

## **2.4. Hipótesis y metodología de la investigación**

### **2.4.1. Hipótesis**

Si pudiésemos resumir la Gestión de la Calidad Total en un eslogan sería este: 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<sup>127</sup>.

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

---

<sup>127</sup> Así, en una serie de trabajos empíricos se concluye que la insatisfacción en el puesto de trabajo o el nivel alto de rotación incapacita a los empleados para prestar un buen servicio al cliente. Véase, Hartline y Ferrel (1996); Lloréns (1998); Schlesinger y Heskett (1991); Reichheld (1993).

esquema de relación taylorista, esto es, vamos a constatar el mantenimiento de viejos hábitos de dirección<sup>128</sup>.

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<sup>129</sup>. 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,

---

<sup>128</sup> De la revisión de las aportaciones en estudios realizados en este campo se observa que la mayoría de ellas se centran en las consecuencias que producen los distintos contratos a tiempo parcial en la satisfacción y compromiso de los empleados. Véase, Feldman (1990); Hom (1979); Ingvar (2000); Edwards y Rovinson (2001).

<sup>129</sup> Hay que destacar que existen, también, una serie de trabajos que analizan las condiciones de trabajo en el comportamiento organizacional de los empleados, concretamente cómo la inseguridad laboral afecta negativamente a las respuestas afectivas de los empleados hacia el trabajo o sus tareas. Véase, Ashford et al. (1989); Rosow y Zager (1985) Greenhalgh y Rosenblatt (1984).

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 consecuentemente delegan en ellos gran responsabilidad, permitiéndoles su participación en el proceso de toma de decisiones. En contra, consideramos mas 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.

#### **2.4.2. Dimensiones e indicadores**

A efectos de contrastación, partimos de la consideración de que para implantar la mejora continua, tal y como la literatura mantiene, se precisa del convencimiento de los líderes de las empresas sobre la eficacia de los modelos de gestión de calidad. Un factor fundamental para el éxito, sino no se explica que unas empresas estén certificadas y otras no, es implantar una cultura basada en la excelencia del servicio al cliente. Para ello es necesario analizar y evaluar las siguientes dimensiones: 1) satisfacción del cliente; 2) implicación de la dirección; 3) participación del personal de la organización; 4) mejora continua e innovación, y 5) formación permanente

Estas dimensiones están presentes en los defensores del movimiento de la calidad, en especial los consultores, teóricos o expertos, los cuales afirman que es posible implementar la Gestión de la Calidad Total en cualquier tipo de organización y que mejora los resultados de la empresa. Membrado (2002) señala que para el caso del modelo FQM la dirección debe definir la misión, visión y valores, para lo que debe: 1) actuar como modelo de referencia; 2) garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización, implicándose personalmente; 3) implicarse con los clientes, socios y representantes sociales, y 4) motivar, apoyar y reconocer a las personas. En el caso de la ISO 9001:2000, la alta dirección debe: 1) adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad como decisión estratégica; 2) evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como la mejora continua de su eficacia; 3) garantizar que se determinan y cumplen los requisitos del cliente para aumentar su satisfacción; 4) definir la política de calidad, asegurándose que es coherente con el propósito de la organización, y se comunica y revisa; 5) establecer los objetivos de calidad; 6) planificar el Sistema de Gestión de Calidad; 7) garantizar que están claras las responsabilidades y contenidos, y 8) revisar el Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo decisiones y acciones para su mejora y la de

sus procesos y productos. Se supone que la Gestión de la Calidad Total es una fuente indudable de ventaja competitiva que permite obtener tasas de rentabilidad superiores. Sin embargo, hay que recordar la pregunta inicial de la investigación es si existe evidencia empírica concluyente con los resultados de la Gestión de la Calidad Total, esto es, si en las empresas hoteleras que han adoptado la Gestión de la Calidad Total las políticas son distintas del resto de las empresas no certificadas.

Ahora bien, los trabajos revisados<sup>130</sup> sobre la Gestión de la Calidad Total concluyen que ésta produce valor para la empresa, por lo que se afirma que la implantación de la Gestión de la Calidad Total en la muestra estudiada es siempre positivo, independientemente de otros elementos externos o internos a la misma. Además, se insiste en que las prácticas de recursos humanos de la Gestión de la Calidad Total deberían considerarse como principios de gestión aplicables a todas las empresas, y ello por el motivo del efecto de las acciones de los recursos humanos en los resultados de la empresa<sup>131</sup>. Sin embargo, las conclusiones de estos trabajos deben ser tomadas con precaución. Ello se debe a: a) la no consideración del efecto industria en el análisis de los resultados; b) una selección poco adecuada de las empresas incluidas; c) la ausencia de empresas de control, y por tanto la imposibilidad de comparación, y d) una metodología estadística poco rigurosa. Por otra parte, hay que apuntar, además, que se han realizado estudios que cuestionan la utilidad de los sistemas de Gestión de la Calidad Total<sup>132</sup>. Las principales críticas han sido: a) el excesivo tiempo que requiere la puesta en marcha por parte de la dirección; b) el énfasis excesivo en los procesos y no en los resultados, y c) la difícil aplicación en las pequeñas y medianas empresas, las empresas de servicios y las organizaciones sin ánimo de lucro.

La revisión de los trabajos empíricos puso de manifiesto que para medir la gestión de los recursos humanos en las empresas certificadas se habían empleado indicadores a partir de las siguientes tres categorías que se consideran que son los principales beneficios que proporciona el proceso de mejora de la calidad: mayor rentabilidad y

---

<sup>130</sup> Benson, Saraph y Schroeder (1991); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Ahire, Golhar y Waller (1996); Black y Porter (1996).

<sup>131</sup> Sanz y Sabater (2000); Castro (2001).

<sup>132</sup> Véase Club Gestión de Calidad (1997).

competitividad, mayor efectividad organizacional y mayor satisfacción del cliente<sup>133</sup>. Pasamos a desarrollar con más detenimiento cada una de las mencionadas categorías:

1ª Categoría: **Mayor rentabilidad y competitividad**. La mejora en el producto y la calidad en el servicio generan la competitividad corporativa. La Gestión de la Calidad Total permite a una empresa producir más con los recursos actuales y modernizar sus procesos de trabajo (eficiencia) gracias a un mejor conocimiento de las necesidades internas y externas de los clientes (efectividad). Esta mayor eficiencia y efectividad pueden reducir los costes totales, la rotación de los clientes y aumentar las ventas, además de atraer nuevos clientes<sup>134</sup>.

2ª Categoría: **Efectividad organizacional**. Las mejoras alcanzadas en cuanto a la efectividad son más difíciles de detectar, pero pueden contribuir al bienestar financiero global y a la competitividad de una organización<sup>135</sup>. Los niveles excepcionales de efectividad organizacional pueden representar una fuerte ventaja competitiva, única y sostenible, porque es muy difícil que otros puedan copiarla. Los siguientes son algunos de los beneficios de efectividad organizacional derivados de la Gestión de la Calidad Total:

- \* Mejor trabajo en equipo y colaboración entre unidades a medida que se genera un “modus operandi” orientado al equipo de la calidad, facilitando así la integración efectiva de los distintos grupos de trabajo.
- \* Mejor comunicación a través de un lenguaje común y de una fuerte concentración en el cliente. De esta forma se genera un lenguaje común y unas actitudes compatibles que mejorarán la efectividad de una organización.
- \* Mayor participación de los trabajadores. La gerencia de la calidad total aporta el escenario y los instrumentos para aprovechar de forma más efectiva el trabajo realizado por los trabajadores y conseguir al tiempo un mayor desarrollo personal.

---

<sup>133</sup> Hartline y Ferrel (1996) del análisis que efectúan de la literatura de marketing de servicios extraen las siguientes dos conclusiones: 1) las actitudes y comportamiento de contacto influyen notablemente en la calidad del servicio percibido por el cliente, y 2) la dirección puede influir en la relación empleado-cliente a fin de mejorar la calidad de servicio. Véase, también, George y Grönroos (1989), Heskett et al. (1997).

<sup>134</sup> George (1990).

<sup>135</sup> Jonson (1996); Schmit y Allscheid (1995); Hallowel et al. (1996).

\* Menor rotación de los trabajadores. A medida que los trabajadores encuentran mayores oportunidades para colaborar significativamente en la empresa su satisfacción se incrementa y disminuyen las renunciaciones no deseadas.

\* Mejores relaciones entre la gerencia y los trabajadores. La Gestión de la Calidad Total genera un punto central corporativo que tanto los gerentes como los no gerentes siguen de forma similar al compartir el mismo mensaje. Este hecho produce la integración de un equipo corporativo total, con mayor efectividad.

\* Mejor enfoque de los objetivos fundamentales. La Gestión de la Calidad Total lleva a la empresa a definir mejor sus prioridades clave y a comunicarlas con mayor efectividad a todos los trabajadores. Esto provoca un avance común en la misma dirección.

3ª Categoría: **Satisfacción del cliente.** En último término, los clientes son lo más importante. Sin clientes no podría existir ninguna empresa. Sin clientes no se tendrían ingresos, participación en el mercado, rendimiento sobre la inversión, ni beneficios. El propósito de la Gestión de la Calidad Total es conservar a los clientes satisfechos y conseguir nuevos clientes; pero la experiencia muestra que obtener nuevos clientes es mucho más difícil que conservarlos. Por ello la Gestión de la Calidad Total nos enseña a conocer a nuestros clientes y sus necesidades: nos enseña que debemos hacer para conservarlos. Específicamente, la Gestión de la Calidad Total puede ayudar a conseguir grandes ventajas en los siguientes aspectos: satisfacer y conservar los clientes que tenemos, atraer cada vez más clientes a través de la más efectiva y económica estrategia de mercadotecnia que existe: la publicidad boca a boca, diseñar productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes, reducir los costes imputables a clientes insatisfechos, así como responder a las quejas y procesar reclamaciones de garantía, etc.

La Gestión de la Calidad Total reduce el coste de una calidad defectuosa y conduce hacia mejoras significativas del producto y del servicio. Como resultado, el cliente obtiene una mayor satisfacción, lo cual conduce a incrementar las ventas. Esto equivale a un ciclo continuo de mejora o a una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva. La ventaja competitiva aparece como resultado de la serie de características que se incorporan a la empresa, lo que lleva a los clientes a tomar la decisión de hacer negocios con la empresa y no con las empresas competidoras. Pero ello sólo se consigue cuando

se analizan constantemente las necesidades de los clientes y se trabaja para satisfacerlas. Es preciso, por tanto, ver la empresa a través de los ojos de los clientes, y hacerlo de forma continua, debido a que las necesidades cambian con el tiempo. Esta preocupación constante para comprender las necesidades de los clientes y la total participación de todos los miembros de la empresa es de lo que trata la mejora de la calidad. Al implantar la Gestión de la Calidad Total, la empresa puede construir una personalidad corporativa única y dinámica, es decir, una cultura que compromete a todos los trabajadores. Los competidores encontrarán virtualmente imposible duplicar esta personalidad corporativa, con lo que obtendremos una ventaja competitiva<sup>136</sup>.

La Gestión de la Calidad Total como elemento estratégico implica el aseguramiento de la calidad en la empresa, cuya novedad está en ampliar el concepto de cliente externo (consumidor final del producto) al cliente interno (trabajador de la empresa). Dentro de la empresa, para cada empleado, el trabajador siguiente, al que se proporciona una parte del producto, se considera como un cliente, esto es, la organización se estructura como un conjunto de relaciones entre el cliente y el proveedor. De esta forma la satisfacción de las necesidades del cliente final están garantizadas si cada peldaño se realiza según las exigencias del cliente próximo. Esto implica modificar los sistemas de medida de resultados (la duración del ciclo de fabricación, la proporción de defectos de los productos, los índices de retraso en las entregas, los términos de desarrollo de nuevos productos, las reclamaciones, los índices de satisfacción de clientes, los índices de residuos y subproductos...) y los sistemas de incentivos (el beneficio de hacer un trabajo más fácil o más seguro, el reconocimiento público, aumentos de sueldo, promociones, bonificaciones...)<sup>137</sup>.

El cuadro siguiente muestra las dimensiones e indicadores (que se configuran en el modelo Gestión de la Calidad Total en forma de actuaciones que se han de implementar) utilizados en la investigación y que quedan reflejadas en la encuesta que se muestra en el anexo:

---

<sup>136</sup> Anderson et al. (1995); Ravichandran y Ray (2000).

<sup>137</sup> Diversas investigaciones muestran que los empleados que perciben apoyo de la dirección y de los supervisores redundan en una mejora de la calidad interna y tienen, por tanto, más capacidad para satisfacer al cliente. Véase, Berry et al. (1994); Johnston et al. (1990); Sergeant y Frenkel (2000); Lloréns (1998).

Cuadro 19. Dimensiones de la Gestión de la Calidad Total

Dimensiones	Actuaciones
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y mejorar las relaciones entre cliente-proveedor.</li> <li>• Satisfacer a los clientes internos.</li> <li>• Conocer los requisitos de los clientes.</li> <li>• Medir el grado de satisfacción del cliente.</li> <li>• Responder a todas las expectativas de los clientes.</li> </ul>
Implicación de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el compromiso por la calidad y facilitar los medios para conseguirla.</li> <li>• Liderar la implantación de la calidad total.</li> <li>• Planificar de un modo permanente.</li> <li>• Establecer más cauces de comunicación.</li> <li>• Priorizar la información permanente, incluso de cuestiones estratégicas.</li> <li>• Compromiso con el cambio organizacional.</li> </ul>
Participación del personal de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la coordinación y participación de todos los departamentos.</li> <li>• Especificar la atribución de responsabilidades y lograr una mayor motivación.</li> <li>• Fomentar y lograr la adhesión y participación del personal.</li> <li>• Posibilitar el desarrollo personal y profesional.</li> <li>• Comunicar, informar y negociar la implantación del sistema de calidad con los trabajadores y/o sus representantes.</li> <li>• Modificar las estructuras organizativas en favor del trabajo en equipo, más autogestionado.</li> </ul>
Mejora continua e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia ha de estar basada en la permanente innovación tecnológica y la innovación de productos y procesos.</li> <li>• Prevención y evaluación permanente.</li> <li>• Innovación en nuevos sistemas de gestión y/o organización.</li> <li>• Implicar al personal para adoptar la mejora continua.</li> <li>• Establecer estrategias de mejora continua.</li> </ul>
Formación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de formación en el puesto y de formación permanente.</li> <li>• Establecer planes de formación (políticas de formación permanente).</li> <li>• Posibilidades de promoción a través de la recualificación.</li> <li>• Asignación de puestos de trabajo en base a la cualificación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Por último, hay que señalar que de esta serie de actuaciones se derivan, teóricamente, una serie de beneficios que pueden sintetizarse de la siguiente forma:

Cuadro 20. Beneficios de la adopción de la estrategia de la calidad

Para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costes, errores y tiempo.</li> <li>- Aumento de la productividad y la competitividad.</li> <li>- Facilidad de las mejoras del marketing.</li> <li>- Mejora de la imagen.</li> <li>- Lealtad de los clientes y repeticiones en compras.</li> <li>- Desarrollo de una ética de empresa.</li> <li>- Menor vulnerabilidad en la guerra de precios.</li> <li>- Posibilidad de disfrutar de los precios relativamente más altos sin repercusiones en la cuota de mercado.</li> <li>- Crecimiento de la participación en el mercado.</li> </ul>
Para los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible aumento del salario y justificación del puesto de trabajo basado en el aumento de la productividad.</li> <li>- Aumento de la reputación y la moral, lo que facilitará la tarea diaria.</li> <li>- Creación de un ambiente adecuado, favoreciendo el trabajo en equipo, así como la satisfacción y la motivación.</li> </ul>
Para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor valor añadido de los productos.</li> <li>- Menores precios y, en el peor de los casos, si esto no sucede, se mejorará la operatividad y disminuirán los errores.</li> </ul>
Para los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor valor de la inversión y aumento de los beneficios.</li> </ul>
Para la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En general los beneficios son indirectos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 2.4.3. Diseño de la investigación

En el diseño de la investigación se ha adoptado como población objeto de estudio el conjunto de establecimientos hoteleros ubicados en Cataluña clasificados<sup>138</sup> 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

<sup>138</sup> A partir de la revisión de la literatura realizada por Aguiar y García Falcón (2002), las variables más habituales empleadas para la clasificación de los establecimientos hoteleros son: a) carácter de las instalaciones y servicios; b) tamaño; c) localización; d) mercado de clientes; e) periodo de estancia; f) tipo de propiedad, y g) categoría del hotel. Para la elaboración de nuestro análisis, y de acuerdo a las hipótesis, hemos priorizado otras variables de clasificación en el momento de establecer las relaciones de dependencia como el tamaño de la plantilla, la pertenencia a cadenas hoteleras y los ratios de cualificación y temporalidad de los empleados. En cuanto a la clasificación según mercado de clientes y localización, Aguiar y García Falcon (2002) proponen la clasificación que divide los establecimientos según: a) hoteles comerciales (cerca de la ciudad); b) hoteles residenciales (afueras), y c) hoteles turísticos (lejos de la ciudad). En nuestro caso y de acuerdo con las características de la oferta hotelera catalana hemos adoptado la clasificación que sigue: a) litoral (asociado al modelo de turismo de “sol y playa” ; b) interior (asociado tanto al turismo rural como al turismo de salud, al turismo blanco...; c) urbano (asociado al turismo de ferias y congresos, cultural, etc.). Esta clasificación es especialmente pertinente en nuestro análisis en tanto que las localizaciones de cada uno de estos modelos turísticos se inserta en mercados locales de trabajo altamente diferenciados.

nuestra investigación. En la siguiente tabla puede observarse su distribución según número de estrellas y distribución geográfica

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	1208

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 de modo que 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<sup>139</sup> que se aplicó personalmente a 46 directivos de establecimientos hoteleros que gestionan la calidad a través de entidades certificadoras de sistemas de calidad<sup>140</sup>. 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<sup>141</sup>; b) Los 8 establecimientos con certificado EMAS (ISO 14001) de Gestión Medioambiental; c) Los 12 establecimientos con certificación ISO 9000<sup>142</sup>. 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<sup>143</sup>.

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<sup>144</sup> los

<sup>139</sup> Los cuestionarios se confeccionaron a partir las hipótesis teóricas y subhipótesis empíricas de la investigación. De este modo se establecieron indicadores para cada una de las dimensiones y variables consideradas.

<sup>140</sup> El cuestionario fue cumplimentado por los gerentes y directivos de las funciones de calidad y recursos humanos.

<sup>141</sup> Base muestral proporcionada por ICHE.

<sup>142</sup> La base muestral de estos últimos fue proporcionada por ENAC y entidades certificadoras: AENOR, Boureau Veritas, TUV Rheinland, Lloyd's...

<sup>143</sup> 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.

<sup>144</sup> El lanzamiento de la encuesta por correo tuvo dos ocasiones. La primera durante el inicio del periodo 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

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%<sup>145</sup> 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 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 estos, 66 dirigen hoteles independientes y 59 son directivos de 17 cadenas hoteleras que gestionan un total de 177 hoteles

---

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 periodo estival (meses de septiembre y octubre) acompañando el cuestionario por correo por un seguimiento telefónico. De este modo se obtuvieron 56 nuevos cuestionarios.

<sup>145</sup> Se ha de destacar que el bajo nivel de respuesta se explica en gran medida, según la principal justificación aportada 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

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 tres y cuatro estrellas frente a los de cinco. 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 tres 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.

---

el primer lanzamiento de la encuesta la falta de tiempo disponible por gerentes y directivos durante el periodo estival.

Tabla 3. Principales características de la muestra

Número de estrellas	Frecuencia	Porcentaje
3	68	54,4
4	48	38,4
5	9	7,2
<i>Pertenencia a cadenas hoteleras</i>		
No pertenece a cadena	66	52,8
Pertenece a cadena	59	47,2
<i>Cargo del entrevistado</i>		
Recursos Humanos	21	16,8
Calidad	12	9,6
Gerencia	92	73,6
<i>Destino turístico</i>		
Urbano	56	44,8
Litoral	51	40,8
Interior	18	14,4
<i>Número de habitaciones</i>		
Entre 1 y 50 habitaciones	29	23,2
Entre 51 y 100 habitaciones	34	27,2
Entre 101 y 200 habitaciones	27	21,6
Más de 200 habitaciones	35	28,0
<i>Número de empleados</i>		
Entre 1 y 20 empleados	25	20,0
Entre 21 y 50 empleados	43	34,4
Más de 50 empleados	47	37,6
NS/NC	10	8,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia.

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.

Las variables e indicadores observados mediante el instrumento de recogida de información son las siguientes:

Cuadro 21. Dimensiones e indicadores

1. Características principales del establecimiento.			
Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Identificación socioeconómicas de la empresa	Tipo de destino turístico	I.2	Nominal
	Pertenencia a cadenas hoteleras	I.3	Nominal
	Nacionalidad del grupo	I.4	Nominal
	Número de habitaciones	I.5	Escala
	Número de estrellas	I.6	Escala
	Ubicación de los mercados	XIII.1	Nominal
	Facturación en el último ejercicio	XIII.6	Escala
	Número de centros	XIII.7	Escala
2. Estructura de la plantilla y política de reclutamiento			
Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Estructura de la plantilla. Cualificación	Número de trabajadores según contratación	XIII.2	Escala
	Número de trabajadores que proceden de una empresa de trabajo temporal	XIII.3	Escala
	Número de trabajadores autónomos	XIII.4	Escala
	Valoración del impacto de la estacionalidad sobre la calidad del servicio	XIII.8	Nominal
	Número de trabajadores según cualificación	XIII.5	Escala
Reclutamiento	Grado de preferencia del mercado de trabajo interno sobre el externo	XI.10	Ordinal
	Principales criterios en la selección de personal	XI.11	Nominal
	Distinción de criterios según categorías profesionales	XI.11	Nominal
	Grado de importancia otorgado a la polivalencia/especialización	XI.15	Ordinal
	Grado de diseño conjunto con otros departamentos para reclutar a los mejores candidatos	XI.9	Ordinal
3. Modelos de gestión de la calidad			
Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Modelos de gestión de la calidad	Tipo o forma de gestionar la calidad	II.1	Nominal
	Año de certificación, premio y consultoría que ha obtenido su empresa	II.3	Escala
	Nombre de la certificación, premio o consultoría que ha obtenido la empresa	II.3	Nominal
	Alcance de la certificación, premio o consultoría que ha obtenido la empresa	II.3	Nominal
	Institución de la certificación, premio o consultoría que ha obtenido la empresa	II.3	Nominal
	Está tratando de obtener certificaciones y/o premios en la calidad	II.3	Nominal
	En caso afirmativo, realice un a breve descripción	II.3	Nominal
Qué experiencia ha tenido la empresa con asesores y/o consultores	II.4	Nominal	
4. Concepto y motivación de la calidad			
Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Concepto y motivación de la calidad	Agente promotor de la gestión de la calidad	II.2	Nominal
	Principales motivos para la implementación de la calidad	II.5	Nominal
	Que entiende la empresa por calidad	II.7	Nominal
5. Función de Recursos Humanos			
Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Características de la función de RRHH	Denominación del área de RR.HH.	III.1	Nominal
	Departamento responsable de la gestión de recursos humanos	III.1	Nominal
	Número de personas que desarrollan funciones de RR.HH.	III.2	Escala
Competencias de la función de Recursos Humanos:	Área responsable de los planes de formación	III.3	Nominal
	Área responsable del diseño de carreras	III.3	Nominal
	Área responsable de la elección del personal	III.3	Nominal
	Área responsable de la promoción de personal	III.3	Nominal
	Área responsable de la implantación de la calidad	III.3	Nominal
	Área responsable de la retribución y compensaciones	III.3	Nominal
	Área responsable de la comunicación interna	III.3	Nominal
	Área responsable de la ampliación/reducción de plantilla	III.3	Nominal
	Área responsable de la negociación colectiva	III.3	Nominal
Papel del DRH en el proceso de implantación de la calidad	III.4	Nominal	

Cuadro 22. Dimensiones e indicadores (continuación)

6. Dimensiones de la calidad: Trabajo en equipo

Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Trabajo en equipo	Existencia de estructura de trabajo en equipos	IV.1	Ordinal
	Describe el tipo de estructura de los equipos	IV.1	Nominal
	Acciones para el incremento del trabajo en equipo	IV.2	Ordinal
	Describe los esfuerzos orientados al incremento del trabajo en equipo	IV.2	Nominal
	Se explican de las ventajas del trabajo en equipo	IV.3	Nominal
	Cómo se explican las ventajas del trabajo en equipo	IV.3	Nominal
	A qué tipo de personal se explican	IV.3	Nominal
	Tipos de trabajo en equipo	IV.4	Nominal
	Porcentaje de plantilla según categoría integrada en equipos	IV.5	Escala
	Actitud hacia el trabajo en equipos según categoría	IV.6	Ordinal
	Motivos para la diferente actitud entre categorías	IV.6	Nominal
	Motivos de la presencia de conflictos en los equipos de trabajo	IV.6	Nominal
	Grado de implementación del trabajo en equipo	XI.5	Ordinal
Grado de implementación de trabajo en equipo interdepartamental	XI.6	Ordinal	

7. Dimensiones de la calidad: Autonomía y participación

Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones	Qué grado de autonomía para tomar decisiones tienen los equipos de trabajo	V.1	Ordinal
	Se han formulado objetivos y estrategias para aumentar la autonomía de los empleados en la toma de decisiones	V.2	Nominal
	Autonomía para planificar el trabajo según categorías profesionales	V.3	Ordinal
	Causas de las diferencias en la autonomía para planificar	V.4	Nominal
	Grado de delegación de las decisiones	XI.7	Ordinal
	Grado de participación de los empleados en el diseño de los puestos de trabajo	XI.16	Nominal

8. Dimensiones de la calidad: Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Papel de la dirección en la implementación de la calidad	Se promueve un estilo de dirección participativa entre los directivos	VI.1	Ordinal
	Responsables de la gestión de la calidad	IV.0	Nominal
	Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos	VI.2	Ordinal
	Diferencias en la gestión del liderazgo entre diferentes departamentos	VI.3	Ordinal
Papel sindical en la implementación de la calidad	Se interesan los sindicatos por la calidad	II.6	Nominal
	En caso afirmativo, como se interesan los sindicatos por la GCT	II.6	Nominal

9. Dimensiones de la calidad: Comunicación

Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Comunicación interna	Nivel de análisis de las necesidades de comunicación de la empresa	VII.1	Ordinal
	Presencia de actividades orientadas a mejorar la comunicación	VII.2	Ordinal
	Medidas llevadas a cabo durante los últimos años	VII.2	Ordinal
	Nivel de comunicación de los resultados económicos a los empleados	VII.3	Ordinal
	Grado de reconocimiento de la misión en la empresa	XI.1	Ordinal
	Grado de difusión de la información	XI.8	Ordinal
Comunicación externa	La empresa tiene contactos con otras para mejorar sus prácticas de RR.HH.	XI.2	Ordinal
	La empresa acepta las solicitudes de otras para conocer las prácticas de RR.HH. que aplica	XI.3	Ordinal
	La empresa diseña y ejecuta estrategias de mejora a partir de experiencias con otras empresas	XI.4	Ordinal

Cuadro 23. Dimensiones e indicadores (continuación)

10. Dimensiones de la calidad: Formación

Dimensiones	Indicadores	Número de Pregunta	Nivel de Medida
Formación en general	Existencia de un plan de formación y entrenamiento para las diferentes categorías de empleados	VIII.1	Nominal
	Grado de orientación y formación sobre la cultura de empresa a los nuevos empleados	XI.13	Ordinal
Formación orientada a la calidad	Existen actividades de formación y entrenamiento en calidad para las diferentes categorías de empleados	VIII.1	Nominal
	Que porcentaje de personas reciben formación para la calidad para las diferentes categorías de empleados	VIII.1	Escala
Contenidos de la formación	La formación para la calidad imparte como contenido: la filosofía y principios de la calidad para las diferentes categorías de empleados	VIII.1	Nominal
	La formación para la calidad imparte como contenido: estrategias de solución de problemas para las diferentes categorías de empleados	VIII.1	Nominal
	La formación para la calidad imparte como contenido: herramientas de control de la calidad las diferentes categorías de empleados	VIII.1	Nominal
Evaluación de la formación	En qué medida se realizan acciones para determinar si hay una mejora significativa de los conocimientos y habilidades de los empleados sobre calidad las diferentes categorías de empleados	VIII.1	Ordinal

11. Dimensiones de la calidad: Mejora continua

	Promoción del principio de mejora continua entre los directivos	VI.2	Ordinal
	Evaluación de los empleados en cuanto a esfuerzo de mejora demostrado por los empleados	IX.2	Ordinal
	Evaluación de los empleados en cuanto a capacidad que desarrolla el empleado para solucionar problemas	IX.2	Ordinal
	Evaluación de los empleados en cuanto a aportaciones que cada uno realiza al trabajo en equipo	IX.2	Ordinal
	Porcentaje de empleados tiene un salario que depende del sistema de recompensas a la calidad	IX.3	Escala

12. Dimensiones de la calidad: Satisfacción laboral y conflicto

Satisfacción laboral	Existencia de encuesta de satisfacción entre el personal	X.1	Nominal
	Regularidad de realización de las encuestas	X.1.1	Ordinal
	Relevancia en la gestión del personal de las demandas de los empleados	X.2	Ordinal
Conflicto	Relevancia en la gestión del personal de la existencia de quejas y reclamaciones de los empleados	X.2	Ordinal
	Relevancia en la gestión del personal de los índices de absentismo	X.2	Ordinal
	Relevancia en la gestión del personal de las huelgas	X.2	Ordinal
	Frecuencia de conflictos en los equipos de trabajo	IV.6	Ordinal

13. Dimensiones de la calidad: Resultados

Resultados	Grado en que aumentan o disminuyen los clientes con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumentan o disminuyen los beneficios con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumentan o disminuyen los errores con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumentan o disminuyen las necesidades de supervisión directa de los trabajadores con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumenta o disminuye el compromiso de los trabajadores con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumenta o disminuye el número de trabajadores con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumenta o disminuye el número de mandos intermedios con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumenta o disminuye el número de trabajadores que intervienen en la planificación de su trabajo con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumenta o disminuye la satisfacción de los clientes finales con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumenta o disminuye la satisfacción de los proveedores con la GC	XII.1	Ordinal
	Grado en que aumenta o disminuye la satisfacción de los empleados con la GC	XII.1	Ordinal
Grado en que aumenta o disminuye la satisfacción de la dirección con la GC	XII.1	Ordinal	

### **3. Análisis de la información**

### 3. Análisis de la información

La literatura empírica disponible indica, de forma reiterada, el papel crucial de la aplicación de ideas y enfoques testados de mejora de la calidad. De forma inequívoca, se subraya 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 la competitividad de los destinos turísticos y concretamente de las empresas hoteleras fuera una apuesta por la calidad. Apuesta necesaria frente a la aclamada competitividad de los nuevos destinos turísticos, la globalización de la economía y la transformación de la demanda.

