] el turismo ha de verse como un caso específico de movilidad en el espacio. Aunque analíticamente es obvio el carácter reduccionista y empobrecedor derivado de la convención de considerar el turismo como un fenómeno vinculado exclusivamente a la movilidad por motivos de ocio, en la práctica, para algunos lugares específicos, las variaciones poblacionales más importantes tienen su origen en este tipo de movilidad espacial. Sea por motivos de ocio, sea por otros motivos, lo cierto es que las personas desplazadas influyen en el lugar de destino al introducir cambios en la estructura social de consumo. Esta estructura de consumo modifica la estructura de oferta lo que, a su vez, transforma la estructura productiva y laboral de este lugar.

Las empresas turísticas se integran fundamentalmente en la rama productiva de los servicios¹⁵, teniendo presente que otras empresas productoras de bienes primarios como industriales deben ser considerados como empresas turísticas por el destino final de su actividad¹⁶, es decir, dependiendo de a quién se dirija el producto o servicio, la unidad empresarial estará incluida o no dentro del sec-

¹³ JULIÁ *et al.* [2002]; CERRA *et al.* [1997]; FALCES *et al.* [1994]; MARTÍNEZ-TUR *et al.* [1996].

¹⁴ En el 2001, el superávit de la balanza del sector turístico en España fue de casi 30 mil millones de euros. En julio del mismo año había empleados en nuestro país, sólo en actividades propias del sector, más de 1,6 millones de personas, un 4,1% más que en el mismo mes del año anterior.

¹⁵ El sector servicios es el que más población emplea y más Producto Interior Bruto (PIB) genera. En España, el porcentaje de ocupados en el sector servicios era, a finales del año 2002, de un 63%, aproximadamente, y este porcentaje ha ido creciendo de forma paulatina en los últimos años. Asimismo, el PIB generado por el sector servicios está alrededor del 60% del total del PIB durante los últimos años.

¹⁶ FIGUEROLA [1995]; BOTE [1996]; DÍAZ y GONZÁLEZ [1996]; MARTÍN ROJO [2000].

tor turístico. Desde esta orientación el sector turístico incluiría desde hoteles hasta agencias inmobiliarias y pequeños comercios, por lo que sólo se deberían contemplar las actividades incluidas en el código 55 CNAE, es decir, las empresas de hostelería (hoteles, restaurantes, campings, establecimientos de bebidas y comedores colectivos), excluyéndose agencias de viaje, transporte, información, actividades recreativas y pequeños comercios.

La posición competitiva del sector turístico en España se ha construido sobre un producto de consumo masivo (el sol y la playa) y ofrecido a un precio muy competitivo. Sin lugar a dudas el turismo de sol y playa continúa siendo el producto dominante en los gustos turísticos, sin embargo, esta tendencia de consumo masivo se ha ido matizando ya sea por el aumento en el nivel socioeconómico de los turistas que comienzan a explorar otros destinos turísticos con un mayor aporte del valor de la calidad o por opciones de oferta turística con una clara orientación de adaptación estratégica para así poder mejorar su posición competitiva. La evolución del turismo masivo o fordista ha dado lugar al denominado turismo postfordista en el que el turismo sigue cumpliendo una importante función de diferenciación social, de vehículo de distinción social. La perspectiva de diferenciación entre el turismo fordista y el postfordista está en el hecho de que unos tienen dinero para gastar y otros, además, tienen gusto para elegir.

Ante la cada vez mayor competencia de los destinos turísticos la pregunta inicial de la investigación se planteó si en este nuevo escenario, con los cambios en las condiciones socioeconómicas, sociodemográficas y tecnológicas en los países desarrollados, y concretamente con los cambios hacia ofertas más diferenciadas y de mayor calidad, ha obligado al sector hotelero a analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia. Y uno de estos instrumentos es la Gestión de la Calidad Total. La pregunta adquiere significado dentro de un contexto de actividad en el que sus características básicas son: una alta rotación, una baja retribución, esto es, niveles de remuneración algo inferiores a los de otros sectores, una alta temporalidad de la ocupación y una marcada estacionalidad, lo que nos ha obligado a preguntarnos cómo encaja el modelo de gestión de la calidad en un sector con estas características.

3.2. El sector hotelero.

El sector hotelero está dominado por hoteles independientes (básicamente Pymes familiares). Sin embargo, las cadenas hoteleras tienen cada vez una mayor participación. Las cadenas hoteleras, a efectos de obtener ventajas competitivas, tratan de conseguir economías de escala que permiten explotar la organización en red que implica la centralización de algunas actividades comunes a todas las unidades operativas. Pero, también, tratan de conseguir economías de alcance que favorecen la realización de una venta cruzada, que consiste en ofrecer dos o más servicios, generalmente vía complementación, en un paquete a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los servicios por separado. Por otra parte, las cadenas utilizan el *outsourcing* en algunos de sus procesos. Así, al desprenderse de las actividades que no proporcionan ventajas estratégicas, la cadena se concentra en actividades básicas que crean más valor a los clientes y, al mismo tiempo, reduce sus costes e inversiones. En esta situación se trata de observar si el modelo de Gestión de la Calidad

Total se aplica por igual tanto en hoteles independientes como en las cadenas hoteleras, y esto se justifica en tanto que el sector independiente está constituido por establecimientos de categoría inferior y de menor tamaño, lo que puede constituir una restricción para la promoción de la cultura de la calidad. Una restricción que beneficia a las cadenas y que se corrobora en tanto que los sistemas de calidad de reconocido prestigio, las certificaciones y los premios a la calidad turística, abundan especialmente en las cadenas hoteleras. Por último, hay que subrayar que el concepto de calidad y su implementación, para los distintos subsectores turísticos, ha sido asumido por la Administración Turística del Estado y por el sector turístico. Se perfila como la estrategia de futuro del sector turístico y la base de la política turística española. El Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000) sintoniza con los esfuerzos que tanto el sector empresarial como las Administraciones públicas están haciendo en esta última década, mediante la creación de oferta nueva, tanto básica como complementaria, la renovación de la existente y la inversión pública en infraestructuras. Asimismo, el sector privado está experimentando una profunda renovación en los métodos de gestión empresarial y de financiación que, conjuntamente con la internacionalización de su presencia tanto en otros destinos como en los mercados emisores, constituye la respuesta adecuada a las tendencias de globalización e integración vertical y horizontal que el sector turístico mundial está desarrollando ¹⁷.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El primer objetivo de la investigación consiste en identificar la extensión de la calidad en el sector hotelero de Cataluña ¹⁸. El segundo objetivo trata de evaluar el uso de las nuevas políticas de gestión de recursos humanos que la propia gestión de la calidad, según la literatura académica, conlleva. Al respecto, consideramos que en los hoteles, al igual que otras empresas de servicios, la profesionalidad de los empleados encierra la clave de la satisfacción de los clientes, de ahí que algunas técnicas de la gestión de la calidad total sean de utilidad para los hoteles en tanto que ayudan a eliminar defectos, mejorar la eficiencia o perfeccionamiento del propio servicio en sí. A este objetivo, Recursos Humanos y Calidad Total no son sólo variables relacionadas sino que deben constituir un mismo sistema, donde necesariamente el rol de los directivos de recursos humanos es el de conducir al desarrollo y extensión del concepto de Calidad Total a toda la empresa, y servir, así, de forma proactiva, a los objetivos de calidad de la organización.

El tercer objetivo consiste en observar el nivel de satisfacción logrado en el entramado social que constituye la empresa ya que, idealmente, la Gestión de la Calidad Total es el mejor escenario para la empresa, en tanto que representa a clientes, trabajadores y proveedores totalmente satisfechos o en camino hacia la satisfacción total. La cuestión es la siguiente: se afirma que la satisfac-

¹⁷ JULIÀ *et al.* [2002].

¹⁸ Sector cuya función es el alojamiento de huéspedes acompañado normalmente de otros servicios como alquiler de salones, transporte de equipajes, suministro de comida y bebida dentro del alojamiento. Para el logro de esta función los hoteles deben transformar unos *inputs* (instalaciones, trabajadores, alimentos, etc.) en los servicios que demanda el cliente (*outputs*). Para lograr esta función de transformación, el despliegue del factor de calidad ayuda a mejorar el diseño de los servicios del hotel y, por extensión, mejora la competitividad del hotel.

ción de todos los agentes implicados en la empresa permite la maximización de su valor, el aumento de cuotas de mercado o la mejora de su competitividad. La respuesta que los teóricos aportan es que esta mejora es consecuencia de que la calidad forma parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico. La calidad implica, así, una política en la definición de las relaciones proveedor-empresa-cliente orientadas a lograr un sistema de calidad total por lo que el elemento motor de los beneficios esperados de la Gestión de la Calidad Total es que el perfeccionamiento de la empresa es responsabilidad de todos. En este sentido, nos planteamos si este tipo de visión es excesivamente simple y tiende a exagerar el alcance real de los cambios en la empresa generados por la Gestión de la Calidad Total. Concretamente, respecto a la exigencia de participación emergen dudas respecto a la confianza que poseen los directivos respecto a la participación y lealtad de los trabajadores de las empresas, y consideramos que los directivos tienen la visión de que la concentración de poder y de las capacidades de gestión en la cúspide de las empresas continúa siendo imprescindible. Por otra parte, conseguir un sistema de calidad total sólo es posible si la formación y/o capacitación profesional de todos los miembros de la organización se considera un objetivo preferente. Sin embargo, dadas las características del mercado de trabajo del sector turístico español, donde tradicionalmente se dan elevadas tasas de temporalidad, trabajo a tiempo parcial, y bajas remuneraciones, la cuestión esencial es ¿puede el sector hotelero, con estas características, aplicar eficientemente las técnicas que prescribe la Gestión de la Calidad Total? ¿Aquellas empresas que aplican la gestión de la calidad se han desmarcado de las prácticas de recursos humanos del resto del sector? ¿Puede la Gestión de la Calidad Total mejorar tanto la satisfacción de los clientes como, gracias a su práctica agregada, mejorar los niveles de capacitación en el sector?

5. HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Si pudiésemos resumir la Gestión de la Calidad Total en un slogan sería éste: la calidad es cosa de todos. Este énfasis en el todos significa, por un lado, que están implicados todos y cada uno de los ámbitos de la empresa. Por otro, que están, también, implicados los empleados, y su compromiso y asunción de responsabilidades se logra a través del fomento de su participación individual y en equipo, en aumentar su autonomía y responsabilidad, y en fomentar su creatividad y su innovación y animar a trabajar en grupo. Entonces y de acuerdo con los objetivos de la investigación, la hipótesis principal que articula nuestra investigación es que no existe una correspondencia total entre los principios de la teoría de la Gestión de la Calidad Total y las prácticas habituales de recursos humanos en las empresas hoteleras que han implantado la Gestión de la Calidad Total. De la mejora continua no se derivan necesariamente las implicaciones que tiene para los recursos humanos. Se trata de afrontar la diferencia entre teoría y práctica, entre los enunciados formales de las distintas políticas, enumeradas tanto en la literatura de Dirección de los Recursos Humanos como en la literatura de la Gestión de la Calidad Total, y la realidad de gestión en un sector de empresas de servicio.

Si los aspectos de la gestión relacionados con los recursos humanos desempeñan un papel importante en la implantación de la Gestión de la Calidad Total, la hipótesis queda formulada de la siguiente manera: las dificultades de implementación, total o parcial, de los principios, prácticas y

estrategias de la Gestión de la Calidad Total en las empresas del sector hotelero de Cataluña que han obtenido la certificación, se explican a consecuencia de que en la actividad productiva se dan relaciones salariales y/o laborales entre tipos de individuos o grupos que tienen objetivos distintos y, frecuentemente, contrapuestos. Básicamente, con la introducción del aseguramiento de la calidad se efectúa una serie de modificaciones organizativas que siguen manteniendo el mismo esquema de relación taylorista, esto es, vamos a constatar el mantenimiento de viejos hábitos de dirección.

De la anterior hipótesis se desprende otra: los establecimientos hoteleros certificados no tienen realmente notables diferencias en la gestión de los recursos humanos con respecto a los establecimientos hoteleros no certificados. Concretamente, el contenido del trabajo no ha variado de manera significativa con el aseguramiento de la calidad, esto es, no se ha transferido al trabajador la gestión de su puesto de trabajo. En otras palabras, los empleados de los establecimientos certificados no tienen una actitud positiva, en base a los cambios efectuados en los contenidos del trabajo, respecto al cambio que supone implementar un programa de calidad y su aseguramiento. Esta hipótesis plantea que el cambio que introduce el aseguramiento de la calidad es meramente técnico y no implica cambios fundamentales en la gestión del personal. Asimismo, esta hipótesis, se apoya en las perspectivas existentes en relación a la repercusión de la Gestión de la Calidad Total sobre los empleados y que son contempladas desde los siguientes puntos de vista: 1) la teoría de la transformación que propugna que la Gestión de la Calidad Total modifica las actitudes y el comportamiento de las personas. Se trata de un modelo optimista que espera que los trabajadores den la bienvenida a las iniciativas de calidad y se asocien con un sentido de confianza y compromiso; 2) la teoría de la intensificación que considera al movimiento de la calidad como un modo de intensificar el trabajo y estrechar el control por parte de la dirección; 3) la aproximación contingencial que defiende la existencia de una vinculación entre la aceptación de la Gestión de la Calidad Total y el contexto de la organización, de modo que factores tales como el grado de seguridad laboral, el sistema de relaciones preexistentes entre la dirección y los empleados no directivos, o las relaciones existentes entre la dirección y los sindicatos pueden determinar la mayor o menor aceptación del programa, y 4) la teoría de la Re-regulación que se basa en la expectativa de que el control del trabajo mediante la observación y la revisión, así como el establecimiento de estándares formales de actuación en el trabajo, pueden conducir a una postura favorable, más que desfavorable, de los empleados respecto a la iniciativa de calidad. Ello se justifica por la necesidad de los empleados de trabajar en un entorno disciplinado y organizado antes que en el caos.

Nuestras hipótesis rechazan la propuesta de la transformación según la cual la gestión de recursos humanos en la Gestión de la Calidad Total implica, necesariamente, la promoción de la participación de todos los integrantes de la organización. Participación que significa animar, favorecer y recompensar a los empleados para que se comporten en cada momento a efecto de satisfacer al cliente, y para ello hay que dotarles de poder para que tomen decisiones que influyan en la gestión y los resultados organizacionales, información sobre los resultados, conocimiento que les permita comprender y contribuir a esos resultados y recompensas basadas en esos resultados. La participación, además de implicar que los empleados reciban la cantidad necesaria de estos cuatro factores, supone implementar el estilo de liderazgo que LIKERT denominó participativo, estilo considerado como el sistema más democrático por excelencia. Las empresas que lo utilizan conciben a sus empleados como profesionales capaces de llevar a cabo sus funciones de forma precisa y efectiva, y conse-

cuentemente delegan en ellos gran responsabilidad, permitiéndoles su participación en el proceso de toma de decisiones. En contra, consideramos más ajustada, y es lo que pretendemos confirmar, tanto el enfoque de la intensificación como de la denominada Re-regulación; respecto a la aproximación contingencial la consideramos como una extensión, digamos más realista, de la teoría de la transformación.

Por todo ello suponemos que no existen diferencias notables en los establecimientos certificados y no certificados. Si existen políticas progresivas de recursos humanos en los establecimientos certificados obedecen a motivos anecdóticos, poco representativas de implementación de los análisis de satisfacción requeridos por la Gestión de la Calidad Total, y concretamente en la puesta en práctica de la autonomía de los empleados para tomar decisiones relacionadas al desempeño de su trabajo, así como en la puesta en práctica de la gestión de las recompensas a los empleados por la calidad de su trabajo. Sí que consideramos que la presencia de los principios de la Gestión de la Calidad Total se produce en el ámbito de la formación, al constituir un elemento clave en el proceso de implementación de la Calidad Total, pero no implica una dejación de la dirección de su responsabilidad de controlar la actividad de los empleados, de manera que se mantengan en la línea de los objetivos que la empresa desea alcanzar. Por otra parte, a pesar de que la literatura administrativa afirme que la función de recursos humanos ha de ser más estratégica y, por tanto, evolucionar, ocurre que esta función sigue anclada en la función de personal. De ahí que consideremos que la estructura formal de las empresas continúa siendo altamente jerárquica.

En el diseño de la investigación se ha adoptado como población objeto de estudio el conjunto de establecimientos hoteleros ubicados en Cataluña clasificados con 3 o más estrellas. En total son 626 establecimientos registrados por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo de Cataluña y que constituyen la base muestral de nuestra investigación. En la siguiente tabla puede observarse su distribución según número de estrellas y distribución geográfica.

TABLA 1. Población de establecimientos hoteleros en Cataluña, 2001.

Categoría	Barcelona	Girona	Lleida	Tarragona	Total
5	7	4	1	0	12
4	87	37	8	19	151
3	181	171	30	81	463
2	92	111	50	40	293
1	76	128	52	33	289
Total	443	451	141	173	1.208

FUENTE: *Departamento de Industria, Comercio y Turismo de Cataluña, 2002.*

En cuanto a los métodos de obtención y análisis de la información se ha optado por una combinación de técnicas. Así, la base empírica de la investigación está constituida por datos cualitativos y cuantitativos procedentes de la observación mediante encuesta y entrevistas en profundidad. Particularmente esta combinación de técnicas se debe tanto a los objetivos de la investigación como a que ante una temática y sector de actividad en la que no existen cuestionarios previos resulta difícil anticipar todo el espectro de posibles respuestas y valoraciones, por lo que la combinación de técnicas ha permitido paliar las limitaciones de representación de regularidades a las que nos enfrentamos y obteniendo como resultado una representación más fiable de la problemática investigada. La confección de la muestra y la elección de técnicas atendió a criterios de estratificación según las evidencias existentes sobre sistemas de gestión de la calidad en el sector hotelero. Al iniciar la investigación poseíamos información acerca de 46 establecimientos hoteleros que poseen acreditación(es) institucional(es) de la gestión de la calidad. Esta información fue obtenida a través del Instituto para la Calidad Turística y por medio de consultas al total de entidades certificadoras. En cambio, sobre los 580 establecimientos restantes no disponíamos información del grado de penetración de los sistemas de gestión de la calidad. Dado que uno de nuestros objetivos principales era el de disponer de una base empírica que nos permitiera conocer las características y valoración por parte de la dirección de la implementación de la gestión de la calidad en el sector hotelero, la encuesta fue dirigida tanto a hoteles certificados (en los que evaluar la implementación de la Gestión de la Calidad Total) como a establecimientos hoteleros no certificados (cuya función esencial es la de grupo de control que permitiera discernir las regularidades que la existencia o no de certificación de la calidad comporta sobre la gestión de los recursos humanos).

Dada esta primera distinción sobre la población objeto de estudio se siguieron dos estrategias de obtención de información. En primer lugar, se elaboró un cuestionario ¹⁹ que se aplicó personalmente a 46 directivos de establecimientos hoteleros que gestionan la calidad a través de entidades certificadoras de sistemas de calidad ²⁰. El desglose de establecimientos estudiados según entidad certificadora es el que sigue: a) Los directivos de los 32 establecimientos hoteleros con certificado de calidad expedido por el Instituto de Calidad Turística ²¹; b) Los 8 establecimientos con certificado EMAS (ISO 14001) de Gestión Medioambiental; c) Los 10 establecimientos con certificación ISO 9000 ²². Hemos de considerar que en el sector hotelero se produce una concentración progresiva de credenciales acreditativas de la calidad en las cadenas hoteleras y en los hoteles de mayor número de estrellas de modo que dos establecimientos reunían distintos tipos de las acreditaciones aquí consideradas, hecho que reduce el número de establecimientos certificados en tanto que existen más acreditaciones que establecimientos acreditados. De este modo, la muestra es igual a la población establecimientos certificados, por lo que el nivel de representatividad respecto a estos establecimientos es absoluto ²³.

¹⁹ Los cuestionarios se confeccionaron a partir de las hipótesis teóricas y subhipótesis empíricas de la investigación. De este modo se establecieron indicadores para cada una de las dimensiones y variables consideradas.

²⁰ El cuestionario fue cumplimentado por los gerentes y directivos de las funciones de calidad y recursos humanos.

²¹ Base muestral proporcionada por ICHE.

²² La base muestral de estos últimos fue proporcionada por ENAC y entidades certificadoras: AENOR, Boureau Veritas, TÜV Rheinland, Lloyd's...

²³ Se ha de indicar que distintos establecimientos hoteleros respondieron poseer certificaciones que no constan en los registros actuales de las entidades certificadoras y que obedecen a la baja voluntaria por parte de estos establecimientos.

TABLA 2. Establecimientos certificados.

	Población	Muestra
Hoteles con certificado ICTE	32	32
Hoteles con certificado ISO 9000/2000	12	12
Hoteles con certificado EMAS/14001	8	8

FUENTE: ICTE, 2003 y entidades certificadoras.

En cuanto a la población de hoteles no certificados se optó por la encuesta por correo como medio de acceso al conjunto de la población. De este modo, se enviaron ²⁴ los cuestionarios adecuadamente adaptados a esta técnica de obtención de información a los 580 establecimientos no certificados alcanzándose, en total, una muestra que incorpora al 13,6% ²⁵ de la población total (79 establecimientos) de establecimientos no certificados. Así, a fin de comprobar el estado actual de los sistemas de gestión de la calidad en los establecimientos hoteleros, contamos con una muestra estratificada de 46 establecimientos certificados y 79 no certificados. En segundo lugar, en cuanto a las técnicas cualitativas, la recogida de información por medio de entrevistas en profundidad han tenido por función identificar las estrategias colectivas de mejora de la calidad. Para ello, se realizaron 10 entrevistas en profundidad con responsables de las instituciones certificadoras, las asociaciones y gremios del sector turístico y otros agentes sociales involucrados, particularmente, sindicatos. Por medio de esta técnica se obtuvo el relato de las experiencias del proceso de creación asumiendo la naturaleza simbólica e ideológica del lenguaje, y teniendo en cuenta las trayectorias y el contexto social y cultural de los entrevistados. El tamaño de la muestra se ha establecido en base al criterio de «saturación», esto es, el momento en que la información comienza a ser redundante, no aportando ningún nuevo punto de vista analítico, por lo que se decide la conclusión de la recogida de información.