“Hay dos estrategias: Primero, nosotros no seremos nunca competitivos por precio. En dos generaciones Turquía puede tener un nivel de vida similar al nuestro. Quiero decir que el salario de uno de sus camareros alcance nuestros salarios. Por tanto, para posicionarte en un destino que no es económico tienes que aportar otros valores, y estos valores deben pasar por la mejora de la calidad. Segundo, la otra vía es abrir nuevos mercados. La gente de Sudán o de Marruecos nunca viajará. Pero los nuevos socios de la Europa del Este, que situarán a la Unión Europea con 450 millones de habitantes en mayor... Y tendrán una importante capacidad de gasto en los próximos 15 o 20 años. Y otras cosas más exóticas como la China, nuestros empresarios ya se han fijado. Por tanto, para huir de la competitividad por precio, que no es fácil, porque el mercado es cada vez más sensible al precio, y la aparición de nuevos clientes son las dos vías donde tenemos que agarrarnos. No es fácil. Pero las vías son estas” [Gerente del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona]

Dos puntos han sido destacados: 1) la introducción de dicha gestión requiere cambios substanciales, no sólo en las herramientas utilizadas para la medición de la calidad, sino específicamente en las estructuras organizativas y, especialmente, en las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización. La dimensión del cambio organizativo necesario apunta a que la Gestión de la Calidad Total exige la adaptación organizativa, esto es, un cambio de la cultura de la organización que debe ser necesariamente liderado por la dirección; 2) cambiar la organización hacia una cultura de Calidad Total implica dar solución a problemas específicos relativos a la disponibilidad, adiestramiento, reciclaje, retención, promoción y calidad de los recursos humanos, y para ello hay que definir un sistema de valores compartido, y optar por un sistema comúnmente aceptado para ponerlos en práctica y mantenerlos vivos mediante la práctica continua. Existe un amplio conjunto de métodos, aunque la polémica actualmente se enfoca al debate sobre dos géneros de modelos: modelos basados en sistemas de aseguramiento de la calidad, principalmente las normas ISO 9001, y los

modelos de cambio cultural. Por ejemplo, los modelos de calidad total de la European Foundation for Quality Management (EFQM) para el European Quality Award y del Malcolm Baldrige Award son los mejores ejemplos de esta última línea.

Después de haber analizado, en la introducción y el planteamiento teórico-metodológico de la investigación, las propuestas teóricas para arraigar la estrategia de mejora continua, observamos cómo emerge la importancia que hoy juega el concepto de calidad. Sin embargo, nuestro punto de partida es la constatación de la priorización que consigue el modelo denominado procedimientos propios 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.

“Lo que sucede es que los consultores siempre le van cambiando el nombre a las cosas. La calidad siempre se ha intentado dar. Los hoteles se han ido adaptando a la demanda. Se han instalado aires acondicionados, mueble bar, bufets... Es una constante aunque no existiera la ISO o la Q de calidad. Lo que sucede en estos últimos años es que estas renovaciones se han intensificado. Se han hecho reformas mucho más importantes de lo que se hacían, y cursos que suponen un avance muy importante en la gestión de los establecimientos” [Presidente de la Associació Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda].

### **3.1. 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 clasificados respecto a su certificación de manera que obtenemos dos categorías excluyentes de establecimientos: a) los establecimientos certificados, 46 (36,8%)<sup>146</sup> 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. Estas 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

---

<sup>146</sup> 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 estos, 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.

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 cuatro 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. 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.

Tabla 4 . 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	.8
Certificación, premios y consultoría	1	.8
Certificación, consultoría y procedimientos propios	1	.8
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0</b>

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. Por otra parte, 12 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 5 . Modelos de certificación de la calidad

	N	%
Ninguna	79	63.2
Certificado ICTE	24	19.2
ISO 9001/2000	10	8.0
Medio ambiente (EMAS, 14001)	4	3.2
Medio ambiente (EMAS, 14001)	4	3.2
Certificado ICTE y Medio Ambiente	5	4.0
Certificado ICTE y Medio Ambiente	5	4.0
Certificado ICTE e ISO 9001/2000	3	2.4
Certificado ICTE e ISO 9001/2000	3	2.4
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100.0</b>

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 tres 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 6 . 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 objetivos 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]

“Sólo tenemos contacto con otros hoteles de 5 estrellas de Barcelona. Considero que son sistemas que no se pueden comparar. En cuanto a la ISO o la Q, solo las tienen hoteles que necesitan un cartelito en la entrada, nosotros no lo necesitamos” [Entrevista 97, sin certificación, 5 estrellas, urbano, cadena hotelera]

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 7). 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 (58,7%), de más de 100 habitaciones (67,4%) y un 58,7% tienen cuatro 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 tres estrellas (72,7%). 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%). Existe una cierta preferencia por parte de los establecimientos de tres estrellas a optar por este modelo de gestión (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 cuatro estrellas o más.

Tabla 7. Características de los establecimientos según modelo de gestión

	Certifica- dos (%)	No certifica- dos (%)	Ningún modelo (%)	Consultoría (%)	Premios (%)	Proce- dimientos 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. 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.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)

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 8). 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 cinco estrellas (55,6%) están certificados y poseen procedimientos propios de gestión de la calidad (66,7%). En cambio, en los establecimientos de tres estrellas la certificación sólo alcanza a un 27,9% de la muestra.

Tabla 8. 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
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. 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. 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
<b>Total</b>	<b>36.8 (46)</b>	<b>63.2(79)</b>	<b>5.6(7)</b>	<b>9.6 (11)</b>	<b>17.6 (22)</b>	<b>63.2 (80)</b>	<b>132.8 (166)</b>

(\*) 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.

### 3.2. 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. Como se observa en la tabla 9, 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<sup>147</sup>. 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.

	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

<sup>147</sup> 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%

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 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.

“Ningún establecimiento se puede vanagloriar sólo por tener la ISO de calidad en el 2004. Es poca cosa. Debemos de ir hacia un tipo de calidad integral que hable de calidad de servicio, de calidad medioambiental, de calidad social y de responsabilidad social de las empresas. Y que este tratamiento de la calidad se haga desde el punto de vista de la empresa, de la comunidad y del sector. Además hay muchas cosas que no se pueden conseguir sino es con el apoyo de las Administraciones. Por ejemplo, cuando un hotel apuesta por los temas de la calidad medioambiental y nadie le facilita un tratamiento de residuos. Si el Ayuntamiento no dispone de un sistema integral de residuos, el hotel tiene que contratar a una empresa privada para que gestione sus residuos. Y eso le representa un coste muy alto. Ser responsable tiene un coste muy alto. El problema es que no hay una red suficiente para que los hoteles puedan ir hacia una estrategia de calidad” [Secretari general de la UGT a la província de Tarragona].

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...

“Ciñéndonos a los temas de calidad, nuestro papel ha sido ponderar dos direcciones: una externa, intentando generar cultura de gestión de la calidad en el territorio; y una interna, aplicándonos a nosotros mismos y siendo partícipes de estos modelos de gestión de la calidad. Durante la legislatura 2003-07 los objetivos genéricos son una diversificación de mercados y productos y una especialización. Alguien lo puede interpretar como algo contradictorio, pero no lo es. Nosotros podemos trabajar para la diversificación de mercados y productos y otras partes de nuestro territorio están realizando un ejercicio de especialización altísimo, por ejemplo el senderismo en el entorno del Montsant [...] Estamos actuando en 6.200 km<sup>2</sup> y tienen cabida muchas actividades. Un tercer objetivo genérico durante la legislatura es el incremento de la calidad. Que pasa por una redacción como la que ves aquí: sensibilizar el conjunto de agentes implicados en el sector turístico en la mejora continua, promover la implantación de sistemas de calidad, etc. Esta sería la vertiente más externa, y para que sea creíble, nosotros hemos tenido también que certificarnos, hace dos años con la ISO:9001. [Gerente del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona].

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

---

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.

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.

“Las decisiones importantes respecto a la calidad, como en todo lo demás, las toma él como Director o su mujer en su ausencia”. [Entrevista 6, Certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, establecimiento independiente]

“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 funcione 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 establecimientos sigue una línea marcadamente jerárquica: del Director General a los gerentes de los centros, de estos 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 quienes son los responsables de la calidad las respuestas se encuentran muy segmentadas en función de la certificación (véase tabla 10). Entre los establecimientos certificados se indicó en un 39,1% de los casos que la calidad es responsabilidad de un departamento, factor 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”.

	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% (79)	100.0% (46)	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 otros 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 sobreesfuerzo 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, este 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 cómo 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.

“Entre él y el resto del personal si, él es el director general. Entre los diferentes departamentos, la jefa de recepción es la que tiene un puesto más neurálgico, todo pasa por ella. Cuando el director no está le delega todas sus funciones a la jefa de recepción”. [Entrevista 9, certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente]

“Aquellos departamentos que tratan más con el cliente directamente tienen mucho más poder dentro de la empresa, son más importantes que aquellos departamentos que no están de cara al público; ejemplo: recepción-mantenimiento” [Entrevista 18, certificación Q de ICTE, 4 estrellas, litoral, independiente]

“Cocina y animación, mucha importancia. Que coman bien y se la pasen bien es lo más importante” [Entrevista 23, certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, cadena hotelera]

Presentamos a modo ilustrativo de la difusión entre la plantilla de la responsabilidad en materia de calidad la siguiente tabla. En ésta se observa que sólo en un 14,4% de los casos la representación laboral/sindical participa como responsable en la Gestión de la Calidad. Ahora bien, entre las respuestas espontáneas que han ofrecido esta minoría de directivos que reconocen la participación de la representación laboral/sindical

encontramos de ellos indicaron que su responsabilidad es “quedarse al margen”. Lejos de lo anecdótico, esta es una observación que refleja una buena parte de la consideración hacia la representación sindical en estas empresas.

Tabla 11. Participan los representantes de los trabajadores/responsables sindicales en la calidad

		%		
Sí	18	14,4	¿Cómo?	(Respuesta espontánea)
				%
			Quedándose al margen	2 1,6
			Consulta y colaboración	8 6,4
			Medio ambiente	1 ,8
			Reuniones	4 3,2
			Concienciando a los empleados que el que paga es el cliente	1 ,8
			NS/NC	2 1,6
no	105	84,0		
NS/NC	2	1,6		
Total	125	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

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.

### 3.3. Concepciones y motivaciones de la calidad

Independientemente del modelo de gestión de la calidad adoptado, los directivos han señalado la “satisfacción del cliente” como concepto de mayor relevancia sobre el que gira la calidad. Tendremos ocasión durante el análisis de la información de observar cómo la definición de calidad como “satisfacción del cliente” encierra no necesariamente un modelo de reorganización del proceso productivo, sino que

incorpora, más bien, un nuevo modelo de gestión de la fuerza de trabajo. En este modelo la mejora continua y, concretamente, la estrategia orientada a establecer una Cultura de Calidad, queda justificada en base a la necesidad de reducir los costes de control. Es precisamente este contenido implícito para los entrevistados y explícito desde el ámbito teórico de la Gestión de la Calidad el que se encuentra afectado por los modelos de gestión que aquí hemos adoptado como variable explicativa. Se trata de modelos de gestión que se fundan en el principio de eficiencia funcional y cuyo significado es fundamental al informar los criterios prácticos para las organizaciones económicas.

“Es cierto que cuando llegamos a la certificación no lo hicimos desde la nada, La certificación era un fruto madurado. Nosotros antes de iniciar el proceso del ISO, de una manera firme, ya debíamos soportar un plan estratégico, desarrollar planes anuales de actuación, habíamos incorporado descripción de empleos y perfiles laborales, estábamos haciendo valoración de la satisfacción de nuestros clientes, haciendo dirección por objetivos, habíamos hecho un manual de procedimientos. Todas estas piezas las habíamos hecho para intentar ser más eficientes y teníamos como destino final obtener la certificación. Por tanto, la certificación había sido más el cierre de un círculo en el que habíamos ido avanzando e incorporando piezas como la formación desde 1997 de manera metódica” [Gerente del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona].

En este principio se articula una lógica de acción que informa el comportamiento managerial y que persigue maximizar los ingresos y minimizar los costes. La clave para entender este cambio radica en el cuestionamiento de la división que produjo la industrialización entre la responsabilidad del trabajo y la responsabilidad de controlar la calidad de lo hecho. Así, durante la época de la historia del trabajo en que la producción de bienes y servicios era artesana, se podía considerar la calidad como algo que estaba incluido en el propio trabajo. El artesano configuraba su labor como algo integral: él lo hacía todo. Pero con la industrialización (Smith, Taylor, Ford...) se produjo la denominada racionalización del trabajo y la especialización de las tareas que trajo la necesidad de que unos trabajadores distintos de los que hacían el trabajo lo controlaran para asegurar la calidad. Los ritmos de producción eran muy altos, y la escasa preparación de los trabajadores no permitía garantizar que lo hecho estuviera bien. Esta carencia es lo que la Gestión de la Calidad Total pretende corregir, es decir, evitar los efectos perversos en términos de eficiencia que generan, en otro contexto competitivo, los mecanismos de control establecidos en la etapa taylorista-fordista.

La aplicación práctica del principio de eficiencia funcional se observa, por ejemplo, con respecto a los productos en las siguientes acciones: 1) Inspeccionar y detectar errores; 2)

Reducir el despilfarro, los costes de averías y fallos; 3) Prevenir errores; 4) Buscar el cero defectos; 5) Diseñar correctamente a la primera; 6) Mejora continua de los parámetros habituales de rendimiento; 7) Crear nuevas alternativas, y 8) centrarse en las cosas bien hechas. Y con respecto a los clientes en las siguientes acciones: 1) Evitar molestias a los clientes; 2) Responder a las quejas rápidamente y con seguridad; 3) Reducir la insatisfacción; 4) Satisfacer las expectativas de los clientes; 5) Ayudar a los clientes evitando futuros problemas; 6) Obtener anticipadamente las preferencias de los clientes y seguirlas; 7) Sorprender y deleitar a los clientes; 8) Comprometerse totalmente con indemnizar a los clientes. Por tanto, el significado del principio de eficiencia funcional estaría, en la actualidad, en el aseguramiento de estos tres procesos: 1) Detección de errores; 2) Prevención de errores, y 3) mejora continua.

En el logro del principio de eficiencia funcional es importante la participación del personal en los anteriores procesos. Y la necesidad de esta amplia participación son, desde el punto de vista de la literatura, las siguientes<sup>148</sup>: a) *Comportamiento directivo*: 1) Que exista un coherente liderazgo directivo que fomente el compromiso de los colaboradores con un objetivo común; 2) Que los mandos directivos promuevan y acepten la participación del personal, practicando un estilo de dirección participativo; 3) Que se anime a cada individuo a comprometerse con el resultado de su trabajo y con los objetivos de la empresa; b) *Cultura empresarial*: 1) Que la participación sea un valor compartido en toda la empresa; 2) Que se fomente la crítica interna a todos los niveles; 3) Que se promueva la creatividad y la innovación entre todo el personal; 4) Que se potencie la aceptación de la formación como motor de cambio y adaptación permanente; c) *Estructura de la organización*: 1) Que misión, estrategia, políticas y programas tengan una clara orientación a la participación del personal; 2) Que se disponga de los cauces adecuados para canalizar la participación; d) *Comunicación*: 1) Que la participación sea percibida como atractiva para el desarrollo personal y profesional de cada colaborador; 2) Que exista un adecuado sistema capilar de información que prevea la realimentación; e) *Formación*: 1) Que se haya motivado la necesidad de la participación de todo el personal mediante programas de formación; 2) Que se hayan potenciado y desarrollado las capacidades individuales, tanto técnicas como habilidades personales, con acciones formativas específicas; f) *Barreras a la participación*: 1)

---

<sup>148</sup> Pérez-Fernández de Velasco (1996), Leal (1997).

Eliminar obstáculos relacionados con el carácter de cada persona que condicionan la aportación de propuestas de mejora (actitud de servicio); 2) Eliminar barreras organizativas internas, invisibles pero que coartan la participación: burocracia, jerarquía, etc.; 3) Eliminar el modelo de relaciones laborales basado en la confrontación.

El paradigma de la Calidad Total, acorde con el principio de eficiencia funcional, tiene una preocupación básica: hacer más eficiente la gestión de la fuerza de trabajo, y es que la productividad no debe ni puede permanecer inmóvil sino que se debe mejorar continuamente. Esto se consigue fundamentalmente a través del incremento en la eficiencia y en dicho incremento tienen un papel clave los recursos humanos. Ésta es la conclusión a la que hemos llegado a partir de la revisión de la literatura, y que hemos efectuado tanto en la introducción como en el planteamiento teórico-metodológico de la investigación. Sin embargo, esta conclusión hay que contextualizarla más teóricamente, ya que la división del trabajo y su organización (y reorganización) no puede justificarse simplemente por razones de eficiencia, sino de control o supervisión. Por ejemplo, Capelli (2001) considera que las reducciones en la supervisión asociadas al trabajo en equipo y el nuevo diseño organizacional tal como se deduce de la Gestión de la Calidad Total han disminuido las formas tradicionales de vigilancia, que han sido sustituidas por la observación de nuestros iguales y evaluaciones de 360 grados que explotan nuevas fuentes de información sobre el rendimiento o sistemas internos de contabilidad que incorporan un recuento de los componentes de rendimiento (tales como el número de despidos procesados por hora) o desglosan los resultados financieros a niveles inferiores. Todos estos métodos proporcionan un mejor seguimiento del rendimiento de cada empleado.

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, con un bajo nivel de motivación y escasa remuneración salarial.

“La precariedad está como hace 20 años. Pero el sector está mejorando y cada vez se implican más los sindicatos y las personas... También hay mucha oferta de trabajo, y la gente conoce sus derechos y los demanda. Pero continuamos teniendo precariedad en el sector, tanto a nivel social como económico” [FECOHT, Federació del Comerç, Hosteleria i Turisme de CC.OO]

“Creo que si el sector hotelero hizo una apuesta importante de cara al futuro para romper la dinámica de sol y playa, para entrar en un turismo de más calidad, también tendrá que mejorar su oferta salarial y ser más competitiva respecto a otros sectores. Desde la patronal de la hostelería se dice: ‘hay mucha gente que trabaja en oficinas y despacho que cobra un 20 o 25% menos que los que nosotros pagamos aquí en nuestros hoteles con una cualificación parecida’. Y sobre todo porque la gente del sector turístico renuncia a hacer vacaciones cuando todo el mundo trabaja. Y eso genera problemas desde el punto de vista familiar y personal. Por tanto es uno de los temas que se deberían de mirar” [Secretari general de la UGT a la província de Tarragona]

“El sector hotelero ha hecho una apuesta por el trabajo fijo discontinuo por la temporalidad del sector. Este contrato, en su origen era una buena herramienta. Después del gobierno del PP, con la reforma laboral, se intentó desvirtuar el origen de este contrato. Ha tenido una respuesta contundente tanto desde los sindicatos como desde el sector. Incluso los empresarios del sector pusieron el grito en el cielo. El contrato fijo discontinuo fue fruto de la negociación colectiva y se quiso romper por los intereses de empresarios de otros sectores. [...] En la provincia de Tarragona más del 90% de los contratos son precarios y en el sector turístico el 97%. Además hay otro problema que a mi me preocupa, que es en el sector de la restauración, donde hay cada vez más trabajo ilegal, sobre todo con inmigrantes, sin papeles [Secretario general de la UGT a la provincia de Tarragona]

En las empresas hoteleras se opta 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 entiende como cambio de las prácticas laborales como consecuencia de una transformación substancial 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]

Esta 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 12). 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 12 . Concepto de calidad				
	Principal concepción	Segunda concepción	Tercera concepción	Agregado de concepciones de la calidad
	%	%	%	%
Satisfacer al cliente	69,6	1,6	,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	,8	-	2,4
NS/NC	2,4	6,4	16,8	25,6
<b>Total</b>	<b>100,0 (125)</b>	<b>100,0 (125)</b>	<b>100,0 (125)</b>	<b>300,0 (375)</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 (125)</b>	<b>100,0 (125)</b>	<b>100,0 (125)</b>	<b>300,0 (375)</b>

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 13), 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 13 . 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.

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 14). “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<sup>149</sup>. Conseguir una certificación equivale al sello de distinción del establecimiento respecto a la competencia<sup>150</sup>. 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<sup>151</sup>.

Tabla 14. Motivación de la calidad

	Primera motivación (%)	Segunda motivación (%)	Tercera motivación (%)	Suma de motivaciones (%)
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	,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	18,4
NS/NC	,8	4,0	13,6	18,4
Total	100,0 (125)	100,0 (125)	100,0 (125)	300,0 (375)

Fuente: Elaboración propia.

Los establecimientos hoteleros que poseen un modelo de gestión de la calidad basados 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 si que obtiene elevados valores en la categoría “aumentar beneficios” y “ventaja competitiva”. Se puede observar cómo aquéllos 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.

<sup>149</sup> La percepción de la competencia es tal que en algunas ocasiones se mostraban recelosos cuando se les solicitaba el “manual de bienvenida”.

<sup>150</sup> Más adelante veremos como muchos de ellos se han sentidos muy decepcionados en este aspecto.

<sup>151</sup> En los siguientes apartados veremos como debido a la elevadísima rotación del personal esto les es bastante difícil de conseguir.

Tabla 15. Suma de motivaciones según modelo de gestión de la calidad (%)

	No certificados	Certificados	Premios	Consultoría	Procedimientos propios	Total
Calidad como ventaja competitiva	72.2	67.4	54.5	81.8	72.5	70.4
Conseguir más clientes	41.3	41.3	50.0	45.5	48.8	46.4
Cambio de cultura empresarial	40.5	39.1	45.5	27.3	45.0	40.0
Exigencias de nuestros clientes	30.4	30.4	31.8	36.4	35.0	32.8
Mejorar relación con el entorno	29.1	19.6	27.3	18.2	27.5	25.6
Aumentar beneficios	23.9	23.9	18.2	18.2	20.0	20.8
Exigencia de la matriz	19.0	8.7	9.1		18.8	15.2
Cumplimiento de normas	11.4	13.0	13.6	9.1	10.0	12.0
Satisfacción al cliente	2.5	4.3			2.5	3.2
Homologación institucional	2.5	2.2		9.1	1.3	2.4
Satisfacción propia	1.3	2.2	4.5	9.1	1.3	1.6
Ser diferentes		4.3				1.6
Ordenar las cosas		2.2	4.5	9.1		.8
Voluntad de mejorar la gestión		2.2				.8
Eficacia		2.2				.8
Eficiencia		2.2				.8
Motivar al personal		2.2	4.5			.8
Mejorar la gestión interna		2.2				.8
Ahorro a largo plazo		2.2	4.5			.8
Ahorro a largo plazo		2.2	4.5			.8
Es una obligación		2.2	4.5			.8
Es una obligación		2.2	4.5			.8
Unificación de criterios de trabajo		2.2		9.1		.8
Unificación de criterios de trabajo		2.2		9.1		.8
Estrategia para el logro de objetivos	1.3				1.3	.8
Estrategia para el logro de objetivos	1.3				1.3	.8
Prestigio	1.3				1.3	.8
Prestigio	1.3				1.3	.8
Necesidad académica	1.3		4.5			.8
Necesidad académica	1.3		4.5			.8
NS/NC		23.9	22.7	27.3	15.0	18.4
NS/NC		23.9	22.7	27.3	15.0	18.4

Fuente: Elaboración propia.

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 si está más adaptada y no tiene tanta burocracia como la ISO. Es un sistema perfecto para agilizar el trabajo, la implantación 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 de esfuerzo de 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. Estas 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 este 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 pñjadas de esas). 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]

“Muchas veces nos olvidamos de la pyme. A veces hacemos las cosas pensando que todos los hoteles son grandes y nos olvidamos de aquellos donde el propietario está en la recepción... Esta gente no tienen infraestructura para certificaciones tal y como están planteadas y sin apoyo. Estamos haciendo que estas empresas sean cada vez menos competitivas respecto a las grandes cadenas, que reclutarán a una persona y le asignarán tareas de calidad o medioambientales. La repercusión de esa persona en un establecimiento de 500 habitaciones es mínima. En un hotel de 20 habitaciones... lo estás hundiendo. No puede con la normativa y menos con los distintivos voluntarios. Lo hemos expresado muchas veces a la Generalitat, que cuando legislen sobre calidad tengan en cuenta a la pequeña hostelería” [Presidente de la Associació Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda]

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 centrando 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 certificarse como estrategia competitiva.

A través de las entrevistas realizadas con informantes privilegiados y con los propios directivos de los establecimientos hoteleros hemos constatado que el grado de interés de los empresarios hoteleros por la Q de ICTE decrece progresivamente en favor de las normas internacionales ISO. Además, según una impresión compartida por los informantes, el modelo de la Q de ICTE recibe cada vez menos apoyo por parte de las instituciones públicas.

“Queremos aumentar el número de establecimientos. Lo que pasa es que en cuanto a hoteles.... Los que lo querían hacer ya lo han hecho. Ahora se tiende hacia campings y casas rurales. Los hoteles están saturados y ahora prefieren la ISO. Un sistema de calidad en el sector turístico tiene que existir. Lo que pasa es que si no tiene un apoyo de las Administraciones morirá [...] Pero hasta que no haya promoción.... Y quitarle responsabilidad a los hoteles certificados. Cada año una inspección... Al final el inspector sólo va al hotel que sabe que cumple, porque para él es más fácil” [Responsable del área de calidad de la Associació d’Empresaris d’Hostaleria de la Província de Tarragona, y de la delegación de ICTE en la Província]

A juicio de los informantes el modelo de Q de ICTE frente al modelo ISO adolece de falta de reconocimiento internacional, lo cual es esencial para un sector internacionalizado como es el turismo. Al respecto, se indica que incluso las Administraciones han dejado de promocionar el modelo Q de ICTE a favor del modelo ISO por su reconocimiento internacional.

“La Secretaría General de Turismo de España impulsa la creación de un mecanismo, que hoy es el ICTE, que crea un modelo propio, que yo siempre he cuestionado, porque entre otras cosas tiene una deficiencia tan importante, que es que no tiene reconocimiento internacional. Y una actividad como la nuestra que tan a menudo se vincula con mercados exteriores, pues... El hecho de que tu crees tu propio modelo, que puede ser muy riguroso, no lo dudo, pero no tiene reconocimiento. Se justificó en tanto que se realizarían acciones de comunicación para darlo a conocer. Pero el Gobierno llegó tarde y mal. Muchos establecimientos hicieron un gran esfuerzo para adoptar las formativas. Y después no se cumplieron sus expectativas. Faltaron estrategias de comercialización de la marca de calidad por parte de las Administraciones. Y ahora el Gobierno de la Generalitat, que llega tarde y mal, dice que el modelo de la Q no es el adecuado, y que el sector turístico debería adoptar la ISO, después de todo el esfuerzo realizado por los establecimientos...” [Gerente del Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona].

Mientras que la marca ISO tiene un reconocimiento intersectorial e internacional la marca Q de calidad tiene una implantación, como ya hemos indicado, muy limitado en su sector específico. Además, según nuestros informantes, los clientes, ya sean autóctonos o extranjeros, desconocen en su gran mayoría la marca Q. De hecho existe una tendencia a fomentar marcas propias, especialmente en el caso de las cadenas hoteleras como estrategia dominante frente al fomento de marcas institucionales.

“Existen algunas diferencias entre la Q y la ISO. Nosotros, la Q de calidad entendemos que es una buena herramienta para mejorar la gestión, pero bajo mi punto de vista tiene serias deficiencias que ponen en duda la continuidad de este sistema. Por una parte, desde la perspectiva de la pyme, entendemos que está muy bien que venga alguien y te diga que es lo que estás haciendo mal, pero también debería haber alguien que te dijera como hacerlo mejor. La pyme muchas veces sólo tiene un establecimiento, y no conocen otras realidades. Necesita que alguien le diga cómo mejorar. Además, la Q, a día de hoy, no tiene reconocimiento. El grado de conocimiento de los clientes es bajísimo. La ISO no entra tanto en los estándares de calidad. La ISO entra más en los sistemas de documentación, pero tiene un reconocimiento exterior para las empresas que no ha conseguido la Q. [...] Al final, el cliente reconce más las marcas, un NH, un AC... Marcas de estas que son mejores. Esto si que vemos que está funcionado. La Q y la ISO no se tienen que mirar tanto como reconocimiento externo, sinó como mejora de la gestión interna. Y desde el punto de vista de la gestión interna la que mejor se adecua es la ISO” [Presidente de la Associació Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda]

### **3.4. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad**

A efectos del análisis de la información en torno a la implicación calidad y recursos humanos partimos de la existencia de dos imágenes contrapuestas de la empresa. Por un lado, la imagen de empresa<sup>152</sup> como una institución capital en el sistema social y como principal motor de progreso y de bienestar y, por otro, la imagen de empresa como un espacio de explotación, de violencia y de conflictos. Esta segunda imagen ha sido tomada tanto por la visión radical de la organización, como por la teoría económica radical. Pero, a efectos de mejor comprensión de ambas imágenes, consideramos más explicativo partir de la distinción entre los planteamientos ortodoxos y heterodoxos en el estudio de la economía. Distinción que se refiere a si se da más importancia relativa a los mercados o a la producción a la hora de analizar la economía capitalista. La literatura distingue el enfoque ortodoxo que focaliza su análisis en los mercados, de la concepción heterodoxa que prima la perspectiva de la producción. Las cadenas conceptuales de ambos enfoques serían las siguientes<sup>153</sup>: 1) en el enfoque ortodoxo: individuo-escasez-elección-eficiencia-intercambio-mercado-economía de mercado; 2) en el enfoque heterodoxo: sociedad-reproducción-trabajo-producto social-excedente-modo de producción-capitalismo.

#### **3.4.1. Eficiencia versus control**

---

<sup>152</sup> Perdiguero (2003).

El enfoque ortodoxo parte del individuo y de sus necesidades ilimitadas, y trata de combinar dichas necesidades con una serie de recursos considerados escasos. La cuestión es cómo hacer frente a esta escasez a través de la elección racional que aparece como el problema fundamental de la economía. La elección ha de ser eficiente, esto es que se consiga la máxima cantidad de objetivos con el menor número de recursos ya que así se reduce el coste de la elección. Según el enfoque ortodoxo en la naturaleza humana existe una predisposición al intercambio para poder satisfacer los problemas que plantean las necesidades y garantizar, así, la disposición innata al intercambio. La máxima expresión de esta tendencia al intercambio se alcanza cuando todo lo económico se subsume bajo la forma de intercambios mercantiles generalizados y universalizados, dando como resultado la economía de mercado, definida como la forma más natural y óptima de organizar económicamente la sociedad. Se establece que la acción humana es constructora del ámbito económico, y el análisis de las acciones de los actores económicos está en ofrecer una explicación finalista de la práctica económica acorde con las motivaciones de la conducta de los actores, rechazándose cualquier explicación de dicha conducta en base a la división jerárquica de la estructura social en clases económicas, al suponerse que el mercado, como factor de redistribución de recursos, constituye el elemento clave de integración social. Esta suposición les lleva a construir modelos abstractos a partir de ciertas premisas sobre la motivación de la conducta de los actores económicos y, por tanto, en el proceso de toma de decisiones sobre unas reglas de juego dadas.

El enfoque heterodoxo parte de la sociedad y de la necesidad de reproducción de la misma. En aras de esta reproducción, de esta perdurabilidad, los individuos llevan a cabo actividades que se denominan trabajo social, y que está constituido por un conjunto de procesos laborales cuyo resultado global es el producto social. Dentro de este trabajo social está incluido todo lo que la sociedad necesita para la reproducción de las fuerzas productivas (medios de producción y medios de consumo), además de generar un excedente que vendría a ser el exceso que supone el producto social. Precisamente desde el surgimiento del excedente la sociedad se convierte en una sociedad de clases a causa de que una parte de la sociedad se apropia del excedente. La manera de organizar el comportamiento de las sociedades de clases es lo que este enfoque denomina modo de producción, específico de cada sociedad, históricamente

---

<sup>153</sup> Guerrero (2002).

delimitado. Una de las formas históricas de organización productiva es el capitalismo, poniendo de manifiesto que éste no se basa en ninguna propiedad natural o intrínseca a la naturaleza humana, sino que se desarrolla contextualmente por la evolución histórica y social, lo que lleva a considerar que es una forma que puede ser sustituida por un modo de producción diferente.

La teoría económica radical y el enfoque radical de la organización asumen el marco heterodoxo, focalizando su atención al tiempo y los espacios en los que se despliegan las actividades productivas; actividades ligadas a la organización, la tecnología, el control empresarial y las resistencias obreras en situaciones de trabajo. De ahí que considere que el nervio de la empresa sean las relaciones sociales de producción, en otras palabras centra su análisis en la organización social del trabajo a partir de la constatación de que la simple desposesión de los trabajadores preindustriales, de un lado, y la simple posesión de los medios de producción por parte de los empresarios, de otro, no parece asegurar a éstos, por sí solos y a corto plazo, el control efectivo del proceso de trabajo. En ese desfase es donde el proceso concreto de extracción de plusvalía y de acumulación de capital se ve puesto en entredicho una y otra vez. La colmatación de esa hendidura, el encarrilamiento hacia la fábrica y la adaptación productiva del trabajador no parecen haberse producido espontáneamente, sino que más bien son el resultado de la aplicación de técnicas conscientes, voluntarias, específicamente dirigidas a un fin: esas técnicas son las disciplinas industriales.

Para este planteamiento en las relaciones técnicas que tienen lugar en la actividad productiva se dan relaciones sociales –laborales- entre tipos de personas o clases que tienen objetivos distintos y, frecuentemente, contrapuestos. La efectiva explicitación de la relación dominio/control derivada de la subordinación de una clase sobre otra convierte en conflictivo el proceso de reproducción del capital en tanto que la fuerza de trabajo –el trabajo socialmente necesario- constituye el origen del valor. La teoría del valor-trabajo pone de manifiesto que en el proceso productivo [P], el proceso de trabajo [fuerza de trabajo + medios de producción] se encuentra sobredeterminado como proceso de valorización, como proceso de transformación de valores [D: capital constante + capital variable] en valores reproducidos e incrementados [D': capital constante + capital variable + plusvalor] en virtud de la consecución de un trabajo

excedente por encima del trabajo necesario<sup>154</sup>. En consecuencia los beneficios empresariales no son una retribución a la esfera del capital, sino la suma de plusvalías – el producto excedente- del que se apropia la clase capitalista. Los propietarios de los medios de producción no lo son porque se hubieran abstenido antes de consumir su renta, sino porque han invertido la plusvalía que obtuvieron en el pasado.

En la producción no intervienen factores de producción, tal como plantea la teoría económica convencional-ortodoxa-, sino trabajo vivo o trabajo muerto incorporado al capital<sup>155</sup> ya que el orden organizativo se explica por la propia naturaleza de la relación salarial en la que el trabajador vende no solamente su fuerza de trabajo, sino que vende, también, su sumisión a unas normas de comportamiento. Esto se explica por el hecho de que el problema esencial que tiene el empresario capitalista nace de la distinción entre fuerza de trabajo y trabajo efectivo, y que se explicita en el contrato laboral al establecer, el salario a pagar, la jornada de trabajo y el derecho del empresario capitalista a elegir, dentro de un conjunto más o menos definido de tareas, las que el trabajador deberá llevar a cabo en cada momento. Lo que el empresario adquiere es fuerza de trabajo -las horas y la disponibilidad sobre las aptitudes y destrezas del trabajador- más el derecho a decidir cómo emplear tanto aquél como éstas. El problema es el de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo. Este enfoque prioriza en su análisis el control como mecanismo que permite transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivo y extraer plusvalía al constituir ésta el eje fundamental de la estructura de poder en la estructura capitalista. Desde esta perspectiva las empresas poseen un carácter esencialmente político, legitimadas tanto por la economía convencional como por el discurso managerial, que maquillan las estructuras de poder y su ejercicio dentro de las empresas. Estructura de poder/control que se ejercita a través de las políticas de gestión del personal mediante la política salarial (retribución salarial, incentivación, y complementos extrasalariales), la política de empleo (políticas de contratación y selección), y la política de personal (motivación, satisfacción, sistemas de sanciones, reglamentos internos...), cuyo objetivo es conseguir de los trabajadores la conducta laboral deseada y asegurar, así, la extracción de plusvalía<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> Castillo Mendoza y García López (2001).

<sup>155</sup> Edwards (1983); Castillo Mendoza (1989).

<sup>156</sup> Recio (1997).

La idea de poder/control se deriva de la naturaleza misma del modo de producción capitalista y se fundamenta a partir del supuesto de que fuerza de trabajo (mercancía que se compra y vende en el mercado de trabajo) y trabajo efectivo (trabajo que entra en el proceso productivo) son conceptos diferentes y por tanto es básico distinguirlos. Distinción en base a la consideración de que el proceso productivo, como indican Castillo Mendoza y García López (2001), se encuentra sobredeterminado como proceso de valorización, como proceso de transformación de valores [D: capital constante + capital variable] en valores reproducidos e incrementados [D': capital constante + capital variable + plusvalor] en virtud de la consecución de un trabajo excedente por encima del trabajo necesario. El análisis de esto, lejos de circunscribirse a los espacios estrictamente productivos, ha de comprender las modalidades en las que se despliega una relación dinámica entre un conjunto de fuerzas de trabajo condicionadas y un conjunto multiforme de actividades técnico-organizativamente definidas.

El planteamiento heterodoxo es totalmente opuesto al desarrollado por la Gestión de la Calidad Total, ya que los supuestos de este nuevo modelo de gestión emanan del enfoque ortodoxo. Por otra parte, el planteamiento de la Calidad Total aunque desarrollado recientemente, no es ni mucho menos nuevo; pues ya en la década de los años 1960, Likert (1961, 1967) apuntaba la vital importancia que tienen los recursos humanos –la fuerza de trabajo desde la perspectiva heterodoxa- para la eficiencia de la empresa. Dicho autor abogaba por la contabilización en el balance de la empresa de los recursos humanos como una partida más del activo y que en caso de que la empresa atravesara una época de dificultades, del último activo que debía desprenderse era, precisamente, del personal. Tal era la importancia, para Likert, que tienen los recursos humanos para el éxito competitivo de la empresa. Dicha importancia no hace más que confirmar, por otro lado, los supuestos heterodoxos. Además, el concepto de empresa como organización y el planteamiento de la Administración desde el enfoque estratégico de los recursos humanos sirven de base al enfoque emergente de la competitividad que busca las fuentes de ventajas competitivas en factores intrínsecos a la empresa. Este enfoque parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estando estrechamente vinculado al concepto de poseer unos recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa y comprometidos con la mejora continua. Estos recursos son la principal fortaleza de la organización y deben, consecuentemente, guiar la elección de la estrategia. Es más, en

una empresa de servicios como es la empresa hotelera, el principal recurso productivo son las personas que los producen. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos.

Como se observa, las ideas de Likert no cayeron en saco roto, y autores como Koontz y Fulmer (1983:312-313) no pueden evitar el manifestarse a su favor, aunque con matices, cuando afirman que “Renis Likert ha provocado reflexiones profundas al señalar que los activos humanos son aún más valiosos que los activos físicos y que, incluso, debieran aparecer como activos en el balance general de la organización. Piense en el tiempo, esfuerzos y dinero invertidos en contratar y entrenar a cada empleado. Añádale lo que costaría encontrar, contratar y entrenar a otra persona para hacer el mismo trabajo. Entonces podrá usted comenzar a ver la importancia de la contabilidad de los recursos humanos. Likert llega a decir que durante las recesiones sería más prudente para las empresas reducir existencias en forma drástica e incluso vender maquinaria que deshacerse de su activo más importante: la gente. Muchos hombres de negocios calificarían como extrema la posición de Likert pero, sin embargo, él señala en forma dramática la importancia de tener un buen personal”.

Más recientemente, aunque a partir de otra perspectiva, autores como Hamel y Prahalad (1995) llegan a una conclusión parecida: el desprenderse de los recursos humanos es un error que limita las posibilidades competitivas de la empresa en el futuro. Por tanto, se trata de “mimar” al recurso más valioso de la empresa, ya que de él depende la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo de competencias esenciales que faciliten incrementos de productividad y de competitividad de la empresa, tanto en el presente como, sobretodo, en el futuro. Son, precisamente, los recursos humanos, los empleados de la empresa (directivos y operarios) los que con sus ideas, conocimientos acumulados, sugerencias, habilidades, actitudes y aptitudes proporcionan la posibilidad de lograr incrementos de renta neta, ingresos y/o beneficios, en la empresa (el numerador), por encima de la inversión realizada, incluyendo la que se materializa en la mejora del personal (el denominador).

Desde nuestra perspectiva, el giro que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total está en poner de relieve la necesidad de mimar el recurso más valioso de la empresa: los recursos humanos, y la razón de ello está en la necesidad de lograr un mayor grado de

integración e identificación del trabajador con la empresa<sup>157</sup>, lo cual, en última instancia, persigue incrementos de productividad, tanto individual como de toda la organización, que lleven a la consecución de una mayor competitividad, ya que uno de los aspectos que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total es su preocupación por la vinculación del área de recursos humanos con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor. Ello, además, requiere de un nuevo estilo de dirección, directamente relacionado con la cuestión de la cultura empresarial, en el cual los trabajadores deben sentirse involucrados y copartícipes en el proyecto y actividad empresarial.

De forma sintética, podemos concluir que, para la literatura analizada, en la actualidad, y en el futuro inmediato, es evidente que las competencias clave o esenciales de la empresa ya no residen en las técnicas, sino en las culturas, esto es, en la capacidad de la empresa para innovar, para flexibilizar sus operaciones, para adaptarse a las nuevas tecnologías, para adecuarse a las necesidades cambiantes de la demanda y para aprender continuamente. Todos estos elementos tienen que ver con los conocimientos y habilidades de los empleados, motivo por el cual la motivación de la calidad se sitúa en el centro de la obtención de ventajas competitivas y, por ende, de la estrategia empresarial. Y ello, de acuerdo con los planteamientos de la Economía de la Oferta, la cual considera que el crecimiento económico viene activado por la innovación e inversión empresarial en nuevos productos y servicios, lo que a su vez facilita la activación de la demanda. El papel de los directivos se ha de centrar en el desarrollo de las potencialidades de sus subordinados, con la finalidad que su eficacia y eficiencia, dentro del “equipo” humano de la empresa, permita alcanzar las metas comunes.

“Yo creo que cuando una empresa decide optar por certificados de calidad se tiene que volcar todo el mundo. Desde el primer trabajador hasta el último, y a nivel de sindicato. Para conseguir el certificado toda el mundo tiene que correr arriba y abajo, desde el Director hasta la mujer de la limpieza” [FECOHT, Federació del Comerç, Hosteleria i Turisme de CC.OO].

Se trata de que los trabajadores se sientan como miembros activos de toda la gestión de la empresa, como “tripulantes de un barco que hay que llevar a buen puerto”, en el que

---

<sup>157</sup> La pregunta sigue siendo: ¿compromiso para qué? El compromiso hacia la organización no es necesario, indica Capelli (2001), para garantizar que los empleados desempeñen correctamente su trabajo, ni tampoco el compromiso con la división, ni siquiera con la planta; lo que hace falta simplemente es compromiso con los compañeros, con el equipo de trabajo o con un proyecto. El compromiso es mucho más fácil de establecer con otras personas que con una entidad abstracta como una gran empresa.

todos los “marineros” desempeñan tareas y aportan ideas y soluciones para resolver los problemas, tanto los que surgen en la inmediatez como aquellos que se avistan en un horizonte más lejano. Para conseguir este propósito la literatura destaca que muchas empresas han instaurado sistemas de participación en los beneficios por parte de los trabajadores y ampliado sus perspectivas sobre el empleado-accionista, que, además, de ser un importante factor motivacional, facilita el sentimiento de pertenencia a la empresa<sup>158</sup>. Por ejemplo, Acosta et al (2002) se plantean las siguientes preguntas: 1) ¿qué es lo que los propietarios esperan verdaderamente de la empresa? Rentabilidad económica, seguridad para el futuro, eficiencia en el uso de recursos; 2) ¿qué es lo que saben hacer verdaderamente bien en su empresa y qué verdaderamente aporta a la sociedad? Dar mucha importancia a los clientes, ofrecer una gran variedad de productos, hacer vivir nuevas experiencias en el establecimiento; 3) ¿qué es lo que las personas realmente necesitan y su empresa puede llegar a satisfacer? Sentido de pertenencia, seguridad, atención, ocio; 4) ¿qué es lo que su empresa puede verdaderamente llegar a aportar a sus empleados? Dinero, estabilidad laboral, posibilidad de promoción y crecimiento profesional, orgullo de pertenencia a la empresa.

Las anteriores preguntas y sus correlativas respuestas sintetizan la manera de entender la empresa que se extrae de la lectura de la actual literatura managerial. Una literatura que insiste en que lo importante es mimar la cultura corporativa y la política de negocio, concretamente el estilo de dirección, valores y filosofía propios que distinguen a cada una de las empresas transmitiendo su propia identidad corporativa. En definitiva, se trata de la manera de hacer las cosas a través de unos criterios marcados por la propiedad o la alta dirección que delimitan el camino de la empresa que, aceptado por los trabajadores, definen la cultura corporativa. Al respecto, Acosta et al (2002: 76) afirman claramente que “las actitudes y valores individuales de todos y cada uno de los recursos humanos que debemos reclutar, y que, en definitiva, operarán en la marcha de la empresa, deben adecuarse al posicionamiento marcado al que la empresa quiere llegar. Por lo tanto esta cultura corporativa determina la posición general de la empresa: internamente con su estrategia de recursos humanos y exteriormente a través de la proyección de su imagen en el mercado. Este posicionamiento viene condicionado por

---

<sup>158</sup> Recordemos, por ejemplo, que según Armstrong (2001) y Guest (1995), autores representativos de la literatura en torno a la Dirección de los Recursos Humanos, los objetivos principales de la Dirección de Recursos Humanos son: integración estratégica, compromiso de los empleados con la empresa, flexibilidad y calidad.

los objetivos empresariales marcados y la definición de las responsabilidades funcionales que se desarrollarán y se transmitirán a través de nuestros recursos humanos”.

Toda la literatura en torno a la calidad se clarifica si recuperamos el planteamiento de Osterman (1988), al destacar este autor la distinción entre dos sistemas de empleo, el *salaried model* y el *industrial model*. Este último corresponde a un esquema de relaciones industriales basadas en el conflicto y sustentado en la cuestión distributiva. Este modelo, que presenta unas características productivas y de gestión netamente fordistas y tayloristas, tiene, según este autor, efectos perversos para los propios trabajadores y sobre el nivel de empleo global de la economía. El *salaried model* constituye un sistema de organización del trabajo más flexible, participativo y capaz de adaptarse al entorno cambiante<sup>159</sup>, con una filosofía menos individualista y más colectiva, que favorece tanto a la empresa como a los trabajadores y que tiene efectos positivos sobre el empleo global de la economía<sup>160</sup>. En consecuencia, para este autor, la ley del valor o no existe y si existe, ha terminado, paradójicamente, democratizándose, pero lo que olvida Osterman es contextualizar históricamente el modelo *salaried model*, pues su lógica está, para Boyer (1986), en la nueva forma de regulación institucional que se implementa en un período económico del modo de producción capitalista, concretamente el proceso transitorio entre la regulación fordista y la postfordista.

En este proceso los dispositivos institucionales del nuevo modo de regulación están cambiando de forma extrema, sobre todo por lo que respecta a la asignación y uso de la fuerza de trabajo, y que han ido acompañadas de significativos cambios en la regulación normativa de las relaciones laborales y del mercado de trabajo, y que ha tenido como eje básico la flexibilización de las formas de contratación y del uso de la fuerza de trabajo. Como hemos planteado, la noción de control es central en el enfoque económico radical y en la visión radical de la organización. Esta literatura considera que el control ha experimentado cambios claves en respuesta a las nuevas características de las empresas

---

<sup>159</sup> En términos de organización de la producción se subraya la centralidad actual que tiene para las empresas la fabricación de productos con pocos recursos y tiempo, en un contexto de mercado que apunta a una demanda más diversificada y de mayor calidad que hace obsoletas las formas fordistas.

<sup>160</sup> De acuerdo con la teoría de la especialización flexible (Piore y Sabel, 1990) se está desarrollando una organización del trabajo caracterizada por una mayor polivalencia, cualificación y compromiso de los asalariados en la realización de sus tareas.

y también a la resistencia de los trabajadores a los controles impersonales de las cadenas de montaje y de las estructuras jerárquicas de las grandes empresas.

Del control simple (supervisión directa por parte del empresario), típico del capitalismo competitivo del siglo XIX, pasamos al autocontrol que discurre, simultáneamente, al control por la información que la tecnología informática proporciona al facilitar un conocimiento al detalle, inmediato, e individualizado sobre las tareas efectuadas. Boltanski y Chiapello (2002) se preguntan cuáles son las nuevas modalidades de control que encierra la nueva gestión empresarial, entre las que destacan las formas de autocontrol, lo cual implica desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas. Esto implica la importancia que adquieren conceptos como el de implicación del personal y el de motivaciones intrínsecas, ligadas no a un esquema de sanciones/recompensas, sino a un compromiso en la voluntad de realización del trabajo. Asimismo, la centralidad del cliente se convierte en un dogma que orienta el autocontrol en un sentido favorable a la obtención de beneficios, permitiendo, así, trasladar a los clientes una parte del control que antes realizaban las unidades organizadas en la propia empresa, lo que supone, de alguna manera, una cierta externalización de la función de control sobre los asalariados.

Desde la posición de poder que la empresa ocupa, ésta se enfrenta con la necesidad y el problema de gestionar la fuerza de trabajo a fin de economizarla de cara al logro de maximizar el beneficio empresarial. Poder, sin embargo, condicionado a causa de la inseparabilidad entre trabajador y trabajo que hace que la lógica del mercado esté influenciada por la lógica de vida; hecho que adquiere sentido si no perdemos de vista el papel central que juega la diferencia entre trabajo y fuerza de trabajo en el despliegue capitalista de la forma valor de las relaciones sociales. Diferencia, según Castillo Mendoza y García López (2001), que es la condición de la emergencia histórica de los términos trabajadores y sus tiempos, circuitos y ciclos (reposo, formación, ocio, consumo) y los trabajos y sus ciclos (tecnologías, materias primas, mercados de bienes y servicios), convirtiendo, a su vez, la condicionalidad de los lazos entre los trabajadores, como fuerza de trabajo, y los puestos de trabajo en un hecho estructural ligado al desarrollo de la economía mercantil. Por ello, esta diferencia ha de entenderse como el producto renovado del modo de producción capitalista al colocarse como la condición clave de la producción del plusvalor. Diferencia que, también, explica la

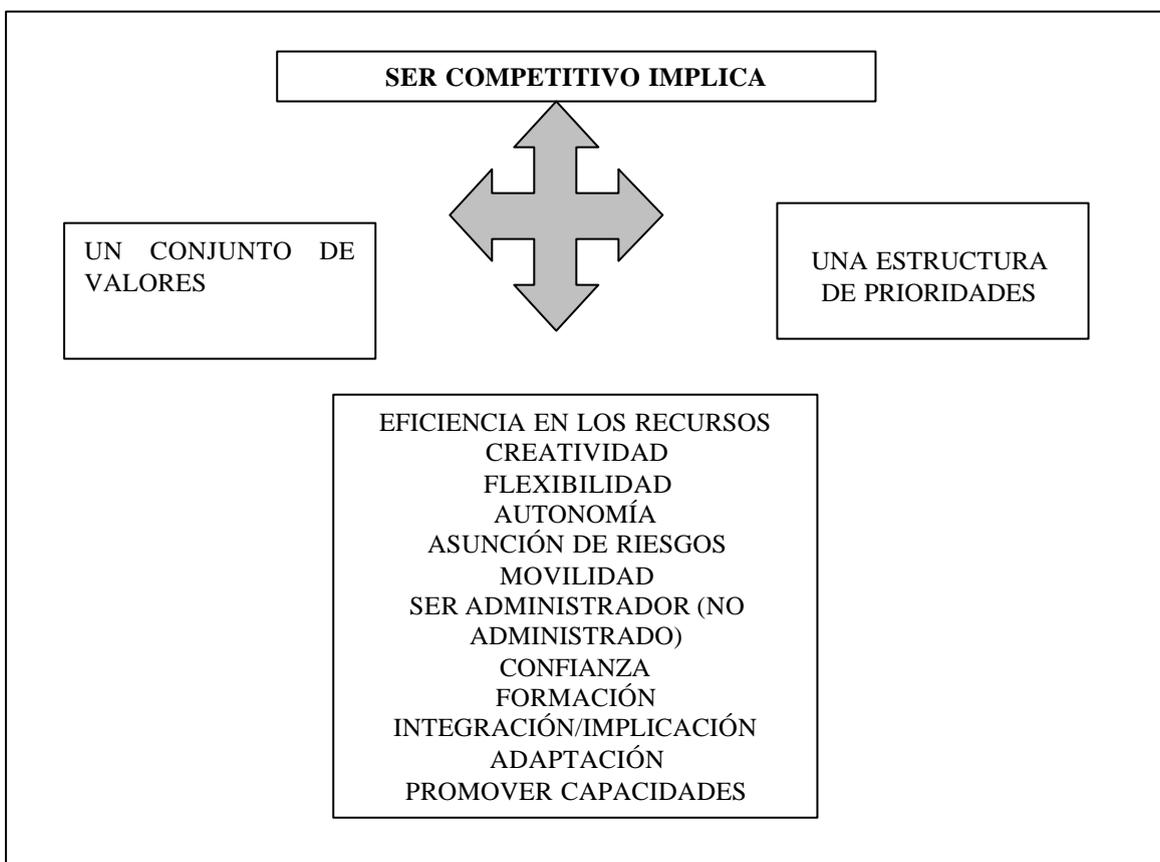
existencia de diversas formas de gestión/control a lo largo de la historia del sistema económico capitalista y en las múltiples empresas que forman parte de la totalidad de su aparato productivo. A estas diversas formas de control/gestión se les denomina, actualmente, las nuevas formas de organización de las empresas, cuyas fórmulas participativas no son sino una manera de enmascarar el hecho de que el poder sigue en manos del capital.