En cuanto a la distribución de la muestra, el primer factor que ha condicionado la participación de los directivos en la investigación, y por tanto, la representatividad de los resultados, ha sido el de su compromiso con la gestión de la calidad. De acuerdo con los datos disponibles de las diferentes instituciones certificadoras, se ha conseguido respuesta de la totalidad de centros con algún

²⁴ El lanzamiento de la encuesta por correo tuvo dos ocasiones. La primera durante el inicio del período estival de 2002 (meses de mayo, junio y julio), garantizando así que la estacionalidad del sector no supusiera una limitación en el número de establecimientos operativos. De este primer levantamiento de encuesta por correo se recibieron 26 cuestionarios cumplimentados y válidos. Dado el número relativamente bajo de respuestas se envió nuevamente el cuestionario a los 554 establecimientos restantes a finales del período estival (meses de septiembre y octubre) acompañando el cuestionario por correo por un seguimiento telefónico. De este modo se obtuvieron 56 nuevos cuestionarios.

²⁵ Se ha de destacar que el bajo nivel de respuesta se explica en gran medida, según la principal justificación aportadas por los gerentes contactados telefónicamente, por la inexistencia de procedimientos propios de gestión de la calidad por lo que sus respuestas, desde su perspectiva, resultarían irrelevantes para nuestra investigación. Asimismo, también se enfatizó, especialmente, durante el primer lanzamiento de la encuesta la falta de tiempo disponible por gerentes y directivos durante el período estival.

tipo de certificado de calidad, ya sean por medio de ICTE, ISO o certificaciones EMAS y 14001. Hecha esta precisión, y de acuerdo a los criterios indicados en el diseño de la investigación, para la confección de este análisis hemos contado con información recabada entre 125 directivos de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas ubicados en Cataluña. De éstos, 66 dirigen hoteles independientes y 59 son directivos de 17 cadenas hoteleras que gestionan un total de 177 hoteles ubicados en Cataluña. De este modo, se ha obtenido información directa de 125 establecimientos hoteleros. Además, si incluimos la información relativa a los distintos centros gestionados por las cadenas hoteleras, la información recogida representa las prácticas en gestión de la calidad de 242 establecimientos hoteleros de Cataluña.

Respecto a la composición de la muestra, destaca la preeminencia, de acuerdo con la estructura sectorial, de los hoteles de 3 y 4 estrellas frente a los de 5. La muestra representa a 9 de los 12 hoteles de 5 estrellas ubicados en Cataluña, a 48 de los 151 de 4 estrellas y a 68 de los 463 de 3 estrellas. El principal colectivo de entrevistados fueron los gerentes o directores generales de los establecimientos hoteleros. En el caso de las cadenas hoteleras obtuvimos respuesta tanto de gerencia como de los responsables de recursos humanos y de calidad. En cuanto al tamaño de los establecimientos contamos con una muestra en la que se reparten los establecimientos de forma bastante uniforme según el número de habitaciones. Así contamos con 35 establecimientos con más de 200 habitaciones, 27 entre 101 y 200, 34 entre 51 y 100 habitaciones y 29 con menos de 50. Para la realización del análisis de la información se ha procedido a la comparación sistemática de los establecimientos certificados con respecto a los no certificados con respecto a las distintas dimensiones de la Gestión de la Calidad Total. Así, se ha analizado el impacto del modelo de la certificación sobre las principales dimensiones de la Gestión de la Calidad Total. Para ello se adopta como grupo de control el conjunto de empresas no certificadas. Se ha procedido a la estandarización de las variables de intervalo y ordinales en base a una escala en base 10 que expresa el nivel de acuerdo/desacuerdo con cada uno de los indicadores de calidad. Los valores en la escala se han tratado de forma que el valor 10 equivale a la máxima representación de los preceptos teóricos de la calidad y el valor 0 al mínimo nivel de acuerdo con dichos preceptos. En cuanto a las técnicas de análisis de la información la información cuantitativa fue tratada por medio del programa SPSS 10.0.6. La información cualitativa fue analizada por medio del programa Atlas TI.

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La literatura y la evidencia empírica disponibles indican, de forma reiterada, el papel crucial de la aplicación de ideas y enfoques testados de mejora de la calidad para la difusión exitosa de la Gestión de la Calidad Total. Pues bien, observamos como, de forma inequívoca, emerge la importancia que juega, en una situación de mercado abierto y de globalización de la economía, el concepto de calidad, como si estuviera generalizada la creencia de que la causa última de que la competitividad de los destinos turísticos y concretamente de las empresas hoteleras fuera la calidad. Respuesta necesaria frente a la aclamada competitividad de los nuevos destinos turísticos, la globalización de la economía y la transformación de la demanda.

6.1. Los modelos de gestión de la calidad estudiados.

Para la elaboración de nuestro análisis empírico hemos clasificado los establecimientos hoteleros con respecto a su modelo de gestión de la calidad. En primer lugar, los hemos clasificado respecto a su certificación de manera que obtenemos dos categorías excluyentes de establecimientos: a) los establecimientos certificados, 46 (36,8%)²⁶ en total y b) los establecimientos no certificados, 79 (63,2%). En segundo lugar, hemos identificado a los establecimientos según las clasificaciones teóricas en cuatro categorías no excluyentes de gestión de la calidad. Éstas son: a) Certificación; b) Consultoría; c) Premios y d) Procedimientos Propios. Al indicar que estas categorías no son excluyentes nos estamos refiriendo al hecho de que en un mismo establecimiento se emplea una combinación de modelos de gestión de la calidad. Pues bien, sólo 7 directivos de los 125 encuestados, el 5,6% de la muestra, indicaron que en su establecimiento no existía ningún modelo específico de gestión de la calidad. En el 94,4% restante de los casos se indicó que en el establecimiento se aplicaba alguna combinación de modelos de gestión de la calidad. El grupo mayoritario de directivos, el 64,8% indicó que en su empresa la calidad se gestiona por un único modelo (certificación, premios, consultoría o procedimientos propios). Es frecuente que los directivos indiquen que su establecimiento gestiona la calidad por medio de más de un modelo de gestión de la calidad, implicando, por tanto, una gran pluralidad de situaciones particulares respecto a la gestión del establecimiento. Así, en el 29,6% de casos se gestiona la calidad por medio de más de uno de los modelos señalados. Concretamente, 31 establecimientos (el 26,4%) indicaron utilizar 2 modelos, 4 establecimientos (3,2%) utilizaban 3 modelos y un establecimiento (0,8% de la muestra) indicó estar implementando los 4 modelos a la vez.

En la siguiente tabla se puede observar la pluralidad de formas de gestión de la calidad con detalle. Un 48,0% de los establecimientos están gestionando la calidad por medio exclusivamente de procedimientos propios, un 15,2% por medio sólo de la certificación y un 8,8% por medio de la combinación de certificación y premios. A partir de aquí las frecuencias relativas son cada vez más reducidas. Sólo 2 establecimientos indicaron gestionar la calidad exclusivamente por medio de premios, y lo mismo ocurre con el modelo de consultoría. Así, por norma general, el modelo de premios y el modelo de consultoría se encuentran vinculados a otros modelos de gestión de la calidad. Desde el punto de vista del sistema de clasificación utilizado, observamos que la capacidad de exclusión que tienen estos modelos de gestión de la calidad es mínima, y en cualquier caso, no nos permiten establecer pautas de comportamiento con un porcentaje tan reducido de empresas. El motivo, en el caso de la consultoría, es que ésta se encuentra estrechamente vinculada al proceso de adquisición de la certificación. El segundo modelo, premios, debido a que muchas empresas, tras los esfuerzos orientados por medio de procedimientos propios de calidad, consultorías o certificación, pretenden ser premiadas con el reconocimiento institucional de su calidad.

²⁶ En cuanto al total de establecimientos certificados hemos de añadir que del total de establecimientos estudiados 33 se encuentran en proceso de obtención de su primera certificación. De éstos, cabe destacar que 23 establecimientos están en proceso de obtención de la ISO 9001 y 5 en proceso de obtención de certificación medioambiental. En dos casos se indica que en la actualidad los establecimientos están afectados por un proceso de extensión de las certificaciones a todo el grupo empresarial. En los 3 casos restantes se indicó que la acreditación que se pretendía conseguir era la «Q de calidad turística» del ICTE.

TABLA 3. Modelos de gestión de la calidad.

	n	%
Procedimientos propios	60	48,0
Certificación	19	15,2
Certificación y premios	11	8,8
Certificación y procedimientos propios	8	6,4
Ninguno	7	5,6
Premios y procedimientos propios	5	4,0
Procedimientos propios y consultoría	3	2,4
Certificación y consultoría	3	2,4
Premios	2	1,6
Consultoría	2	1,6
Certificación, premios y procedimientos propios	2	1,6
Los cuatro modelos	1	0,8
Certificación, premios y consultoría	1	0,8
Certificación, consultoría y procedimientos propios	1	0,8
Total	125	100,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

La pluralidad que hemos observado en la tabla anterior se refleja también en las certificaciones tal y como puede observarse en la siguiente tabla: 79 establecimientos no cuentan con ninguna certificación, 24 sólo con el certificado ICTE, 10 sólo con certificados ISO 9000/2000 y 4 sólo con certificados medioambientales. Por otra parte 11 establecimientos contaban con más de una certificación. Esta pluralidad genera, como es habitual en las actividades clasificatorias, una elevada dificultad para establecer regularidades respecto a las distintas categorías de gestión de la calidad.

TABLA 4. Resumen certificaciones.

	n	%
Ninguna	79	64,0
Certificado ICTE	24	19,2
ISO 9001/2000	10	8,0
Medio Ambiente (EMAS, 14001)	4	3,2
Certificado ICTE y Medio Ambiente	5	4,0
Certificado ICTE e ISO 9001/2000	2	1,6
Total	125	100,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

A fin de establecer regularidades con respecto a los diferentes modelos de gestión de la calidad se consideró un tratamiento en el que abordamos como unidad de análisis todos los modelos de gestión presentes en los 125 establecimientos analizados. En tanto que 31 establecimientos cuentan con 2 modelos de gestión, 4 con 3 modelos y 1 establecimiento con 4, hemos detectado 166 implementaciones de modelos de calidad en 125 establecimientos. De estos 166 modelos de gestión observados, 80 (el 63,2%) corresponden a la categoría procedimientos propios, 46 (36,8%) a certificación, 22 (17,6%) a premios, 11 (9,6%) a consultoría y, finalmente, los 7 establecimientos que indicaron que no existía ningún modelo de gestión de la calidad.

TABLA 5. Modelos no excluyentes de gestión de la calidad.

	n	%
Ninguno	7	5,6
Premios	22	17,6
Procedimientos propios	80	63,2
Consultoría	11	9,6
Certificación	46	36,8
Total	166	132,8

FUENTE: *Elaboración propia.*

Contar con más unidades de análisis que de observación no supone necesariamente un problema. Para ejemplificar esto último podemos indicar que por medio de una entrevista a un padre de familia (unidad de observación) podemos obtener información que nos permita analizar por separado a cada uno de los miembros (unidad de análisis) de la familia. Pero en el caso que aquí nos ocupa las unidades de observación son [los directivos de] los establecimientos hoteleros y la unidad de análisis el modo concreto en que cada hotel gestiona la calidad. De este modo, la consultoría y los premios son modelos que no encontramos aislados en la realidad empírica (son categorías quasi-vacias), sino que se encuentran acompañados de forma no excluyente junto con la certificación. Así, como suele ser frecuente en las ciencias sociales, nos encontramos con la imposibilidad de aislar estos modelos teóricos de gestión en la práctica. Es decir, existen una serie de variables perturbadoras que nos impiden aislar los efectos de los modos de gestión de consultoría y premios en la práctica real de las empresas.

Dadas las dificultades metodológicas que hemos indicado, la clasificación excluyente, exhaustiva y no vacía que mejor se ajusta a los objetivos de esta investigación de acuerdo con la realidad empírica detectada es la siguiente: a) Establecimientos con modelos de gestión de la calidad certificados; b) Establecimientos sin modelos certificados. Estas dos categorías implican: 1) en el caso de a) la obligación de haber cumplido una serie de preceptos externos al establecimiento, y 2) en el caso de b) distintas formas de empirismo y arbitrariedad en la gestión de la calidad. Pese a esto último, y con obje-

tivos analíticos se puede observar la relación de una serie de características que consideramos como variables independientes (características generales de los establecimientos) y dependientes (modelos de gestión de los recursos humanos) con los modelos de gestión de la calidad adoptados en los establecimientos. Una de las constataciones más relevantes de este informe es la elevada extensión que consigue el modelo denominado procedimientos propios, que afecta al 63,2% de la muestra y que da cuenta de la existencia de una toma de conciencia sobre la necesidad de la calidad, de la mejora constante de la calidad de los bienes y servicios, como camino de subsistencia empresarial. Hemos de puntualizar que el modelo denominado como procedimientos propios se rige por una relativa arbitrariedad de los directivos de los establecimientos en la implementación de la gestión de la calidad.

«En general, creo que a nivel municipal las iniciativas pueden parecer apropiadas para la zona. A nivel de empresa no nos encontramos en disposición de intentar conseguir ningún tipo de certificación. Conozco un poco del tema y lo que intento es aplicar los métodos de gestión de calidad adecuándolos a mi establecimiento». [Entrevista 62, sin certificación, 3 estrellas, litoral].

También hemos detectado bajo la acepción de procedimientos propios pautas organizativas más estrictas relativas a la gestión de la calidad que emanan de la matriz en el caso de cadenas hoteleras y que implican también una forma de control desde la matriz hacia sus filiales. Estas cadenas persiguen tanto un reconocimiento institucional por medio de la certificación como un reconocimiento entre los clientes externos e internos de la propia marca por lo que han aplicado procedimientos propios de gestión de la calidad. Se ha de destacar el elevado control sobre los procedimientos que las matrices de las cadenas hoteleras ejercen sobre los establecimientos filiales. Además, es destacable que en las grandes cadenas hoteleras existe una mayor valoración de los procedimientos propios que de las certificaciones institucionales.

«El hotel debe pasar auditorías internas encargadas por la central varias veces al año (encuestas sorpresa, el cliente sorpresa...). También se contrata, por parte de la matriz, a consultorías de prestigio internacional. La relación es buena, pero la matriz cambia de consultoría casi cada año para que no establezcamos demasiada relación y se puedan falsear los datos». [Entrevista 96, sin certificación, 5 estrellas, urbano].

Hecho este inciso acerca del modelo de procedimientos propios es conveniente indicar la distribución de la muestra con respecto a los distintos modelos (véase **tabla 6**). De acuerdo con los criterios de estratificación de la muestra, podemos señalar que los establecimientos certificados poseen las siguientes características: son fundamentalmente establecimientos litorales y urbanos (89,1%), pertenecientes a cadenas (58,1%), de más de 100 habitaciones (67,4%) y un 58,7% tienen 4 estrellas o más. Los establecimientos que emplean la consultoría son en menor medida urbanos (sólo el 27,3). Este modelo se distribuye preferentemente entre los establecimientos no pertenecientes a cadenas hoteleras (54,5%) y muy particularmente en los establecimientos de 3 estrellas (77,2%). El modelo de premios se distribuye, especialmente, entre establecimientos de elevado tamaño (36,4% con más de 200 habitaciones) situados en el litoral (68,2%) y no pertenecientes a cadenas hoteleras (63,6%). Además, existe una cierta preferencia por parte de los establecimientos de 3 estrellas a optar por este modelo de ges-

ción (59,1%). Se ha de puntualizar que con respecto a los premios los directivos encuestados consideraron un amplio espectro, particularmente los proporcionados por entidades locales y que influye notablemente en que estos hoteles de reducido tamaño y categoría hayan señalado que poseen más premios que en otros establecimientos. El modelo de procedimientos propios se encuentra distribuido con una gran heterogeneidad entre las distintas características aquí señaladas. De hecho es el modelo más extendido. Más significativo es el caso de aquellos establecimientos en los que se respondió que no existen formas de gestión de la calidad. No pertenecen a cadenas hoteleras. Se trata de establecimientos de menos de 100 habitaciones y raramente tienen 4 estrellas o más.

TABLA 6. Características de los establecimientos según modelo de gestión.

	Certificados	No certificados	Ningún modelo	Consultoría	Premios	Procedimientos propios	Total
<i>Tipo de destino</i>							
Urbano	39,1	48,1	42,9	27,3	22,7	46,3	44,8 (56)
Litoral	50,0	35,4	57,1	36,4	68,2	35,0	40,8 (51)
Interior	10,9	16,5	–	36,4	9,1	18,8	14,4 (18)
<i>Pertenencia a cadenas</i>							
No pertenece a cadena	41,3	59,5	85,7	54,5	63,6	55,0	52,8 (66)
Pertenece a cadena	58,7	40,5	14,3	45,5	36,4	45,0	47,2 (59)
<i>N.º de habitaciones</i>							
Entre 1 y 50 habitaciones	13,0	29,1	57,1	18,2	9,1	25,0	23,2 (29)
Entre 51 y 100 habitaciones	19,6	31,6	42,9	36,4	31,8	27,5	27,2 (34)
Entre 101 y 200 habitaciones	32,6	15,2	–	–	22,7	18,8	21,6 (27)
Más de 200 habitaciones	34,8	24,1	–	45,5	36,4	28,8	28,0 (35)
<i>N.º de estrellas</i>							
3	41,3	62,0	71,4	72,7	59,1	58,8	54,4 (68)
4	47,8	32,9	28,6	18,2	36,4	33,8	38,4 (48)
5	10,9	5,1	–	9,1	4,5	7,5	7,2 (9)
Total	100% (46)	100% (79)	100% (7)	100% (11)	100% (22)	100% (80)	100% (125)

Nota: Los totales marginales de las columnas no sumarían 100 en el total de la tabla dado que los modelos de gestión no son excluyentes.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Es conveniente especificar también los principales rasgos de la estructura hotelera como variable independiente a fin de observar su impacto sobre la adopción de los distintos modelos de gestión de la calidad (véase **tabla 7**). En cuanto al tipo de destino observamos que los establecimientos de carácter urbano e interior optan por el modelo de «procedimientos propios» (66,1% y 83,3%) en mayor medida

que los establecimientos ubicados en las zonas turísticas litorales (54,9%). De este modo, entre los establecimientos ubicados en el litoral es más frecuente encontrar establecimientos certificados (45,1%) o premiados por su calidad (29,4%) que el resto de establecimientos. Se ha de destacar que son los hoteles litorales e interiores no urbanos los que optan por un mayor número de formas de gestionar la calidad. La pertenencia a cadenas hoteleras influye positivamente en el hecho de que exista alguna forma de gestión de la calidad y, muy especialmente, en que exista certificación. A este respecto, el 45,8% de los establecimientos analizados que pertenecen a cadenas hoteleras gestionan la calidad por medio de la certificación. Este porcentaje se reduce al 28,8% en el caso de establecimientos no pertenecientes a cadenas. Por otra parte, el número de formas de gestionar la calidad aumenta conforme aumenta el tamaño del establecimiento. Aumenta también significativamente la probabilidad de certificación en los establecimientos de mayor tamaño de modo que el 55,6% y el 45,7% de los que tienen más de 100 y 200 habitaciones, respectivamente, se encuentran certificados. Además, más de la mitad de los hoteles con 5 estrellas (55,6%) están certificados y poseen procedimientos propios de gestión de la calidad (69,1%). En cambio, en los establecimientos de 3 estrellas la certificación sólo alcanza a un 27,0% de la muestra.

TABLA 7. Modelo de gestión según características de los establecimientos.

	Certificados	No certificados	Ningún modelo	Consultoría	Premios	Procedimientos propios	Total
<i>Tipo de destino</i>							
Urbano	32,1	67,9	5,4	5,4	8,9	66,1	117,9
Litoral	45,1	54,9	7,8	7,8	29,4	54,9	145,0
Interior	27,8	72,2	–	22,2	11,1	83,3	144,4
<i>Pertenencia a cadenas</i>							
No pertenece a cadena	28,8	71,2	9,1	9,1	21,2	66,7	134,9
Pertenece a cadena	45,8	54,2	1,7	8,5	13,6	61,0	130,6
<i>N.º de habitaciones</i>							
Entre 1 y 50 habitaciones	20,7	79,3	13,8	6,9	6,9	69,0	117,3
Entre 51 y 100 habitaciones	26,5	73,5	8,8	11,8	20,6	64,7	132,4
Entre 101 y 200 habitaciones	55,6	44,4	–	–	18,5	55,6	129,7
Más de 200 habitaciones	45,7	54,3	–	14,3	22,9	65,7	148,6
<i>N.º de estrellas</i>							
3	27,9	72,1	7,4	11,8	19,1	69,1	135,3
4	45,8	54,2	4,2	4,2	16,7	56,3	127,2
5	55,6	44,4	–	11,1	11,1	66,7	144,5
Total	36,8 (46)	63,2 (79)	5,6 (7)	9,6 (11)	17,6 (22)	63,2 (80)	132,8 (166)

Nota: El total marginal de las filas no suma 100 en tanto que los modelos de gestión que se han observado en los establecimientos no son excluyentes.

FUENTE: *Elaboración propia.*

6.2. Iniciativa, liderazgo y responsables de la calidad.

La decisión de implementar un modelo de gestión de la calidad obedece a diferentes agentes e influencias. Concretamente en cuanto a la iniciativa para la certificación da lugar a diferentes resultados e, incluso, equilibrios de poder. En primer lugar, iniciativa directa de la matriz: en las cadenas hoteleras es habitual la iniciativa de la central de pretender certificar a sus centros. De hecho, como se observa en la **tabla 8** en el 37,6% de los establecimientos estudiados la gestión de la calidad ha sido consecuencia directa y exclusiva de la matriz. Frecuentemente en estos casos el responsable de calidad se comparte con diversos centros o se establece un responsable para cada centro ²⁷. En la medida que las cadenas hoteleras se incorporan a la gestión de la calidad aumenta significativamente el número de establecimientos certificados. También se han detectado casos en los que no se produce una imposición, pero si una «sugerencia» de la matriz u organismo de coordinación con menor capacidad de control directo sobre los centros: es el ejemplo de la red de Paradores Nacionales, que sugiere a sus centros la certificación como marca de distinción de la red.