Por otra parte, el modelo de Osterman nos permite distinguir, tal como indican Sisson y Martín (2001), dos dimensiones en la noción de competitividad. Una cuantitativa en la que la competitividad está medida en términos de precios y costes, es decir, la ruta de la competitividad es económica vía minimización de costes. Esta competitividad sería la opción preferida por los empresarios que argumentan que no se pueden mantener los puestos de trabajo sin una reducción de los costes laborales directos e indirectos y demandan medidas para flexibilizar la contratación laboral. De hecho, son comunes y frecuentes estrategias que se centran en la reducción de costes laborales, asociadas a intentos de aumentar la productividad del trabajo y de flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo, utilizándose formas de empleo que tienden a la precarización y en absoluto tienen que ver con políticas de carácter implicador. Otra, cualitativa, mayoritariamente preferida por la literatura en torno a la Gestión de la Calidad Total y que está relacionada con criterios de mejora en la calidad de los productos, en la innovación y mejora de la eficiencia, lo que supone la movilización de la voluntad de los empleados, la mejora de las cualificaciones laborales, en la participación directa y la implicación de los representantes de los trabajadores.

“Lo que es evidente es que tenemos que competir por la calidad. No podemos competir por el precio. Para la competencia que tendremos de otros lugares, hemos crecido mucho en los últimos años y eso lo estamos pagando. También se debe a la recesión de algunos países. A lo largo de la costa mediterránea hay 400.000 plazas hoteleras más en construcción. Y esto , ¿con qué lo vamos a cubrir? Los mercados tradicionales europeos son un pastel, que es el que es. El pastel no varía demasiado. Entonces la solución pasa porque se incorporen países del Este, Polonia [...] España tiene muchas plazas y países como Turquía, Croacia o Túnez están creciendo a un ritmo muy rápido. Tendremos que trabajar con la calidad. Pero los próximos años no tendremos las temporadas que hemos tenido” [Presidente de la Associació Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda]

La anterior dimensión puede expresarse gráficamente como resultado de una serie de factores:

Figura 9. Representación de la competitividad

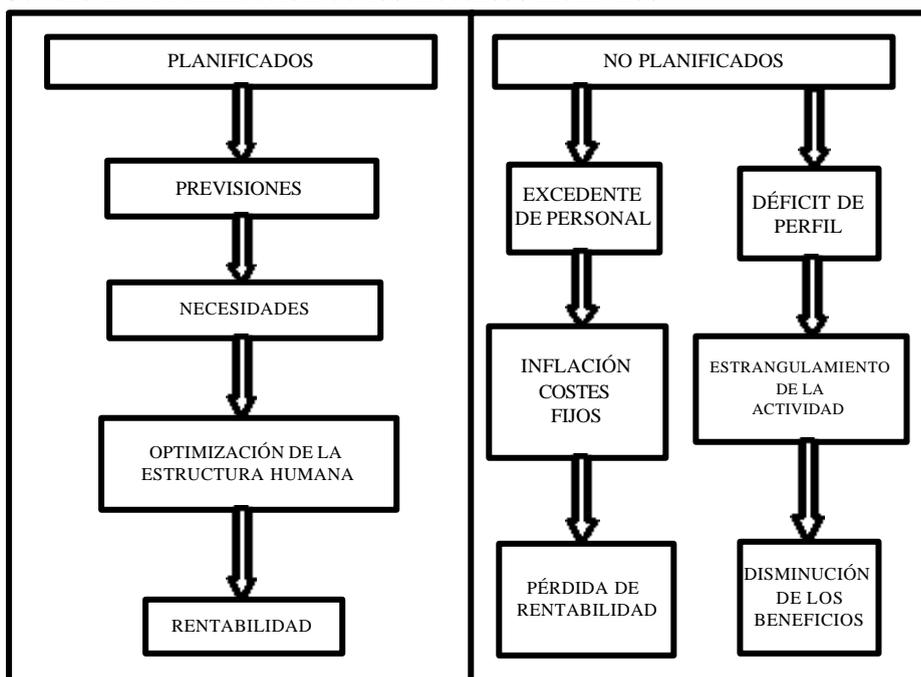


Fuente: Elaboración propia.

En torno a la dimensión cualitativa el factor trabajo es considerado, por ejemplo, en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, como un activo capaz de generar ventajas competitivas. Un activo que puede producir un impacto sobre la política de personal de las empresas siempre que la estrategia de recursos humanos esté basada en el compromiso y menos en el control. Estrategia que implica implantar una dirección participativa la cual puede significar tanto participación de los asalariados en el proceso

de dirección a diferentes niveles, especialmente para la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones, como participación en los frutos de la actividad mediante beneficio económico. En torno a la dimensión cualitativa han emergido una serie de términos tales como rediseño de puestos, ampliación y enriquecimiento del trabajo, desarrollo organizacional, humanización del trabajo, democracia industrial, calidad de vida organizacional... Términos que tienen por objetivo incrementar la efectividad de las empresas, concretamente incrementar su productividad, y en este objetivo se considera positiva la participación de los empleados y trabajadores en la toma de decisiones en la empresa<sup>161</sup>. Ello conlleva dirigir de forma planificada los recursos humanos de la empresa, ya que sin esta planificación, según el perfil competencial del empleado requerido por la empresa y formado para estar a la altura del servicio, calidad y ventas previstos por la empresa, lo que se obtiene es una disminución de los beneficios y de la rentabilidad del negocio (véase cuadro 24).

Cuadro 24. Planificación de los Recursos Humanos



Fuente: Acosta et al (2003).

<sup>161</sup> Valle (2003) señala que para aplicar la gestión estratégica de los recursos humanos ésta debe centrarse en la satisfacción de las necesidades organizativas de cada momento derivadas de los retos que el entorno le plantea. Ello implica perseguir estrategias propias de recursos humanos orientadas a la adquisición, desarrollo y reasignación de talentos humanos que tiendan a afirmar el papel del individuo y su desarrollo profesional, y promover el desarrollo de una cultura organizativa que prime los valores que favorezcan el cumplimiento de la estrategia y, de esta forma, asegurar la cohesión y el desarrollo de una visión única entre los miembros de la empresa.

### **3.4.2. Nuevos valores y clima organizacional en el sector hotelero**

Para la realización del principio de eficiencia funcional la dirección ha de orientarse por nuevos valores y ello con la meta de mejorar el clima organizacional. Y es que el clima constituye un factor clave para la mejora de la motivación de los trabajadores. Tal como afirma Acosta et al (2002: 271) “la conducta de los empleados de una instalación turística, hotel o restaurante está determinada por elementos que son reiterativos en el tiempo, para esa organización. El clima de esa institución, y la conducta de sus trabajadores hay que evaluarlos, tomando como sustento lo que se suele denominar como cultura organizacional. En cualquier empresa de este sector, la cultura expresa cómo se realizan los servicios ahí. Cada instalación tiene su cultura y la misma influye, no sólo en la percepción de los trabajadores y empleados, sino que influye en la actitud de cada ser humano”.

Las funciones que asume la cultura organizacional, y que tienen su influencia en el clima laboral, son las siguientes: 1) sirve para diferenciarse de otras organizaciones y empresas con objetivos parecidos; 2) ofrece una identidad específica a la empresa, en función de su misión; 3) contribuye a potenciar un compromiso personal de cualquiera de sus miembros por separado; 4) cohesiona a la organización y le ofrece cierta protección con respecto a ataques externos; 5) refuerza las normas que deben tomarse en cuenta; 6) expresa criterios de medidas a tomar en cuenta para cualquier decisión o problema a transformar por la organización; 7) define en los límites que se pueden transformar y solucionar estos problemas a que se hacía referencia, y 8) ofrece consistencia a las actitudes de sus empleados, disminuyendo la flexibilidad.

Entre la dirección participativa y el clima organizacional se concluye que se observa, teóricamente, es decir, en la literatura managerial, la doble relación siguiente: un estilo de dirección participativa mejora el clima organizacional, y ambas constituyen uno de los puntos centrales para preparar la empresa para el éxito en el mercado y mejorar sus resultados financieros. Respecto al clima organizacional, ya Likert (1967) abordó su estudio a partir de la variable estilo de liderazgo, variable que le sirve de base para la construcción de su tipología de sistemas de organización, distinguiendo cuatro tipos de perfiles que, a su vez, coinciden con cuatro climas corporativos diferenciados por sus

métodos de mando, sus fuerzas motivacionales, sus procesos de influencia, sus procesos de establecimiento de objetivos, sus modos de comunicación, sus procesos de toma de decisiones y sus procesos de control.

Los cuatro tipos de clima corporativo resultantes son: 1) el *Autoritario explotador*: los socios no gozan de confianza de los directivos y pocas veces participan en el proceso de toma de decisiones. Las órdenes llegan siempre de arriba a través de las amenazas y la coerción cuando urge su cumplimiento. Reina una atmósfera de desconfianza entre superiores y subordinados. Se crean grupos informales hostiles contra la dirección; 2) el *Autoritario benevolente*: los directivos adoptan una actitud condescendiente; los subordinados participan en tomas de decisiones bajo un estricto marco reglado. Los subordinados se mueven en un ambiente de temor y de precaución y los grupos informales no se enfrentan directamente a la dirección; 3) el *Demócrata consultivo*: ambiente de confianza mutua aunque las decisiones importantes las toma la alta dirección. Los subordinados pueden tomar decisiones limitadas dentro de un ambiente de comunicación y de confianza mutua; 4) el *Demócrata participativo*: reina una confianza total entre la dirección y el resto de los miembros de la organización. Se autoriza a los subordinados a tomar decisiones y se establece un proceso mutuo de comunicación en una atmósfera de franqueza. Los grupos informales tienden a coincidir con los formales.

En el clima democrático participativo, la literatura consultada afirma que el liderazgo participativo está vinculado a la conducción y guía de equipos y grupos de trabajo. Y los ingredientes o características básicas a considerar para que un líder obtenga la excelencia en el desempeño, según Acosta et al (2002), son los siguientes: 1) aprecian de modo inapreciable a los hombres en general, y a sus seguidores en particular, lo cual demuestran constantemente en sus actuaciones y actitudes; 2) están dispuestos a correr riesgos para obtener recompensas. Diferencian bien riesgo de temeridad. O sea, los riesgos son bien estudiados; 3) vencen sus desánimos y las ideas negativas. Nadie los desvía de su atención principal. Son apasionados sin llegar a ser ansiosos; 4) son pacientes y consistentes. Se dan cuenta que ciertos padecimientos son inevitables; 5) no les asusta ser inconformista. Sus ideas pueden representar grandes desviaciones de los caminos convencionales; 6) sospechan de la sabiduría convencional; 7) se valen de sistemas, no de posiciones aisladas. Los pensadores progresistas conciben sistemas

enteros para apoyar sus ideas; 8) prevén las necesidades a largo plazo. Los grandes avances son realizados por adivinos realistas. Con frecuencia se preguntan: ¿en qué estado se hallará mi organización dentro de cinco años?; 9) insisten en la excelencia. Ningún líder triunfó buscando menos; 10) son íntimamente competitivos (como los grandes atletas), nuevas metas, retos y desafíos; 11) son profundamente motivados, consagrados, y su conducta y ejemplo son fuente inagotable de inspiración; 12) poseen un alto concepto de si mismos, respetan a su persona y tienen gran seguridad en si mismos; 13) son muy proclives al cambio y a entender cabalmente a las personas; 14) dirigen en general apoyándose en lo novedoso y de punta, con total actualización, y 15) parten de una información alta a todos los directivos y trabajadores. Usan con mucho equilibrio y tino tanto la comunicación descendente, como la ascendente. Poseen un alto optimismo.

En relación a la mejora del clima organizacional, hay que destacar las siguientes categorías básicas de que se ha de componer, y que caracteriza, también, la literatura en torno a la Gestión de la Calidad Total: a) retribución suficiente y justa, a través de la evaluación del puesto de trabajo y su conexión con la formación, con el grado de responsabilidad en el desempeño y el riesgo que comporte la actividad laboral; b) condiciones de trabajo seguras y saludables, que incluye las condiciones físicas de la jornada laboral, la siniestralidad, etc; c) oportunidades de desarrollo de los trabajadores para la mejora de la autoestima; d) oportunidades de promoción, que incluye los programas de formación y la planificación de la carrera; e) integración social de la empresa, esto es, la aceptación del trabajador en función de sus capacidades para el puesto, la igualdad de oportunidades, las posibilidades de ascenso, la pertenencia a un grupo, el sentimiento de pertenencia a la organización y la forma en que se interrelacionan las personas dentro de la empresa; f) derechos fundamentales, como el derecho a la intimidad personal, a la libertad de expresión, el derecho a un trato igualitario en materia de retribución y condiciones de trabajo, y el derecho al conocimiento de las normas con las que se rige internamente la empresa; f) trabajo equilibrado y espacio vital, es decir, el logro de un equilibrio entre las necesidades del trabajo y la vida personal de los trabajadores, que afecta a cuestiones como horas extraordinarias, cambios de turno, jornadas irregulares, etc; g) relevancia social de la

vida laboral, que tiene que ver con la proyección ética y social de la empresa y la percepción que tiene el trabajador de la misma <sup>162</sup>.

De la lectura en torno a la participación democrática y mejora del clima organizacional extraemos que las estrategias relativas al personal y que pueden afectar, positivamente, al clima organizativo, se pueden resumir de la siguiente manera:

Cuadro 25. Estrategias relativas al personal

	<b>Control (orientado a resultados)</b>	<b>Compromiso (orientado al proceso)</b>
Principios para el diseño de las tareas	La atención individual limitada a la realización de una tarea individual	La responsabilidad individual se extiende para aumentar los resultados del sistema
	El diseño de las tareas impide el desarrollo de la técnica, fragmenta el trabajo y separa el hacer del pensar	El diseño de la tarea realza el contenido del trabajo, acentúa la globalidad de la tarea y combina el hacer y el pensar
	La responsabilidad es individual	El equipo suele ser la unidad responsable
	La definición de las tareas es fija	La definición de las tareas es flexible, dependiente del cambio de las condiciones
Resultados esperados	Pautas fijadas que definen un rendimiento mínimo. La estabilidad es deseable	Se pone el énfasis en una “mayor amplitud de objetivos”, que procuren dinamismo y orienten al mercado
Organización de la dirección: estructura, sistema y estilo	La estructura suele ser estratificada: el control se da en sentido descendente	La estructura es plana: sistemas de influencia mutua
	La coordinación y el control se basan en reglas y procedimientos	La coordinación y el control se basan más en los objetivos, valores y tradiciones compartidas
	Se pone el acento en las prerrogativas y la autoridad derivadas del puesto	La dirección pone el énfasis en la solución de problemas, la información de intereses y la pericia
	Hay símbolos de estatus que refuerzan la jerarquía	La diferencia de estatus es mínima para contrarrestar el efecto inherente a la jerarquía
Política de remuneración	Salarios variables como forma de incentivo personal	Ganancias variables para crear igualdad y reforzar los logros del grupo: mejoras compartidas, beneficios compartidos
	Salario personal en función de la valoración de la tarea	Salario personal según la capacidad y el dominio técnicos
	En caso de recortes salariales, éstos se centran en los salarios pegados a los trabajadores por horas	Igualdad en el recorte
Garantía de empleo	La mano de obra se considera coste variable	Se da la garantía de que la participación no supondrá la pérdida de empleo
		Compromiso serio de evitar el despido o ayudar en caso de desempleo
		Prioridad para la formación y conservación del empleo del personal existente
Política de atención al personal	Las sugerencias de los empleados tienen una escasa repercusión. Se pone el acento en la atención de los riesgos posibles. Los métodos habituales incluyen política de puerta abierta, actitud de vigilancia, procedimientos para las quejas y negociación colectiva en algunas empresas	Se procura la participación del personal en un amplio espectro de cuestiones. Se pone el acento en los beneficios esperados. Nuevas ideas de dirección
	La información empresarial se distribuye en el supuesto estricto de que se trate de una “información necesaria”	Se procura una amplia información sobre la empresa
Relación dirección-trabajadores	Relaciones malas. Énfasis en el conflicto de intereses	Correspondencia en las relaciones laborales: planificación y resolución de problemas conjuntos
		Los sindicatos, la dirección y los trabajadores redefinen sus respectivos papeles

Fuente: Elaboración propia.

<sup>162</sup> Ruiz Olabuénaga (1995).

Pero la cuestión, si nos situamos en la posición del enfoque heterodoxo, está en si la estrategia de compromiso no deja de ser una nueva forma de control del personal. Concretamente, las nuevas formas de gestión elevan la competencia al carácter de fetiche en el propio espacio de trabajo, actuando sobre las disposiciones de los asalariados que hacen posible, al hacer suya la ideología que exalta el espíritu de iniciativa, la creatividad, la autonomía y el juego de la competitividad, un dominio práctico y tácito del trabajo. Dominio como inversión en el trabajo o en las relaciones sociales de trabajo, marcadas actualmente por la desestabilización de las formas clásicas de organización del trabajo que habían proporcionado las bases para la unificación de los trabajadores y de su capacidad de resistencia<sup>163</sup>. Esto es así porque el capitalismo, como señala Aglietta (2001), está embarcando a sociedades enteras y a los individuos que viven en ellas en la competencia sin verse ya sujeto a las restricciones que antes encauzaban el afán de acumulación de capital hacia el progreso social.

Inversión en el trabajo que es parte de las condiciones de la realización del trabajo, pues como indican Burawoy (1989) y Bourdieu (2001), los asalariados llegan a encontrar en el trabajo un beneficio intrínseco, irreductible al simple ingreso en dinero. Sin duda, como señala Burawoy, la coacción subyace a toda relación de empleo, pero la organización de un juego crea las condiciones en cuyo marco la cooperación activa y consentimiento asumen un papel primordial. Este hecho explica que todas las teorías en torno a la motivación no dejan de ser sino racionalizaciones en torno al hecho de que no hay actividad productiva sin consentimiento, sin inversión en el juego productivo, es decir, sin implicación emocional para consolidar en los trabajadores el sentido de pertenencia a un tipo de organización puramente objetiva<sup>164</sup>. De esta manera se puede abordar los problemas de construcción de identidades y de formación de la subjetividad en las organizaciones, dado que el reconocimiento de los procesos mediante los cuales las organizaciones producen subjetividad lleva a redimensionar los problemas de gestión y organización como problemas de gobierno en los que los individuos y las poblaciones se confrontan con nuevas formas de subjetivación, a partir del hecho de que el valor de uso que una empresa extrae de la fuerza de trabajo está vinculado

---

<sup>163</sup> Castells (2000); Terressac y Tremblay (2000).

<sup>164</sup> Aglietta (2001).

cuantitativa y cualitativamente a la subjetividad de quien trabaja, a su voluntad de trabajar, a su predisposición para el trabajo<sup>165</sup>, etc.

Por ejemplo, Ridderstrade y Nordström (2000) afirman que la filosofía de las empresas *funky* se constituye en el supuesto de que hoy es el talento lo único que mueve al capital, de ahí que estos autores invitan a la creación de un nuevo mercado, el mercado del talento, del conocimiento, en tanto que se supone que las diferencias en ventaja competitiva están en la manera de pensar de las personas, más de lo que hacen las organizaciones. Competir en base al talento supone que las empresas deben seducir a sus empleados y a sus clientes, como sectores nucleares de la actividad empresarial. La seducción a los empleados, base para la extracción de la plusvalía; para estos autores, se debe producir con una valoración individualizada como focalización personal y con el ánimo de sacar de cada uno lo mejor, con modernidad y novedad en las técnicas de motivación y con la libertad de decisión y confianza recuperada. Por ello, esta filosofía plantea un contrato psicológico entre empresa y trabajador en el que:

Cuadro 26. Contrato psicológico

La empresa ofrece:	El trabajador ofrece:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un trabajo que tenga sentido.</li> <li>• Relaciones entre individuos.</li> <li>• Apoyo y protección.</li> <li>• Información y formación.</li> <li>• Una idea general de lo que se espera del individuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un esfuerzo físico y mental.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Lealtad.</li> <li>• Conocimientos, capacidades y habilidades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Este ejemplo refleja el hecho de que en la literatura en torno a la Dirección de los Recursos Humanos se enfatiza la consideración del trabajador como núcleo de la empresa al ser capaz de producir trabajo como fuente de valor. Se afirma que el capital humano es la pieza esencial, a causa de que la batalla por el talento caracteriza a sectores específicos de la nueva economía, como consecuencia de la alteración y la importancia relativa de los factores clásicos de la producción; esta transformación es favorable al trabajo con cierto grado de cualificación, un trabajo a la vez más autónomo e interrelacionado, un trabajo basado en el conocimiento, en las ideas y en las iniciativas, lo que ha generado toda una serie de innovaciones en los sistemas de

<sup>165</sup> Ibarra (1999).

retribución, incluida la concesión de parte de capital de las empresas<sup>166</sup>, y que toma expresión en torno al concepto de implicación de los trabajadores cuyo objetivo central es la transformación de la lógica, la dinámica y los contenidos de la negociación colectiva. Implicación/participación que se considera que tiene efectos positivos sobre la motivación y satisfacción de los trabajadores<sup>167</sup>.

La cuestión sigue siendo si realmente las relaciones trabajador-jefe y trabajador-supervisor se han transformado significativamente, tal y como argumenta la literatura que estamos revisando, y ya no estamos ante relaciones de enfrentamiento, sino más bien de colaboración. Por ejemplo, si creemos a Bluestone y Bluestone (1995), los directivos ordenan a sus capataces y supervisores de producción que muestren mayor consideración con los empleados, cuando no hace mucho tiempo éstos eran tratados como las piezas perfectamente desechables de una gran máquina de producción. El trabajo en equipo, la cooperación y la confianza mutua están de moda<sup>168</sup>; mientras que el “adversalismo” parece pertenecer al pasado<sup>169</sup>. Esta es la época de la “corrección preposicional”, se da por sentado que los directivos tienen que hablar *con* y no *a* sus trabajadores. Son tendencias refrescantes, argumentan estos autores; si bien, en el mejor de los casos, no son sino los primeros pasos, en un momento en el que la industria necesita de un salto revolucionario en las relaciones laborales para aumentar de forma radical su productividad, mejorar la calidad de sus productos y acelerar su tasa de innovación. Los siguientes pasos, obviamente, serían, para estos autores, la democratización de la industria, a causa de que se van imponiendo las estructuras organizativas horizontales en lugar de las tradicionales jerarquías de carácter vertical y rígido.

Con ello se pretende agilizar y flexibilizar la operativa empresarial y facilitar la adaptación rápida a un entorno cada vez más cambiante. Así, se imponen los equipos de trabajo autoadministrados. Equipos que se encargan de llevar a cabo un determinado proyecto o actividad de la empresa, planifican las tareas, deciden que acciones

---

<sup>166</sup> Ontiveros (2001); Castells (2000); Tapscott et al. (2001).

<sup>167</sup> Por ello se explica la existencia de diferentes formas de clasificar las estrategias de recursos humanos: 1) estrategias de adquisición de competencias; 2) estrategias de desarrollo de competencias, y 3) estrategias de estímulo de competencias.

<sup>168</sup> La confianza es básica para estimular la predisposición a colaborar, además reduce los costes de transacción, pues las personas se muestran dispuestas a colaborar sin entrar en controles y constantes negociaciones que son, en muchas ocasiones, costosas e ineficientes.

emprender, ejecutan dichas acciones y, finalmente, realizan el control y autoevaluación de su desempeño. Por ejemplo, se argumenta que en el grupo de trabajo no hay ningún supervisor que ejerza de jefe, sino que son sus integrantes quienes por consenso toman las riendas de la función que tienen encomendada; y únicamente rinden cuentas a un directivo que coordina diversos proyectos relacionados; o incluso directamente al director general. Este tipo de estructuras horizontales reduce al máximo los niveles jerárquicos, permitiendo la creación y disolución de equipos de trabajo multidisciplinarios según las conveniencias de la empresa en cada momento. Pues bien, las estructuras horizontales constituyen uno de los signos de nuestro tiempo que conjuntamente con la búsqueda de la mayor flexibilidad posible anuncian el advenimiento pleno de la nueva estrategia relativa al personal. Una estrategia orientada a los resultados, y “sobre todo enfocada hacia el perfeccionamiento de los equipos de trabajo, por encima de las genialidades individuales. Para esta estrategia la formación es un motivador del personal siempre que se dirija al desarrollo de los empleados y dicha formación tenga una aplicación real. Es importante comprender que la formación es una de las pautas que ayudan a soportar la creación y mantenimiento de la cultura corporativa, así como de la integración del personal” (Acosta et al, 2002: 129).

### **3.4.3. Dirección de Personal y Dirección de Recursos Humanos**

Crear y mantener la cultura corporativa, así como la integración del personal, caracteriza lo que hoy se denomina Dirección de Recursos Humanos, y que ha sido reconocida en casi todas las concepciones actuales de la literatura administrativa. Dicha literatura la caracteriza como aquella área que se ocupa del trabajo del hombre incorporado a la actividad y, a la vez, participa en el desarrollo de la actividad empresarial. Para esta literatura, la Dirección de los Recursos Humanos incorpora todas las decisiones y acciones empresariales que afectan a la relación entre la organización y los empleados. Asimismo, la Dirección de los Recursos Humanos ha de atender también a las interacciones cruzadas que se desarrollan en el seno de la organización entre individuos, estén o no formalizadas dichas interacciones. Como en cualquier otra área de la organización, el objeto de la Dirección de Recursos Humanos es la promoción de

---

<sup>169</sup> Poole (1995).

la eficiencia de la organización, pero con la premisa de que esta eficiencia esté directamente relacionada con el bienestar físico y psíquico de los empleados.

La Dirección de los Recursos Humanos se define, pues, como una parte clave de la dirección de la empresa, es decir, se le considera como una de las más importantes de sus áreas funcionales. Además, esta literatura considera que la función de Dirección de los Recursos Humanos presenta una triple vertiente que hace referencia a tres tipos de relaciones: en primer lugar, las relaciones persona/trabajo, que trata de la adecuación de las habilidades, conocimientos y responsabilidades de cada empleado respecto del trabajo que lleva a cabo, al mismo tiempo que atiende a las condiciones físicas de desarrollo del trabajo (condiciones ergonómicas, entorno físico...), así como su correspondiente valoración; en segundo lugar, las relaciones persona/persona, es decir, las relaciones interpersonales en el entorno laboral, tanto si se trata de relaciones formalizadas y pertenecientes a la estructura vertical (superiores/subordinados) como a estructuras horizontales (entre departamentos o niveles jerárquicos similares), así como los estilos de supervisión y las relaciones informales; en tercer lugar, las relaciones empleado/empresario, que son todas las relaciones que giran en torno al contrato de trabajo, las condiciones de trabajo, la representación de los trabajadores, la negociación, etc.

La importancia creciente que se da a las personas y a su compromiso e integración en el proyecto empresarial queda expresada en la distinción ya clásica entre Dirección del Personal y Dirección de Recursos Humanos, cuestión que la literatura administrativa<sup>170</sup> destaca al señalar la existencia de diferencias entre ambas que pasamos a exponer sintéticamente:

---

<sup>170</sup> Pettigrew (1987).

Cuadro 27. Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de RRHH

<b>Criterio</b>	<b>dirección de personal</b>	<b>dirección de RRHH</b>
Input de la actuación del departamento en la planificación corporativa	Específico	Integrado
Perspectiva temporal y de planificación	Corto plazo Reacción	Largo plazo Proacción- Estrategia
Contrato psicológico	Control/obediencia	Compromiso
Perspectiva en las relaciones laborales	Pluralista Colectiva Adversaria-poca confianza	Unitarista Individual Colaborativa-mucha confianza
Estructuras y sistemas preferidos	Burocrática-mecanicista Roles definidos	Orgánicas Roles flexibles
Rol de la gestión de personas	Desarrollado por el especialista de personal	Integrado en la línea de mando. El especialista es un agente del cambio
Cliente de los especialistas de personal	La dirección	La dirección y los empleados
Referentes de comportamiento	Normas, costumbres y prácticas	Valores, misión corporativa
Habilidades directivas apreciadas	Negociación	Facilitación
Criterios de evaluación	Mínimización de costes	Máxima utilización de los recursos humanos

Fuente: elaboración propia a partir de Pettigrew (1987).

En general, en la literatura administrativa clásica se aceptaba que esta área funcional se podía percibir como una perspectiva concreta de la gestión de personal. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consideración del elemento humano en la empresa ha sufrido una fuerte evolución que podemos situar entre la concepción taylorista para la que el personal era un factor que sólo actuaba ante incentivos económicos, hasta la perspectiva actual según la cual el factor humano es un elemento estratégico. Esta evolución supone dejar la concepción que concibe al personal como coste a reducir al mínimo, para pasar a otra concepción que considera al personal como recurso estratégico a optimizar. El pilar básico de este nuevo enfoque está en la prioridad que se da al compromiso de los empleados para obtener el éxito empresarial y la mejor forma de concebirlo reside en la integración de la estrategia de recursos humanos con la estrategia corporativa de la empresa.

A efectos de comprender mejor el sentido de dicha evolución hay que destacar que el concepto de Dirección de Recursos Humanos aparece en Estados Unidos en la década de los años setenta y se exporta a Europa durante la década posterior. Algunas de las causas que se han señalado como desencadenantes de la importancia del enfoque de recursos humanos han sido la cada vez mayor relevancia de la Calidad Total, la comparación con los modelos de gestión de recursos humanos en las empresas

japonesas, la creciente instrucción y capacitación de la fuerza de trabajo, las preferencias hacia modelos descentralizados, la pérdida de poder de los sindicatos y las teorías sobre la satisfacción y el compromiso en el trabajo. En este entorno, la propuesta de Dirección de Recursos Humanos se presenta como una postura estratégica y coherente en la administración y desarrollo de los recursos humanos de la organización, que repetimos, sigue los siguientes principios: a) los empleados se consideran recursos valiosos en los que vale la pena invertir; b) todos los aspectos de la gestión de personas se integran en las estrategias generales de la empresa; c) la cultura de la empresa tiene influencia en los resultados de la misma, y d) la búsqueda del compromiso de los empleados en lugar de la obediencia y condescendencia.

A propósito de las consecuencias que la naturaleza de los entornos tiene sobre la Dirección de Recursos Humanos, la literatura administrativa o managerial insiste en considerar la existencia de cambios que afectan al modo de enfocar las dimensiones básicas sobre las que se asienta la definición de las políticas y prácticas de Recursos Humanos. Estas dimensiones son, según Sánchez-Runde (1997), las siguientes:

Cuadro 28. Fundamentos para una nueva dirección de recursos humanos

	<b>Sistema tradicional</b>	<b>Tendencia de futuro</b>
Esfuerzo en RRHH	Coste	Inversión
Eficacia operativa	Estándar	Mejora continua
Sistema de control	Normas	Compromiso

Fuente: Sánchez-Runde (1997).

Estos tres pilares de la dirección de los recursos humanos, según este autor, se traducen a su vez en una nueva concepción del trabajo que se puede analizar en torno a cuatro dimensiones:

Cuadro 29. Fundamentos para una nueva organización del trabajo

	Sistema tradicional	Tendencia de futuro
Organización básica	División del obrar	Integración del obrar
Unidad de trabajo	Individuo	Equipo
Nivel de trabajo	Puesto de trabajo	Trabajo a realizar
Papel de la persona	Especialista	Generalista

Fuente: Sánchez-Runde (1997).

Esta nueva concepción del trabajo y su implantación a través de un conjunto de prácticas y técnicas, contribuye a la sostenibilidad de la ventaja competitiva al propiciar

la generación o la potenciación de competencias distintivas de la empresa. Además, esta nueva concepción que acentúa la relevancia de los recursos humanos, es consecuencia, también, de la denominada Economía de las Organizaciones. La Economía de las Organizaciones designa un campo de estudio orientado hacia la integración de la Teoría Microeconómica y de la Teoría de la Organización, tradicionalmente divergentes. El trabajo pionero en esta línea de investigación es la obra de Barney y Ouchi (1986) cuyo objetivo es precisamente el de establecer las premisas básicas para esta integración. Se parte de la constatación del intenso proceso de renovación en que se encontraban inmersas, en aquel momento, tanto la Economía como la Teoría de la Organización. La aparición de nuevas corrientes de pensamiento, como la Teoría de los Costes de Transacción o la Teoría Evolutiva de la Empresa en el terreno económico, y de la Teoría de la Dependencia de Recursos y de la Ecología de las Poblaciones en el campo organizativo, delataban un proceso de cambio de paradigma marcado por cierto paralelismo teórico en los fenómenos estudiados.

La acotación de esta nueva escuela se aborda por Barney y Ouchi (1986:XI) en los siguientes términos: “la economía de las organizaciones denota el estudio de las organizaciones y de los fenómenos organizativos que utilizan conceptos tomados de la teoría de la organización contemporánea, del comportamiento organizativo y de la microeconomía. Nuestro planteamiento está definido por el enfoque común de estas tres disciplinas y se fundamenta en cualquier concepto, idea y método que parezca muy útil para explicar y describir los fenómenos organizativos, sin importar cuáles pueden ser sus raíces disciplinarias”. Este propósito ontológico queda en cierta medida desvirtuado al considerar dichos autores que la Economía de las Organizaciones está integrada principalmente por la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción.

Autores como Hesterly, Liebeskind y Zenger (1990), han propugnado un nuevo marco para la Economía de las Organizaciones, definiéndola como un paradigma analítico centrado en el estudio del modo en que se configuran y funcionan las organizaciones con sus premisas, partiendo de las dos teorías económicas mencionadas. Este nuevo enfoque se caracteriza por tres axiomas: 1) las organizaciones son mecanismos de gobierno para apoyar el intercambio. Mientras que la economía tradicional centra su interés en los mercados como mecanismo de intercambio, la Economía de las Organizaciones se centra en el estudio de la organización (la jerarquía y los sistemas de

incentivos) como mecanismo alternativo particularmente apropiado para el intercambio bajo condiciones de interés propio e información asimétrica; 2) las formas organizativas idóneas en cada intercambio particular, y sus costes asociados, serán función de una serie de características inherentes al intercambio especificadas ya por la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción: número de partes, especificidad de los activos, incertidumbre, comportamiento de las partes y frecuencia; 3) la forma organizativa seleccionada en cada intercambio particular dependerá de su eficiencia en costes sobre acuerdos alternativos. En tal sentido, se considera que los acuerdos eficientes prevalecerán sobre los ineficientes a través de la competencia interorganizativa y la disciplina del mercado.

En esta nueva concepción se proponen dos tipos de explicaciones para el uso de las prácticas de participación de los empleados en la toma de decisiones; una explicación basada en la mejora de los incentivos, y la otra, basada en la mejora de la satisfacción. La primera explicación se centra en los efectos positivos sobre la incentivación de los trabajadores si se les permiten mayores cuotas de participación; además, cuando un empleado puede tomar decisiones, este hecho puede redundar en un incremento de la rentabilidad de la empresa. La segunda explicación se centra en la mejora de la satisfacción, que se concreta en que si un trabajador puede decidir / participar, propugnará para que sus decisiones le reporten mayores beneficios privados y, como consecuencia de ello, estará más satisfecho.

La explicación basada en la satisfacción está relacionada con la existencia de costes de influencia, esto es con los recursos que dedican los empleados a influir sobre las decisiones que se toman en la empresa. Cuando los empleados tratan de influir sobre cuestiones que afectan a la rentabilidad de la empresa, estas actividades son provechosas para la empresa en tanto que la empresa tendrá más información y, por consiguiente, podrá llevar a cabo una decisión más acertada. Pero si los empleados tratan de influir sobre cuestiones que no afectan la rentabilidad de la empresa pero si afectan al bienestar individual de los propios empleados, este tipo de actividades genera un coste en la medida en que en lugar de dedicar sus recursos a actividades productivas, dirigen sus esfuerzos a la búsqueda de beneficios individuales. La adopción de diferentes prácticas de participación depende no sólo de los beneficios sino, también, de los costes, tanto de los costes directos de aplicación de la práctica de la participación

(tiempo de reuniones, aprendizaje de nuevas responsabilidades, por ejemplo), como de los costes relacionados con la calidad de las decisiones (que no tiene porqué variar uniformemente con el aumento de la cantidad de la participación de los empleados).

Estas teorías sobre la participación, mediante incentivos, hacen de los recursos humanos uno de los activos empresariales más difíciles de imitar. Pero hay que anotar que de estas teorías ha emergido una perspectiva universalista de análisis para estudiar el efecto de la Dirección de los Recursos Humanos sobre los resultados de la empresa. La perspectiva universalista defiende la existencia de prácticas de recursos humanos que llevadas a cabo en cualquier empresa, independientemente de sus circunstancias internas y externas, inciden de forma positiva en los resultados empresariales. A diferencia de la perspectiva universalista, el enfoque contingente considera que no existen prácticas de recursos humanos siempre mejores, sino que defiende que para que éstas sean realmente efectivas e influyan en los resultados organizacionales deben ser consistentes con otros aspectos internos y externos a la organización<sup>171</sup>. Por otra parte, la perspectiva configuracional plantea que el desarrollo de prácticas aisladas de recursos humanos no tiene ningún efecto positivo en los resultados de la empresa, sino que para ello es preciso aplicar conjuntos de prácticas coherentes entre sí y con otros factores, formando sistemas o configuraciones<sup>172</sup>.

Desde una perspectiva universalista, Walton (1985) y Pfeffer (1994) proponen la aplicación de un conjunto de prácticas de recursos humanos que dan lugar a un enfoque distinto al tradicional para dirigir al personal. Walton identifica un total de once prácticas que parecen caracterizar el éxito competitivo de las empresas, y Pfeffer, por su parte, dieciséis. Para Walton son las siguientes: enriquecimiento del puesto de trabajo, los equipos de trabajo, la definición flexible del puesto de trabajo, la coordinación basada en objetivos y valores compartidos, la remuneración variable (equidad interna), la participación en beneficios o propiedad, la remuneración individual en función de habilidades, la seguridad en el trabajo, la participación del personal, la información compartida y las relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos. Por su parte, Pfeffer señala las siguientes: la seguridad en el empleo, la selectividad en el reclutamiento, los salarios altos, el pago por incentivos, la propiedad del empleado, la

---

<sup>171</sup> Miles y Snow (1992).

<sup>172</sup> Becker y Gerhart (1996).

información compartida, la participación y delegación de autoridad, los equipos y rediseño del trabajo, la capacitación y desarrollo de habilidades, la rotación de puestos de trabajo, el igualitarismo simbólico, la comprensión del abanico salarial, el reclutamiento interno, la perspectiva a largo plazo en la gestión, la medición de las prácticas y el desarrollo de una cultura fuerte.

### 3.4.4. La estrategia de Recursos Humanos: Integración del Hombre y de la organización.

Sintéticamente, la literatura en torno a la Dirección de Recursos Humanos plantea la existencia de la siguiente evolución tal como se observa en las tablas siguientes:

Cuadro 30. De la administración de personal a la dirección integrada de recursos humanos

ESTADIO	ENFOQUE	FIN DE LA FUNCIÓN
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a las reglas establecidas por la organización
Relaciones humanas	Tecnocrático	Adaptación del trabajador a las necesidades técnicas de la organización
Relaciones laborales	Socio-jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de las condiciones de trabajo
Recursos humanos	Directivo	Integración del hombre y de la organización

Fuente: Fernández Caveda (1993).

Cuadro 31. Tendencias hacia la dirección de los recursos humanos

TENDENCIA DURA O AUTORITARIA	TENDENCIA BLANDA O PARTICIPATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuadrar a los trabajadores</li> <li>• Inversión material</li> <li>• Minimizar costes</li> <li>• Óptica jurídica</li> <li>• Organización científica</li> <li>• Relación económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura empresarial</li> <li>• Dirección participativa</li> <li>• Flexibilidad, innovación</li> <li>• Individualización de las relaciones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Management estratégico</li> </ul>

Fuente: Porret (1999).

El cuarto estadio de Fernández Caveda corresponde a la tendencia blanda de Porret. Ahora bien, el cambio de nombre de la función de personal a recursos humanos, tiene un doble significado. La función de personal clásica abarca grupos de tareas o actividades muy amplias que iban desde la creación o negociación colectiva de reglas de juego y de condiciones de trabajo hasta la intervención en un problema individual de

ínfima importancia, y se llevaba a cabo preferentemente por órganos o personas especialmente cualificados. La función de recursos humanos presupone la existencia de un marco contractual -convencional o legal- estable; no se plantea la reforma, sino que acepta el marco establecido y opera en su interior; y su aplicación se centra en el trabajo, en la actividad laboral. Por ello está a cargo, fundamentalmente, de toda la estructura jerárquica y funcional de la organización. Pero el término recursos pone, además, el acento en el carácter de disponibilidad, de medio para alcanzar un fin, esto es, la optimización de los recursos humanos mediante su integración en el proyecto empresarial (conciliación de la eficiencia económica y social).

Podemos, pues, resumir que la renovación de la administración o dirección se caracteriza por orientar a las organizaciones a que tomen conciencia del recurso diferenciador con que cuentan: el humano. En efecto, si revisamos la literatura sobre la evolución de la administración de recursos humanos se observa que lo que se denominó inicialmente gestión de personal fue el producto de la evolución de toda una serie de prácticas y una manera de entender unos roles empresariales a lo largo del tiempo, y la causa inmediata fue la insuficiencia en las condiciones de trabajo<sup>173</sup>. Lo que dio lugar a que algunas empresas promoviesen iniciativas de carácter voluntario con el objeto de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores industriales. Estas iniciativas se materializaron con el nombramiento de los encargados del bienestar por parte de los propietarios de algunas fábricas, aunque se subraya que la naturaleza del rol de los encargados de bienestar era confusa, en el sentido de que su labor consistía en velar por la salud y las condiciones de los trabajadores, pero en cambio la empresa los retribuía, lo cual implicaba que también tenían que velar por los intereses de la empresa.

Los denominados encargados del bienestar se acercaban a las plantas de producción con el propósito de conocer los problemas más graves de los trabajadores, y hacían propuestas a la dirección para solucionarlos. Ahora bien, es muy pronto para hablar de políticas empresariales, sino solamente de meras acciones de carácter humanístico y caritativo. Esta etapa denominada del “bienestar” tuvo su punto álgido durante la primera guerra mundial, pero con la crisis de los años 1920 se sufrió una fase de regresión e incluso de abandono de las prácticas de bienestar. Pero paralelamente al

---

<sup>173</sup> Valverde et al. (2001).

crecimiento del tamaño y complejidad de las empresas se llevaron a cabo diversos estudios para mejorar la producción, tanto en términos de cantidad como de calidad. Con este propósito se empezaron a aplicar los resultados de las investigaciones de Taylor a quien se reconoce como máximo exponente de la gestión científica y sus principios, entre los cuales el más conocido es el principio de estandarización, es decir, la producción de un gran número de outputs que se ajustan a las mismas características, de esta manera se hicieron posibles los métodos para la producción en masa.

Es a partir de este principio como se planteó la necesidad de realizar actividades de gestión del personal en las empresas a consecuencia de los esfuerzos de los administradores científicos por diseñar los puestos de trabajo, por seleccionar el personal físicamente adecuado a las tareas, por adiestrar a los empleados y por establecer compensaciones adecuadas al rendimiento ejecutado. Por ello, la función de administración de personal se ocupaba de adaptar a los trabajadores a los procedimientos previamente determinados, dominando los aspectos económicos todas las relaciones interpersonales en la empresa. Ahora bien, la administración mecanicista y calculadora de Taylor fue reconducida hasta cierto punto con el desarrollo y los descubrimientos de las teorías y escuelas de administración, donde además de agrupar a los autores clásicos (Taylor, Fayol, Weber) se referencian los trabajos de la escuela de relaciones humanas, las aportaciones de la escuela de los sistemas sociales, y los enfoques de sistemas. Todos ellos han incorporado la visión del factor humano dentro de sus teorías, aportando el marco conceptual en el cual ha trabajado la administración de recursos humanos. En las últimas décadas, se ha pasado de los planteamientos sistémicos para el estudio del factor humano a los planteamientos estratégicos que son dominantes en la actualidad, junto a otras aportaciones de interés para el estudio humano como es el enfoque contractual y el enfoque estratégico de los recursos.

Todos los anteriores enfoques han coadyuvado a que la administración de las empresas reconocieran, aceptaran e intentaran entender la complejidad humana con objeto de ponerla al servicio de la empresa, y el amplio coste de literatura desarrollado por especialistas de diversas áreas se puede denominar movimiento de las relaciones humanas o recursos humanos, que tuvo en Mayo su antecesor al haber estudiado los problemas creados por la organización científica del trabajo en las grandes fábricas industriales, como la fatiga, la monotonía y la falta de motivación. Así, Mayo escribió

por primera vez sobre los factores no estrictamente materiales y de la organización del trabajo que afectaban al rendimiento de los trabajadores. Los resultados de los experimentos de Hawthorne (entre 1927 y 1932 en la Western Electric Company de Chicago) tuvieron, según la literatura de la administración de recursos humanos, un impacto importante en la práctica empresarial. Las conclusiones extraídas de los experimentos de Hawthorne fueron las siguientes: 1) los trabajadores no solamente están motivados por la paga y las condiciones físicas del trabajo, sino también por otros factores tangibles e intangibles; 2) importancia del reconocimiento del trabajo de cada individuo, así como del espíritu de pertenencia al grupo y a la organización, y 3) la actitud de cada individuo viene condicionada por el grupo al cual pertenece dentro de la organización.

A partir de estas conclusiones se generaron diversos estudios sobre los factores de la naturaleza humana que afectaban al rendimiento del trabajo, por ejemplo: los diferentes rasgos de personalidad de los trabajadores y directivos, la importancia de grupos informales dentro de la empresa, estilos de supervisión, las necesidades del individuo y como satisfacerlas dentro del entorno laboral, la cohesión de los grupos, etc. El descubrimiento principal del movimiento de las relaciones humanas fue, por un lado, el concepto de necesidades intrínsecas, es decir, aquellas necesidades que no se satisfacen mediante ningún incentivo, sino solamente a través de la satisfacción que proporciona el trabajo por él mismo, y, por otro, las teorías X e Y sobre motivación y liderazgo. La teoría X se basó exclusivamente en el control externo de la conducta humana, mientras que la teoría Y se basó principalmente en el autocontrol y en el autogobierno. Merece señalar que en el lento peregrinar hacia la versión Y se aludieron nuevos conceptos y parámetros sobre el comportamiento del liderazgo, como la dirección por objetivos, la delegación y la descentralización, el enriquecimiento del trabajo, la autonomía y significación del trabajo, y la participación en la toma de decisiones. Estos nuevos conceptos y parámetros condujeron a destacar la importancia de los aspectos soft de la dirección de empresas: ética, formación, motivación, cultura, *empowerment*<sup>174</sup>.

A medida que se desarrolló este movimiento hacia lo soft se implementaron diferentes prácticas y actividades relacionadas con el personal hasta convertirse en verdaderas

---

<sup>174</sup> Harmon y Mayer (2001).

políticas empresariales, de menor a mayor complejidad, pero bien articuladas y dotadas de objetivos claros, y es que ya en la década de los 60 se produce el proceso de integración de estas políticas. El Departamento de Recursos Humanos es una realidad común en muchas empresas y su actividad se profesionalizó, y también es un momento de auge de las grandes escuelas de negocios, que atienden la demanda de profesionales en áreas funcionales de la dirección de las empresas, expresando la complejidad de cada una de las ramas de la especialización. Y desde entonces, la administración de los recursos humanos desarrollará su actividad guiada por unos objetivos básicos que Albizu y Landeta (2001) resumen en tres: la eficiencia económica, la eficiencia social y la integración o congruencia de sus actuaciones.

Albizu y Landeta (2001) definen la Dirección de Recursos Humanos como una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica y que es el campo que, genéricamente, estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos, y la organización empresarial. En este enfoque, la gestión de los recursos humanos se define como una fuente de ventaja competitiva a través de las siguientes acciones: 1) obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos; 2) diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinan los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se logren de la forma más eficaz posible, y 3) crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la conforman en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo<sup>175</sup>.

Estos objetivos y acciones van a adquirir una mayor relevancia para la Dirección de los Recursos Humanos con las nuevas formas de estructurar la empresa, por ejemplo, tal y como lo hemos desarrollado con el modelo de Gestión de la Calidad Total. Nuevas formas que cuestionan el valor de las burocracias y de las organizaciones jerárquicas, y plantean organizaciones en forma de red que impulsan nuevas formas de trabajo y, a su vez, requieren nuevas competencias, mediante las cuales se espera del trabajador

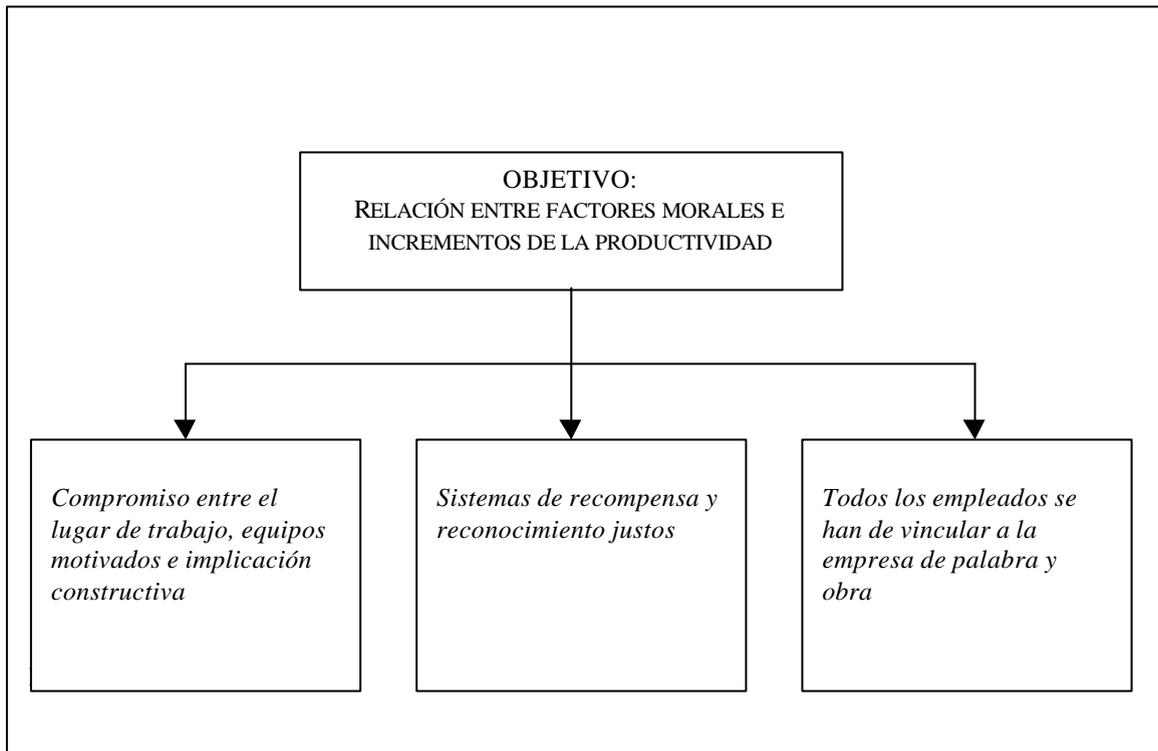
---

<sup>175</sup> Álvarez de Mon (2001).

implicación en su trabajo, capacidad para innovar y resolver problemas y responsabilidad. Al efecto se considera insuficiente un desempeño que únicamente se limite a cumplir lo que está mandado pidiendo al trabajador motivación, contribución a la consecución de excelencia mediante procesos de mejora continua y sugerencias innovadoras para la organización.

La evolución de la función de personal reseñada concluye que en los nuevos modelos de gestión los conceptos de implicación y participación se convierten en los rasgos definitorios de las nuevas relaciones de trabajo, resaltándose una progresiva descentralización de las decisiones a nivel de la empresa. Ahora bien, el hecho de pertenecer a una organización implica aceptar como normas de conducta las órdenes e instrucciones que emanan de la propia organización, pero las estructuras organizativas tradicionales (el modelo ideal de taylorismo/fordismo) han fomentado la diferencia entre niveles y mantenido barreras jerárquicas que han producido una desconfianza mutua entre el trabajador y el supervisor como representante de la empresa. La consecuencia de todo ello no es otra que la ausencia de motivación, y se señala que puede repercutir negativamente en la consecución de los objetivos establecidos en la organización. Sin embargo, a consecuencia del impacto del modelo japonés de gestión de recursos humanos –justo a tiempo, calidad total...- , como prototipo de un nuevo modo de dirección participativa, la estrategia de los nuevos modelos de la dirección de recursos humanos se puede representar gráficamente como:

Figura 10. Estrategia de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo es el modelo de dirección de los recursos humanos de Petrick y Furr (1997) en torno a la necesidad de construir la empresa como una “casa de la calidad total”, cuyos cuatro pilares básicos serían los siguientes: *Primer pilar: satisfacción de los clientes*. Es la continua satisfacción de las expectativas de los consumidores lo que proporciona una dirección estratégica, una identidad organizativa y unos objetivos prioritarios para conseguir la calidad total. *Segundo pilar: mejora continua*. Es un compromiso y un proceso para diseñar e implantar un sistema operativo que responda a los deseos de los clientes internos y externos. *Tercer pilar: hablar con hechos y pruebas*. Es el resultado de la provisión de métodos y recursos para determinar lo que es cierto, y de estructurarse de forma que los miembros puedan actuar sin riesgos. *Cuarto pilar: respeto por las personas*. Es la consideración positiva del individuo que posibilita y refuerza el compromiso personal con la calidad total.