TABLA 8. Iniciativa de la gestión de la calidad.

	n	%
Centro	47	37,6
Matriz o grupo	47	37,6
Ambos	11	8,8
NS/NC	20	16,0
Total	125	100,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

En segundo lugar, concretamente en las pymes familiares, es la propiedad la que ostenta la iniciativa. En nuestra muestra se trata de pequeños establecimientos familiares sin problemas de ocupación ni de ingresos, en los que la propiedad apuesta por implementar el sistema sin mucha reflexión al respecto: «para mejorar». En estos casos el compromiso es absoluto y los problemas de rentabilidad pasan a segundo plano: es una apuesta personal, sin explicitar la búsqueda de mayores beneficios. En tercer lugar, la gerencia de los establecimientos asociados a cadenas. El director propone a la propiedad implementar la calidad. En estos casos hemos observado reiterados conflictos

²⁷ Cabe indicar que en Cataluña, de acuerdo con la Federación Española de Hoteles (1999), encontramos 181 establecimientos hoteleros pertenecientes a grupos empresariales etiquetados como cadenas hoteleras y que representan el 16% del total de los establecimientos hoteleros de Cataluña (y el 19,5% en el conjunto de España). Se ha de indicar que a nivel estatal el 53,1% de los hoteles de 5 estrellas, el 55,4% de los de cuatro y el 26,9% de los hoteles de tres pertenecen a una cadena hotelera, mientras que en el caso de hoteles de 2 y 1 estrellas los porcentajes se limitan al 6,1% y al 2,2%, respectivamente.

en tanto que la propiedad puede buscar un incremento rápido de los beneficios, mientras que el director busca una mejora del funcionamiento del establecimiento a medio o largo plazo. Así, hemos detectado establecimientos donde la propiedad no aceptaba ninguna iniciativa de calidad que supusiera un incremento de los gastos, aunque presionaba a su director para que superara los controles encargados a auditores. Finalmente, otra fuente de iniciativa es la proporcionada por las asociaciones empresariales y/o locales que realizan una apuesta estratégica de destino turístico. Desde estas instituciones se incentiva a sus «afiliados» a implementar sistemas de gestión de la calidad. Se les apoya con cursos, consultores de apoyo, promoción... Entre los diferentes sistemas, se ha optado, como estrategia colectiva, por ICTE. Se trata de una estrategia tanto litoral como urbana, especialmente en el caso de Barcelona a través del gremio de Hostelería que ha iniciado ciertas acciones de apoyo a los hoteles que se quieren certificar como, por ejemplo, formación.

«Desde hacía mucho tiempo ellos ya llevaban su propio método de gestión de la calidad. El Consell Comarcal le propuso a la Asociación de la Costa Brava que informase a sus asociados de la posibilidad de obtener la "Q" de ICTE. La Asociación informó a los dueños del hotel y éstos decidieron apuntarse. No han tenido ningún contacto con consultorías». [Entrevista 3, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral].

La iniciativa, el liderazgo y la supervisión de la calidad, independientemente de la tipología del establecimiento, se lleva a cabo de acuerdo con los principios tradicionales de jerarquía. Así, mientras que en las pequeñas y medianas empresas de carácter familiar observamos un liderazgo informal, pero incuestionable, marcado por lazos fuertes, que es responsable de la toma de decisiones respecto a la calidad, en el caso de los grupos hoteleros, la gestión de la calidad es una resolución inapelable de la matriz que los centros filiales deben implementar.

«La calidad nos viene impuesta desde la central. Tenemos contactos con otros hoteles de la cadena y todos llevamos el mismo sistema. En todo caso, los problemas que tenemos en la puesta en marcha de los procesos de calidad, nos ayudamos unos a otros para solucionarlos. No tengo idea como funciona en otros hoteles». [Entrevista 51, Certificación EMAS ; Estrellas: 5; Litoral, cadena hotelera].

La responsabilidad de la implementación de la gestión de la calidad en todos los establecimiento sigue una línea marcadamente jerárquica: del director general a los gerentes de los centros, de éstos a los directores de los departamentos y, finalmente, a sus subordinados. El «Comité de Calidad» está constituido, en la mayoría de los establecimientos estudiados, por el conjunto de directores funcionales. De este Comité de Calidad emanan las órdenes, que se «comunican» sólo a los interesados o se exponen en «el tablón de anuncios». Por tanto, la calidad, como «cosa de todos», no es ajena a las relaciones de asimetría inherentes a las organizaciones piramidales.

«Existen 10 departamentos con sus trabajadores base, sus jefes de departamento, sus jefes de área, el director general del hotel y, finalmente, los directivos de la central. Una vez al mes se convoca al Comité de Calidad formado por los jefes de departamento, los

jefes de área y el director del hotel. En esta reunión se discute todo aquello que tiene que ver con el funcionamiento del hotel y con la puesta en marcha de la gestión de calidad. También se discuten las sugerencias y quejas del personal y de los clientes. Los resultados pertinentes se comunicarán a los trabajadores, pero sólo aquellos que atañen a su departamento o a su persona. Para ello no se realiza una reunión formal, es un boca a boca». [Entrevista 2, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral].

Cuando se interroga acerca de quiénes son los responsables de la calidad las respuestas se encuentran muy segmentadas en función de la certificación (véase **tabla 9**). Entre los establecimientos certificados se indicó en un 39,1% de los casos que la calidad es responsabilidad de un departamento, factor este muy vinculado a la presencia de departamentos de calidad en los grandes grupos empresariales. En segundo lugar, un 34,8% de los informantes indicaron que «todos en general». Estos porcentajes se invierten drásticamente en el caso de los establecimientos no certificados de modo que en un 35,4% de los casos la calidad sería responsabilidad de una única persona y en un 31,6% «no existe un responsable de la calidad como tal».

TABLA 9. Responsables de la calidad.

	No certificados	Certificados	Total
Un departamento	11,4%	39,1%	21,6%
Una persona	35,4%	17,4%	28,8%
Todos en general	21,5%	34,8%	26,4%
No existe como tal	31,6%	8,7%	23,2%
	100,0% (46)	100,0% (79)	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Hemos detectado diversos responsables de la implementación de la calidad y que corresponden a modelos de negocio diferenciados. Por una parte, encontramos la asunción de funciones de la calidad por parte de un directivo o el propio gerente. En estos casos la calidad supone una sobrecarga de trabajo para el gerente o alguno de los directivos. En estos casos, la calidad se concibe esencialmente como una prueba a superar ante auditorías externas y que debe gestionar un directivo de confianza. De este modo, el concepto de gestión de calidad consiste en preparar la documentación para superar favorablemente las auditorías. Una especificidad de estos casos es el sobre esfuerzo que representa para el director la calidad, ese trabajo no puede ser asumido y acaba otorgándole poco interés o arrinconando el tema. En otros casos, finalmente, acaba produciéndose un discurso como: «¿Quién me va a enseñar a mí a llevar mi hotel mejor de lo que lo hago?». En otros, se produce una externalización a través de una consultoría externa que permite una mayor atención a la formación y extensión de propuestas concretas de calidad al conjunto de la empresa.

Por otra parte, observamos que un modelo bastante extendido es la contratación de un técnico de calidad con dedicación exclusiva a esta finalidad. Suele ser la alternativa más habitual en los establecimientos donde se ha obtenido la certificación de forma reciente. Con frecuencia estos empleados expresan su descontento con la falta de apoyo del personal y la dirección. Indican que se les considera como a un extraño, ajeno a la empresa, que trata de imponer unos sistemas que *a priori* no gustan a ciertos directivos ni a la mayoría de los operarios. Sin embargo, algunos argumentan que es más fácil imponer su autoridad por la falta de relaciones afectivas previas hacia la plantilla. Para otros, éste es otro punto débil de su posición en la empresa. En palabras de un entrevistado: «El responsable de calidad no tiene amigos en la empresa». En tercer lugar, hemos detectado la atribución a un directivo de la responsabilidad de la gestión de la calidad con liberación de sus tareas anteriores. Con frecuencia lleva muchos años trabajando en la empresa, conoce mucho a todo el personal, y precisamente por eso argumenta que puede «imponer ciertas cosas a gente con más experiencia y más edad». En la mayoría de casos se formó en calidad con posterioridad a la petición de gerencia, que financió su formación. Su formación es paralela a la implementación de la calidad al hotel: cuando realiza un nuevo curso, supone su implementación en el hotel. En estos casos se ha detectado un elevado nivel de satisfacción por parte de estos directivos. Sus conocimientos de gestión de la calidad y su auge en el sector les proporciona valiosas oportunidades laborales. Además, hemos podido observar como la responsabilidad sobre la calidad recae en las áreas y departamentos que se consideran clave en la gestión del negocio. Concretamente, en este sector, las que giran alrededor del cliente. En este contexto de centralidad del cliente, la recepción adquiere un papel central.

Para concluir, respecto al binomio responsabilidad-liderazgo de la calidad, la evidencia empírica nos muestra que son dos conceptos que sólo se comprenden en términos de prerrogativa de la dirección para la aplicación de cambios en el modelo de dirección (liderazgo) y nivel de supervisión jerárquica y autocontrol (responsabilidad). El «liderazgo» se limita a la decisión de implementar la certificación, adquiriendo o delegando las funciones de supervisión del proceso de certificación o de gestión de acuerdo a las normas del grupo empresarial. Una vez que el proceso se ha puesto en marcha, la ejecución de la calidad obedece a una división estricta y jerárquica de tareas donde la «responsabilidad» indica el nivel de autocontrol sobre el propio trabajo que se ha delegado a cada empleado y que éste ha asumido.

6.3. Concepciones y motivaciones de la calidad.

La organización del trabajo en la actividad turística tiene consecuencias poco favorables para el logro de una cultura de mejora continua, además del deterioro que supone para la calidad del servicio. Y es que, por ejemplo, el trabajo discontinuo conduce a una fuerza laboral poco cualificada, escasamente entrenada y con un bajo nivel de motivación. De ahí que en las empresas turísticas se opte por estrategias competitivas apoyadas en la ventaja en costes, y un modelo organizativo coherente con esta opción competitiva. Dicho modelo organizativo en nada propicia o más bien dificulta la implantación de sistemas de gestión de recursos humanos acordes con la estrategia de Calidad Total. Esta constatación da sentido a los datos obtenidos respecto al significado de la calidad. Entre los directivos estudiados la primera respuesta sobre el concepto que éstos tienen sobre calidad es

«satisfacción del cliente». Cuando se da la oportunidad de completar esa primera definición de la calidad surgen inmediatamente concepciones complejas especialmente orientadas al sistema de organización del establecimiento y, en particular, relativas al personal.

«Que implica cambiar algunas prácticas o costumbres erróneas adquiridas por los empleados anteriormente para que se impliquen y vean la filosofía de lo que conlleva a la calidad». [Entrevista: 36, certificación ISO, 3 estrellas, litoral].

Concretamente, cuando de certificación se trata, calidad se asocia fundamentalmente a una apuesta por atraer un tipo de turismo de mayor poder adquisitivo que permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia. Precisamente, son los establecimientos situados en el litoral turístico catalán los que en mayor proporción han optado por la certificación. El discurso es el siguiente: se afirma que el tipo de desarrollo turístico de carácter masificado no es rentable a largo plazo por la competencia de otras destinaciones y que, además, conduciría a la degradación medioambiental. Pero, por otro lado, especialmente, en un sector de servicios intensivos en mano de obra, el concepto de calidad como satisfacción del cliente se encuentra íntimamente vinculado al de involucración de todo el personal. En este contexto, gestión de la calidad e involucración se entienden como cambio de las prácticas laborales como consecuencia de una transformación sustancial de la relación con el cliente.

«La calidad pone mucho énfasis en la satisfacción del cliente. El cliente ha de percibir un clima de amabilidad, un trato humano para que vuelva. El cliente no quiere problemas, tiene muchos en casa. Cuando va a un hotel quiere por encima de todo seguridad (no problemas), que todo saldrá bien, de que le darán ropa si pierde la maleta, que hay aparcamientos vigilados, seguridad en la alimentación, que nadie le robará en las habitaciones, por lo que puede dejarlo todo e ir a esquiar, instalaciones en buen estado, que tendrá las prestaciones que le han prometido... La calidad no está muy desarrollada todavía en la hostelería; cuando esté más generalizada, será imprescindible. La clave es mentalizar a la gente, sobre todo al responsable de calidad. Que se involucren. Que vean que es un beneficio para todos. Esto implica desde la dirección que ha de asegurar y dar los medios para llevar a cabo la calidad (comprar hornos, cámaras frías para cocina...) La gente ha de ver una mejora en su propio trabajo y esto se puede conseguir a través de reuniones en las que se exponga el beneficio para ellos». [Entrevista 27, Certificado «Q» de ICTE, 4 estrellas, interior].

Ésta será la regularidad dominante en la interpretación del sistema de calidad en un sector como el hotelero, caracterizado por un notable trabajo discontinuo (véase **tabla 10**). De este modo, a nivel agregado la calidad se configura en segundo lugar como «mejora continua» (54,4% de los encuestados), en tercer lugar como «ventaja competitiva» (48,8%) y en cuarto lugar como «involucración de todo el personal de la organización» (44,0%). Es obvio que los directivos estudiados, independientemente del modelo de gestión de la calidad que apliquen, han interiorizado, mayoritariamente, el discurso teórico sobre la importancia de los recursos humanos en la implementación de la calidad.

TABLA 10. Concepto de calidad.

	Principal concepción %	Segunda concepción %	Tercera concepción %	Agregado de concepciones de la calidad %
Satisfacer al cliente	69,6	1,6	0,8	72,0
Mejora continua	–	1,6	52,8	54,4
Ventaja competitiva	12,8	36,0	–	48,8
Involucración de todo el personal	7,2	27,2	9,6	44,0
Mejora de los procesos	6,4	17,6	13,6	37,6
Prevención de errores	–	8,8	6,4	15,2
Cumplimiento de normas	1,6	0,8	–	2,4
NS/NC	2,4	6,4	16,8	25,6
Total	100,0 (125)	100,0 (125)	100,0 (125)	300,0 (375)

FUENTE: *Elaboración propia.*

Debemos puntualizar que entre los establecimientos no certificados existe una menor tendencia a identificar la «satisfacción del cliente» como concepto central de la gestión de la calidad. Por el contrario (véase **tabla 11**), en los establecimientos certificados existe una mayor tendencia a indicar que ésta significa «involucración de todo el personal» (54,3%) y mejora de los procesos (43,5%) que en los establecimientos no certificados. Es por ello que observamos que para estas últimas el concepto de calidad remite a un sistema de organización más complejo que la mera satisfacción del cliente (interno/externo).

TABLA 11. Tres conceptos de calidad según certificación.

	Establecimientos no certificados	Establecimientos certificados	Total
Satisfacer al cliente	74,7	67,4	72,0
Mejora continua	58,2	47,8	54,4
Ventaja competitiva	51,9	43,5	48,8
Involucración de todo el personal	38,0	54,3	44,0
Mejora de los procesos	34,2	43,5	37,6
NS/NC	22,8	30,4	25,6
Prevención de errores	19,0	8,7	15,2
Cumplir-Implementar normas ISO	1,3	4,3	2,4
Total	300,0 (138)	300,0 (237)	300,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

Por otra parte, hay una cierta distancia entre el discurso alrededor de la calidad en general y su aplicabilidad. Esto se observa, especialmente en hoteles pequeños o urbanos, en los que hay una visión parcial de lo que se entiende por calidad. Así, por ejemplo, el tema de los procedimientos y las evaluaciones están muy presentes para todos, pero, en cambio, la participación del personal, la comunicación o la subsidiariedad son temas a los que se presta mucha menos atención. Por el contrario, en los establecimientos situados en el litoral y que cuentan con plantillas menos estables hemos detectado una mayor atención a las implicaciones de la gestión de la calidad como reorganización de los comportamientos de «los clientes internos». A diferencia del concepto de calidad, la causa de la implantación de los modelos de calidad muestra un carácter decididamente instrumental en los establecimientos hoteleros (véase **tabla 12**). «Conseguir más clientes» es la primera motivación, pero observando la suma de las tres principales motivaciones, el 70,4% de los directivos coinciden en «gestionar la calidad» como ventaja competitiva frente a un 46,4% de respuestas favorables a «conseguir más clientes». Por tanto, la causa o problemática que enfatizan es la competencia en auge que está sufriendo el sector y la importancia de distanciarse y sobresalir respecto al resto de establecimientos de la zona ²⁸. Conseguir una certificación equivale al sello de distinción del establecimiento respecto a la competencia ²⁹. Es interesante observar también el elevado número de respuestas agregadas (40,0%) que implementan la calidad con el objeto de modificar la cultura empresarial. Al respecto será de gran trascendencia la modificación de las actitudes de los empleados respecto a los nuevos modelos de organización del trabajo, en tanto que se persigue una forma nueva de trabajo y gestión por medio de la implicación total de todos sus empleados ³⁰.

TABLA 12. Motivación de la calidad.

	Primera motivación	Segunda motivación	Tercera motivación	Suma de motivación
Calidad como ventaja competitiva	8,0	30,4	32,0	70,4
Conseguir más clientes	35,2	9,6	1,6	46,4
Cambio de cultura empresarial	0,8	7,2	32,0	40,0
Exigencias de nuestros clientes	13,6	16,0	3,2	32,8
Mejorar relación con el entorno	25,6	–	–	25,6
Aumentar beneficios	4,0	15,2	1,6	20,8
Exigencia de la matriz	2,4	9,6	3,2	15,2
Cumplimiento de normas	8,8	3,2		12,0
Otras motivaciones	0,0	0,0	0,0	0,0
NS/NC	0,8	4,0	13,6	18,4
Total	100,0 (125)	100,0 (125)	100,0 (125)	300,0 (375)

FUENTE: *Elaboración propia.*

²⁸ La percepción de la competencia es tal que en algunas ocasiones se mostraban recelosos cuando se les solicitaba el «manual de bienvenida».

²⁹ Más adelante veremos como muchos de ellos se han sentidos muy decepcionados en este aspecto.

³⁰ En los siguientes apartados veremos cómo debido a la elevadísima rotación del personal esto les es bastante difícil de conseguir.

Los establecimientos hoteleros que poseen un modelo de gestión de la calidad basado en la consultoría son aquellos en los que más se enfatiza la búsqueda de ventajas competitivas. Hemos de destacar que en el modelo de certificación es el que en menor medida se aplicaría con el objetivo de «conseguir más clientes». Por el contrario sí que obtiene elevados valores en la categoría «aumentar beneficios» y «ventaja competitiva». Se puede observar como aquellos directivos que implementan la certificación presentan un mayor abanico de respuestas con respecto a las motivaciones que conducen a la gestión de la calidad que los directivos de los establecimientos no certificados. Cabe destacar, que en cuanto a las motivaciones que conducen a la certificación se encuentran factores como la organización en red de los agentes involucrados en el sector turístico. De acuerdo con el siguiente informante, la certificación de los establecimientos se está convirtiendo en un factor clave para establecer estrategias de cooperación con *tour* operadores.

«La certificación es el futuro. Los *tour* operadores lo exigen cada vez más. Es muy exitosa la experiencia y el sistema de calidad. Todos estamos encantados. Incluso exigen ir más allá (crear procedimientos normas...). [Entrevista 29, Certificaciones ISO 9001 y «Q» de ICTE, 4 estrellas, litoral].

En cuanto a los factores que condicionan la elección entre los diferentes modelos de gestión de la calidad y de certificación se destacan los siguientes. En primer lugar, hemos detectado una tendencia a valorar la certificación de ICTE por encima de la ISO:9001. La explicación más habitual de esta preferencia es la especificidad del sector hostelero. Especificidad que comporta una serie de dificultades para la implementación de las normas de calidad de la familia ISO:9001. Las normas ISO:9001, de acuerdo a los relatos de los informantes, adolecen de su origen industrial. Concretamente, el contacto directo con el cliente final es un aspecto poco desarrollado por esas normas.

«En un principio intentamos implantar la ISO pero teníamos demasiadas faltas organizativas. Está más diseñada para la industria. No tiene en cuenta el contacto con el cliente. La directora hizo un curso de auditores internos y no supieron darle ni un solo ejemplo relacionado con el mundo de la hostelería. La «Q» de calidad sí está más adaptada y no tiene tanta burocracia como la ISO. Es un sistema perfecto para agilizar el trabajo, la implementación cuesta pero luego se consigue un control de trabajo más exhaustivo. Te pasas el día pagando y luego no hay verdaderas recompensas. No hay un esfuerzo comunicación. La gente no lo conoce». [Entrevista 11, certificación «Q» de ICTE, 4 estrellas, litoral, establecimiento independiente].

En segundo lugar, una tendencia a la combinación de modelos por parte de las cadenas hoteleras. Éstas dan especial relevancia a los procedimientos propios como signo de distinción de la marca propia, pero complementan esta distinción con otras credenciales. En tercer lugar, un rechazo de las pymes familiares hacia los sistemas burocráticos que pueden suponer las certificaciones. Así, por ejemplo, en la pequeña y mediana empresa la definición de roles laborales prescritos en la certificación queda alejada de la departamentalización de las grandes empresas. Es por ello que resulta compleja la adscripción de individuos a funciones, como la implementación de la calidad.

«Ha sido necesario trabajar mucho para la implantación de este nuevo sistema de gestión. Es necesaria una supervisión directa y constante para la creación de los procedimientos, implantación y seguimiento. Es una empresa muy familiar por lo que la implantación del sistema de calidad es muy difícil, no está nada personalizado. Los perfiles de los puestos de trabajo están muy definidos pero en un contexto como éste es muy difícil encontrar personal tan especializado». «Implantar el sistema de calidad ha supuesto un gasto importante (que si los platos tienen que tener una medida determinada, que si las copas deben ser de tal forma "pijadas de ésas"). Pero este esfuerzo no se ve realmente recompensado porque luego no hay un verdadero esfuerzo de promoción». [Entrevista 6, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, establecimiento independiente].

En cuanto a los procesos por los que se adquiere la certificación es posible establecer una diferenciación entre: a) Establecimientos que ya contaban con algún tipo de gestión de la calidad, ya sea por procedimientos propios, o por otro tipo de certificación, reconocimiento a algún tipo de clasificación (Flor de Lys), y b) Establecimientos que inician la gestión de la calidad con la búsqueda de la certificación. Para los primeros los problemas que encuentran con la «Q» del ICTE, se centran en la compatibilidad con los sistemas que ya están desarrollando. Normalmente el ICTE les requiere un mayor volumen de documentación y burocracia, lo que no necesariamente supone una mayor exigencia del sistema. Normalmente, la decisión de buscar la certificación no les supone un esfuerzo adicional ni a nivel de instalaciones, ni presupuesto, ni personal. Es más, por las experiencias recogidas, la estrategia de estos establecimientos se basa en seguir centrándose sus formas de gestión de la calidad en los procedimientos existentes *a priori* y, como tarea propia de los responsables de calidad, adecuar los informes y procedimientos a las exigencias concretas de la «Q» de ICTE. Su valoración de esta credencial suele ser bastante neutra o indiferente, dando a entender que se han certificado como algo adicional a la que no dan mucha importancia. Para el segundo tipo de establecimientos, los que inician la experiencia en calidad con la certificación, suele tratarse de establecimientos que han desarrollado un gran esfuerzo en la implementación del sistema «desde cero», sobre un modelo de organización radicalmente diferente. Para ellos, la «Q» de ICTE es el objetivo último. En gran medida, el objetivo de la calidad es la certificación, mientras que para el primer grupo la calidad había sido implementada antes de certificación como estrategia competitiva.