El cuarto pilar establece la necesidad de fundar una cultura de trabajo ético que, para estos autores, posibilita los siguiente elementos: 1) proporciona la profundidad del compromiso con la calidad total; 2) determina si en la organización prevalecen el

respeto, la cooperación, la confianza, la justicia y el buen comportamiento; 3) la integración organizativa es la alineación del reconocimiento moral, la intención y la acción que surgen de un ambiente favorable; 4) el carácter organizativo establece los principios, los valores y prácticas de su responsabilidad social. En esta línea, Petrick y Furr (1997) relacionan las fases que llevan a considerar la cultura del trabajo ético, tal y como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 32. Fases de la organización de la cultura de trabajo ético

Fases	Entorno o ámbito laboral
<p><b>Fase 1: darwinismo social</b> El peligro de extinción y la urgencia de supervivencia financiera dictan la conducta moral. El uso directo de la fuerza se acepta como norma. Prevalece una atmósfera de miedo.</p> <p><b>Fase 2: maquiavelismo</b> La actuación de la organización se mueve en base a sus ganancias. La consecución satisfactoria de objetivos justifica el uso de cualquier intención efectiva, incluida la deshonestidad. Prevalece una atmósfera de desconfianza.</p>	<p>Casa de la manipulación</p>
<p><b>Fase 3: conformidad popular</b> Se acostumbran a utilizar procedimientos estándar. La misma presión para adherirse a las normas sociales dicta la conducta que está bien y la que está mal.</p> <p><b>Fase 4: lealtad a la autoridad</b> Los estándares de moral vienen determinados por directrices de la autoridad legitimada procedente de dentro o de fuera de la firma. El bien y el mal se basan en las decisiones de aquellos con poder legal y jerárquico para optimizar legítimamente la salud del inversor.</p>	<p>Casa de la conformidad</p>
<p><b>Fase 5: participación democrática</b> Los estándares de moral vienen determinados por la participación igualitaria en la toma de decisiones y por la confianza en las reglas de la mayoría, que también dan forma a las expectativas financieras de los inversores.</p> <p><b>Fase 6: consecución de integridad</b> Justicia, utilidad, cuidado, dignidad, libertad, servicio y responsabilidad son los puntos clave y sirven como base para la creación de múltiples relaciones entre los distintos individuos. El continuo aumento de estas relaciones da lugar al carácter de la organización. La integración día a día de todos los principios descritos y de todos los sistemas y procesos deja en segundo plano otras fases de la cultura de trabajo ético y crea una atmósfera de confianza y compromiso.</p>	<p>Casa de la calidad total</p>

Fuente: Petrick y Furr (1997).

El concepto de cultura de empresa representa, como argumenta Castelló (2003: 423), una respuesta al problema de la configuración de la propia identidad por parte de la empresa. Ser de la empresa es una identidad, modelada por su cultura y manifestada a través de la actuación y la comunicación. Si las dos primeras definen y califican a la empresa, las dos últimas constituyen una forma única de acción que manifiesta su personalidad y su conducta, corporativamente. El concepto de cultura y la forma en que

debe ser dirigida en la empresa son aspectos básicos del Desarrollo Organizacional, cuya finalidad es mejorar el conocimiento de los problemas conductuales, en la gestión del cambio y de la resolución de conflictos, de forma que permita alcanzar más eficiencia global en la organización al adaptarse permanentemente a los cambios externos e internos a que se ve sometido. Pues bien, este argumento que desarrolla Castelló sintetiza el movimiento managerial hacia la calidad y en el que los valores centrales de una empresa constituyen “el marco de actuación condicionante de las personas que integran la empresa. Por lo tanto, los valores han de afectar positivamente a las personas relacionadas con la organización, es decir, a los stakeholders. Sería erróneo aceptar aquel que beneficiase a algunos a costa de dañar explícitamente a otros”. Los valores constituyen el pivote de la denominada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, y el éxito de una cultura reside en que la gran mayoría de los pertenecientes a la empresa se identifique con ella. La combinación de elementos “que contribuye a generar y mantener una cultura fuerte en la empresa son: liderazgo, equipo de personas, formación, rituales. Por el contrario, cuando una cultura no logra cuajar, o cuando nos encontramos ante una cultura de características negativas, coexisten uno o más de los siguientes defectos: carencia de dirección estratégica, sistemas tecnológicos obsoletos, sistema estructural inadecuado y problemas de relaciones humanas” (Castelló, 2003: 425).

Castelló destaca que en el entorno actual las empresas han de impulsar un proceso de cambio cultural orientado a gestionar los cambios de manera proactiva y que implica un cambio en el sistema de valores de los profesionales de la empresa. Este cambio tiene los siguientes aspectos: 1) en la actitud hacia el trabajo, la empresa y el cliente; 2) en la profesionalidad, y 3) en la forma de trabajar: trabajo en equipo, comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateralmente y una mentalidad acostumbrada al cambio. Y es que es labor de los directivos fomentar una cultura de servicio y de orientación al cliente, allanando el camino y facilitando la integración de los empleados. El trabajo en equipo es un propósito formulado desde hace mucho tiempo en el mundo del management, pero que dista mucho de ser alcanzado. En organizaciones con una cultura basada en valores sólidamente articulada el desafío puede consistir en aplicar esta cultura a la formulación de políticas específicas de recursos humanos. A tal efecto, el marketing interno constituirá en el futuro la línea a seguir para la gestión del cambio de cultura y el desarrollo organizacional de las empresas.

En el siguiente cuadro (33), y en línea con la Gestión de la Calidad Total, se observan los nuevos valores que han de orientar la práctica managerial.

Cuadro 33. Cambio de valores

DE	A
Una orientación interna basada en procedimientos y normas subordinadas a la jerarquía.	Una orientación externa enfocada a dar servicio a los clientes.
Puestos de trabajo restrictivos y estáticos.	Polivalencia y flexibles.
Centrar el foco de atención en el puesto de trabajo.	Ponerlo en un proceso orientado a satisfacer al cliente.
Yo hago lo que mi puesto de trabajo dice.	Ajusto mi trabajo a las necesidades del proceso y ayudo a que se hagan las cosas.
Control de empleados.	Ayuda para que trabajen bien y desarrollen sus competencias.
Desconfianza.	Empleados comprometidos.
Una retribución que no tiene relación con la estrategia de negocio ni los resultados.	Énfasis en retribución variable.
Valores proteccionistas que toman al jefe como referencia.	Valores productivos centrados en servir al cliente.

Fuente: Castelló (2003).

### 3.4.5. Participación y Recursos Humanos

Las críticas a los planteamientos tradicionales (tayloristas/ fordistas/ burocráticos/ tendencia dura o Dirección del Personal) ha dado lugar a un conjunto de reflexiones sobre participación democrática. En este sentido, es interesante recordar que el uso de la participación es consecuencia de un punto de vista de la gerencia que supone confianza en las posibilidades de los subordinados, conciencia de que depende hacia abajo y deseo de evitar algunos peligros de insistir demasiado en la autoridad personal. Hermel (1990), a nuestro entender, es quien mejor expresa las razones de porqué hay que incrementar la participación y que resume, muy bien, la perspectiva de la Calidad Total. Para este autor la puesta en marcha de un sistema de gestión participativa es una obligación impuesta por las nuevas condiciones de competencia a la que se enfrentan las empresas, y los factores que lo corroboran son los siguientes: 1) la necesidad de un funcionamiento flexible y reactivo para adaptarse y prevenir las turbulencias del entorno; 2) la necesidad de utilizar mejor todos los recursos de la empresa para

aumentar su competitividad, y en particular los recursos humanos, muy a menudo derrochados por no ser tenidos en cuenta; 3) las expectativas de cohesión global para activar en el mismo sentido la estrategia, la estructura, la cultura y los comportamientos sin temer los cambios inesperados.

Hermel (1990) define la gestión participativa como un proceso gerencial global consistente en crear, en torno al asalariado, un comportamiento de actor-diseñador que contribuye a la mejora del funcionamiento de la organización. La consideración del asalariado como actor-diseñador significa que en el seno de la organización ha de ser consultado y escuchado para enriquecer las reflexiones y decisiones de sus compañeros o de sus directivos, además de ser solicitado para participar en instancias puntuales o permanentes de grupos de trabajo desconectados de la actividad cotidiana, lo que supone estar implicado, por un lado, en las acciones colectivas directamente productivas, favoreciendo el espíritu de equipo; por otro, el asalariado ha de estar informado de las orientaciones generales de la organización, así como de los problemas y modalidades de funcionamiento de su unidad. Por ello, ha de estar integrado en los grupos de trabajo que se articulan en la organización.

Respecto a la noción de participación la argumentación de Tezanos (2002) es clarificadora. Este autor se pregunta qué se debe entender por democratización del trabajo, distinguiendo dos dimensiones básicas implícitas en dicho concepto: a) una dimensión de control, o poder en la gestión, y b) una dimensión de propiedad. El cruce de estas dos variables da lugar a cuatro tipos básicos de empresas: 1) Las empresas más tradicionales (grupo 1), en las que no hay participación ni en la propiedad ni en la gestión. Este modelo está en decadencia en las sociedades modernas; 2) Las empresas colectivas o colectivizadas (grupo 2), en las que se da una coparticipación de la propiedad, aunque sea de forma simbólica, y una nula participación en la gestión. Es el caso, por ejemplo, de las empresas de los antiguos países comunistas en las que el titular era el Estado. El grado de democratización efectiva es bajo; 3) Empresas (grupo 3) en las que la propiedad se mantiene en las mismas manos pero hay ciertas cuotas de participación, organizando experiencias de autorregulación y autocontrol de los procesos de trabajo: iniciativas de horarios flexibles y autorregulados, enriquecimiento de tareas, rediseño de puestos de trabajo, grupos autónomos y semiautónomos y programas de humanización del trabajo, serían algunas de estas formas; 4) Empresas

(grupo 4) en las que los trabajadores detentan la propiedad, o una parte de ella, y además participan en la gestión global de la empresa, esto es en la organización de los procesos de trabajo y en la gestión económica (decisiones sobre inversiones, distribución de beneficios, etc.). Este último grupo es el referente máximo de democratización.

Todo indica que cuando se hace referencia, desde la literatura analizada, a la participación nos estamos refiriendo a las empresas del tercer tipo, y ello motivado por la necesidad de plantear nuevas estrategias competitivas. De la lectura de la literatura en torno a la Dirección de Recursos Humanos se desprende la necesidad de implementar, por necesidad de mejorar la posición competitiva de la empresa, una política de *empowerment* del personal. De delegar el poder a través de crear confianza, compartir la visión creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad, reemplazando las antiguas jerarquías por modernos equipos autodirigidos. Así, emerge con fuerza un discurso retórico en torno a la delegación de responsabilidades y poderes para favorecer la cooperación. Un discurso que prima la adecuación de los recursos humanos con la estrategia de la empresa y que son definidos como de integración de los recursos humanos en la gestión. Se observa, así, una idealización de la empresa, proponiéndose un tipo de gestión que permita obtener el compromiso necesario por parte de los trabajadores para apoyar la estrategia corporativa y mejorar los resultados corporativos<sup>176</sup>.

Esta es, por ejemplo, la lógica prioritaria de los discursos sobre las necesidades de formación que hacen de ésta un elemento estratégico a gestionar dentro del sistema de gestión corporativo a fin de sentar la manera comúnmente aceptada de hacer las cosas, de comportarse. Se trata de lograr un dominio consensuado, el consenso espontáneo de los recursos humanos. Su optimización equivale a su ideologización que se logra cuando voluntariamente se asimila e interioriza la visión de la empresa que posee la alta dirección. Interiorización que adopta como marco de referencia la ideología organizacional unitarista que ve la organización unida bajo el paraguas de objetivos comunes, luchando hacia su logro a modo de un equipo bien integrado. Ideología que concibe el conflicto como un fenómeno transitorio y raro y que sitúa el control como

---

<sup>176</sup> Schein (1988); Aubert (1996); Cardona (1998); Pümpin y García Echevarría (1988); Barón y Walters (1994); Pérez (1999).

prerrogativa de la dirección, como un mecanismo para lograr llevar a la organización al logro de los intereses comunes. El unitarismo como ideología de intereses compartidos rechaza tanto la visión organizacional pluralista, en la que la organización es percibida como una pluralidad de detentadores de relaciones de poder que nace de una pluralidad de fuentes, como la visión radical en la que la organización es contemplada como un cierto campo de batalla donde fuerzas rivales (empresarios, trabajadores y sus organizaciones) luchan por el logro de metas casi incompatibles<sup>177</sup>.

Un ejemplo de ideología unitarista es el modelo de Gestión por la Cultura. Como argumenta Castelló (2003: 435-436), uno de los elementos básicos de la cultura organizativa deseada sería un conjunto de valores fundamentales capaz de conducir la empresa hacia el éxito. Pero no es suficiente que los valores estén ahí, ante nosotros. Es preciso que sean asumidos. Y ese objetivo desarrollará precisamente los hábitos operativos. La gestión del conocimiento deberá incluir la gestión de los valores “a partir del concepto de competencias esenciales, las empresa han tratado de diferenciarse de sus competidores a través de lo que saben hacer mejor, es decir, mediante sus competencias. La gestión del conocimiento vino a refrendar esta idea, introduciendo en el management herramientas y metodologías para capturar el conocimiento, modelarlo y ponerlo a disposición de la plantilla”.

### **3.5. 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. 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.

---

<sup>177</sup> Morgan (1990).

“Es un sistema válido para organizar y motivar al personal. No es una ventaja competitiva, ya que los clientes no lo conocen y no lo identifican como un distintivo. Al no haber un aumento de precios ni de clientes no se da un aumento de beneficios. Este sistema mete en un mismo saco a todos los hoteles, sin diferenciarlos por el tipo de estructura, el número de habitaciones o si es una empresa familiar”. [Entrevista 9, certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente]

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 16). De hecho, el 68,0% de los establecimientos estudiados no cuentan 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 16. La función de Recursos Humanos		
<i>Denominación del área de RR.HH</i>	n	%
No cuenta con área de RRHH	85	68,0
Depto. de RR.HH.	32	25,6
Depto. de personal	6	4,8
Gestión de personal	1	0,8
Administración de personal	1	0,8
Total	125	100,0
<i>N. 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%
	125	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Aunque exista un Departamento de Recursos Humanos, se tiende a que este se responsabilice directamente de pocas funciones (véase tabla 17). 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 13,6% 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 17. 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
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>

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 18). 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 RRHH tiene un papel en la negociación colectiva.

Tabla 18. 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
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1. 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 substancialmente 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 encuentran 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) y 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 establecimiento 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 plantilla); 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 (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 19. 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 20. Cualificación y estabilidad de la plantilla según destino turístico

	Ratio de cualificación				Ratio de estabilidad laboral					
	Alta cualificación	Cualificación media	Baja cualificación	NS/NC	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 21. 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%
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 22. 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.

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 23. 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)
Consultoría	9.1 %	36.4 %	27.3 %	27.3 %	100.0 (11)
Certificación	17.4 %	32.6 %	23.9 %	26.1 %	100.0 (46)
Certificación	17.4 %	32.6 %	23.9 %	26.1 %	100.0 (46)
Premios	18.2 %	22.7 %	22.7 %	36.4 %	100.0(22)
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)
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)
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, que comprobaremos las dificultades y especificidades que comporta la Gestión de la Calidad para el sector hotelero.

### 3.5.2. Reclutamiento y selección del 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 informantes 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.

“Tenemos otro problema, que es la última hora. Esta última hora hace que no tengas anticipación para coger gente y formarla. Yo no sé como lo tendremos en 15 días. Por tanto, no sé si necesitaré más gente. Hace algunos años tenías una previsión en el mes de marzo sobre como iría la temporada. Podías hacer formación y planificación. En estos momentos es mas difícil. Y este problema complica la calidad. El sector tiene un déficit de vocaciones, y tiene el handicap de los fines de semana. [...] Haría falta una campaña para cambiar la imagen del sector. Nosotros cargamos con la imagen de la hostelería. Pero hay que diferenciar entre hoteles y restaurantes. El hotel tiene unos horarios más preestablecidos y en los restaurantes no. Deberíamos hacer una campaña de diferenciación, de cambio de imagen. Eso nos dicen muchas veces las ETTs. Porque los trabajadores dicen que de la hostelería no quieren saber nada”. [Presidente de la Associació Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda].

“A veces tienes que coger al primero que pase, hay muchas dificultades para encontrar personal. Cuando se busca a un trabajador base se pide principalmente la capacidad de trabajar en equipo, no tanto la experiencia, nosotros nos encargaremos de formarlo. Es más importante la actitud. No hay más criterios estándar, depende sobre todo del puesto que deba desempeñar. Para los directivos se pide principalmente la capacidad de mando y gestión, la experiencia y la formación”. [Entrevista 3, Certificación Q de ICTE, 3 estrellas, establecimiento litoral, independiente]

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 24 se puede observar cómo 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 (63,3% frente a 45,7%).

Tabla 24. Tres criterios principales en la selección de personal según modelo de gestión de la calidad

	Ninguna	No	Certificados	Consultoría	Premios	Procedimien-	Total
	%	certificados	%	%	%	tos propios	%
		%				%	
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
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
Actitud Alegre	-	1.3	4.3	9.1	-	1.3	2.4
Alegre	-	1.3	4.3	9.1	-	1.3	2.4
Otros	-	12.7	30.4	19.5	36.2	15.2	20
NS/NC	-	12.7	28.3	9.1	27.3	16.3	18.4
Total	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0
	(21)	(237)	(148)	(33)	(66)	(240)	(375)

Fuente: Elaboración propia.

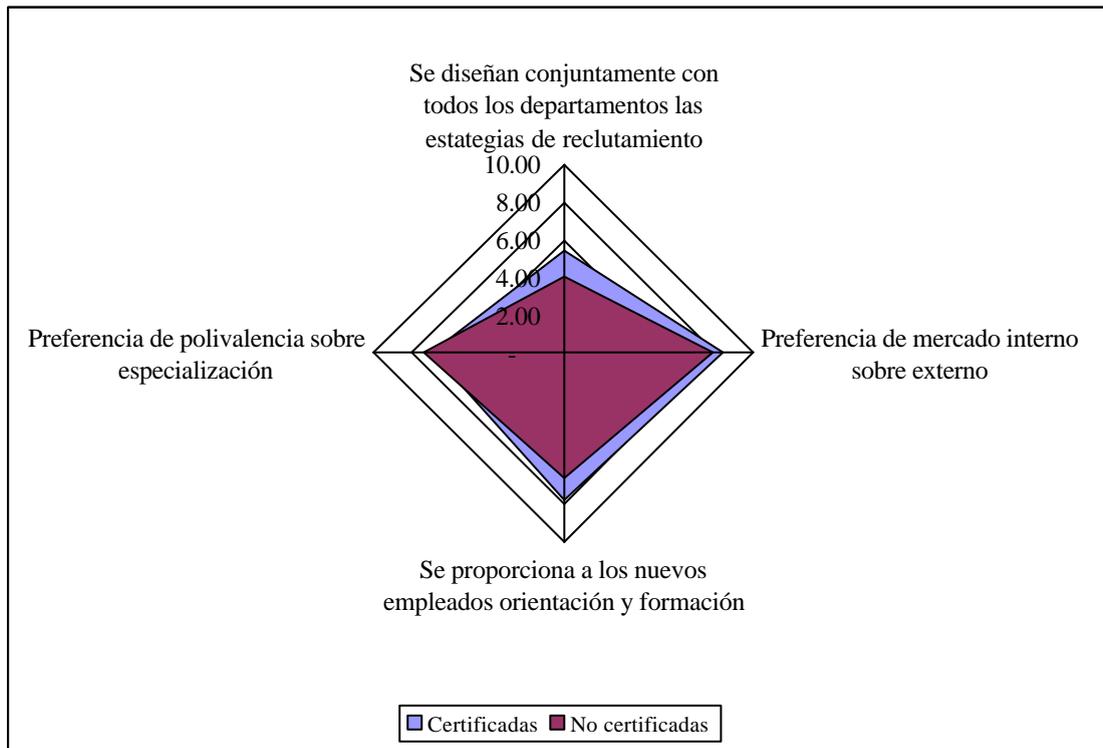
En cuanto a los índices elaborados con respecto a esta dimensión de la calidad destacan, tal y como se observa en la figura anexa, unos mayores niveles de cumplimiento con los indicadores teóricos de la calidad. Por ejemplo, en los establecimientos certificados se enfatiza más la formación inicial de los empleados. El 67,4% de los establecimientos certificados indicaron ofrecer “mucho” o “total” orientación y formación a sus nuevos empleados frente a un 41,8% de las empresas no certificadas. 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 11. Índices de calidad relativos al 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

(\*) d.t.: Desviación típica

(\*\*) 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. Este 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]

### 3.5.3. 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 25). 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 explican a los jefes de departamento y en un 6,5% en los establecimientos certificados.

Tabla 25. 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%
	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 substancialmente 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 26. 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%		.8%	-	-	-	-	2.2%	.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%
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%
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%	-	-	-
No hay trabajo en equipo para este grupo	11.4%	-	7.2%	7.6%		4.8%	-	-	-
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	(79)	(46)	(125)	(79)	(46)	(125)	(79)	(46)	(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. 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 a 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 ese puede yo también” [Entrevista 17, Certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente]

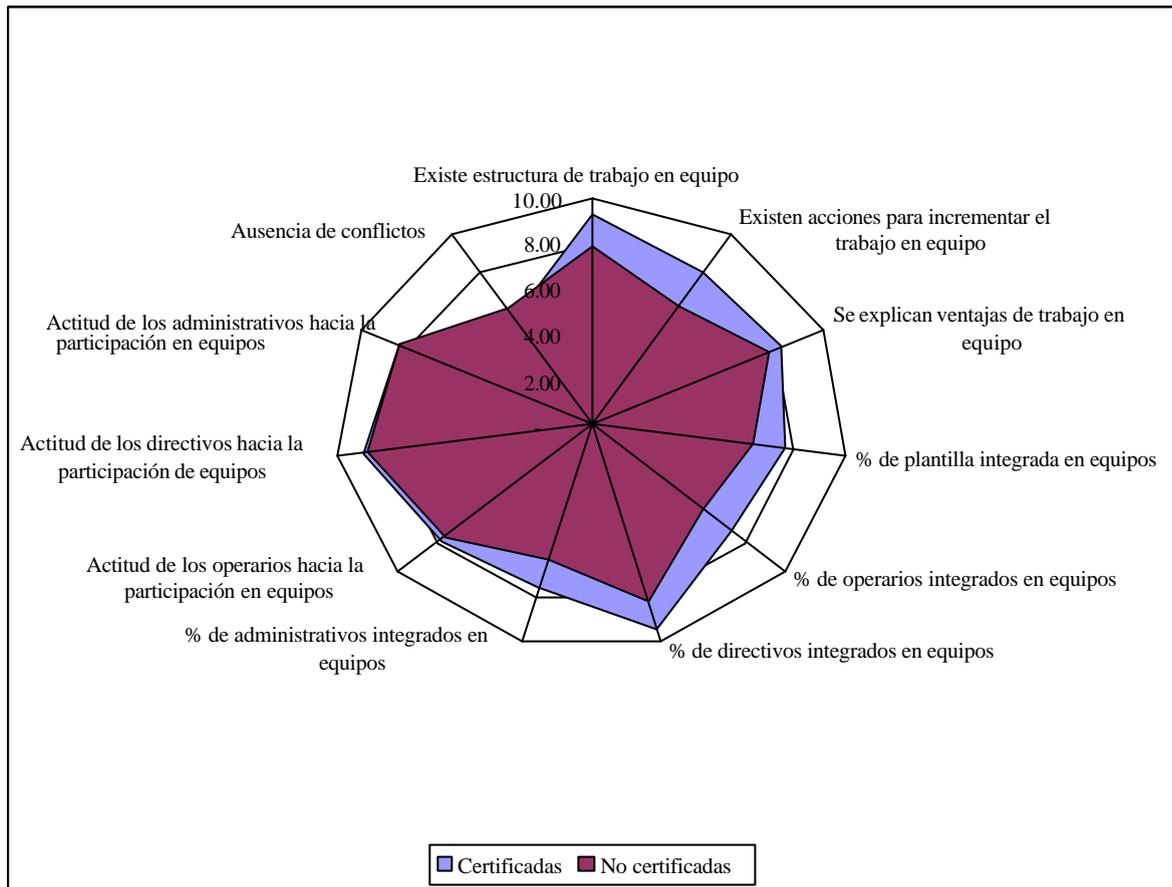
Respecto a la tabla y gráfico resumen de índices de calidad en el trabajo en equipo destacaremos los siguientes elementos: 1) Mayores niveles de presencia de trabajo en equipo en todos los grupos profesionales y comunicación de las ventajas de esta forma de trabajo que en los establecimientos no certificados; 2) La existencia del trabajo en equipo no ha modificado substancialmente 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. 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. Este aspecto será desarrollado con más detalle en el apartado 3.5.8. dedicado al problema del conflicto y la satisfacción entre los empleados.

**Figura 12. 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 admitivo. 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 (admitivos.)	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

(\*) Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.

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



### 3.5.4. Participación y autonomía

La participación y la autonomía son dos aspectos bien diferenciados en los establecimientos estudiados (tabla 27). 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 mas 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.

	No certificados	Certificados	Total
Ninguna	1.3%		.8%
Muy baja	6.3%	2.2%	4.8%
Baja	6.3%	10.9%	8.0%
Medio	41.8%	26.1%	36.0%
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 28, 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%. 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 28. 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%		.8%	11.4%	13.0%	12.0%
Es muy baja	1.3%		.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 29. 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 no es necesaria	36.7%	21.7%	31.2%
No, porque la que hay es suficiente	26.6%	37.0%	30.4%
No, porque la que hay es suficiente	26.6%	37.0%	30.4%
Si	22.8%	39.1%	28.8%
Si	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]

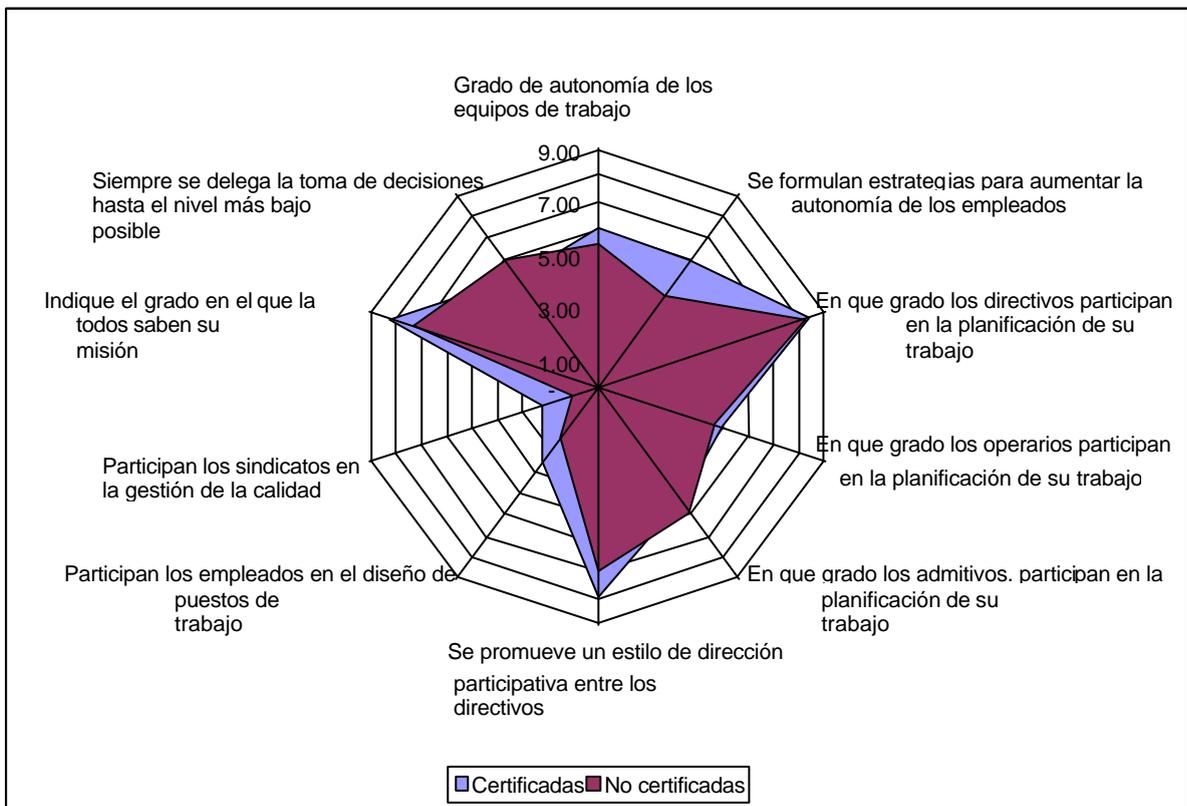
“Los directivos tienen autonomía total y los operarios siempre tienen que contar con los directivos. Su autonomía no puede ser total”. [Entrevista 14, Certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente ]

**Figura 13. Índices de calidad relativos a la autonomía y a la participación**

	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t	Media	d.t	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Autonomía y participación										
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 que 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 que 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 que 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

(\*) Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo.

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



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 como la delegación de toma de decisiones en los establecimientos certificados es inferior al caso de los establecimientos no certificados. 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. Si pueden hacer sugerencias pero no tomar 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 cuales 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 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 substancial 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]

La gestión por procesos no implica, necesariamente, mayor autonomía, en tanto que el responsable de cada proceso continua asignando y supervisando las tareas. Pese a la

existencia de una organización orientada a los procesos, aquellos que participan de estos pueden, en la práctica ser ajenos a la amplitud del proceso. Hemos de tener presente que la responsabilidad sobre el proceso de trabajo no radica en el grupo sino, mayoritariamente, en los jefes de departamento.

“Los jefes de departamento y los directivos no sólo deben realizar su trabajo propio sino que además, debe responsabilizarse del trabajo de su equipo, por lo tanto deben tener más margen de maniobra. Sus tareas abarcan una diversidad mayor. Permitirles más capacidad de reacción. Existen diferentes grados de responsabilidad. El director general tiene mucha autonomía referente a su trabajo, sin embargo un jefe de personal tiene autonomía solo en lo referente a su departamento. Mas que autonomía en la planificación de su trabajo se intenta enseñar al personal a decidir que es lo más importante. Ej. Si un botones tiene a unos clientes esperando para que les lleve las maletas y tiene que colocar las botellas de agua para una reunión para la que falta una hora, se le intenta enseñar que si para la reunión todavía falta una hora, primero debe acompañar a los clientes a la habitación, puesto que todavía tiene tiempo para colocar el agua antes de que de comienzo la reunión. Él no decide si su trabajo es o no llevar las maletas y colocar el agua, pero debe decidir que faenas tienen prioridad en cada momento. Lo que se pretende es que no se tenga que estar mandando al botones que es lo que tienen que hacer en cada momento, se le enseña a tomar decisiones sobre la distribución de su tiempo y su trabajo” [Entrevista 4, certificación Q de ICTE, 4 estrellas, urbano, cadena]

“Al ser grupos interdepartamentales y a pesar de tener procesos con objetivos idénticos ven las cosas de diferentes maneras y a los directivos se les asigna la función de organizar” [Entrevista 42, certificación ISO 9002, 4 estrellas, urbano, cadena hotelera]

### 3.5.5. Formación para la calidad

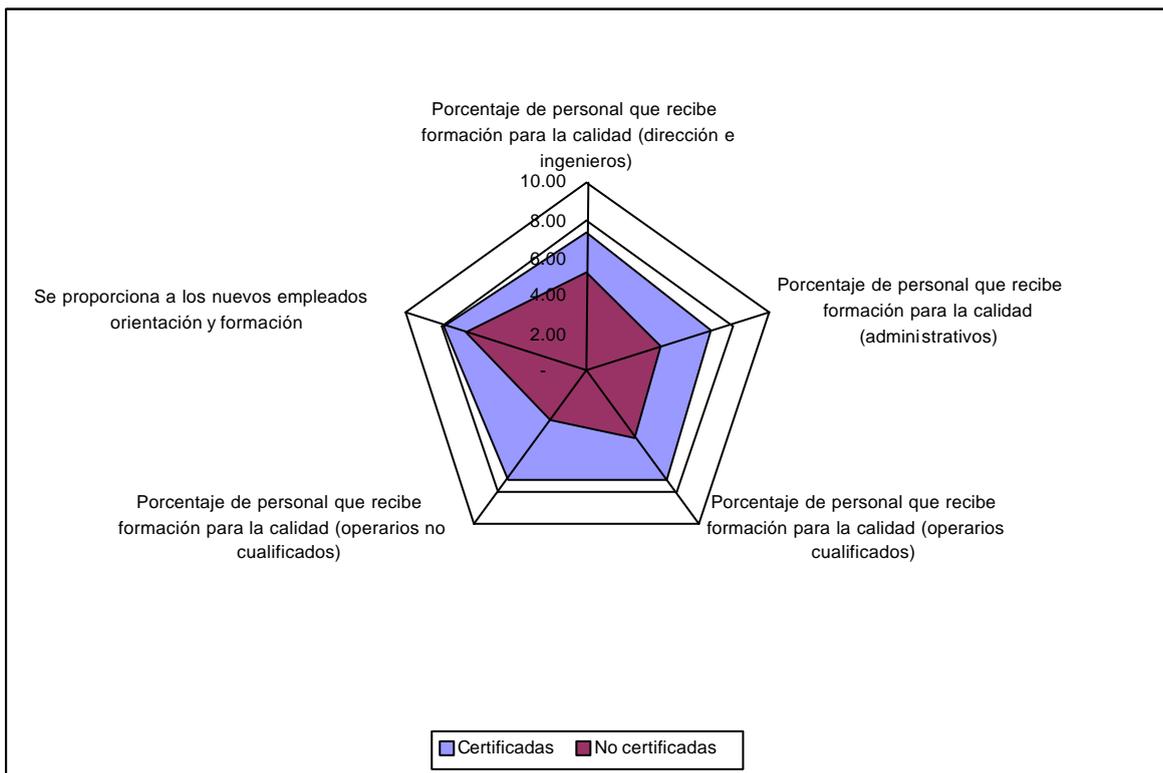
La formación constituye un elemento altamente diferenciador entre los establecimientos certificados y los no certificados. En primer lugar, porque el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos certificados implica mayores tasas de formación agregada y, en segundo lugar porque los niveles 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% respectivamente. 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

qualificados entre establecimientos certificados y no certificados alcanza el 35% (58.3% en el caso de los no certificados y 93.17% los certificados).

**Figura 14. 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

(\*) 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 30, sólo en un 4,54% 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 30 . Características de los planes de formación

<i>Existe un plan de formación y entrenamiento para... (respuestas afirmativas)</i>					
	Directivos (%)	Operarios cualificados (%)	Operarios no cualificados (%)	Administrativos (%)	Ningún grupo recibe formación (%)
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 observa 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]

“Nosotros pensamos que en el tema de la formación no se ha avanzado todo lo que hacía falta.[...]. Este año no habrá fondos para la formación del FORCEM y los empresarios deberán pagar la formación y creo que tendremos un problema. Porque los empresarios no están concienciados, no valoran la formación como inversión, la perciben como un coste o una subvención. E incluso, algunos la ven como una molestia. Tiene que haber un cambio de mentalidad porque este tema es inexorable. El empresario que no cambie de mentalidad morirá. Y el sector turístico es inmisericorde en este sentido. Aquí no te puedes salvar ni con políticas ni con subvenciones, porque los touroperadores que trabajan a nivel internacional y los turistas escogen el destino en función de lo que a ellos les interesa y de lo que ellos quieren. [...] Estamos en las manos de intereses empresariales que son ajenos a los intereses de nuestro territorio. No tenemos agencias de aviación propias que trabajen con los intereses de nuestra provincia, no tenemos acciones en estas empresas y, por tanto, no podemos establecer posiciones de fuerza para situar nuestra área en el mapa internacional” [Secretari general de la UGT a la província de Tarragona].

### 3.5.6. 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 31). En cuanto a las acciones orientadas a la mejora continua, hemos observado cómo 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.

	No certificados	Certificados	Total
No	2.8%	2.2%	2.6%
Muy poco			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 32).

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 50,7% 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 32. 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 certifi- cados	Certifi- cados	Total	No certifi- cados	Certifi- cados	Total	No certifi- cados	Certifi- cados	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 33 . Porcentaje de empleados que tiene 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.

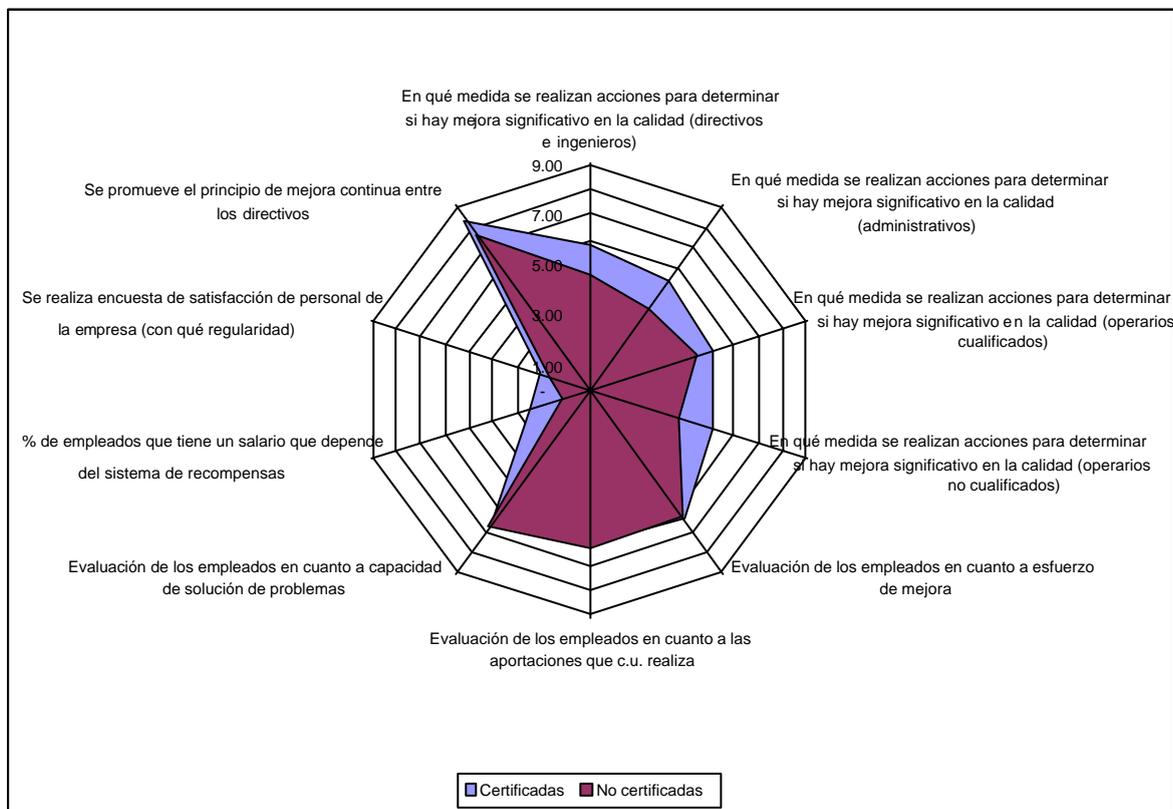
En muchos casos el sistema de mejora continua se reduce a un sistema de colaboración con los trabajadores, recabando sus sugerencias. Sin embargo, ya hemos podido

observar en apartados anteriores la escasa operatividad e informalidad de este sistema como mecanismo de participación orientado a la calidad.

**Figura 15. Índices de calidad relativos a la 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 mejorasignificativo 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 mejorasignificativo 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 mejorasignificativo 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 mejorasignificativo 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 tiene 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

(\* ) Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo



### 3.5.7. 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 34). 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 (41,1%). Sin embargo, sólo en un 19,2% de los establecimientos se proporciona “mucho” 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 34. Comunicación interna

	En que medida se analizan las necesidades de comunicación			En que medida se llevan a cabo actividades para mejorar la comunicación			En que 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%
	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]

“Cada día se reúne el comité de dirección se toman decisiones que se transmiten a los segundos responsables de cada departamento y este lo comunica a los trabajadores. Los trabajadores se reúnen una vez al mes para debatir problemas y dar sus sugerencias. También, se hacen excursiones y salidas, con el fin de unir al grupo y durante las jornadas de formación se enfatiza la importancia del trabajo en equipo” [Entrevista 96, sin certificación, 5 estrellas, establecimiento urbano, cadena hotelera]

“Todos interaccionan en el día a día y luego se refuerza con las reuniones. No existen reuniones específicas predeterminadas, se suelen hacer cuando se acercan las auditorías, que realizan varias veces al año (unas 6). Después de las mismas, también se hacen reuniones para comentar los resultados” [Entrevista 99, 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 35). 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. En la mayoría de los establecimientos tampoco se ejecutan estrategias orientadas a aumentar el intercambio de información con otras empresas.

Tabla 35. Comunicación externa

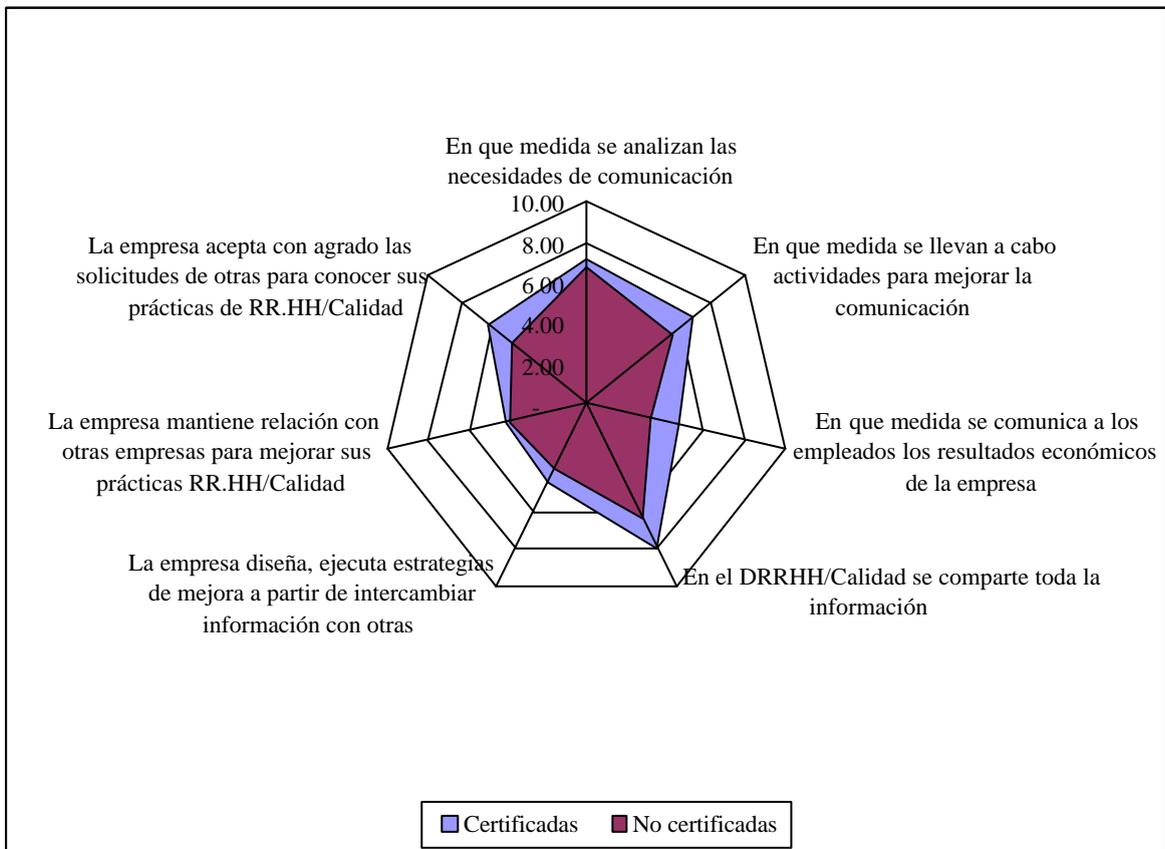
	La empresa mantiene relación con otras empresas para mejorar sus prácticas RR.HH/Calidad			La empresa acepta con agrado las solicitudes de otras para conocer sus prácticas RR.HH/Calidad			La empresa diseña, ejecuta estrategias de mejora a partir de intercambiar información con otras		
	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total	No certificados	Certificados	Total
No	34.7%	33.3%	34.2%	1.4%		.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%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura16. Índices de calidad relativos a la comunicación**

	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t	Media	d.t	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
En que 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 que 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 que 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

(\*) Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo



### 3.5.8. 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 auto-asignación 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.

“Por ejemplo, los turnos de limpieza, el conflicto subyace en que unas limpian más que otras y se quejan directamente conmigo sobre el trabajo de sus compañeras”. [Entrevista 1, Certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente]

“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); estos 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 incorporaran 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 estos, 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.

“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]

“La Q de calidad si 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.” [Entrevista 11, certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente].

“Para los establecimiento 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, les supondría un gran esfuerzo. Lo perciben como algo extra a parte 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.

“Aquí los conflictos se deben a los trabajos no bien delimitados y a las responsabilidades no bien entendidas” Número de entrevista: 43; Cargo: Director RR.HH.; Estación de esquí; Certificación: Q calidad estaciones de esquí, ISO 14001.

“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 cual es su papel, por lo que no siente que nadie le pise su trabajo, sabe perfectamente cuales 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, establecimiento litoral, independiente]

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 hacía el propio trabajador y con unos principios legitimadores que substituyen 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 por que 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 cual es su papel, por lo que no siente que nadie le pise su trabajo, sabe perfectamente cuales 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.

“En las épocas de más trabajo se dan más conflictos, por el estrés y el agobio. No se puede decir que sea debido a una mala comunicación, porque esta es buena. Por regla general los cargos superiores no entran en los conflictos que puedan darse entre los trabajadores, dejan que los arreglen por si solos”. [Entrevista 4, certificación Q de ICTE, 4 estrellas, urbano, cadena]

Tal y como se observa en la tabla 36, 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 36. 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%
	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 este 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.

Tabla 37. Relevancia de formas de conflicto

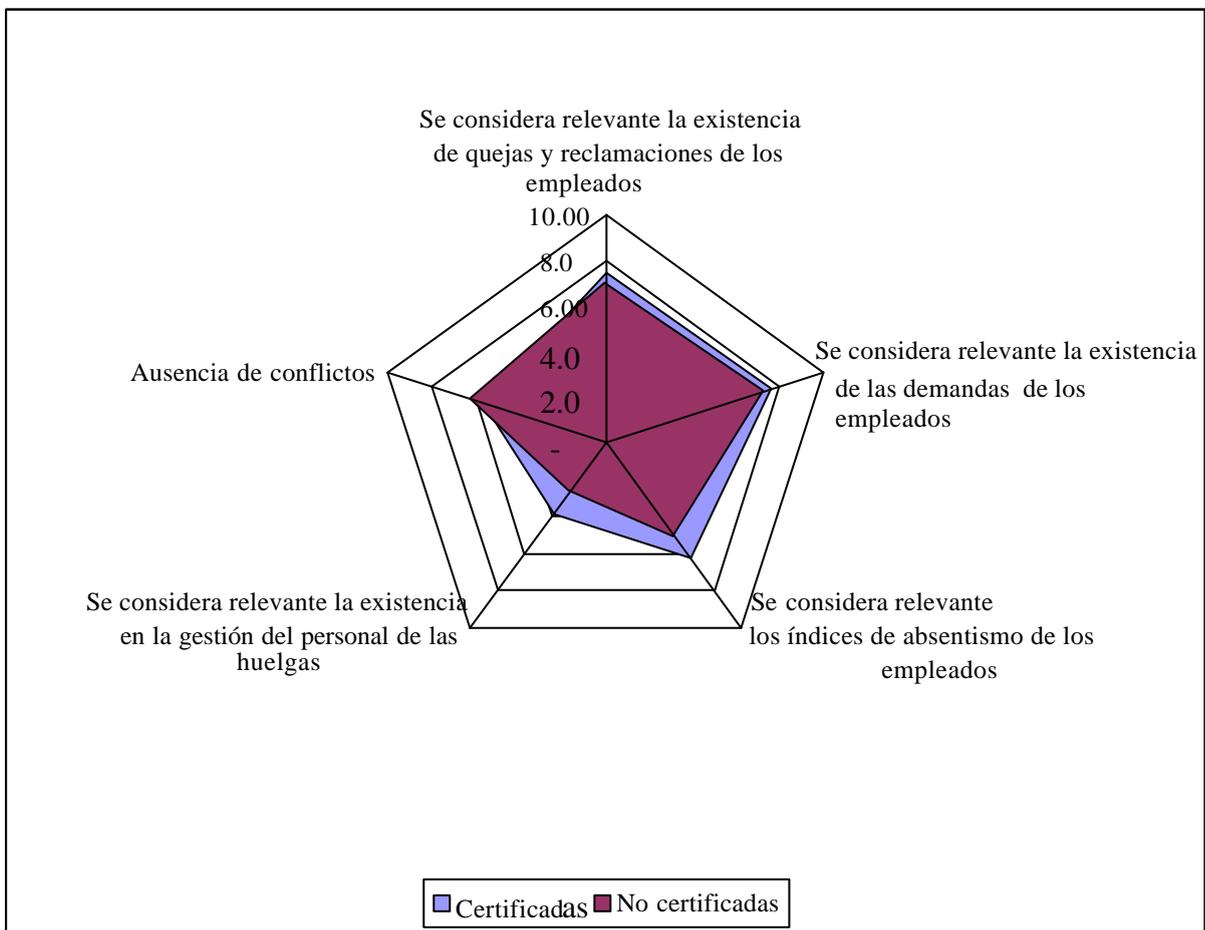
	Se considera relevante la existencia de quejas y reclamaciones de los empleados			Se considera relevante la existencia de las demandas de los empleados			Se considera relevante la existencia de los índices de absentismo de los empleados			Se considera relevante la existencia en la gestión del personal las huelgas		
	No certificadas	Certificadas	Total	No certificadas	Certificadas	Total	No certificadas	Certificadas	Total	No certificadas	Certificadas	Total
No	3.9%	4.3%	4.1%	4.0%	2.2%	3.3%	29.4%	14.0%	23.4%	59.0%	40.0%	52.1%
Muy poco	5.3%		3.3%	4.0%		2.5%	7.4%	9.3%	8.1%	9.8%	11.4%	10.4%
Poco	7.9%	4.3%	6.6%	6.7%	2.2%	5.0%	2.9%	2.3%	2.7%	4.9%	2.9%	4.2%
Algo	3.9%	4.3%	4.1%	2.7%	8.7%	5.0%	7.4%	2.3%	5.4%	1.6%	2.9%	2.1%
Bastante	17.1%	19.6%	18.0%	18.7%	23.9%	20.7%	17.6%	18.6%	18.0%	6.6%	11.4%	8.3%
Mucho	47.4%	54.3%	50.0%	49.3%	50.0%	49.6%	26.5%	41.9%	32.4%	9.8%	25.7%	15.6%
Totalmente	14.5%	13.0%	13.9%	14.7%	13.0%	14.0%	8.8%	11.6%	9.9%	8.2%	5.7%	7.3%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 17. Índices relativos a la satisfacción y el 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 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

(\*) Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo



### **3.6. 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 los 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 substancialmente 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

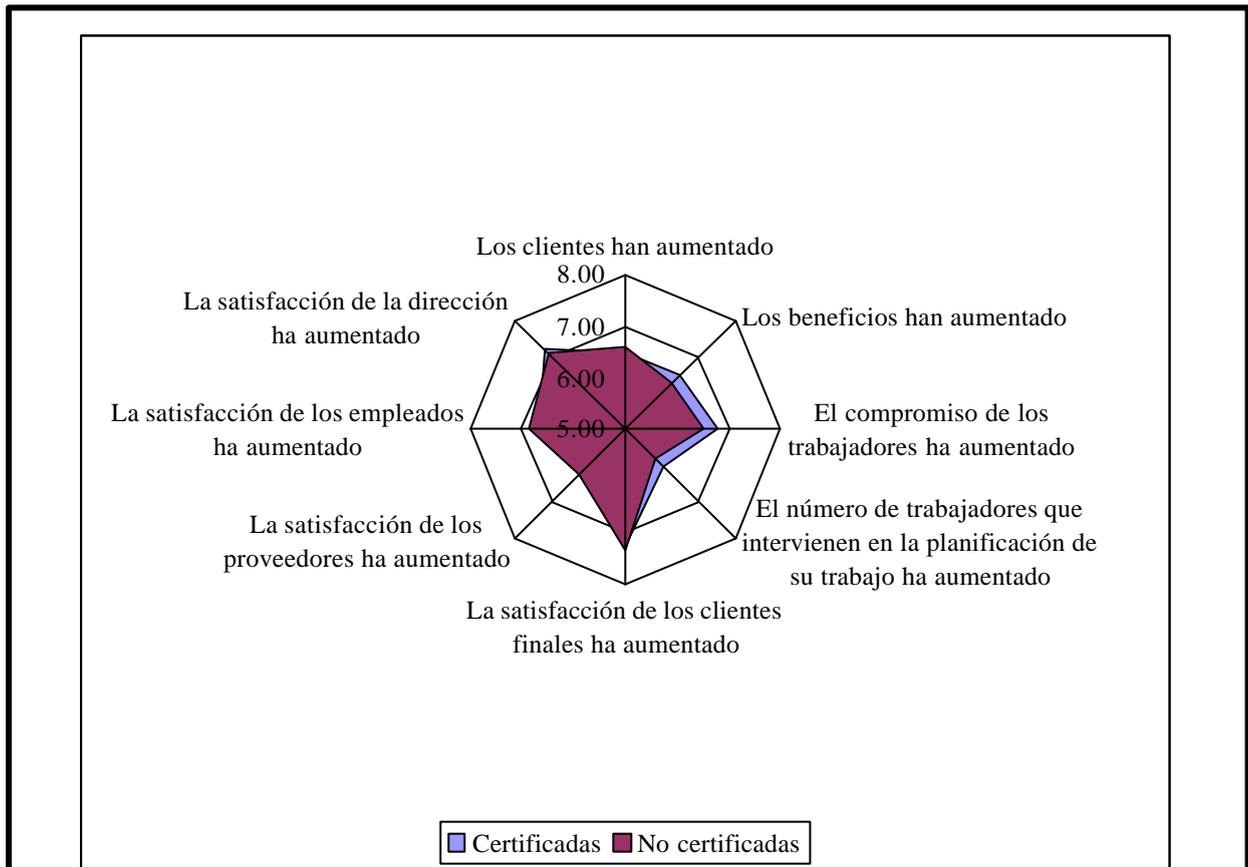
calidad por medio de la certificación respecto a los establecimientos no certificados es, por tanto, la siguiente: Compromiso y Autoplanificación → Disminución de errores y Disminución de la supervisión directa → Aumento de beneficios → Satisfacción de la dirección.