6.4. Recursos humanos en el sector hotelero.

A partir de la base empírica disponible se destaca que los modelos de gestión de la calidad están más orientados a los recursos humanos que a los clientes externos. Hemos de considerar que en el sector industrial la gestión de la calidad tiene sus principales indicadores de resultados en relaciones del tipo errores/productos o tiempos/producto. Este tipo de medida en el sector turístico se hace especialmente compleja por las características de la actividad. De hecho, los informantes indican, por norma general, que mientras que el impacto de la gestión de la calidad sobre el número de clientes es imperceptible –tal y como veremos más adelante en el apartado dedicado a resultados–, la verdadera transformación que supone dicha gestión se refiere al modo de organizar el trabajo y la actitud de los empleados respecto a la organización. En cuanto a las variables básicas del área

de recursos humanos de los establecimientos hoteleros hemos de destacar la escasa presencia de departamentos específicos para esta función (véase **tabla 13**). De hecho, el 68,0% de los establecimientos estudiados no cuenta con un área de recursos humanos. El 32,0% restante cuenta con algún departamento responsable de la función de recursos humanos bajo distintas denominaciones. Concretamente, la denominación mayoritaria de esta área es Recursos Humanos (25,6%) y más esporádicamente Departamento de Personal (4,8%), Gestión de Personal (0,8%) o Administración de Personal (0,8%). La función de recursos humanos depende de gerencia salvo en uno de los establecimientos estudiados, donde depende del responsable de calidad. El número de personas que desarrollan la función de recursos humanos en las empresas estudiadas es más bien reducida. En el 38,4% de los casos es una sola persona la que desarrolla este tipo de funciones y en el 76,8% de los casos son menos de 4 empleados los que gestionan las funciones de recursos humanos.

TABLA 13. Función de recursos humanos.

	n	%
<i>Denominación del área de RR.HH.</i>		
No cuenta con área de RR.HH.	85	68,0
Dpto. de RR.HH.	32	25,6
Dpto. de personal	6	4,8
Gestión de personal	1	0,8
Administración de personal	1	0,8
Total	125	100,0
<i>N.º de personal que desarrolla funciones de RR.HH.</i>		
1 empleado	48	38,4
Entre 2 y 3	48	38,4
Entre 4 y 5	8	6,4
Entre 6 y 10	8	6,4
Más de 10	3	2,4
NS/NC	10	8,0
Total	125	100,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

Aunque exista un departamento de recursos humanos, se tiende a que éste se responsabilice directamente de pocas funciones (véase **tabla 14**). Así, sólo en un 15,2% de los casos este departamento se ocupa en exclusiva de los planes de formación, en un 7,2% del diseño de carreras, en un 13,6% de la selección de personal, en un 10,4% de la promoción y en un 4,8% de la retribución. Destaca también en un 20,8% de los establecimientos estudiados que ningún departamento diseña planes de formación y en un 36,8% no se diseñan carreras.

TABLA 14. Departamentos responsables de funciones del área de recursos humanos.

	Planes de formación		Diseño de carreras		Selección del personal		Promoción del personal		Retribución y compensación	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
RR.HH.	19	15,2	9	7,2	17	13,6	13	10,4	17	13,6
RR.HH. junto a otro departamento	10	8,0	5	4,0	11	8,8	13	10,4	6	4,8
Otro departamento	47	37,6	40	32,0	88	70,4	72	57,6	73	58,4
Central	17	13,6	13	10,4	3	2,4	8	6,4	10	8,0
No se organiza ni realiza en la empresa	26	20,8	46	36,8	0	0,0	12	9,6	11	8,8
NS/NC	6	4,8	12	9,6	6	4,8	7	5,6	8	6,4
Total	125	100,0	125	100,0	125	100,0	125	100,0	125	100,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

Sólo en un 13,6% de los casos el departamento de recursos humanos tiene un papel relevante en la implantación de la calidad (véase **tabla 15**). Así, es otro departamento en el 70,4% de los establecimientos el que tiene un papel relevante en la implantación de la calidad. Tanto las funciones de comunicación interna como de planificación de plantilla son asumidas mayoritariamente por otro departamento en un 72,0% y en un 67,2%, respectivamente. Finalmente, en un 41,6% de los establecimientos no se produce negociación colectiva y sólo en un 12,8% de los establecimientos el departamento de recursos humanos tiene un papel en la negociación colectiva.

TABLA 15. Departamentos responsables de funciones del área de recursos humanos (continuación).

	Implantación de la calidad		Comunicación interna		Planificación de plantilla		Negociación colectiva	
	n	%	n	%	n	%	n	%
RR.HH.	4	3,2	12	9,6	12	9,6	12	9,6
RR.HH. junto a otro departamento	13	10,4	8	6,4	12	9,6	4	3,2
Otro departamento	88	70,4	90	72,0	84	67,2	32	25,6
Central	6	4,8	2	1,6	7	5,6	12	9,6
No se organiza ni realiza en la empresa	7	5,6	4	3,2	2	1,6	52	41,6
NS/NC	7	5,6	9	7,2	8	6,4	13	10,4
Total	125	100,0	125	100,0	125	100,0	125	100,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

6.4.1. Rotación y cualificación.

El mercado de trabajo del sector turístico se ha caracterizado históricamente en España por contener una fuerza de trabajo con escasa capacidad negociadora debido a tres factores: a) los procesos de migración interior; b) el tamaño medio relativamente pequeño de los establecimientos, y c) la baja tradición de afiliación sindical. Estos factores comportaron unas condiciones de trabajo y empleo sustancialmente peores que en otros sectores, especialmente el industrial. Tal y como ha explicado MAZÓN [2001] el sector hotelero catalán parte de una situación en la que existía una oferta de trabajo cautiva, en tanto que este sector ha monopolizado con frecuencia el mercado laboral de los destinos turísticos. Monopolio que producía una presión a la baja de las condiciones de trabajo y empleo de los asalariados del sector. Sin embargo, durante la última década, y especialmente por el dinamismo que ha mostrado el sector de la construcción en el litoral español, el sector turístico se encuentra en competencia con el sector construcción por la fuerza de trabajo, especialmente la masculina. Ello se debe tanto a las condiciones de trabajo (turnos y trabajo en días festivos) como a las condiciones de empleo (especialmente salarios) que ofrecen de forma muy diferenciada los sectores turístico y construcción. Por otra parte, no hay que olvidar el progresivo aumento en el nivel de aceptación que la población autóctona muestra hacia los puestos de trabajo. En el momento actual, debido a los salarios relativamente bajos en el sector turístico, la estacionalidad, los turnos, el trabajo en días festivos, las pocas posibilidades de promoción debido al pequeño tamaño medio de los centros y la estructura familiar del control de muchos establecimientos, el sector turístico y, en particular, el hotelero, cuenta con mayores problemas de captación de recursos humanos, generándose un proceso de competencia entre el propio sector turístico por retener los mejores recursos humanos.

«No hay personal para cubrir plazas. En el último año se han construido 8 hoteles en la zona. Si ya era difícil encontrar personal ahora aún más.[...] Existe otro sector que les hace mucha competencia con el personal y es el sector de la construcción, por mejores sueldos, horarios más establecidos. No está bien visto ser camareros o personal de limpieza de las habitaciones, esto hace que no estén dispuestos a trabajar en el sector. [...] El hotel abre sólo de abril a octubre, cuando han conseguido que la gente le coja el ritmo a todos los procesos y esté realmente motivado ya se cierra el hotel. Al año siguiente deben volver a empezar todo». [Entrevista 19, Certificación «Q» de calidad; 4 estrellas, litoral, cadena hotelera].

Hemos indicado que las condiciones de empleo son aspectos claves para comprender los motivos y formas de gestión de la calidad en el sector hotelero. Para verificar esta hipótesis se interrogó a los directivos por el número de trabajadores «no cualificados» y por el número de trabajadores fijos a tiempo completo sobre el total de la plantilla. Hemos clasificado a los establecimientos según su nivel de estabilidad laboral y de cualificación obteniendo tres tipologías en cada caso. A efectos de generar una lectura más clarificadora hemos etiquetado el nivel de estabilidad como: a) elevada estabilidad contractual (más de un 66% de contratos fijos a tiempo completo sobre el total de la plan-

tilla); b) estabilidad contractual media (entre un 66 y un 33% de contratos fijos a tiempo completo) y, c) baja estabilidad contractual (menos de un 66% de la plantilla con contratos indefinidos a tiempo completo). En el caso del nivel de cualificación hemos considerado tres categorías: a) alta cualificación alta (menos del 33% de empleados no cualificados); b) cualificación media (entre el 33 y el 66% de empleados no cualificados) y, c) baja cualificación (más del 66% de la plantilla considerada por los directivos como no cualificada). A partir de los datos se tabuló la información de modo que observamos que en los establecimientos estudiados existe una elevada correlación entre temporalidad y descualificación. Así, cuando adoptamos el nivel de estabilidad laboral como variable independiente observamos que ésta influye positivamente en la ratio de cualificación. De este modo, en las empresas caracterizadas por la precariedad contractual, el 32,1% de la plantilla está compuesta mayoritariamente por personal de baja cualificación. En cambio en las que predomina la estabilidad contractual está sobrerrepresentado el personal cualificado. Si adoptamos el nivel de cualificación como variable independiente y calculamos los porcentajes a partir del total marginal de las filas observaremos una correlación similar al caso anterior. En los establecimientos con plantillas poco cualificadas (más del 66% de la plantilla no cualificada) encontramos que el 32,1% muestran tasas de estabilidad laboral inferior al 33%. En cambio en las empresas con más empleados cualificados (menos del 33% no cualificados) sólo el 16,7% son establecimientos con baja estabilidad contractual.

TABLA 16. Relación entre cualificación y estabilidad.

	Baja estabilidad contractual	Estabilidad contractual media	Alta estabilidad contractual	NS/NC	Total
Alta cualificación	17,9%	20,0%	32,7%	13,3%	24,0% (30)
Cualificación media	28,6%	46,7%	23,1%	6,7%	28,0% (35)
Baja cualificación	32,1%	3,3%	13,5%	73,3%	22,4% (28)
NS/NC	21,4%	30,0%	30,8%	6,7%	25,6% (32)
Total	100,0% (28)	100,0%(30)	100,0%(52)	100,0% (15)	100,0% (125)

FUENTE: *Elaboración propia.*

Hemos detectado una importante diferenciación entre el tipo de destino que ofrece el establecimiento y los niveles de estabilidad y cualificación. Sólo el 16,1% de los establecimientos urbanos tienen a una mayoría de empleados con bajas cualificaciones y sólo en el 1,8% de los casos un modelo de baja estabilidad laboral, en cambio en los establecimientos litorales las proporciones se invierten notablemente. En el litoral, al menos el 33,3% de las plantillas tienen baja cualificación y en un 43,1% de los casos encontramos un modelo de empleo de elevada temporalidad. El tipo de destino y el mercado de trabajo al que se encuentra asociado constituye, por tanto, una variable básica para comprender el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos.

TABLA 17. Cualificación y estabilidad de la plantilla según destino turístico.

	Ratio de cualificación					Ratio de estabilidad laboral				
	Alta cualificación	Cualificación media	Baja cualificación	NS/NC	Total	Baja estabilidad	Estabilidad media	Alta estabilidad	NS/NC	Total
Urbano	35,7%	26,8%	16,1%	21,4%	100,0%	1,8%	26,8%	66,1%	5,4%	100,0%
Litoral	15,7%	23,5%	33,3%	27,5%	100,0%	43,1%	21,6%	15,7%	19,6%	100,0%
Interior	11,1%	44,4%	11,1%	33,3%	100,0%	27,8%	22,2%	38,9%	11,1%	100,0%
	24,0%	28,0%	22,4%	25,6%	100,0%	22,4%	24,0%	41,6%	12,0%	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

En el caso de cadenas hoteleras las diferencias son poco notables en cuanto a los niveles de cualificación, si bien los directivos encuestados indicaron que éstos son superiores en el caso de los establecimientos pertenecientes a cadenas hoteleras que en los establecimientos independientes. En el caso de la estabilidad laboral detectamos una mayor estabilidad en los establecimientos independientes que en las cadenas hoteleras. Aquí se encuentra otro de los factores centrales para la competitividad de los establecimientos hoteleros que resulta favorable a las cadenas hoteleras: la combinación de un modelo de baja estabilidad en el empleo pero con elevadas cualificaciones que permitan ofrecer un servicio de calidad atendiendo adecuadamente a la estacionalidad del sector.

TABLA 18. Cualificación y estabilidad de la plantilla según pertenencia a cadenas hoteleras.

	Nivel de cualificación					Nivel de estabilidad				
	Alta cualificación	Cualificación media	Baja cualificación	NS/NC	Total	Baja estabilidad contractual	Estabilidad contractual media	Alta estabilidad contractual	NS/NC	Total
No pertenece a cadena	21,2%	21,2%	24,2%	33,3%	100,0%	28,8%	21,2%	39,4%	10,6%	100,0%
Pertenece a cadena	27,1%	35,6%	20,3%	16,9%	100,0%	15,3%	27,1%	44,1%	13,6%	100,0%
Total	24,0%	28,0%	22,4%	25,6%	100,0%	22,4%	24,0%	41,6%	12,0%	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Respecto a la relación de los modelos de gestión de la calidad sobre la estabilidad de la plantilla, se observa que en los establecimientos certificados predominan modelos de empleo de baja estabilidad contractual. En el 32,6% de los establecimientos certificados existe una baja estabilidad contractual mientras que en los establecimientos no certificados este porcentaje se disminuye hasta

el 16,5%. Por tanto, la certificación se implementa en mayor medida en las empresas más afectadas por la problemática de la temporalidad y el modelo, antes que resolver la problemática convirtiendo empleos temporales en indefinidos, trata de gestionarla.

TABLA 19. Estabilidad de la plantilla según modelo de gestión de la calidad.

	Baja estabilidad contractual	Estabilidad contractual media	Alta estabilidad contractual	NS/NC	Total (%)
No certificados	16,5	26,6	45,6	11,4	100,0 (79)
Ninguna	28,6	–	57,1	14,3	100,0 (7)
Consultoría	36,4	18,2	27,3	18,2	100,0 (11)
Certificación	32,6	19,6	34,8	13,0	100,0 (46)
Premios	40,9	31,8	22,7	4,5	100,0 (22)
Procedimientos propios	18,8	26,3	45,0	10,0	100,0 (80)
Total	22,4	24,0	41,6	12,0	100,0 (125)

FUENTE: *Elaboración propia.*

Además, en los establecimientos certificados existen niveles de cualificación inferiores que los presentes en los establecimientos no certificados. Así, en un 17,4% de los establecimientos certificados se indicó que la plantilla estaba altamente cualificada. En cambio en un 27,8% de los establecimientos no certificados encontramos plantillas con cualificación alta. Del mismo modo, detectamos más establecimientos certificados con plantillas de baja cualificación que en los establecimientos no certificados (23,9% y 21,5%, respectivamente). En resumen, rotación y descualificación constituyen dos problemas centrales para los directivos de los establecimientos certificados y que se gestionan por medio del modelo de gestión de la calidad.

TABLA 20. Cualificación de la plantilla según modelo de gestión de la calidad.

	Alta cualificación	Cualificación media	Baja cualificación	NS/NC	Total (%)
No certificados	27,8	25,3	21,5	25,3	100,0 (79)
Ninguna	42,9	–	28,6	28,6	100,0 (7)
Consultoría	9,1	36,4	27,3	27,3	100,0 (11)
Certificación	17,4	32,6	23,9	26,1	100,0 (46)
Premios	18,2	22,7	22,7	36,4	100,0 (22)
Procedimientos propios	21,3	30,0	22,5	26,3	100,0 (80)
Total	24,0	28,0	22,4	25,6	100,0 (125)

FUENTE: *Elaboración propia.*

El problema central que se plantea en los establecimientos es el de cómo involucrar a los trabajadores temporales y poco cualificados para con los objetivos de mejora continua de la empresa. A partir de esta problemática, de la segmentación de la plantilla en una fuerza de trabajo estable y cualificada por una parte, y de la necesidad de establecer relaciones de empleo condicionadas por la temporalidad de la actividad, por otra, comprobaremos las dificultades y especificidades que comporta la gestión de la calidad para el sector hotelero.

6.4.2. Reclutamiento de personal.

En general, los informantes coinciden en señalar las dificultades con las que se encuentran para contratar a personal especializado. Algunos comentan que la causa principal es la mala reputación del sector entre la fuerza de trabajo debido a: a) horarios muy extensos; b) trabajar los fines de semana y festivos; c) meses sin un solo día festivo; d) trato difícil con el cliente, y e) mal remunerado. Los entrevistados consideran, en general, que esta situación está cambiando, pero sigue resultado muy difícil encontrar a un personal formado y motivado. De ahí que se produzcan situaciones como no tener ninguna solicitud o una sola solicitud para cubrir un puesto de trabajo. Esto conduce a que los requisitos de admisión de personal sean mínimos. Cabe señalar que la mayoría de personal se contrata sólo para una época muy determinada (de 5 a 8 meses), lo que desalienta a muchos candidatos que buscan una relación laboral estable. La competencia que sufre el sector también hace que otros hoteles cercanos efectúen acuerdos o pactos con los empleados para contratarlos (mejores condiciones laborales, sueldo, pagas extraordinarias...). Los establecimientos en los que no se observan tantos problemas de reclutamiento y fidelización del personal son aquellos que hemos calificado como urbanos, debido a la menor estacionalidad de la actividad, que implica una mayor previsibilidad y adecuación de los turnos laborales y las facilidades de desplazamiento de los trabajadores.

En cuanto a los criterios de selección, en la **tabla 21** se puede observar como en los establecimientos certificados se encuentran sobrerrepresentados los criterios de selección que priman el trabajo en equipo (60,9%) y la integración en la cultura de empresa (56,5%) respecto a los establecimientos no certificados (50,6% en los dos criterios de selección), que depositan mayor atención en variables como la flexibilidad (48,1% frente a 28,3%) o la experiencia profesional (62,3% frente a 45,7%).

TABLA 21. Tres criterios principales en la selección de personal según modelo de gestión de la calidad.

	Ninguna	No certificados	Certificados	Consultoría	Premios	Procedimientos propios	Total
Experiencia profesional	57,1	63,3	45,7	72,7	45,5	62,5	56,8
Capacidad para trabajar en equipo	28,6	50,6	60,9	72,7	50,0	55,0	54,4
Posibilidad de integración en la cultura de la empresa	85,7	50,6	56,5	45,5	63,6	50,0	52,8
Flexibilidad	85,7	48,1	28,3	54,5	40,9	42,5	40,8

TABLA 21. Tres criterios principales en la selección de personal según modelo de gestión de la calidad (continuación).

	Ninguna	No certificados	Certificados	Consultoría	Premios	Procedimientos propios	Total
Formación académica	14,3	17,7	15,2	9,1	13,6	15,0	16,8
Obediencia	14,3	16,5	6,5	–	9,1	17,5	12,8
Disponibilidad para trabajar	–	10,1	2,2	–	4,5	10,0	7,2
Capacidad de mando	14,3	3,8	4,3	–	–	2,5	4,0
Simpático	–	3,8	4,3	–	4,5	3,8	4,0
Idiomas	–	1,3	6,5	–	4,5	1,3	3,2
Don de gentes	–	3,8	2,2	–	–	3,8	3,2
Actitud	–	2,5	4,3	9,1	–	3,8	3,2
Alegre	–	1,3	4,3	9,1	–	1,3	2,4
Otros	–	12,7	30,4	19,5	36,2	15,2	20,0
NS/NC	–	12,7	28,3	9,1	27,3	16,3	18,4
Total	300,0 (21)	300,0 (237)	300,0 (148)	300,0 (33)	300,0 (66)	300,0 (240)	300,0 (375)

FUENTE: *Elaboración propia.*

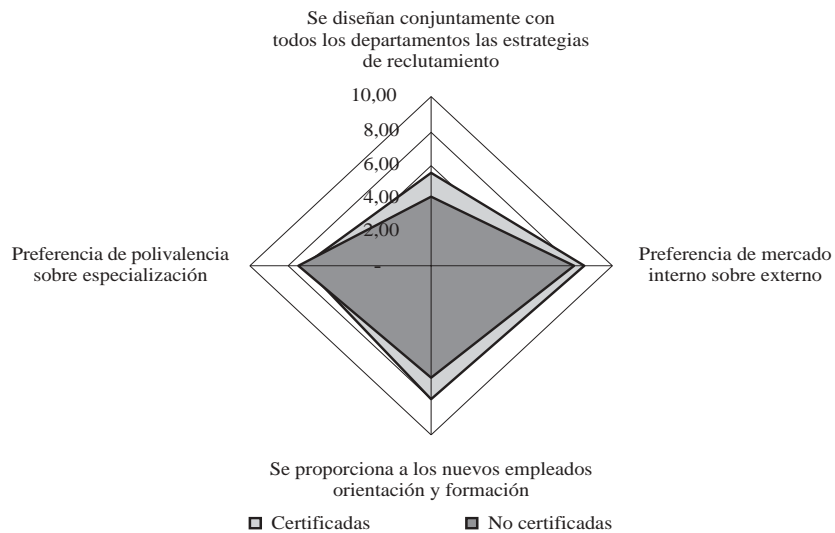
En cuanto a los índices elaborados con respecto a esta dimensión de la calidad destacan, tal y como se observa en la figura anexa, unos mayores niveles de cumplimiento con los indicadores teóricos de la calidad. Por ejemplo, en los establecimientos certificados se enfatiza más la formación inicial de los empleados. El 67,4% de los establecimientos certificados indicaron ofrecer «mucha» o «total» orientación y formación a sus nuevos empleados frente a un 41,8% de las empresas no certificadas. Al respecto, un elemento de interés es la medida en que la certificación permite reducir el requisito de experiencia profesional. Ello se explicaría por la elevada formalización de los procesos de trabajo. En los establecimientos certificados no necesariamente se produce una preferencia por los mercados internos de trabajo, sino que las preferencias por uno u otro tipo de mercado de trabajo es muy similar entre los distintos modelos de gestión de la calidad. Frente a la preferencia por un mercado u otro, se impone la realidad laboral del sector. A este respecto, la certificación supone una serie de pautas organizativas que permiten una incorporación más fácil de los nuevos empleados desde el punto de vista de la organización del trabajo. Ello es así en tanto que la certificación permite la estandarización de un mayor número de tareas bajo órdenes sencillas y una autoevaluación del desempeño.

Figura 1. Índices de calidad en el reclutamiento.

	No Certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t. *	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Se diseñan conjuntamente con otros departamentos estrategias de reclutamiento	4,10	3,57	5,44	3,67	5,79	3,86	4,56	3,67	6,67	2,98
A igualdad de condiciones se prefiere el mercado interno que el externo	7,83	1,32	8,45	1,58	8,17	1,61	7,96	1,41	7,67	2,25
Se proporciona a los nuevos empleados orientación y formación	6,67	3,03	7,84	2,17	7,88	2,31	6,97	3,13	8,00	1,72
El DRH, ¿da más importancia a la polivalencia o a la especialización?	7,35	1,57	7,00	1,93	6,74	1,82	7,33	1,60	7,00	2,19

* Desviación típica.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.



En el reclutamiento de personal en los establecimientos certificados se otorga mayor importancia a la polivalencia que a la especialización. De las observaciones anteriores se deduce una preferencia por un mercado de trabajado interno y una fuerza de trabajo polivalente. Esta combinación es la más difícil de obtener en las empresas, en tanto que se acostumbra a considerar que sólo un desarrollo profesional en la misma empresa puede generar a medio y largo plazo este tipo de personal polivalente. La pregunta que se infiere es en qué medida la gestión de la calidad permite que un personal sin una trayectoria dilatada dentro de la empresa pueda adquirir la polivalencia. Éste será un aspecto clave de las nuevas formas de organización del trabajo. Hemos de señalar, sin embargo, que la polivalencia se considera como una excepción a la norma, sólo apta para ocasiones puntuales y vinculada a unas condiciones de empleo precarias.

«A veces alguien tiene que cubrir una baja, por ejemplo, un marroquí, que se ha quedado después haciendo suplencias. En este caso interesa que sea una persona muy polivalente, que si un día tiene que ponerse en la barra se ponga y si al día siguiente tiene que pintar una pared que lo haga». [Entrevista 6, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, establecimiento litoral, independiente].

6.4.3. Trabajo en equipo.

Entre los establecimientos certificados existe una mayor propensión a que exista una estructura de trabajo en equipo más desarrollada que entre los establecimientos no certificados. Al respecto, un indicador es que en el 54,4% de los establecimientos certificados la totalidad de la plantilla está integrada en grupos de trabajo, mientras que sólo el 38,0% de los establecimientos no certificados tienen a toda su plantilla integrada en equipos. Un aspecto relevante en la distinción entre la gestión de los recursos humanos de los establecimientos certificados y en los no certificados es el nivel de penetración de las fórmulas de gestión basadas en la calidad según grupos profesionales. De este modo, en los establecimientos certificados encontramos al 72,5% de los operarios y a un 94,2% de los directivos integrados en equipos. En cambio, en los establecimientos no certificados sólo un 56,9% de los operarios y un 81,2% de los directivos están integrados en equipos de trabajo. Se observa, por tanto, una práctica en la que la gestión de la calidad no alcanza a toda la plantilla por igual, sino que se produce una elevada segmentación de las prescripciones de la gestión de la calidad en función de la posición en la empresa.

La segmentación de la plantilla con respecto a la calidad se ilustra con la información acerca de las ventajas del trabajo en equipo (véase **tabla 22**). Las ventajas del trabajo en equipo se comunican a todo el personal en poco más de la mitad de los establecimientos estudiados (65,2% de los establecimientos certificados y 57,0% de los no certificados). Así, en el 12,7% de los no certificados las ventajas de trabajo sólo se explica a los jefes de departamento y en un 6,5% en los establecimientos certificados.

TABLA 22. Tipo de personal al que se explican las ventajas del trabajo en equipo.

	No certificados	Certificados	Total
Todo el personal	57,0%	65,2%	60,0%
Jefes de departamento	12,7%	6,5%	10,4%
NS/NC	8,9%	10,9%	9,6%
No se explican las ventajas del trabajo en equipo	21,5%	17,4%	20,0%
Total	100,0% (79)	100,0% (46)	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Otro indicador relevante de la segmentación de la plantilla con respecto a los preceptos de la calidad es la actitud de los empleados hacia el trabajo en equipo. Tal y como se observa en la siguiente tabla, existe una actitud más favorable hacia esta forma de organizar el trabajo en los directivos que entre los operarios. En general, la actitud de los empleados hacia el trabajo en equipo es positiva. Sin embargo, hemos podido observar que la presencia de trabajo en equipo no ha modificado sustancialmente la actitud hacia esta forma de trabajo de modo que las diferencias entre establecimientos certificados y no certificados son muy reducidas. Incluso entre los operarios es más habitual actitudes negativas en los establecimientos certificados (4,3%) que entre los establecimientos no certificados (1,3%).

TABLA 23. Actitud del personal en la participación de equipos (operarios).

	Operarios			Directivos			Personal administrativo		
	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total
Muy negativa	1,3%	–	0,8%	–	–	–	–	2,2%	0,8%
Más bien negativa	–	4,3%	1,6%	–	–	–	6,3%	4,3%	5,6%
Regular	8,9%	8,7%	8,8%	2,5%	–	1,6%	6,3%	2,2%	4,8%
Más bien positiva	22,8%	19,6%	21,6%	5,1%	2,2%	4,0%	41,8%	50,0%	44,8%
Positiva	39,2%	50,0%	43,2%	39,2%	47,8%	42,4%	16,5%	23,9%	19,2%
Muy positiva	8,9%	17,4%	12,0%	36,7%	43,5%	39,2%	11,4%	8,7%	10,4%
NS/NC	7,6%	–	4,8%	8,9%	6,5%	8,0%	17,7%	8,7%	14,4%
No hay trabajo en equipo para este grupo	11,4%	–	7,2%	7,6%	–	4,8%	–	–	–
Total	100,0% (79)	100,0% (46)	100,0% (125)	100,0% (79)	100,0% (46)	100,0% (125)	100,0% (79)	100,0% (46)	100,0% (125)

FUENTE: *Elaboración propia.*

En los establecimientos certificados encontramos con frecuencia tanto círculos de calidad (60,9%) como equipos de proyecto (58,7%). En cambio, estas formas de trabajo son menos frecuente en los establecimientos no certificados (32,9% y 39,2%, respectivamente). No podemos olvidar el componente altamente subjetivo de los directivos al indicar la existencia de círculos de calidad o equipos de proyecto. Generalmente, cada directivo entiende de diferente forma estos modelos de organizar el trabajo. De hecho existe una tendencia a identificar la coordinación interdepartamental como equipos de trabajo, o, incluso, círculos de calidad. A través de los comentarios de los entrevistados, sólo en las grandes cadenas hoteleras se ha detectado la participación de empleados de diferentes departamentos en los que se produce una aproximación a lo que teóricamente se define como círculos de calidad y más orientado a la solución de conflictos interdepartamentales que hacia la mejora continua.

«No han encontrado grandes problemas, les ha servido mucho para la involucración del personal. También para hacer una reflexión interna. Para repasar muchos procesos que se hacen sin reflexionar. Ver que las cosas se podían hacer de otra forma. Ha costado un poco la motivación de algunas personas que llevaban trabajando mucho tiempo de la misma forma. Han buscado la colaboración de otros hoteles con los que tienen contacto para que les ayuden, por ejemplo: el jefe de cocina no estaba convencido de poder poner a la práctica todo lo que les exige el nuevo sistema. Solución: se pusieron en contacto con otro hotel que seguía estos procedimientos y que tenía un jefe de cocina que era del mismo pueblo que el suyo. Cuando el jefe de cocina vio que un compatriota suyo podía hacerlo dijo: pues si ése puede yo también». [Entrevista 17, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente].

Respecto a la tabla y gráfico resumen de índices de calidad en el trabajo en equipo destacaremos los siguientes elementos: 1) Mayores niveles de presencia de trabajo en equipo en todos los grupos profesionales y comunicación de las ventajas de esta forma de trabajo que en los establecimientos no certificados; 2) La existencia del trabajo en equipo no ha modificado sustancialmente las actitudes de ningún colectivo profesional respecto a esta forma de trabajo y 3) Una relación inversa a la esperada en cuanto a la presencia de conflictos en los grupos de trabajo. Así, es más frecuente que se produzcan conflictos en los grupos de trabajo en los establecimientos certificados que en los no certificados. Ello se debe al papel central que juegan los grupos de trabajo y por tanto las tensiones inherentes a las relaciones de control entre empleados se hacen más patentes.

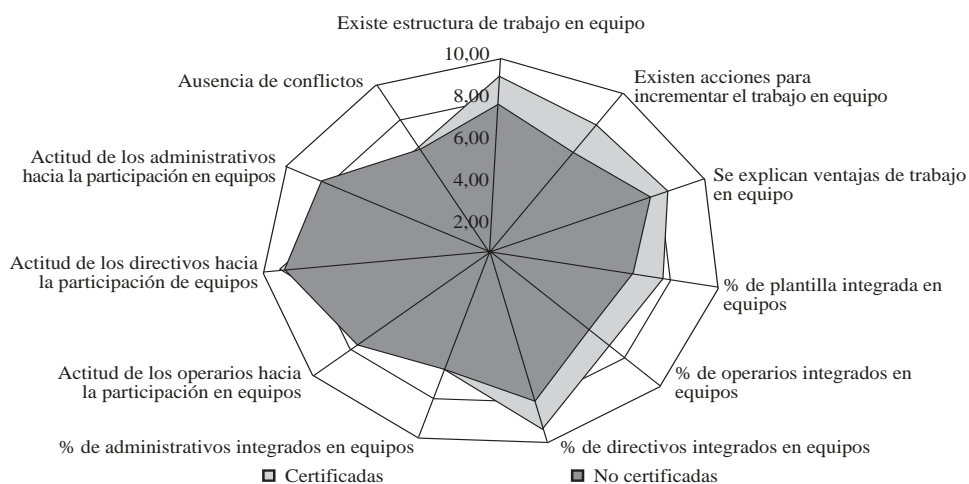
Figura 2. Índices de calidad relativos al trabajo en equipo.

	No Certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t. *	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Existe estructura de trabajo en equipo	7,79	3,03	9,26	1,27	8,86	1,68	8,26	2,73	8,41	1,69
Existen acciones para incrementar el trabajo en equipo	6,27	3,75	7,98	3,14	7,14	3,29	6,99	3,52	7,75	2,99
Se explican ventajas de trabajo en equipo	7,69	4,24	8,26	3,83	7,73	4,29	8,10	3,95	8,18	4,05
% de plantilla integrada en equipo **	6,34	3,92	7,66	3,14	7,76	3,37	6,88	3,73	7,23	3,45
% de operarios integrados en equipo	5,69	4,32	7,25	3,58	7,22	3,98	6,24	4,16	5,41	4,55
% de directivos integrados en equipo	8,12	3,68	9,42	2,05	9,52	1,75	8,47	3,35	9,55	1,51
% de personal admvo. integrado en equipo	6,18	4,40	7,52	3,90	7,52	3,97	6,66	4,33	7,27	3,69
Actitud del personal en la participación de equipos (operarios)	7,55	1,68	7,79	1,69	7,65	1,60	7,63	1,68	7,73	2,01
Actitud del personal en la participación de equipos (directivos)	8,86	1,21	9,07	0,91	9,02	0,98	8,85	1,21	9,17	1,18
Actitud del personal en la participación de equipos (admvs.)	8,27	1,38	8,33	2,05	8,42	1,52	8,45	1,20	8,33	1,67
Los empleados de la DRH/Calidad realizan la mayor parte de su trabajo en equipo	5,21	3,80	7,35	3,15	7,50	3,22	5,83	3,79	7,33	2,85
Los empleados de la DRH/Calidad participan en equipos interdepartamentales	4,69	3,82	7,60	2,89	7,06	3,57	5,10	3,81	7,67	2,74

* Desviación típica.

** Los índices que se refieren a porcentajes deben ser multiplicados por 10 para su lectura.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.



6.4.4. Participación y autonomía.

La participación y la autonomía son dos aspectos bien diferenciados en los establecimientos estudiados (**tabla 24**). Por una parte, se insta a los empleados a la participación, esencialmente por medio de sistemas de sugerencias y reuniones, mientras que la autonomía detectada es más discursiva que real. De hecho, en ninguno de los establecimientos certificados se indicó que los equipos de trabajo tienen total autonomía. En un 56,6% de los establecimientos certificados se indicó que los equipos de trabajo tienen una autonomía «elevada» o superior frente a una 26,6% en el caso de los establecimientos no certificados. Encontramos, por tanto, una elevada diferencia porcentual (30%) entre un tipo y otro de establecimientos.

TABLA 24. Grado de autonomía de los equipos.

	No certificados	Certificados	Total
Ninguna	1,3%	–	0,8%
Muy baja	6,3%	2,2%	4,8%
Baja	6,3%	10,9%	8,0%
Medio	41,8%	26,1%	36,0%
Elevado	12,7%	37,0%	21,6%
Muy elevado	10,1%	19,6%	13,6%
Total autonomía	3,8%	–	2,4%
NS/NC y no existen grupos de trabajo	17,7%	4,3%	12,8%
Total	100,0% (79)	100,0% (46)	100,0% (125)

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tal y como se observa en la **tabla 25**, los empleados, ya sea en empresas certificadas o no certificadas, poseen unos niveles de planificación de su trabajo muy reducidos. El 24,8% del total no planifica en absoluto su trabajo o su capacidad de planificación es, a juicio de los directivos, muy baja. En el caso de los establecimientos certificados encontramos que los empleados tienen una mayor capacidad de planificación del trabajo de modo que el 26,1% tienen una capacidad de planificación superior a regular mientras que en los establecimientos no certificados el porcentaje es del 16,5%. Así, en general, los empleados no muestran mucha autonomía en su trabajo. Tienen unas tareas muy estipuladas y, a lo sumo, pueden decidir el orden con el que realizarlas. Además, también es significativo que exista escaso interés por aumentar la autonomía de los empleados de modo que la satisfacción con el actual estado de autonomía de los empleados en los establecimientos no certificados alcanza el 63,3%, en el caso de los certificados es del 58,7%.

TABLA 25. Grado en que los empleados participan en la planificación de su trabajo.

	Directivos			Operarios		
	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total
No lo planifican	1,3%	–	0,8%	11,4%	13,0%	12,0%
Es muy baja	1,3%	–	0,8%	13,9%	10,9%	12,8%
Es baja	3,8%	–	2,4%	24,1%	28,3%	25,6%
Es regular	2,5%	4,3%	3,2%	13,9%	19,6%	16,0%
Es elevada	8,9%	21,7%	13,6%	8,9%	8,7%	8,8%
Es muy elevada	39,2%	41,3%	40,0%	5,1%	8,7%	6,4%
Lo planifica totalmente	29,1%	30,4%	29,6%	2,5%	8,7%	4,8%
NS/NC	13,9%	2,2%	9,6%	20,3%	2,2%	13,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.***TABLA 26. Se formulan estrategias para aumentar la autonomía de los empleados.**

	No certificados	Certificados	Total
No, porque no es necesaria	36,7%	21,7%	31,2%
No, porque la que hay es suficiente	26,6%	37,0%	30,4%
Sí	22,8%	39,1%	28,8%
NS/NC	13,9%	2,2%	9,6%
	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Las limitaciones a la autonomía de los empleados se relatan en los siguientes párrafos, de manera que hemos podido observar un elevado grado de especialización y estandarización del trabajo, en el que los empleados «no se pueden dispersar», que viene a cuestionar el grado real de autonomía en las empresas estudiadas.

«Existen directrices muy claras desde el grupo empresarial. Pero los operarios son más, son mucha gente y no se pueden dispersar». [Entrevista 8, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, cadena hotelera].

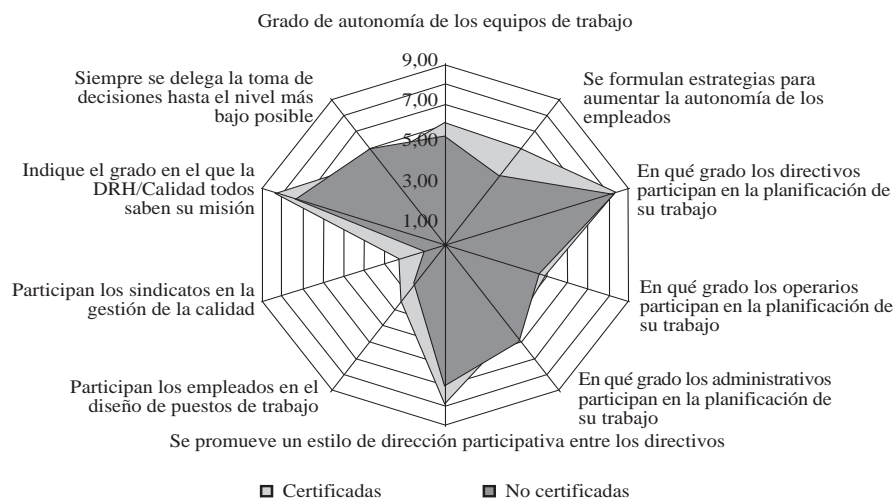
«Los directivos tienen autonomía total y los operarios siempre tienen que contar con los directivos. Su autonomía no puede ser total». [Entrevista 14, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente].

Figura 3. Índices de calidad relativos a la autonomía y a la participación.

Autonomía y participación	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t.*	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Grado de autonomía de los equipos de trabajo	5,44	2,07	6,06	1,69	6,19	2,12	5,70	1,88	5,45	2,12
Se formulan estrategias para aumentar la autonomía de los empleados	4,19	4,11	5,89	3,89	5,68	4,17	4,58	4,26	6,36	3,93
En qué grado los directivos participan en la planificación de su trabajo	8,19	2,09	8,33	1,42	8,94	1,41	8,22	2,08	8,50	1,23
En qué grado los operarios participan en la planificación de su trabajo	4,60	2,69	4,93	2,93	4,55	3,05	4,75	2,72	3,17	2,66
En qué grado los administrativos participan en la planificación de su trabajo	5,85	2,66	5,33	2,83	5,33	3,45	5,93	2,57	4,17	2,97
Se promueve un estilo de dirección participativa con los directivos	6,99	2,78	7,89	1,83	7,95	2,05	7,48	2,42	6,67	3,16
Participan los empleados en el diseño de los puestos de trabajo	2,32	2,81	3,44	3,19	3,48	3,45	2,22	2,80	3,00	3,41
Participan los sindicatos en la gestión de la calidad	1,04	3,07	2,17	4,17	1,36	3,51	1,41	3,50	2,73	4,67
Indique el grado en el que la DRH/Calidad todos saben su misión	7,31	3,21	8,22	1,88	9,13	1,95	7,51	3,07	8,48	1,74
Siempre se delega la toma de decisiones hasta el nivel más bajo posible	5,91	3,11	5,20	3,30	5,75	3,35	5,96	3,33	4,85	3,12

* Desviación típica.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale al máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.



Como se observa en el resumen de indicadores y gráfico anterior, encontramos niveles muy bajos de autonomía en el conjunto de las empresas estudiadas con la salvedad de los directivos. Estos niveles descienden aún más cuando se abordan aspectos más concretos, como la capacidad de los empleados para diseñar sus puestos de trabajo o planificar el desempeño de las actividades concretas. Asimismo, es destacable observar cómo la delegación de toma de decisiones en los establecimientos certificados es inferior al caso de los establecimientos no certificados. Así, los indicadores de autonomía, que son de por sí relativamente bajos se ven aún más limitados por el indicador relativo a la toma de decisiones al nivel más bajo posible.

«La posibilidad de que cada uno haga de acuerdo a sus conocimientos depende un poco del clima laboral pero también de que existe la creencia de que hagan lo que hagan, piensen lo que piensen, acaban decidiendo los de arriba. Su trabajo está más preestablecido, el trabajador en un equipo es difícil que tenga autonomía individual. Sí puede hacer sugerencias pero no toma decisiones» [Entrevista 17, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente].

En cuanto a participación del personal normalmente se remite a las reuniones y a la creación de algún tipo de sistema de sugerencias. Pero, difícilmente se produce un sistema formal de participación. Las reuniones en las que se emplaza a la participación se establecen para detectar problemas, pero esencialmente para comunicar decisiones de arriba hacia abajo. Se detecta esencialmente un sistema de recepción de sugerencias informal y que se concreta en observaciones como las siguientes: «claro, pueden decir lo que quieran cuando quieran...», «mi puerta siempre esta abierta», «en el fondo, todo se sabe, nos conocemos», «si alguien tiene algo viene y lo dice». Cuando los directivos entrevistados se refieren a un sistema con elevada autonomía y participación ésta se inscribe en: «si, dentro de los procedimientos establecidos...»; «no hay mucho lugar para tomar decisiones»; «ya viene todo muy definido por los procedimientos», «pero pueden proponer ideas en las reuniones... las escuchamos». De hecho, la autonomía se reconoce a los miembros de la dirección, mientras que entre los operarios su autonomía se reduce a una «hoja de sugerencias» y sus funciones vienen claramente pautadas en un «manual». La autonomía, entonces, se reduce a propuestas de mejora que serán cribadas por la dirección. La autonomía se adscribe a la dirección en función de haber incorporado la perspectiva empresarial, de su involucración con los objetivos de la empresa y ésta a la permanencia en la empresa.

«Los directivos tienen que tener más reflejos, más independencia. Su objetivo es que los clientes estén contentos y solucionar todos los problemas que surjan en su departamento para el óptimo funcionamiento de su departamento. Los trabajadores no tienen autonomía para tomar decisiones, pero sí que tienen una hoja de sugerencias. Todo aquello que consideren que puede ser mejorado pueden anotarlo en la hoja de sugerencias, posteriormente, en las reuniones semanales entre los jefes de departamento estas sugerencias serán analizadas y, si se considera pertinente, serán aplicadas. Un empleado no puede cambiar una silla de sitio porque quiera, puede poner en la hoja de sugerencias que cree que la silla estará mejor en otro sitio por la razón que sea, en la reunión contemplaremos esta sugerencia y si se cree conveniente se hará. En el manual que se les facilita tienen explicitado cuáles son sus funciones. Dentro de este ámbito de acción, puede decirse que tienen autonomía 100%». «Los jefes de departamento tienen que

mirar principalmente por el cliente por lo que ellos deben tener la autonomía suficiente como para satisfacer al cliente en todo momento. Si por cualquier incidente el jefe del bar decide que debe invitar a una copa a un cliente puede hacerlo, ahora, lo que no puede es invitarle cada día, esto se debatiría en la reunión semanal». [Entrevista 3, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, establecimiento litoral independiente].

Para comprender lo que venimos describiendo hemos de señalar que la gestión de la calidad por medio de la certificación implica una reducción de la discrecionalidad en la ejecución de tareas por parte de los empleados. Observamos que la gestión de la calidad supone la extensión de procedimientos que estandarizan todos los trabajos. De hecho, el modelo de gestión de los recursos humanos en las empresas que han implementado la calidad no ha cambiado de manera sustancial el modelo de autonomía y participación, más allá del cambio en la retórica. Los recursos humanos de los hoteles se gestionan de la forma tradicional y, sobre todo, con una alta utilización de recursos informales en la comunicación, la participación y el trabajo en equipo. Algo similar ocurre con las recompensas. Así, conceptos como el de dirección participativa o el de mejora continua, también producen un efecto extraño en las preguntas. Todos responden que sí, por supuesto, pero se da la sospecha de que responden pensando que es la opción más correcta, sin que exista un conocimiento concreto del significado del concepto. Esto sucede incluso con las personas que han recibido formación concreta referente a la gestión de calidad. La autonomía es mayor en las nuevas funciones incorporadas a la gestión de los establecimientos turísticos, en especial las actividades externalizadas y en aquellas tareas, como el mantenimiento, en que, por su naturaleza persiste un mayor control de los empleados del proceso productivo. En las actividades centrales del negocio y, particularmente, en aquellas que existe una relación directa con el cliente se restringe la autonomía.

«Unos tienen un trabajo más marcado que otros pero es algo que depende del tipo de trabajo. Por ejemplo: las señoras de limpieza tienen que hacer unas tareas muy determinadas, mientras que los de animación pueden programar lo que quieren hacer». [Entrevista 10, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente].

6.4.5. Formación para la calidad.

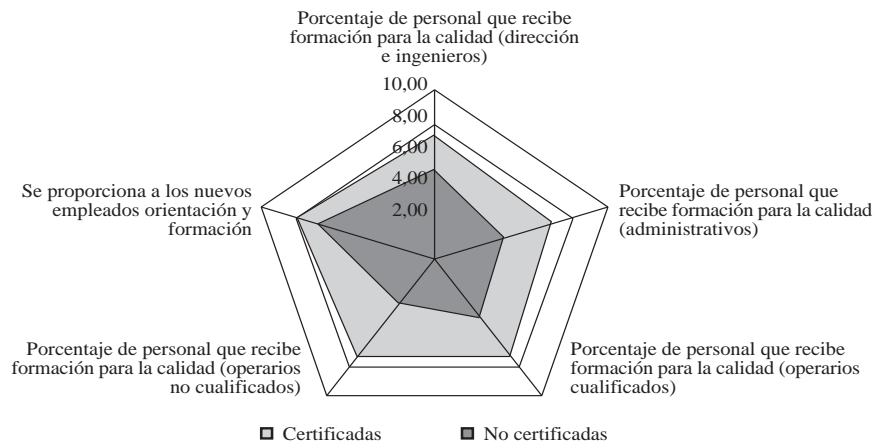
La formación constituye un elemento altamente diferenciador entre los establecimientos certificados y los no certificados. En primer lugar, porque el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos certificados implica mayores tasas de formación agregada y, en segundo lugar porque los niveles de formación se distribuyen más igualitariamente entre todos los grupos profesionales. De hecho en los establecimientos certificados no se establecen *a priori* distinciones entre operarios no cualificados y cualificados en cuanto a la existencia de planes de formación. Así, en los establecimientos certificados el 73,0% de los directivos, el 71,8% de los operarios cualificados y el 71,3% de los no cualificados recibe formación. En cambio en los establecimientos no certificados estos porcentajes disminuyen significativamente al 52,5%, 43,3% y 33,4%. Se observa, por tanto, que en los establecimientos no certificados se discrimina la formación en función de la categoría profesional. La notable diferencia entre formación en los dos tipos de establecimientos estudiados se ilustra en la tabla y gráfico siguiente. Por ejemplo, la diferencia de porcentajes entre la existencia de planes de formación para los operarios no cualificados entre establecimientos certificados y no certificados alcanza el 35% (58,3% en el caso de los no certificados y 93,17% los certificados).

Figura 4. Índices de calidad relativos a la formación.

Formación	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t.*	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Porcentaje de personal que recibe formación para la calidad (dirección e ingenieros)	5,25	4,76	7,30	4,33	6,82	4,61	5,76	4,70	8,78	3,31
Porcentaje de personal que recibe formación para la calidad (administrativos)	4,04	4,57	6,86	4,33	5,89	4,86	4,71	4,58	7,78	3,63
Porcentaje de personal que recibe formación para la calidad (operarios cualificados)	4,33	4,47	7,18	4,25	5,94	4,57	5,02	4,43	7,78	4,41
Porcentaje de personal que reciben formación para la calidad (operarios no cualificados)	3,34	4,21	7,13	4,27	5,72	4,82	4,04	4,32	7,78	4,41
Se proporciona a los nuevos empleados orientación y formación	6,67	3,03	7,84	2,17	7,88	2,31	6,97	3,13	8,00	1,72

* Desviación típica.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.



Como se puede observar en la **tabla 27**, sólo en un 4,5% de los establecimientos certificados no existe plan de formación para ningún grupo de trabajadores. En cambio en los establecimientos no certificados el porcentaje es del 25,0%. En los establecimientos certificados se presta mayor atención a la formación de los operarios, hasta el punto en que existe mayor probabilidad de que se hayan establecido planes de formación para este colectivo que para los directivos.

TABLA 27. Características de los planes de formación.

	Directivos	Operarios cualificados	Operarios no cualificados	Administrativos	Ningún grupo recibe formación
<i>Existe un plan de formación y entrenamiento para... (respuestas afirmativas)</i>					
No certificados	63,85	66,62	58,30	58,30	25,00
Certificados	88,63	93,17	93,17	84,09	4,54
Total	73,24	76,69	71,53	68,94	17,24
<i>La formación imparte la filosofía y principios de la calidad (respuestas afirmativas)</i>					
No certificados	60,61	56,06	43,94	48,48	34,85
Certificados	82,93	65,85	63,41	63,41	14,63
Total	69,16	59,81	51,40	54,21	27,10
<i>La formación de calidad imparte contenido: estrategias para la solución de problemas (respuestas afirmativas)</i>					
No certificados	59,42	55,07	43,48	52,17	34,78
Certificados	85,37	56,10	48,78	53,66	12,20
Total	69,09	55,45	45,45	52,73	26,36
<i>La formación de calidad imparte contenido: herramientas de control para la calidad (respuestas afirmativas)</i>					
No certificados	58,57	55,71	44,29	48,57	34,29
Certificados	85,37	65,85	56,10	63,41	12,20
Total	68,47	59,46	48,65	54,05	26,13

FUENTE: *Elaboración propia.*

En cuanto a la formación orientada a la calidad, observamos una mayor tendencia a que se imparta la filosofía y principios de la calidad que acciones más concretas como la orientada a herramientas de control de la calidad. Es destacable, como venimos observando, la mayor proporción de trabajadores, en todos los grupos laborales, que reciben formación en aspectos de la calidad cuando se trata de empresas certificadas. Destaca que en torno a la mitad de los operarios cualificados o no cualificados reciben formación específica en torno a herramientas de control de la calidad. Pero, debemos ser especialmente críticos con los datos referidos a formación. En general, la formación para empleados no cualificados se circunscribe al «manual de bienvenida». A partir de las entrevistas realizadas se obser-

va que sólo los directivos reciben una formación más específica para solucionar problemas y controlar todos los procesos de trabajo. Con respecto al control posterior de los empleados para saber si se han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios, es más bien escaso, de hecho algunos reconocen que únicamente tienen control a partir de los cuestionarios de los clientes y la principal variable explicativa aportada por los entrevistados para justificar las lagunas formativas es la elevada rotación del personal. No obstante, hemos podido comprobar que el hecho de que el modelo de calidad se fundamente en la certificación ha influido positivamente en la superación de este problema.

«La excesiva rotación del personal hace muy difícil la adecuada formación del mismo. Es necesario que una persona esté constantemente detrás para comprobar que los procedimientos se siguen correctamente. Durante las épocas de mucho trabajo esta tarea se hace muy difícil sino imposible». [Entrevista 2, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente]

6.4.6. Mejora continua.

En cuanto a los indicadores de mejora continua hemos detectado, al igual que en los indicadores relativos a la autonomía y la participación, una distancia importante entre la difusión de sus principios generales y su concreción en acciones prácticas (**tabla 28**). En cuanto a las acciones orientadas a la mejora continua, hemos observado como los principios de la calidad se promueven ampliamente entre los directivos. Sólo en el 2,6% de las empresas no se promueve el principio de mejora continua de modo que una amplia mayoría de establecimientos estaría promoviendo la dirección participativa entre sus directivos.

TABLA 28. Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos.

	No certificados	Certificados	Total
No	2,8%	2,2%	2,6%
Muy poco	–	–	0,0%
Poco	4,2%	–	2,6%
Algo	7,0%	–	4,3%
Bastante	19,7%	15,2%	17,9%
Mucho	47,9%	56,5%	51,3%
Totalmente	18,3%	26,1%	21,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

El problema fundamental radica en convertir esos principios en acciones concretas de mejora continua y su vinculación con un sistema de recompensas (**tabla 29**). Concretamente, existe una mayor valoración de los esfuerzos de mejora proporcionados por los empleados que su concreción en indicadores de mejora de la calidad del desempeño. Por ejemplo: en el 51,7% de los establecimientos no certificados no se realizan o se realizan pocas acciones para determinar si hay una mejora significativa de la calidad entre los trabajadores poco cualificados. Hay que

señalar que este porcentaje desciende al 26,9% en el caso de los establecimientos certificados. Estos porcentajes son igualmente elevados en el caso de operarios cualificados y directivos.

TABLA 29. Grado en que se realizan acciones para determinar si hay mejora significativa en la calidad según grupos profesionales.

	Directivos			Operarios cualificados			Operarios no cualificados		
	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total
Nada	32,4%	11,9%	24,5%	31,4%	14,6%	25,2%	40,6%	17,1%	31,8%
Poco	7,4%	9,5%	8,2%	8,6%	9,8%	9,0%	10,1%	9,8%	10,0%
Algo	19,1%	31,0%	23,6%	20,0%	39,0%	27,0%	21,6%	37,5%	25,5%
Mucho	29,4%	31,0%	30,0%	31,4%	29,3%	30,6%	24,6%	26,8%	25,5%
Totalmente	11,8%	16,7%	13,6%	8,6%	7,3%	8,1%	5,8%	7,3%	6,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Continuando con la escasa concreción respecto a la implementación práctica de la mejora continua no existe, por norma general, un sistema de recompensas vinculado a la mejora de la calidad. Así, en un 63,89% de los establecimientos no certificados y en un 43,9% de los certificados no encontramos ningún empleado con retribuciones que dependan directamente de la mejora de la calidad como tampoco hay una preocupación por observar por medio de encuestas los índices de satisfacción de los empleados.

TABLA 30. Porcentaje de empleados que tienen un salario que depende del sistema de recompensas a la calidad.

	No certificados	Certificados	Total
Ningún empleado	63,89	43,9	56,64
Entre el 1 y el 10%	20,83	12,2	17,7
Entre el 11 y el 30%	2,78	9,76	5,31
Entre el 31 y el 50%	4,17	19,52	9,73
Entre 51 y 100%	8,34	14,64	10,61
Total	100,0 (79)	100,0 (46)	100,0 (125)

FUENTE: *Elaboración propia.*

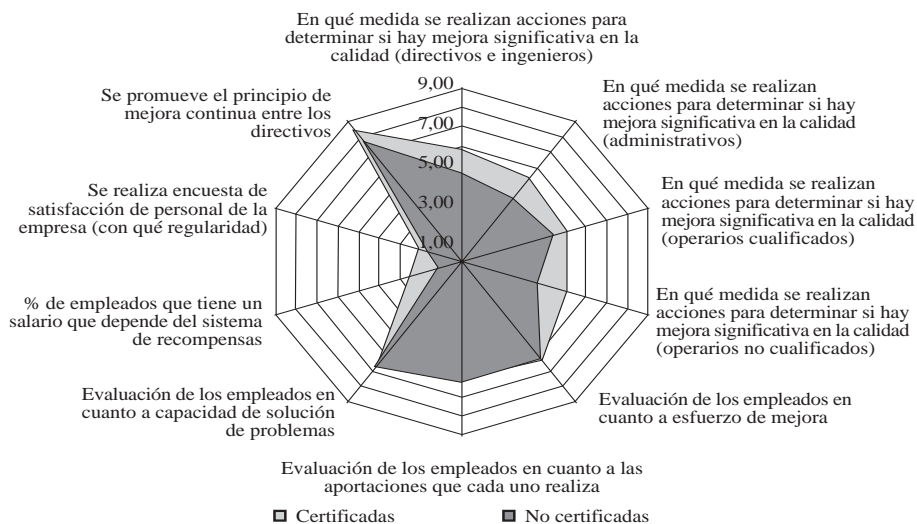
En muchos casos el sistema de mejora continua se reduce a un sistema de colaboración con los trabajadores, recabando sus sugerencias. Sin embargo, ya hemos podido observar en apartados anteriores la escasa operatividad e informalidad de este sistema como mecanismo de participación orientado a la calidad.

Figura 5. Índices de calidad relativos a la mejora continua.

Mejora continua	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t. *	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos	7,63	2,10	8,33	1,65	8,64	1,11	8,13	1,55	8,03	1,25
En qué medida se realizan acciones para determinar si hay mejora significativa en la calidad (directivos e ingenieros)	4,52	3,65	5,77	3,05	5,38	3,56	4,90	3,66	5,50	3,29
En qué medida se realizan acciones para determinar si hay mejora significativa en la calidad (administrativos)	4,04	3,56	5,26	3,06	4,40	4,02	4,51	3,60	4,75	2,75
En qué medida se realizan acciones para determinar si hay mejora significativa en la calidad (operarios cualificados)	4,43	3,51	5,12	2,85	4,88	3,49	4,80	3,48	4,75	2,75
En qué medida se realizan acciones para determinar si hay mejora significativa en la calidad (operarios no cualificados)	3,62	3,47	5,12	3,16	3,69	3,32	4,04	3,55	4,75	2,75
Evaluación de los empleados en cuanto a esfuerzo de mejora	6,27	2,88	6,33	3,47	6,36	3,11	6,53	2,96	4,85	3,53
Evaluación de los empleados en cuanto a las aportaciones que cada uno realiza	6,26	2,62	6,10	3,35	5,91	3,24	6,46	2,68	6,00	2,51
Evaluación de los empleados en cuanto a capacidad de solución de problemas	6,76	2,47	6,52	3,02	6,44	2,74	6,96	2,47	6,67	2,08
Porcentaje de empleados que tienen un salario que depende del sistema de recompensas	1,16	2,61	2,41	3,37	2,23	3,37	1,25	2,61	4,36	4,13
Se realiza encuesta de satisfacción de personal de la empresa (con qué regularidad)	1,59	1,20	2,03	1,23	1,36	1,25	1,96	1,12	2,00	1,39

* Desviación típica.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.



6.4.7. Comunicación e información.

En los distintos indicadores de la gestión de la calidad analizados hasta ahora hemos podido observar una regularidad: existe mayor compromiso, en gran medida discursivo, con la Filosofía de la Gestión de la Calidad que con las medidas concretas y prácticas orientadas a la implementación de esa Filosofía. En el apartado de comunicación e información volvemos a encontrar esa situación (tabla 31). En los establecimientos se indica mayoritariamente que se analizan las necesidades de comunicación entre dirección y empleados (el 54,2% respondieron que «mucho» o «totalmente») y, de acuerdo a ese análisis se llevan acciones orientadas a la mejora de la comunicación con los empleados (41,2%). Sin embargo, sólo en un 19,2% de los establecimientos se proporciona «much» o «bastante» información acerca de los resultados económicos de la empresa. En menor medida se comunican los resultados económicos de las empresas a los empleados.

TABLA 31. Comunicación interna.

	En qué medida se analizan las necesidades de comunicación			En qué medida se llevan a cabo actividades para mejorar la comunicación			En qué medida se comunica a los empleados los resultados económicos de la empresa		
	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total
Nada	4,1%	6,5%	5,0%	15,1%	4,3%	10,9%	25,7%	6,5%	18,3%
Muy poco	8,1%	2,2%	5,8%	6,8%	4,3%	5,9%	13,5%	8,7%	11,7%
Poco	9,5%	6,5%	8,3%	11,0%	8,7%	10,1%	8,1%	17,4%	11,7%
Algo	6,8%	10,9%	8,3%	13,7%	8,7%	11,8%	10,8%	10,9%	10,8%
Bastante	20,3%	15,2%	18,3%	17,8%	23,9%	20,2%	5,4%	15,2%	9,2%
Mucho	35,1%	34,8%	35,0%	27,4%	39,1%	31,9%	8,1%	13,0%	10,0%
Totalmente	16,2%	23,9%	19,2%	8,2%	10,9%	9,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Cuando nos centramos no en el carácter de la información sino en los procesos por los que se genera y se transmite la información llegamos a la conclusión de que se trata de organizaciones piramidales con una importante asimetría en la generación y sentido de la información. La transmisión de información se circunscribe a la transmisión de órdenes de acuerdo a planes generales y específicos acordados por la Dirección. La secuencia es: Reunión de Jefes de Departamento-Reuniones de Departamento. En los establecimientos es frecuente la realización periódica de reuniones a las que suelen asistir el director general y los jefes de departamento. En estas reuniones se suelen abordar los siguientes temas: a) Funcionamiento diario del establecimiento; b) Cuestiones de la gestión de la calidad; c) Sugerencias de los empleados; d) Quejas de los empleados; e) Cuestionarios de los clientes; f) Proyectos a poner en práctica. Por otra parte, en las reuniones de Departamento raramente se informa de todo lo que se ha

hablado durante la Reunión de Jefes de Departamento y, mayoritariamente, en la Reunión de Departamento se informa sobre aquello que atañe al departamento en cuestión. Por otra parte, es muy frecuente que no se realice ningún tipo de reunión posterior con los empleados y se les transmita «boca a boca», informalmente, aquellas decisiones que les afectan. De este modo, las relaciones de comunicación diaria se establece entre directivos de las distintas áreas funcionales de la empresa, por una parte, y entre el director y empleados de cada departamento, por otra, y sólo mensual o trimestralmente es frecuente una reunión con todo el personal, especialmente ante auditorías o situaciones análogas.

«Me reúno con los departamentos uno a uno, excepto recepción con la que tengo reunión cada mes, con el resto es cada dos meses y discutimos el día a día y se hacen sugerencias. Lo importante es dar ejemplo y que la propia directora se involucre con todos en el trabajo, por ejemplo, si es necesario, yo misma me pongo a servir o a hacer pisos, lo mismo les pido a mis trabajadores» [Entrevista 98, sin certificación, 4 estrellas, urbano, cadena hotelera]

En cuanto a la relación e intercambio de información con otras empresas se observa poco interés por compartir información tanto en los establecimientos certificados como en los no certificados (tabla 32). Aunque una mayoría de empresas aceptaría con agrado las solicitudes de otras empresas para conocer sus prácticas de recursos humanos y/o calidad, el 34,7% de los establecimientos no certificados y el 33,3% de los certificados indicaron que su empresa no mantiene ningún tipo de relación con otras empresas para mejorar sus prácticas de recursos humanos y/o calidad. Por otra parte, en la mayoría de los establecimientos tampoco se ejecutan estrategias orientadas a aumentar el intercambio de información con otras empresas.

TABLA 32. Comunicación externa.

	La empresa mantiene relación con otras empresas para mejorar sus prácticas RR.HH./Calidad			La empresa acepta con agrado las solicitudes de otras para conocer sus prácticas RR.HH./Calidad			La empresa diseña, ejecuta estrategias de mejora a partir de intercambiar información con otras		
	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total
No	34,7%	33,3%	34,2%	1,4%	–	0,9%	36,6%	36,4%	36,5%
Muy poco	8,3%	8,9%	8,5%	8,7%	4,7%	7,1%	11,3%	2,3%	7,8%
Poco	6,9%	6,7%	6,8%	10,1%	2,3%	7,1%	7,0%	4,5%	6,1%
Algo	13,9%	11,1%	12,8%	10,1%	4,7%	8,0%	12,7%	15,9%	13,9%
Bastante	15,3%	11,1%	13,7%	20,3%	16,3%	18,8%	15,5%	9,1%	13,0%
Mucho	16,7%	28,9%	21,4%	14,5%	41,9%	25,0%	11,3%	31,8%	19,1%
Totalmente	4,2%	–	2,6%	10,1%	11,6%	10,7%	5,6%	–	3,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

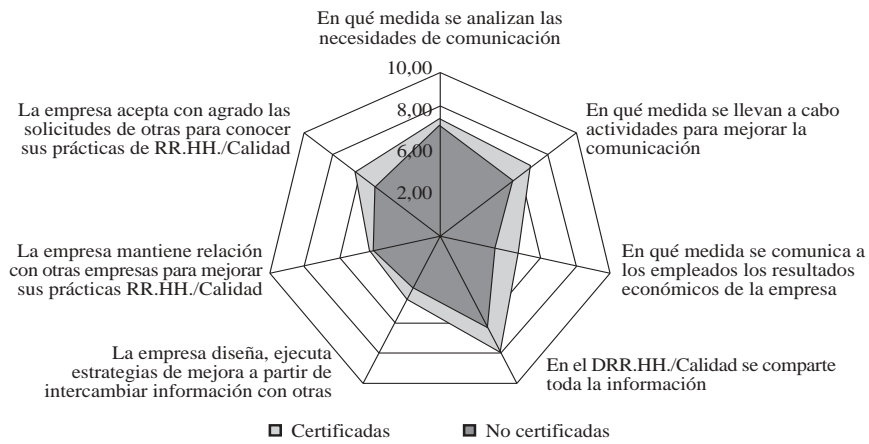
FUENTE: *Elaboración propia.*

Figura 6. Índices de calidad relativos a la comunicación.

Comunicación	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t.*	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
En qué medida se analizan las necesidades de comunicación	6,69	2,82	7,10	2,84	6,97	2,70	7,04	2,62	8,33	1,49
En qué medida se llevan a cabo actividades para mejorar la comunicación	5,46	3,22	6,74	2,58	6,29	2,86	5,78	3,09	7,88	1,84
En qué medida se comunica a los empleados los resultados económicos de la empresa	3,27	3,22	4,57	3,66	4,02	4,01	3,68	3,32	4,09	4,49
En el DRRHH/Calidad se comparte toda la información	6,21	3,65	7,94	2,96	8,02	2,92	6,87	3,61	8,18	1,89
La empresa diseña, ejecuta estrategias de mejora a partir de intercambiar información con otras	3,59	3,45	4,24	3,60	5,56	3,70	3,72	3,41	3,00	3,02
La empresa mantiene relación con otras empresas para mejorar sus prácticas RR.HH./Calidad	3,89	3,47	4,07	3,53	5,38	3,78	3,91	3,50	4,09	3,45
La empresa acepta con agrado las solicitudes de otras para conocer sus prácticas RR.HH./Calidad	4,73	3,59	6,12	3,50	6,27	4,25	4,58	3,54	6,21	2,80

* Desviación típica.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.



6.4.8. Calidad, control y conflicto.

En cuanto al origen del conflicto en el sector hotelero y su relación con la gestión de la calidad se produce una importante contradicción en los discursos. Por una parte, la calidad es difícil de gestionar por la alta rotación en el sector, en tanto que es difícil alcanzar el compromiso de los trabajadores eventuales hacia la filosofía de la calidad. En especial en los equipos de trabajo poco cualificados se interpreta que sus miembros son incapaces de resolver conflictos derivados de la autoasignación de tareas. Está aquí patente la función de los directivos de los departamentos como auténticos artífices de la división del trabajo, gestores de los procesos y procuradores del control sobre una mano de obra poco cualificada e inestable.

«Entre la gente que lleva trabajando en el hotel toda la vida los conflictos son algo normal, existen roces. Si las cosas van mal aún más: el demonio cuando no hay trabajo con el rabo mata moscas. Los conflictos interdepartamentales son los de siempre cocina-comedor, recepción-pisos. En el bar suele haber buen ambiente. Para afrontar los conflictos procuran escuchar ambas partes». [Entrevista 2, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, cadena hotelera].

Pero, por otra, es más difícil adaptar al personal más estable a las nuevas rutinas que comporta la gestión de la calidad. En esta contradicción se interpretan los conflictos orientados al control del proceso productivo que supone la gestión de la calidad. Las nuevas formas de control del proceso de trabajo generan conflicto entre aquellos que se encuentran habituados a una mayor discrecionalidad en el servicio o, simplemente, conservaban cierta capacidad de autoorganización o control sobre el proceso productivo. La reorganización del proceso de producción que supone la gestión de la calidad implica un cambio de hábitos y actitudes hacia el trabajo que se hace especialmente difícil con aquellos que mayor tiempo llevan en el sector. De este modo, el conflicto deviene con aquellos trabajadores más cualificados o «veteranos» que han creado sus propias rutinas laborales.

«Aunque supone un coste de inversión importante, a largo plazo, es seguro que la calidad genera un ahorro. Supone un problema para los trabajadores más veteranos (algunos llevan más de 45 años en la empresa); éstos consideran que ya hacen bien su trabajo y que no hay que decirles nada. El método para convencer a los trabajadores son las reuniones personales, el trato personal cercano». [Entrevista 24, certificación «Q» de ICTE, 4 estrellas, litoral, independiente]

La gestión de la calidad implica una reorganización del trabajo en la que se incorporarán nuevos actores encargados de liderar la reorganización productiva del control del proceso productivo, como los coordinadores de calidad. Esta reorganización permite nuevas formas de control sobre la fuerza de trabajo, tanto la estable y cualificada como la temporal y descualificada. En primer lugar, y quizás de la forma más obvia, por medio de los clientes, que son instados a valorar al personal y a los departamentos en distintas facetas de su actividad.

«Una de las formas de control que contamos son los cuestionarios de satisfacción de los clientes. A partir de los resultados de éstos, analizados en el comité de calidad, pueden comprobar que todos los departamentos funcionan correctamente. En definitiva, el sistema de calidad, incluso con estas dificultades, les permite dirigirse siempre hacia una mejora continua». [Entrevista 2, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, cadena hotelera]

En segundo lugar, y de modo central, por medio de la burocracia interna que comportan los sistemas de certificación permite también un mayor control de los empleados, favoreciendo el control indirecto o no presencial de la fuerza de trabajo, frente al control y supervisión directa. La burocratización de las tareas permite una mayor impersonalización de las órdenes y, por tanto, en un contexto de alta rotación, conlleva que los empleados las acepten no como una prerrogativa de los mandos intermedios sino como un método de trabajo incuestionable, establecido por una autoridad «científica», la entidad certificadora, al modo taylorista.

«Para los establecimientos la calidad es por encima de todo una forma de cumplir con los requerimientos técnicos y de seguridad que una instalación de ese tipo requiere. Calidad es por encima de todo seguridad. Ayuda a incrementar el control de las cosas que se hacen. Antes las cosas se hacían porque alguien lo decía. Al personal le cuesta mucho trabajo ver el beneficio material de la calidad. No ven los beneficios de forma palpable y material (ejemplo, obligación de llevar la chapa identificativa). Creen que es un rollo tienen su rutina montada. Nosotros habíamos hecho bien las cosas pero ahora además lo podemos certificar y controlar. Ayuda a cumplir con las obligaciones de las instituciones. Por ejemplo, a la hora de abrir un nuevo remolcador, hay que obtener unos permisos que si trabajas con calidad es mucho más fácil». [Entrevista: 26; Certificación «Q» de ICTE, 4 estrellas, interior, independiente].

Como indica el siguiente directivo, la burocracia de los sistemas de calidad permite el paso de la supervisión directa a nuevas formas de supervisión indirecta, en la que los empleados se encuentran obligados a efectuar continuamente un *check-list* de todas sus tareas. En este sentido, la involucración acaba por confundirse con estandarización de los procesos.

«Creo que es un buen sistema, por supuesto. El único problema que tuvimos fue la implantación de la documentación, de la burocracia. Pero ha llegado un momento en que se ha hecho imprescindible para el funcionamiento. Con este sistema el gerente puede tener la seguridad de que todo está funcionando sin tener que estar presente. El director puede estar para otras cosas. Ha aumentado la capacidad de autorresolución de problemas del personal. También se ha conseguido una mayor involucración». [Entrevista 23, certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, cadena hotelera].

Para muchos entrevistados, la certificación implica una sobrecarga de trabajo para toda la plantilla, sobrecarga que es especialmente percibida por los trabajadores estables de la empresa, en tanto que supone realizar las mismas tareas añadiendo una serie de trámites burocráticos respecto al desempeño. Esta sobrecarga se hace más patente en el sector hotelero, por la elevada concentración temporal del trabajo en determinados meses del año.

«Son más habituales los conflictos en los puestos de cocina y pisos por el agotador ritmo de trabajo que impera allí». [Entrevista 23, Certificación ISO 9001, 3 estrellas, litoral, cadena hotelera].

«Debido a la excesiva burocracia que supone el sistema de calidad aquellos que tienen un volumen de trabajo importante esto les supondría un gran esfuerzo. Lo perciben como algo extra aparte de su trabajo y, naturalmente, habría quejas». [Entrevista 5, Sin certificación, 4 estrellas, urbano, cadena hotelera].

Frente a la gestión de la calidad como fuente generadora de conflictos por el control del proceso de producción, la gestión de la calidad se considera también como un sistema de gestión orientada a la reducción de los conflictos dentro de la empresa, especialmente entre los trabajadores temporales. Ello se debe a la estandarización y concreta adscripción de tareas a personas y equipos. Para la plantilla temporal la calidad implica una definición exhaustiva de tareas y responsabilidades desde su incorporación a la empresa. Esta estandarización y de los puestos de trabajo del personal de base es uno de los puntos más valorados por los gestores. Esta normativización del desempeño permite cubrir los puestos de trabajo con personal temporal que rápidamente conoce sus obligaciones y lo que la empresa espera de él, lo que es básico en un contexto de alta rotación. Además, implica menos supervisión directa. Supone, en tanto que se transfiere la responsabilidad de control sobre el trabajo hacia el propio trabajador y con unos principios legitimadores que sustituyen los tradicionales principios de autoridad jerárquica y arbitraria, por otros en los que la legitimidad se deriva de unos criterios científico-técnicos de carácter técnico. Desde la perspectiva del empleado, «no es lo mismo hacer algo porque te lo mandan», que cumplir un plan y unos procedimientos perfectamente formalizados y cuantificados, guiados por principios abstractos como el de mejora continua, y en los que, además, en teoría, el trabajador puede participar en su definición.

«El hotel se divide en dirección, y los diferentes departamentos, cocina, comedor, bar, animación, pisos, calidad.... Una vez por semana se reúnen los directivos y los jefes de departamento. En estas reuniones se debate sobre temas de calidad, proyectos que puedan proponerse, problemáticas y el funcionamiento diario del hotel. Después de las reuniones los jefes de departamento se encargan de comunicar aquello que sea pertinente a los trabajadores base de su departamento. La función principal de los jefes de departamento es la de motivar a sus trabajadores. Durante todo el año sólo trabajan 12 personas en el hotel, el resto, unos 26, son trabajadores que sólo están en la temporada alta. Estos últimos presentan la problemática de que no están muy motivados, no entran con la filosofía del grupo, por lo que los esfuerzos del jefe de departamento van enfocados a que se sientan parte del equipo y que cuando empiece la temporada de más actividad ya estén 'dentro de la filosofía [...] Los conflictos prácticamente no se dan, una de las ventajas de la gestión de la calidad es que todo el mundo sabe muy bien que es lo que debe hacer y cuál es su papel, por lo que no siente que nadie le pise su trabajo, sabe perfectamente cuáles son sus funciones y no se sentirá invadido. Claro que existen conflictos, pero son los conflictos que puedan tener dos personas con opiniones diferentes o con caracteres diferentes. Existen conflictos eternos como por ejemplo entre cocina y comedor, pero "es algo que va con el oficio". También hay otros factores como el

exceso de trabajo durante la temporada alta que también pueden hacer surgir más conflictos, pero "lo normal". La falta de comunicación también puede ser una fuente de conflictos». [Entrevista 3, Certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente]

Con el desplazamiento de la responsabilidad de las tareas hacia los equipos de trabajo que implica la gestión de la calidad los equipos devienen en centro de solución de problemas organizacionales, pero también de discusión y enfrentamiento entre los empleados. Tal y como se observa en la **tabla 33**, hemos podido observar un mayor nivel de conflicto en los establecimientos certificados que en los no certificados. Un 35,5% de los directivos pertenecientes a establecimientos certificados indicaron que los conflictos en los equipos de trabajo suceden «en ocasiones» y «frecuentemente». En cambio, cuando se trata de empresas no certificadas este porcentaje disminuye significativamente al 15,2%.

TABLA 33. Los conflictos dentro de los equipos aparecen...

	No certificados	Certificados	Total
Nunca	3,0%	6,7%	4,5%
Muy raramente	27,3%	15,6%	22,5%
Raramente	27,3%	24,4%	26,1%
Esporádicamente	27,3%	17,8%	23,4%
En ocasiones	9,1%	31,1%	18,0%
Frecuentemente	6,1%	4,4%	5,4%
Total	100,0% (46)	100,0%(79)	100,0% (125)

FUENTE: *Elaboración propia.*

La departamentalización de la organización del trabajo incide significativamente en los conflictos entre empleados o entre los distintos departamentos. A este respecto, son los propios entrevistados los que abogan por una organización por procesos como fórmula para erradicar el conflicto, en tanto que éste tiene que ver con una mala concepción del producto final: la satisfacción del cliente.

«Los conflictos se dan porque el hotel no está estructurado por procesos sino por departamentos. El cliente entra, se registra, come, se divierte y duerme. Si ha dormido mal seguramente irá a comer de mal humor, esto creará un problema en el comedor, pero no porque los del comedor no le atienden bien sino porque había dormido mal. No existe conciencia de que todo el personal, todos los departamentos son una piña». [Entrevista 23, certificación «Q» de ICTE, 3 estrellas, litoral, cadena hotelera].

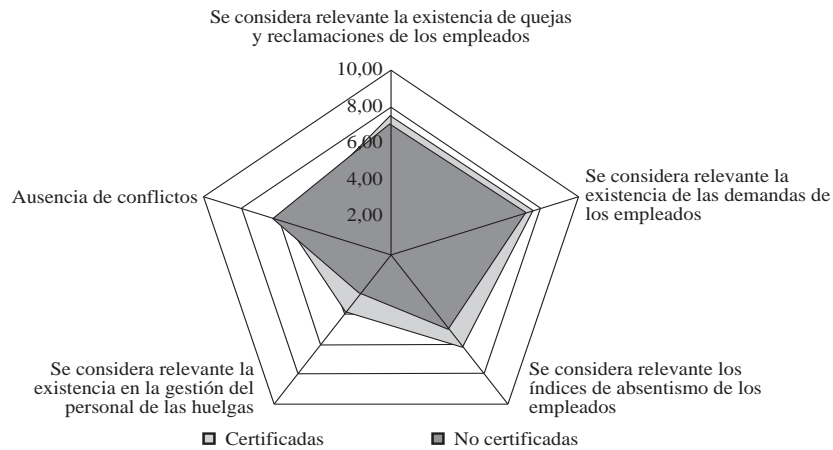
Concluimos este apartado indicando que en los establecimientos estudiados existe una mayor atención a los aspectos del conflicto asociada a la gestión interna del personal que a los asociados a las relaciones laborales. Así, en las empresas estudiadas se presta más atención a la existencia de quejas, reclamaciones, demandas e índices de absentismo de los empleados que a las huelgas. Bien es cierto que en este sector de actividad, por la reducida afiliación sindical y organización de los intereses de los trabajadores las huelgas son poco frecuentes y debemos considerar este indicador con cautela.

Figura 7. Índices relativos a la satisfacción y el conflicto.

Satisfacción y conflicto	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t.*	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Se considera relevante la existencia de quejas y reclamaciones de los empleados	7,08	2,63	7,50	2,22	7,88	2,58	7,41	2,44	7,12	3,08
Se considera relevante la existencia de las demandas de los empleados	7,24	2,52	7,57	1,88	8,11	1,57	7,47	2,32	7,73	2,14
Se considera relevante los índices de absentismo de los empleados	5,00	3,82	6,24	3,37	5,91	3,81	4,86	3,84	6,97	3,93
Se considera relevante la existencia en la gestión del personal de las huelgas	2,65	3,82	3,90	3,90	1,76	3,40	2,70	3,68	6,48	4,60
Ausencia de conflictos en los grupos de trabajo	6,17	2,05	5,60	2,28	6,07	2,60	6,12	1,94	5,00	1,49

* Desviación típica.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.



6.5. Consecuencias de la gestión de la calidad y síntesis de resultados.

El modelo de gestión de la calidad en los establecimientos certificados ha actuado positivamente sobre la mayoría de resultados empresariales considerados (valores del indicador superiores a 5 en el resumen de resultados de gestión de la calidad). Además, este modelo de gestión ha tenido una incidencia superior a los modelos de calidad de los establecimientos no certificados sólo en cinco de las diez dimensiones sobre las que los directivos fueron interrogados: a) Beneficios; b) Compromiso de los empleados; c) Autonomía en la planificación del trabajo; d) Satisfacción de la dirección; e) Disminución de los errores. Se ha de indicar que la satisfacción de clientes externos en los modelos certificados y no certificados son prácticamente idénticos si bien son favorables a los modelos no certificados. Por el contrario, en los establecimientos certificados se ha sido más crítico con el impacto sobre el aumento de clientes. Por tanto, en la medida que la valoración sobre los resultados de la calidad dependen sustancialmente del modelo de gestión de la calidad adoptado, la certificación en el sector hotelero se orienta precisamente a una transformación de la gestión de los recursos humanos para alcanzar la eficiencia en la relación con los clientes con una mano de obra descualificada y con altas tasas de temporalidad.

Respecto a aquellos aspectos que la gestión de la calidad permite reducir, observamos que los establecimientos no certificados presentan valores mayores que los establecimientos certificados. De esta forma, se observa que los errores y las necesidades de supervisión directa disminuyen de forma mucho más considerable en los modelos de gestión de la calidad de los establecimientos certificados que en los no certificados. Por otra parte, el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos certificados tiende con mayor frecuencia a generar empleo que en los establecimientos no certificados. Finalmente, un aspecto crítico es el del número de mandos intermedios. A este respecto, hemos de considerar que la incorporación de responsables específicos de la calidad ha conducido a responder desfavorablemente a esta pregunta en el caso de los establecimientos certificados. Hemos de recordar que estas empresas han tenido que incorporar a personal para la implementación de sus planes de calidad en mayor medida que los establecimientos no certificados. La secuencia que privilegia la gestión de la calidad por medio de la certificación respecto a los establecimientos no certificados es, por tanto, la siguiente: Compromiso y Autoplanificación → Disminución de errores y Disminución de la supervisión directa → Aumento de beneficios → Satisfacción de la dirección.

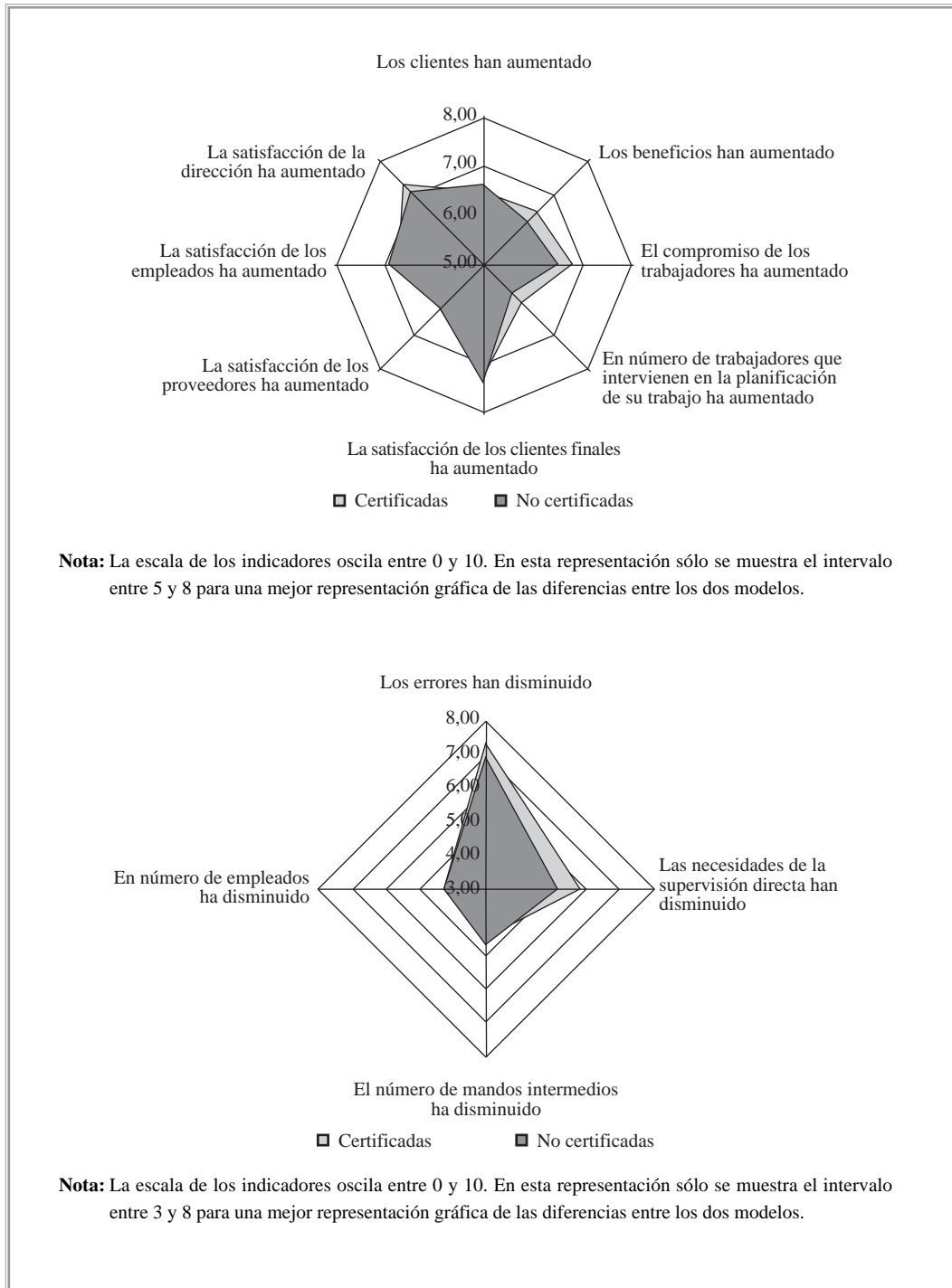
Figura 8. Índices de resultados de la calidad.

Calidad	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t. *	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Con la gestión de la calidad los clientes han aumentado	6,59	1,35	6,47	1,45	6,48	1,67	6,70	1,43	6,82	1,17
Con la gestión de la calidad los beneficios han aumentado	6,27	1,80	6,48	1,56	6,31	2,18	6,42	1,85	6,59	1,26
Con la gestión de la calidad el compromiso de los trabajadores ha aumentado	6,51	1,37	6,79	1,55	6,82	1,76	6,62	1,33	6,59	1,26
Con la gestión de la calidad el número. de trabajadores que intervienen en la planificación de su trabajo ha aumentado	5,81	1,40	6,06	1,46	6,14	1,49	5,79	1,37	6,14	1,72
Con la gestión de la calidad la satisfacción de los clientes finales ha aumentado	7,36	1,18	7,28	1,49	7,50	1,77	7,40	1,17	7,73	1,35
Con la gestión de la calidad la satisfacción de los proveedores ha aumentado	6,27	1,52	6,25	1,49	6,43	1,69	6,28	1,45	5,91	1,69
Con la gestión de la calidad la satisfacción de los empleados ha aumentado	6,88	1,56	6,68	1,40	7,27	1,07	6,86	1,53	6,82	1,17
Con la gestión de la calidad la satisfacción de la dirección ha aumentado	7,08	1,26	7,22	1,10	7,50	0,77	7,12	1,21	7,00	1,05
Los errores han disminuido	6,91	1,22	7,33	1,54	7,05	1,83	7,01	1,22	7,50	1,12
Las necesidades de la supervisión directa han disminuido	5,14	2,05	5,83	1,92	5,57	2,03	5,19	2,02	6,14	1,31
El número de mandos intermedios ha disminuido	4,68	0,84	4,44	1,18	4,66	0,88	4,71	0,81	4,09	1,69
El número de empleados ha disminuido	4,27	1,42	4,26	1,38	4,20	1,62	4,35	1,31	3,50	2,11

* Desviación típica.

Nota: Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.

Figura 8. Índices de resultados de la calidad (*continuación*).

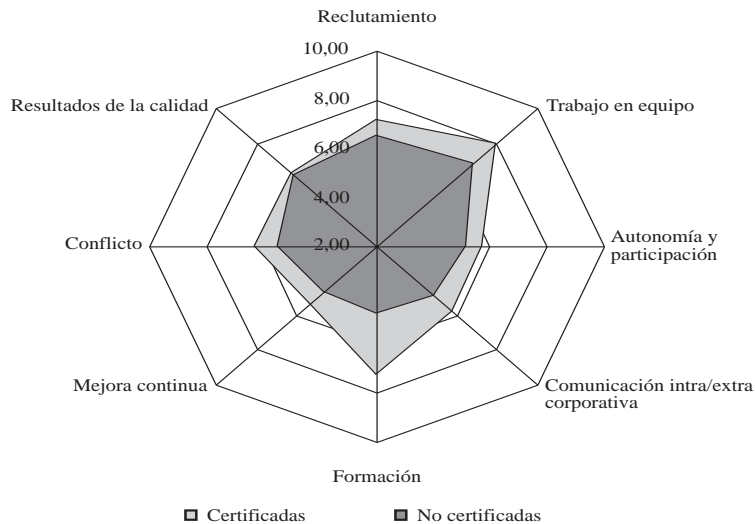


En cuanto a la síntesis de indicadores, ponderados de forma igualitaria, en cada una de las dimensiones de la calidad presentes a lo largo de este estudio, la principal observación es que, tal y como queda claramente reflejado en el gráfico siguiente, los establecimientos certificados muestran valores superiores a los establecimientos no certificados, siendo la formación el aspecto más destacable y los resultados el que menos.

Figura 9. Síntesis de indicadores de gestión de la calidad según modelo de gestión.

	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t. *	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Reclutamiento	6,49	2,37	7,18	2,34	7,15	2,40	6,70	2,45	7,33	2,29
Trabajo en equipo	6,83	3,18	7,93	2,61	7,81	2,76	7,20	3,03	7,62	2,61
Autonomía y participación	5,18	2,86	5,75	2,71	5,84	2,85	5,38	2,87	5,34	2,90
Comunicación intra y extra corporativa	4,83	3,35	5,83	3,24	6,07	3,46	5,08	3,30	5,97	2,71
Formación	4,73	4,21	7,26	3,87	6,45	4,24	5,30	4,23	8,02	3,50
Mejora continua	4,63	2,81	5,30	2,82	4,93	2,92	4,96	2,77	5,17	2,64
Conflicto	5,49	3,20	6,30	2,84	5,91	2,84	5,61	3,07	7,07	3,44
Resultados de la calidad	6,15	1,41	6,26	1,46	6,33	1,56	6,20	1,39	6,23	1,41

* Desviación típica.



Nota: La escala de los indicadores oscila entre 0 y 10. En esta figura sólo se muestra el intervalo entre 3 y 8 para una mejor representación gráfica de las diferencias entre los dos modelos.

Un breve resumen a las dimensiones analizadas nos reportará, tras haber sido estudiadas con más detalle en los apartados anteriores, un mapa global de la gestión de la calidad en los dos modelos principales analizados en este estudio. En primer lugar, no encontramos diferencias notables en cuanto al reclutamiento en los establecimientos certificados y no certificados. A partir de los datos disponibles, los establecimientos se encuentran afectados por una variable externa y no controlable: las características del mercado de trabajo en el sector turístico. Pese a ello, no podemos obviar que los establecimientos certificados se caracterizan por elevadas tasas de temporalidad y de ahí que se establezcan mecanismos más formales de reclutamiento y de primera formación orientada a los nuevos empleados. No podemos olvidar, al respecto, la asociación existente entre certificación y establecimientos de temporada turística. En segundo lugar, el trabajo en equipo constituye un rasgo característico de los establecimientos certificados. Ahora bien, el papel de los jefes de departamento continúa teniendo un papel crucial en la organización y supervisión del trabajo de los equipos. Por otra parte, es destacable el desplazamiento de las relaciones de conflicto hacia los equipos de trabajo en lugar de hacia la relación empleado-supervisor. En tercer lugar, en cuanto a la autonomía y la participación, hemos detectado que la autonomía se encuentra fuertemente condicionada por el conjunto de reglas y procedimientos que establece la certificación. Ahora bien, estas reglas y procedimientos permiten que los empleados puedan planificar y evaluar su desempeño sin necesidad de supervisión directa. Este hecho contribuye a que los directivos consideren que sus empleados disponen de una mayor autonomía. En cuanto a la participación en la toma de decisiones se ha de indicar que ésta es esencialmente asimétrica. Al respecto, se han extendido los sistemas de sugerencias. Estos sistemas se establecen formalmente y acaban mostrando un elevado grado de informalidad e inoperatividad. En cuarto lugar, respecto a la comunicación, reiteramos que, al igual que en lo relativo a la participación, encontramos un elevado nivel de informalidad y asimetría. La información se genera en la cúspide de la organización y desciende a la base por medio de una jerarquía departamentalizada que, a partir de las constataciones empíricas, en nada se asemeja a un sistema de organización por procesos. Además, la información económica de la empresa continúa siendo un recurso vedado a los empleados. El llamado *benchmarking* es también otro punto débil de la comunicación en los establecimientos certificados y no certificados y que obedece, al predominio de estrategias de competencia en el sector por encima de las de colaboración, sólo gestionadas a través de las asociaciones de empresarios o a través de la cooperación intercentros en el caso de las cadenas hoteleras.

En quinto lugar, la formación es una dimensión altamente diferenciada entre los establecimientos certificados y los no certificados. En los establecimientos certificados es un elemento clave de incorporación del personal temporal y no se encuentra segmentada según grupos profesionales. La formación predominante es la orientada a los nuevos empleados previa a la temporada estival en los establecimientos litorales, los programas específicos para directivos y sesiones formativas orientadas a la filosofía de la calidad. En cambio hemos detectado una laguna considerable en lo relativo a las herramientas de control de la calidad respecto a todos los grupos laborales. En sexto lugar, respecto a la mejora continua, ésta se orienta fundamentalmente a la búsqueda de un mayor compromiso de la dirección. Por lo general, no existen sistemas orientados a fomentar la mejora continua entre los operarios, cualificados o no, y los círculos de calidad responden en las diferentes empre-

sas a sistemas sumamente arbitrarios de sugerencias. Además, en general, no existen sistemas de evaluación individualizada o colectiva ni sistemas de recompensas vinculados a la mejora continua. Finalmente, en séptimo lugar, respecto al conflicto, hemos detectado escasa atención a las consecuencias del sistema de relaciones laborales sobre las empresas y una tendencia a adoptar soluciones de carácter empresarizado. Destaca en los establecimientos certificados la tendencia a situar el conflicto en las relaciones entre miembros de los equipos de trabajo, a incorporar nuevos agentes de control, como los clientes, a través de las encuestas de satisfacción y reducción de la supervisión directa por medio de la autoevaluación del desempeño (*check-list*).

En definitiva, introducir «nuevas formas de hacer las cosas» sintetiza la filosofía de la Gestión de la Calidad Total. Filosofía que asume que competir exclusivamente en base a precios y costes relativos tiene poco futuro, por lo que hay que competir vía diferenciación y especialización. En consecuencia, se afirma que la causa última de la competitividad es la conducta de la propia empresa, por lo que ésta está obligada a profundizar en el conocimiento de la configuración de su estructura interna, las pautas de su diseño organizativo y sus interrelaciones con el entorno. Por tanto, los determinantes de su competitividad proceden tanto de su entorno competitivo como de su propia cartera de recursos y capacidades ya que la obtención de rentas de forma continuada depende no sólo del poder de mercado que posea, sino de las oportunidades derivadas de su especificidad. Es decir, de los recursos que maneja en base a que la mejora de sus resultados económicos descansa en una búsqueda de la mejora continua y en la calidad de su dirección, personal y organización. El principio para lograrlo a efectos de mantener la convergencia de intereses entre los miembros de la coalición-empresa, es el desarrollo de las habilidades y cualificaciones de los recursos humanos, como medio de mejorar la productividad y aumentar el compromiso con la empresa. Pues bien, ésta es, también, la filosofía que hemos recogido en la revisión bibliográfica en torno a la calidad. Pero vamos a destacar los resultados que hemos obtenido de nuestros informantes respecto a los efectos que se derivan de la implementación de esta filosofía. A tal efecto, las percepciones recogidas de nuestros informantes son las siguientes:

1. Un comentario bastante generalizado es el gran esfuerzo que han debido hacer las empresas hoteleras para la implantación del sistema. Sin embargo, esto no se ha traducido en un aumento de clientes y beneficios.

«La implantación del sistema ha supuesto un gasto importante que luego no ha sido recompensado. Los auditores que vienen no tienen ni idea de cómo se lleva un hotel. Se dan muchas contradicciones. Las normas no están adaptadas al tipo de hotel. Es para todo el mundo igual». [Entrevista 18, certificación «Q» de ICTE, 4 estrellas, litoral, independiente].

2. Se quejan de la excesiva burocracia que conlleva la certificación. La siguiente cita ilustra esta impresión.

«La "Q" es excesivamente burocrática. Para hacer un papel necesitas otro papel. Hay cierto desajuste entre las administraciones. Las normas son a menudo contradictorias y a veces absurdas: la Generalitat no obliga a un hotel de estas características a tener restaurante y en cambio la ICTE sí. Para ellos no resulta rentable porque no se puede competir con la gran oferta gastronómica de los alrededores y con sus precios (menú 6 euros), es una pérdida de dinero. El ICTE no tiene en cuenta la gestión económica y el hecho de que el hotel quiere hacer beneficio. Es absurdo hacer un sistema igual para todos; cada hotel se gestiona su calidad a su manera y esto no quiere decir que seamos el mejor hotel del mundo. Al estar todo tan definido desde fuera te quita toda la ilusión. He decidido no volver a certificarme y he cerrado el restaurante obligatorio según la "Q". [...] Las certificaciones son un gran negocio, una forma de sacar dinero a los hoteleros y una moda absurda... es una rueda de beneficios hay ciertas acusaciones de corrupción las auditorías son a menudo una farsa ya que sólo les interesa cobrar, de forma que puedes pasarlas sin tener todos los requisitos. Yo les puedo presentar los números del año pasado o me los invento y no importa». [Entrevista 25, Certificación «Q» de ICTE, 4 estrellas, urbano, cadena hotelera].

3. Se insiste en la existencia de un problema de adecuación de procedimientos para hoteles más familiares y pequeños, apartahoteles y campings.

«El sistema no está adecuado para dar respuesta a toda la tipología de hoteles. Evalúan a todos por igual, sin tener en cuenta que existen realidades diversas. Esto lleva a situaciones absurdas, por ejemplo, la normativa les dice cómo debe ser el departamento, de animación pero ellos no están cuando vienen las auditorías, te dicen lo que estás haciendo mal, pero no te explican cómo hacerlo bien. Debes contratar a una consultoría para que lo explique y esto hace aumentar los costes. [...] que no sólo te digan lo que estás haciendo mal sino que también te enseñen a hacerlo bien». [Entrevista 25, Certificación «Q» de ICTE, 4 estrellas, urbano, cadena hotelera].

Además, se opina que sólo con la colaboración de la Administración es posible la aplicación de determinadas normas, especialmente las relativas al medioambiente. En especial por las dificultades de, por ejemplo, implementar la recogida selectiva de residuos. Pero, en general, comentan que las normas no están adaptadas a la actividad concreta y a la forma de trabajo ya que se tienen que seguir todas las indicaciones independientemente de las características específicas del establecimiento. De esta forma se llegan a dar situaciones absurdas como que para pasar la auditoría es necesario que el departamento de animación cumpla unos requisitos, sin tener en cuenta que, por las dimensiones y la ubicación de algunos establecimientos, no tienen departamento de animación. En definitiva, evalúan a todos por igual sin tener en cuenta la existencia de realidades diferentes. Por otro lado, los auditores únicamente les comentan los errores que están cometiendo y no qué es lo que deben hacer para no cometerlos. Ellos deben acudir a consultorías externas para que les expliquen como hacer los procedimientos correctamente. Esto supone un gasto constante.

4. Se quejan, por ejemplo, de que la «Q» de ICTE establece unos perfiles de puestos de trabajo muy definidos. Esto supone un problema importante para estos establecimientos que se encuentran con muchos problemas para encontrar personal de todo tipo, por lo que encontrar personal tan especializado es prácticamente imposible. Por otro lado, la excesiva rotación del personal hace muy difícil la adecuada formación del mismo. Es necesario que una persona esté constantemente controlando que los procedimientos se siguen correctamente. Durante las épocas de mucho trabajo esta tarea se hace muy difícil sino imposible. Por otra parte, se hace referencia a que implantar el sistema de calidad ha supuesto un esfuerzo económico importante (que si los platos tienen que tener una medida determinada, que si las copas deben ser de tal forma «pijadas de esas», «te pasas el día pagando»). Pero este esfuerzo no se ve realmente recompensado porque luego no hay un verdadero esfuerzo de promoción. Alguno de los entrevistados comentaba que lo lógico sería que al menos anunciarte en algunas guías fuera gratuito, sin embargo, esto no es así. Ésta era una de las quejas que más exaltaba ³¹ a los encuestados. Se ha hecho un esfuerzo importante para la implantación del sistema pero que no se ve recompensado debido a los escasos esfuerzos de difusión por parte de la ICTE. Los clientes no asisten más por el hecho de tener la certificación ya que no se ha hecho la promoción suficiente para convertirla en una referencia de calidad del servicio.

«La queja principal es que se ha hecho un esfuerzo importante para la implantación del sistema pero que no se ve recompensado debido a los escasos esfuerzos de difusión por parte de la Generalitat. Los clientes no asisten más por el hecho de tener la certificación ya que no se ha hecho la promoción suficiente para convertirla en una referencia de calidad del servicio». [Entrevista 3, Certificación Q de ICTE, 3 estrellas, establecimiento litoral, independiente]

7. REFLEXIÓN FINAL

A lo largo del análisis de la información recogida, se constata que las hipótesis que han guiado la investigación se han ido confirmando. Por tanto, la teoría de la transformación que considera que hay que poner a trabajar a los recursos humanos de una organización para mejorar su cambio o mejora continua, esperando que los propios trabajadores den la bienvenida a las iniciativas de calidad con sentido de confianza y compromiso, no es que no se cumpla para el caso de los empleados o trabajadores, sino que tampoco entre los propios directivos. Por otra parte, dicha teoría adquiere plenamente sentido si la ubicamos en una perspectiva amplia para la cual la adaptabi-

³¹ Cuando se hablaba del tema el trato cordial se diluía y subían el tono, se ponían de mal humor. Algunos de ellos parecían albergar la esperanza de que estas encuestas, con sus quejas, llegarían a la Generalitat, comentarios como «a ver si esto sirve para algo», «apunta, apunta»... aparecían con frecuencia.

lidad de las empresas a los cambios continuos de la demanda y a la presión de los competidores se convierte en un requisito crucial de la competitividad y de su supervivencia y la del empleo que mantienen. Por ello desde este discurso siempre se dice que la apertura de los mercados es un reto y una oportunidad para las empresas, siempre que traten de adecuarse a la demanda, es decir, que produzcan para servir a la clientela. A este fin, las empresas han de adaptarse organizativamente, esto es, en el plano interno para lograr cambios reales en la adaptabilidad de la producción. Dicha adaptabilidad tiene un comportamiento humano clave, ya que si las tecnologías constituyen el verdadero entramado de la cadena de valor de toda actividad empresarial, ya que son la base sobre las que se concibe el producto en función de las necesidades del cliente, dichas tecnologías necesitan la complicidad del personal, con su motivación y participación. De ahí que la respuesta a la pregunta de si Calidad y Recursos Humanos constituyen un binomio necesario, la respuesta, rotundamente, es sí. Es la conclusión que se obtiene, y que compartimos, de la literatura en torno a la Dirección de Recursos Humanos y de la Gestión de la Calidad Total. Una literatura para la que en este nuevo milenio el mundo empresarial y laboral necesita corresponder a nuevas necesidades de sus clientes, contando para ello con medios humanos muy polivalentes y abiertos a nuevas posibilidades, y con la exigencia añadida de un compromiso de lealtad con la empresa, y si es posible indefinido. Sin embargo, el hecho que constatamos es que las empresas hoteleras no adoptan una visión de desarrollo de los empleados que tenga por objeto su enriquecimiento profesional y personal, sino que, más bien, optan por considerar a los empleados como un recurso más que hay que incorporar a la función de producción y que la dirección debe racionalmente controlar, asignar y dirigir, por ejemplo, bajo las normas ICTE.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, A; FERNÁNDEZ, N. y MOLLÓN, M. [2002]: *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Prentice Hall. Madrid.
- ALONSO, V. y BLANCO, A. [1990]: *Dirigir con Calidad Total*. Esic Editorial. Madrid.
- AMAT, O. [1992]: *Costes de Calidad y de No-Calidad*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- BERICAT ALASTUEY, E. [1999]: «Tiempo de trabajo y tiempo de vida en el sector turístico». En: Quesada, R. (Ed.): *Tiempo de trabajo: empleo y calidad en la industria turística*. Universidad de Málaga. Málaga, págs. 41 a 58.
- BOTE, V. [1996]: «Financiación interna del turismo: financiación autonómica». *Estudios Turísticos*, número 131. Valencia, págs. 53 a 65.

- CAMPANELLA, J. [2000]: *Los costes de la calidad: Principios, implantación y uso*. AENOR. Madrid.
- CASTRO, M. S. [2001]: «Gestión de la calidad y gestión de recursos humanos: una simbiosis inevitable». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF. Número 220. Madrid, págs. 77 a 134.
- CERRA, J.; DORADO, J.; ESTEPA, D. y GARCÍA, P. [1997]: *Gestión de producción de alojamientos y restauración*. Editorial Síntesis. Madrid.
- CIAMPA, D. [1993]: *Calidad Total. Guía para su implantación*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. Delaware.
- CLAVER, A.; GASCO, J. L. y LLOPIS, J. [1995]: *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas. Madrid.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J. y TARÍ, J.J. [1999]: *Calidad y dirección de empresas*. Civitas. Madrid.
- CROSBY, P.B. [1990]: *Hablemos de calidad*. McGraw-Hill. México.
- CUADRADO, J.P. [1999]: *El sector servicios y el empleo en España. Evolución reciente y perspectivas de futuro*. Fundación BBA. Bilbao.
- DEAN, J. W. y EVANS, J. R. [1994]: *Total Quality Management, Organization and Theory*. Paul: West Publishing Company. Minneapolis.
- DEMING, W. E. [1986]: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos. Madrid.
- DENNIS, R. A. [1993]: *Auditorías de calidad*. Díaz de Santos. Madrid.
- DÍAZ, A. y GONZÁLEZ, A. [1996]: «Calidad de servicio en la industria turística», en VALDÉS, L. y RUIZ, A. (Coord.): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, 151-174.
- ELÍAS, J. [2000]: *Organización atenta*. Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- FALCES, C.; SIERRA, B. ; BECERRA, A. y BRIÑOL, P. [1999]: «Hotequal: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento». *Estudios Turísticos*. Número 139. Págs. 95 a 110.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES [1999]: *El sector hotelero en España 1999*. Federación Española de Hoteles (FEH). Madrid.
- FEIGENBAUM, A. V. [1994]: *Control total de la calidad*. Compañía Editorial Continental. México.
- FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. [1999]: *Gestión de la Calidad orientada a los procesos*. Díaz de Santos. Madrid.
- FERNÁNDEZ FUSTER, L. [1998]: *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Alianza. Madrid.
- FERNÁNDEZ, E; AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. [2003]: *Estrategia de producción*. McGraw-Hill. Madrid.

- FIGUEROLA, M. [1995]: *Economía para la gestión de empresas turísticas*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- FUSTER, J. [1991]: *Turismo de masas y calidad en los servicios*. Gráficos Planisi. Palma de Mallorca.
- GALGANO, A. [1993]: *Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Díaz de Santos. Madrid.
- GALLOWAY, D. [1998]: *Mejora continua de procesos*. Gestión 2000. Barcelona.
- ICHE [1998]: *Instituto para la Calidad Hotelera Española*. Madrid.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [2001]: Directorio del INE: establecimientos y plazas por categorías hoteleras y distribución de plazas hoteleras por comunidades autónomas. <http://ine.es/inebase/cgi/um>
- ISHIKAWA, K. [1990]: *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Editorial Norma. Barcelona.
- JAMES, P. [1997]: *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Prentice Hall. Madrid.
- JULIÁ, M; PORSCHÉ, F; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. [2002]: *Gestión de Calidad aplicada a Hostelería y restauración*. Prentice Hall. Madrid.
- JURAN, J. M. [1984]: *Mejoramiento de la calidad*. Juran Institute INC. Nueva York.
- KELADA, J. N. [1996]: *Reingeniería y calidad total*. AENOR. Madrid.
- LEAL, A. [1997]: «Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimientos» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6. Número 1. Madrid, págs. 101 a 125.
- LLORENS, F. J. y FUENTES, M.M. [2000]: *Calidad total*. Pirámide. Madrid.
- MARTÍN ROJO, I. [2000]: *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- MARTÍNEZ-TUR, V.; TORDERA, N.; RAMOS, J. y MARZO, J. C. [2001]: «Relaciones entre la gestión de recursos humanos en organizaciones de servicios y la satisfacción de los usuarios: el efecto de desbordamiento». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF. Número 214. Madrid.
- MAZÓN, T. [2001]: *Sociología del Turismo*. Ed. Ramón Areces. Madrid.
- OAKLAND, J.S. [1993]: *Total quality management. The route to improving performance*. Butterworth-Heinemann Ltd. Londres.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., y BERRY, L. L. [1985]: «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research». *Journal of Marketing*. 49 (Fall). New York, págs. 41 a 50.
- [1988]: «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality». *Journal of Retailing*, 64 (1). Amsterdam, págs. 420 a 450.

- [1994] «Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research». *Journal of Marketing*, vol. 58, (Fall). New York, págs. 140 a 147.
- [1993]: *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.
- PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. [1999]: *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. ISIC. Madrid.
- PETRICK, J. A. y FURR, D. S. [1997]: *Calidad total en la Dirección de los Recursos Humanos*. Gestión 2000. Barcelona.
- ROSANDER, A. C. [1992]: *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Díaz de Santos. Madrid.
- ROTGER, J.J. y CANELA, M.A. [1996]: *Gestión de la calidad. Una visión práctica*. Beta. Barcelona.
- RUIZ-CANELA, J. [2004]: *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Ra-Ma Editorial. Madrid.
- SCHULER, R. y HARRIS, D. [1991]: «Deming quality improvement: implications for human resource management as illustrated in a small company». *Human Resource Planning*. Vol. 14. Número 3, págs. 114 a 132.
- UDAONDO DURÁN, M. [1992]: *Gestión de la calidad*. Díaz de Santos. Madrid.
- URIEL, E.; MONFORT, V.; FERRI, J. y FERNÁNDEZ, J. [2001]: *El sector turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo. Valencia.
- WILKINSON, A. y WILLMOTT, H. [1995]: *Making Quality Critical*. International Thomson Business Press. London.