**Figura 18. Índices de resultados de la calidad**

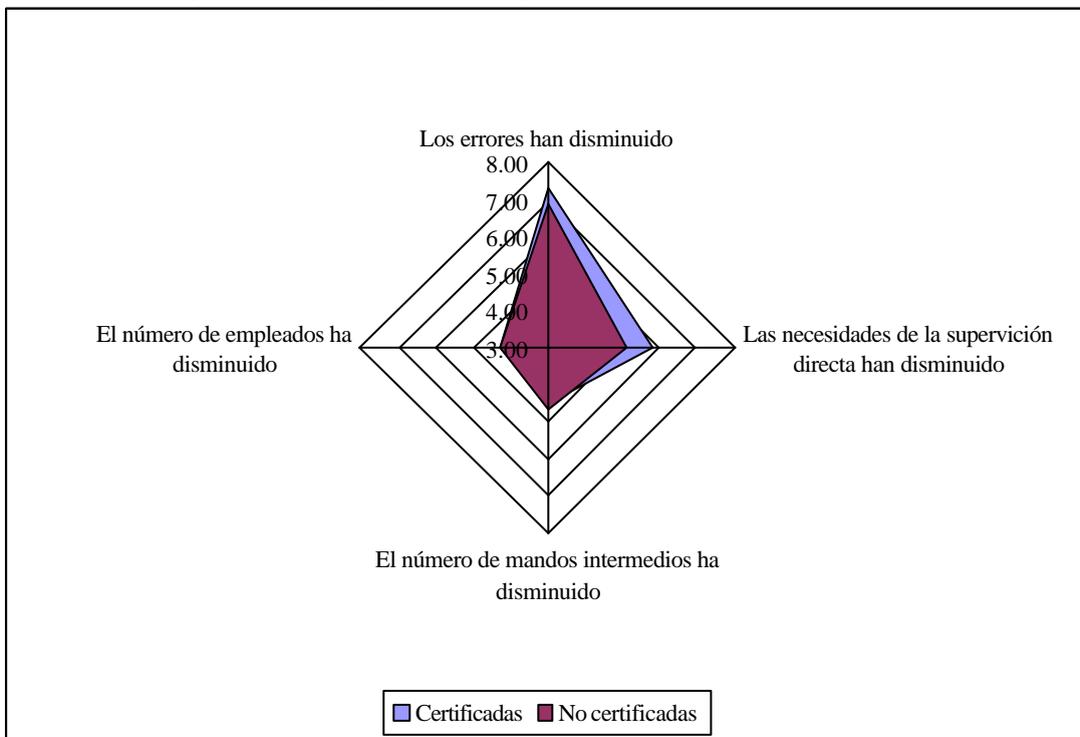
	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios		Consultoría	
	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Con la gestión de la calidad los clientes han aumentado	6.59	1.35	6.47	1.45	6.48	1.67	6.70	1.43	6.82	1.17
Con la gestión de la calidad los beneficios han aumentado	6.27	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 han 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

(\*) Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado, 0 al mínimo nivel de acuerdo

**Figura 19. Índices de resultados de la calidad (continuación)**



Nota: La escala de los indicadores oscila entre 0 i 10. En esta representación sólo se muestra el intervalo entre 5 y 8 para una mejor representación gráfica de las diferencias entre los dos modelos

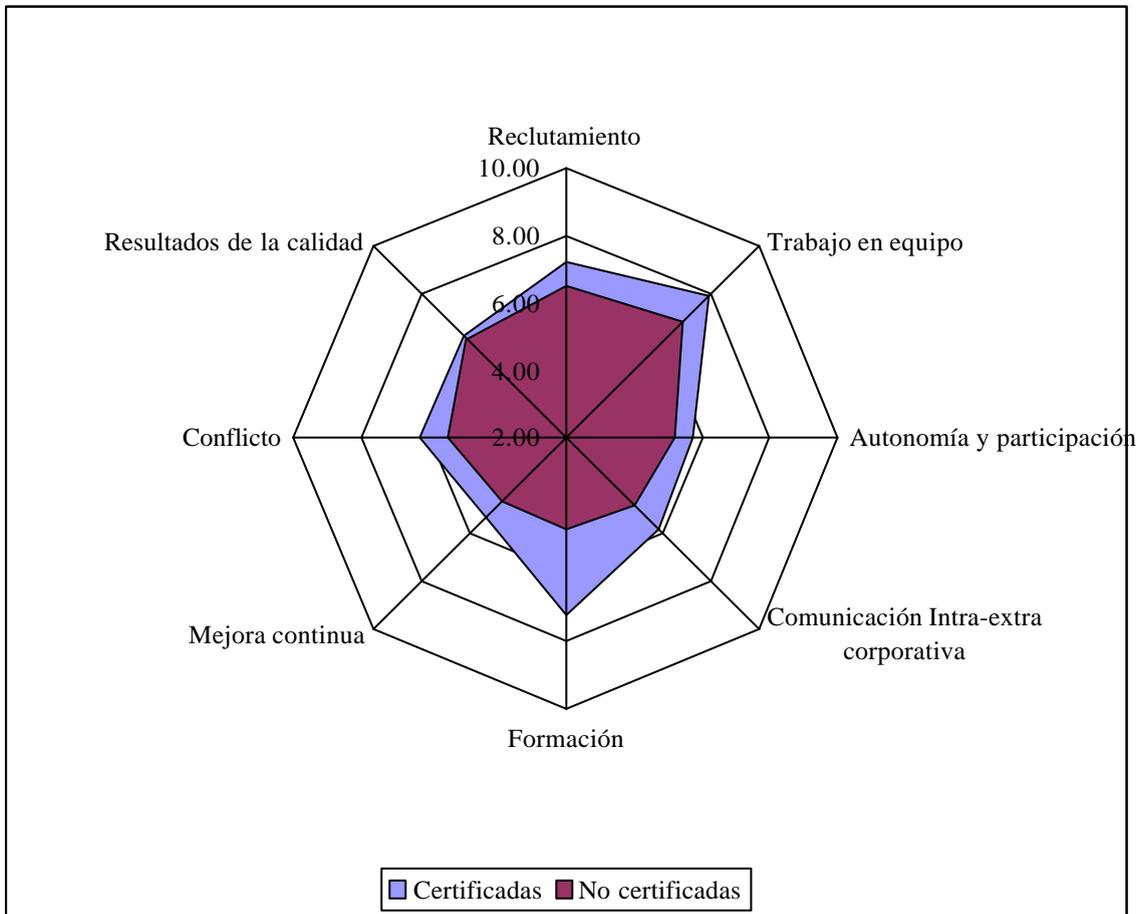


Nota: La escala de los indicadores oscila entre 0 i 10. En esta representación sólo se muestra el intervalo entre 3 y 8 para una mejor representación gráfica de las diferencias entre los dos modelos

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 de la calidad el que menos.

**Figura 20. 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



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. 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.

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 empresas 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, esta 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 si. 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 auditorias 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 estas haciendo mal, pero no te explican como 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 que 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. 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. Esta era una de las quejas que más exaltaba<sup>178</sup> a los

---

<sup>178</sup> 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.

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. Al respecto, el Observatori de la Fundació d'Estudis de la Costa Dorada realizó un estudio, basado en la encuesta directa de turistas de la zona Salou-Cambrils-La Pineda, para conocer el impacto de la "Q" como imagen de marca. Tan sólo un 17% de los encuestados afirmaba haber reparado en la existencia de algún distintivos de calidad en el establecimiento donde se encontraban alojados. Sólo 1 de cada 9 indicaba que se trataba de la "Q" de ICTE.

“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].

## **4. Conclusiones**

#### 4. Conclusiones

A lo largo del análisis de la información recogida, se constata que las hipótesis que han guiado la investigación se han ido confirmando. Hemos verificado la hipótesis principal de que no se produce una correspondencia total entre los principios de Gestión de la Calidad Total y las prácticas habituales de recursos humanos en las empresas hoteleras. No se ha transferido, por tanto, al trabajador la gestión de su puesto de trabajo, sino que se han transformado los métodos de control del proceso de trabajo. De este modo, la teoría de la transformación que considera que hay que poner a trabajar a los recursos humanos de una organización 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.

Dicha teoría adquiere plenamente sentido si la ubicamos en una perspectiva más amplia para la cual la adaptabilidad 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. Desde este discurso, hegemónico en nuestros días, 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. Adaptabilidad que tiene un comportamiento humano clave, ya que si las tecnologías constituyen el verdadero entramado de la cadena de valor de toda actividad empresarial, al ser la base sobre las que se concibe el producto en función de las necesidades del cliente, necesitan de la complicidad del personal, su motivación y participación. De ahí que la respuesta a la pregunta de si Calidad y Recursos Humanos constituyen un binomio necesario, la respuesta del discurso empresarial es sí. Es la conclusión que se obtiene, también, de la literatura en torno a los Recursos Humanos. 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.

Ahora bien, ¿por qué la información recogida no confirma ese objetivo? La cuestión desde nuestro punto de vista es situarnos bajo otra perspectiva y otros supuestos. Si nos situamos en la perspectiva radical, la transformación o cambio que se asocia a la Gestión de la Calidad Total, a efectos de la intensificación de la división internacional del trabajo, adquiere plenamente sentido si presuponemos que su lógica deriva de la crisis del taylorismo/fordismo; modelo determinante del sistema de acumulación de la postguerra. Modelo a superar desde el discurso managerial, aunque no es un hecho universalmente establecido<sup>179</sup>, dentro de un proceso de reestructuración de la producción ante la exigencia global de competitividad que profundiza la desregulación y la reestructuración productiva. La tendencia general a externalizar las actividades no estratégicas, la reducción del tamaño de las empresas, la reorganización de los sistemas de producción y de intercambios en redes, más o menos estables y más o menos controladas centralmente, obedecen a las exigencias de la competencia globalizada y a las propias innovaciones técnicas y organizativas más eficientes. Innovaciones que sientan las bases de un nuevo sistema de acumulación articulado en la sanción del beneficio y del valor del mercado como criterios clave del éxito. La descentralización y externalización de actividades ha permitido sustituir el control de tipo jerárquico por un control de tipo mercantil; control que parece presuponer una relación contractualmente libre entre dos partes formalmente iguales.

En este sentido, la competencia ha sustituido al control del trabajo ejercido por los directores de esas unidades. Directores que se apoyan ahora en la idea de que las exigencias del cliente para ejercer un control que no parece provenir ahora de ellos, sino de las exigencias del mercado. Hay que destacar la lectura del fenómeno social de la flexibilidad efectuado por Cillario (1991), para quien lo que ocurre no obedece a la necesidad que tienen las empresas de adecuarse a la variabilidad e imprevisibilidad de las condiciones del mercado y de los conflictos de la competencia. Para este autor, esa es una condición extrínseca y, en cierto modo, un pretexto de que se vale el capital para dar lugar y forma a la sumisión real de todas las nuevas capas de la fuerza de trabajo:

---

<sup>179</sup> Ritzer (1996).

empleados, técnicos, expertos, profesionales, estudiantes. Esta es la verdadera razón capitalista de la introducción de las nuevas categorías de la informática y la automatización flexible en los procesos de trabajo y de vida, y no el mercado y la competencia, que son causas subordinadas.

Estas tendencias de reestructuración, que no son necesariamente coyunturales, han convertido, con el apoyo del Estado, la empresa en un centro de actividad social en el que se destaca la importancia clave de las relaciones sociales (humanas) de la empresa para conseguir mayores cuotas de calidad y competitividad. Éstas exigen, retóricamente, mayor implicación en el trabajo, mayor motivación y delegación, rechazando la rutina burocrática. Ello se ha logrado mediante la búsqueda de la flexibilidad externa (facilidades de contratación y despido del personal), interna (modificación de tareas, enriquecimiento de tareas, sistemas de organización de los procesos, flexibilización del tiempo de trabajo) y salarial (retribución variable en función de varios índices). Búsqueda de flexibilidad que no anula el carácter central de la relación entre capital y fuerza de trabajo. Como indica Lara Rodríguez (2003: 37), “mientras que en el plano discursivo el empresariado ha convertido en un mito de progreso el fenómeno de la flexibilidad, éste se materializa realmente a través de dinámicas de acción que implican una intensificación del trabajo y una precarización efectiva y generalizada de las condiciones del mismo. Desde esta lógica, se vincula directamente la seguridad en la gestión económica con la inseguridad del trabajo, imposibilitando cualquier posibilidad de sustracción de la fuerza de trabajo a las determinaciones de la lógica del mercado. Este discurso empresarial, que resulta parcial porque se sostiene en una causalidad técnica de la flexibilidad que concede toda la importancia a las variaciones del mercado, borra sistemáticamente el carácter central de la relación entre capital y fuerza de trabajo, ocultando el hecho de que las razones históricamente dominantes de este tipo de reestructuraciones conducen siempre a la necesidad de valorización del capital”.

Por otra parte, el rechazo de la disciplina mecánica, la estructura piramidal y burocrática propia del taylorismo/fordismo, ha producido nuevas estructuras de poder y control, esto es, una nueva cultura gerencial en la que las relaciones sociales de producción se reorganizan buscando la implicación/cooperación entre gestores y trabajadores en alternativa a la tradicional dialéctica de conflicto de poderes y reemplazándola en

términos de una supuesta comunidad de valores o de cultura de empresa<sup>180</sup>. La empresa deja de ser el simple juego entre capital-fuerza de trabajo e incorpora la mediación de la función empresarial como reencarnación necesaria del espíritu del capitalismo en tiempos de globalización. Función que ha de atender a la reducción de ineficiencias, a la innovación, a la búsqueda de nuevas oportunidades de beneficios o a la definición de escenarios futuros.

El enfoque de la Dirección de los Recursos Humanos, que se mueve en el sentido de los intereses gerenciales plantea, una exaltación de la empresa y el mercado. Concretamente, efectúa una relegitimación de la empresa y el mercado como exclusivos modelos sociales y económicos capaces de generar riqueza, y que, junto a la innovación y desarrollo tecnológico, ha generado el formidable aumento del capital intelectual que se ha convertido en necesario para la producción de bienes y servicios con alto valor añadido. Todo ello, como reflejo de un proceso que ha impuesto como referente básico el principio de libre empresa, y como marco de movilización de la fuerza de trabajo la consideración del capital humano de la empresa como capital a optimizar. Motivo que enfatiza la necesidad de la implicación y de la formación, lo que supone una estrategia de integración de la fuerza de trabajo a las directrices empresariales, es decir, a participar e intervenir en la organización del proceso de trabajo. Así, las nuevas formas de gestión de los recursos humanos se orientan a la valorización del conocimiento, de lo que se denomina la inteligencia de la empresa con el objetivo de aumentar el rendimiento y, por tanto, los resultados empresariales. Nuevas formas de gestión que explican que las organizaciones sean complejos espacios de relaciones materiales y simbólicas, en los que se ejercita un nuevo estilo de dirección/gestión/gobierno/control.

Respecto a este discurso, hay que destacar que “el trabajo de hoy no es un trabajo que se haga tanto materialmente en las fábricas como en las redes, experimentando inteligencia y constituyendo una cooperación. Los elementos innovadores del trabajo se presentan en el interior de las redes, en las grandes extensiones cooperativas del trabajo: ése es el verdadero trabajo. Son elementos culturales, intelectuales, científicos, relacionales, afectivos, los que constituyen la valorización del trabajo. Es en este terreno que el valor es captado por el sistema económico, es captado en el nivel social hoy hegemónico de la producción. No es tan importante el trabajador de mano dura. Es en tanto el trabajador

---

<sup>180</sup> Garmendia y Parra Luna (1993).

social que cobra valor. Este trabajo social tiene características que atañen a la flexibilidad en el trabajo, características de creación a nivel social. Se trata de una apropiación del instrumento de trabajo que es él mismo, su propio cerebro” (Negri y Hardt, 2003: 36).

Paralelamente, Cillario (1991: 195-196) sostiene que “el punto de partida es que el auténtico ‘desarrollo histórico’ –de amplísimo alcance histórico y espacial- consiste en que la sociedad capitalista ha puesto en movimiento un formidable proceso generalizado de producción del pensamiento y el cerebro del hombre. Con la aparición de tecnologías y métodos organizativos de tratamiento de la información, de la comunicación, del saber, de la cultura, de la inteligencia, que gobiernan la actividad de hombres cada vez más orientados hacia la esfera intelectual, cognoscitiva, lingüístico-comunicativa, el objetivo principal del proceso de producción (de todo el proceso de producción) ha pasado a ser el hombre mismo: su mente, su psique, su lenguaje, su pensamiento. Se manipulan y se producen formas sobre una ‘materia’ que es pensamiento humano. La sociedad de la información no es sólo la sociedad blanda –de la tercera revolución industrial y de una ruptura espacio-temporal de los centros físicos de producción; no sólo la sociedad parcial- de la introducción de sistemas técnicamente flexibles en sustitución de los rígidos usados hasta ahora en la producción automatizada de mercancías; es la que por medio de la producción y puesta en circulación de mensajes y comunicaciones y de la elaboración de reglas que rigen la producción hace irrumpir los principios del modo de producción capitalista en la (actividad de la) esfera psíquica del hombre. Me parece razonable calificar lo que está ocurriendo como proceso de interiorización psíquica y cognoscitiva del modo de producción capitalista”. Interiorización correlativa a las nuevas formas de organización del trabajo basadas en las tecnologías de la información y la comunicación y que pretenden descentralizar la gestión, individualizar el trabajo, personalizar los mercados, a la par de las prácticas empresariales de subcontratación, outsourcing, consultoría, reducción de tamaño y personalización<sup>181</sup>. Señalamiento importante si queremos caracterizar los nuevos procesos de desarrollo organizacional, ejercidos mediante técnicas de cambio como son la reingeniería de procesos, la gestión de la calidad total y las lógicas de producción, como el *just in time*, producción ajustada, que han desarrollado un sistema de

---

<sup>181</sup> Carnoy (2001).

comunicación y coordinación estrecha entre las sucesivas fases de un proceso, provocando un aumento de la fiabilidad del sistema de producción. La mejora del proceso provoca simultáneamente una mejora de la calidad del producto; la adopción de esta nueva lógica de producción hace posible competir con empresas con grandes economías de escala a través de una mayor flexibilidad ligada a unos tiempos de respuesta inferiores, lo que tiene por efecto incrementar su productividad y disminuir el volumen de sus inventarios<sup>182</sup>.

Estos nuevos procesos han de ser prejuzgados como partes complementarias del sistema económico capitalista; sistema en el que la producción ocupa un lugar clave en su reproducción y en el que transformar el mundo equivale a transformar el modo de producción, y que consiste en cambiar el modo de organización de la producción y el proceso de trabajo. Proceso en donde se hallan las raíces de la división de las clases sociales, de la lucha de clases y el lugar en el que el capitalismo se reproduce y renace<sup>183</sup>. De aquí que en esta lógica se vea que la polaridad trabajo-capital arranca en cada empresa y se reproduce a escala nacional e internacional como una dualidad de clases que domina la estructura social<sup>184</sup>. Además, la literatura económica heterodoxa desarrolla la teoría de la competencia monopolística al presuponer que la mayoría de las empresas fijan el precio de venta y poseen cierto poder de mercado, por lo que deduce que la mayoría de los mercados presentan una estructura monopolística<sup>185</sup>. De hecho, ya Porter (1982) explica la posición relativa y el éxito competitivo como resultado del efecto posicionamiento (que reconoce la posición relativa que la empresa se ha labrado en su mercado) y del efecto industria (que recoge la influencia derivada de los rasgos estructurales de cada sector de actividad determinantes de la competencia en su seno, y las posiciones de los competidores).

Por último, señalar que la última novedad del discurso managerial es que la Dirección de las Empresas ha de favorecer el aprendizaje individual al desarrollar las habilidades de las personas de la empresa. Dicho aprendizaje constituye la base de creación del

---

<sup>182</sup> Kelada (1996).

<sup>183</sup> Bowles y Edwards (1989).

<sup>184</sup> Braverman (1983); Recio (1997).

<sup>185</sup> Como indican Negri y Hardt (2003) la entrada en una nueva época no significa que hayan cambiado todos los aspectos del horizonte social. Por ejemplo, para estos autores, no significa que el trabajo haya dejado de ser el lugar de la producción social o que la lucha de clases halla desaparecido. Nadie puede

conocimiento de la empresa. Al respecto, se considera que el conocimiento es el elemento básico de análisis, se estudia su función en la empresa y las características que presenta, así como los procesos, desarrollos, fuentes y aplicaciones, que toman un protagonismo fundamental. Este interés por el conocimiento organizacional está íntimamente vinculado a la denominada nueva economía o economía del conocimiento que, según Benavides y Quintana (2003), se apoya fundamentalmente en la combinación intensiva de los intangibles que representan los conocimientos y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La expresión nueva economía suele utilizarse con distintas acepciones. La acepción macroeconómica postula que la alternancia de los ciclos económicos ha fenecido y que las sociedades avanzadas y privilegiadas han entrado en una fase de crecimiento constante. Por su parte, la acepción microeconómica define a la nueva economía por el advenimiento de un nuevo tipo de empresa joven y tecnológica (start-up), que corresponde a un nuevo modelo de empresa cuya principal cualidad es la rápida adaptación. Ambas acepciones convergen en la idea de que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) tienden a acelerar el incremento de la productividad<sup>186</sup>.

En base al supuesto de que estamos en una “nueva economía” se establece como conclusión que la Dirección de Recursos Humanos ha de animar la creación de conocimiento organizativo, es decir, la genuina innovación, mediante el desarrollo de una cultura favorable a tal fin e, incluso, puede animar la transferencia de conocimiento a todos los niveles de la organización, por lo que un elemento crítico e ineludible es lograr la confianza e involucración del personal. Ello se explica en base a considerar la empresa como un conjunto de recursos de diversa naturaleza frente a la visión tradicional de la misma a través de los productos que ofrece y de los mercados donde compite. De acuerdo con esta perspectiva, las características de heterogeneidad y movilidad imperfecta de ciertos recursos constituyen un factor clave en la explicación de las diferencias de competitividad y beneficios entre las empresas. Son las imperfecciones del mercado de recursos las que poseen implicaciones competitivas, de este modo la explicación de la ventaja competitiva fundamentada en los recursos y las capacidades de las empresas ha hecho posible analizar el proceso de acumulación de

---

negar que la producción capitalista continúa explotando la fuerza de trabajo, e incluso con modalidades cada vez más intensas.

<sup>186</sup> Marco y Muñoz (2003: 35).

recursos, el proceso de aprendizaje de las organizaciones y su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. Estos cambios justifican que haya que someter “a la empresa al mismo cambio que se está realizando en el mercado, es decir, lo que ha llevado a transformar las estructuras, las formas y los métodos que se estaban desarrollando. Las empresas actuales tienen que ser capaces de interpretar los cambios que se están produciendo en el mundo empresarial, en su entorno, y adaptarse a dichos cambios, y, en la medida de lo posible, anticiparse a los cambios futuros. Es fundamental, para ello, que los líderes entiendan la empresa como un sistema dinámico de pensamiento, de acción y de conversación y que introduzcan nuevas formas de hacer las cosas. Las empresas van a partir de las ideas, del conocimiento y de la creatividad del individuo y lo convertirán en conocimiento colectivo, siendo eficaz éste cuando es interpretado y en cómo es interpretado por los demás miembros de la organización. A la hora de gestionar hay que empezar por identificar qué conocimiento tiene la empresa, donde se halla situado y qué es lo que se requiere conseguir” (Martín, 2003: 344).

Pues bien, 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 y el principio para lograrlo, y que mantenga 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.

Tal y como hemos indicado a lo largo de este texto, en la filosofía de la calidad se da una alta prioridad a la formación y que resulta, por otra parte, imprescindible en un

marco de mayor responsabilidad y autonomía de los denominados recursos humanos y una definición más amplia de tareas. Por ello, la literatura managerial insiste, en la actualidad, en la importancia del aprendizaje en las organizaciones. Esta filosofía del aprendizaje remarca la necesidad de una visión compartida. Visión que supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino, en vez de mero acatamiento. El aprendizaje en equipo implica el dominio del diálogo y la discusión. El diálogo es la capacidad de los miembros de un grupo de apartar sus presunciones y entrar en un auténtico pensamiento conjunto. Así, tal como afirma Romer (1993:64), “el potencial de generación de nuevas ideas a partir de las existencias de conocimiento en cualquier empresa es prácticamente ilimitado, especialmente si sus miembros tienen la oportunidad de pensar, aprender y hablar entre sí”. Se trata de reunir a personas con distintas perspectivas, aptitudes, ideas, valores y formación para que trabajen conjuntamente en la resolución de un problema o proyecto. Los distintos enfoques que aporta cada uno enriquecen el debate y, por tanto, la generación de conocimiento.

Este aspecto queda sintetizado en la denominada gestión del conocimiento. Bueno (1998) define la gestión del conocimiento como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales. Por esta razón, la rivalidad entre las empresas se produce en términos schumpeterianos, esto es, de innovación (destrucción creadora), siendo elemento clave la rivalidad para crear nuevas competencias o para mejorar las competencias disponibles. De hecho, las diferencias entre empresas a la hora de crear nuevas competencias esenciales explican los resultados a largo plazo, de ahí que se conceptúe la empresa como algo más que un mero mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado, sino que se la conciba como un agente económico capaz de crear y acumular nuevos y superiores recursos o combinaciones de recursos con el fin de ser más competitiva y obtener rentas económicas. De aquí se deriva la idea de que la rentabilidad de una empresa está determinada por el tipo, cantidad y naturaleza de recursos críticos, como por ejemplo el conocimiento. Se explica, entonces, que las empresas estén potenciando el valor de las actividades intangibles que representan los procesos organizativos y estratégicos basados en el conocimiento en acción. Estas actividades intangibles se fundamentan en las fuentes de conocimiento que vienen dadas por los trabajadores, la propia empresa, la

organización y el mercado. La potenciación de estas actividades significa el reconocimiento del capital intelectual, que Bueno (1998) define como el valor resultante del conjunto de los activos intangibles creados por la empresa.

El conocimiento en la empresa es tarea importante y necesaria, con el fin de aprovechar el intelecto de sus trabajadores. Por ello, la gestión del conocimiento implica utilizar todas las herramientas que la empresa tiene a su alcance para captar, desarrollar y compartir el conocimiento de sus profesionales, pues la mejor manera de usar el capital intelectual consiste en que quienes ya posean conocimientos los pongan al servicio de quienes lo necesitan y no los tienen. En esta línea podríamos definir el capital intelectual como un conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro, mientras que de forma sencilla y escueta lo podemos definir como capacidad x compromiso<sup>187</sup>.

Se identifican tres elementos integrantes del capital intelectual<sup>188</sup>: a) el capital humano (hace referencia a aspectos como el conocimiento, experiencia, motivación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad, etc., que poseen las personas y los grupos. Incluye el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa); b) el capital estructural (permite la creación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano, y representa todos aquellos mecanismos y estructuras de la organización que pueden ayudar a los empleados a optimizar su rendimiento intelectual y por tanto el rendimiento empresarial), y c) el capital relacional (hace referencia a los elementos que se encuentran en relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización). Los procesos de creación del capital intelectual llevan a considerar que los trabajadores no compartirán nunca conocimientos, en medida eficiente, si no comparten valores, si no creen y no confían en el proyecto y/o estrategia empresarial. De ahí se desprende la sugerencia de que el conocimiento organizativo es, básicamente, conocimiento compartido por los miembros de la organización y que las formas organizativas pueden llegar a constituir las barreras más graves para una adecuada gestión del conocimiento si no poseen identidad, misión, principios estratégicos,

---

<sup>187</sup> Canós et al. (2003).

<sup>188</sup> Benavides y Quintana (2003).

valores-guía<sup>189</sup>. Por ello se considera imprescindible diagnosticar la cultura de una organización a efecto de modificarla en respuesta a las nuevas orientaciones estratégicas que buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado y que son, en sí mismas, creadoras de cambio e incertidumbre.

En suma, la gestión del conocimiento supone una ampliación y continuación de la Gestión de la Calidad Total y de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. La gestión del conocimiento centra su estudio en el conocimiento como recurso estratégico más importante y en el concepto de emprendizaje que responde a una nueva concepción de la gestión del capital humano y empresarial, distinguiéndose dos tipos de emprendizaje: 1) emprendizaje imitativo: el conocimiento generado por el emprendedor (trabajador) coincide con el ya existente en la empresa en la que trabajaba. La acción del emprendedor se inscribe en la transferencia de conocimientos a otros agentes, lo que implica la competencia con el antiguo empleador; 2) emprendizaje mutativo: consiste en la generación de nuevo conocimiento original, que como consecuencia de experiencias previas permite aventurarse en nuevas oportunidades generadoras de nuevos puestos de trabajo.

Para la gestión del conocimiento es muy importante tener en cuenta las personas de la organización cuando se quiere tratar de optimizar su conocimiento. De ahí que la optimización del conocimiento de las personas implica la integración del trabajador en el proyecto empresarial. Integración que supone el reconocimiento de la imprescindibilidad o no contingencia de dicho recurso y la necesidad de su inclusión en el plano estratégico. Y supone, también, la correspondencia de aportaciones. Este enfoque remodela, por tanto, la relación fundamental entre la dirección de la empresa y los trabajadores, dejando fuera de lugar las viejas disputas entre el factor trabajo y el factor capital. Se crea así una nueva cultura laboral que establece que la diferencia específica, lo que marca la calidad de la dirección, es la capacidad de optimizar recursos y de alcanzar una alta eficiencia empresarial compatible con la responsabilidad social que debe asumir la organización. Por tanto, en el ámbito de la empresa debe existir una dirección participativa como elemento activo de desarrollo organizacional y como paradigma de una empresa moderna y excelente. Ello implica el diseño de una comunicación interna fluida e integradora (tanto a nivel descendente como ascendente),

---

<sup>189</sup> De Long y Fahey (2000).

la delegación de autoridad y responsabilidad de forma sistemática para la realización de determinadas tareas y tomar decisiones sobre la misma, redefinir los puestos de trabajo (tanto directivos como operativos) para acomodarlos a las necesidades de las personas y de la organización, la creación de grupos de trabajo multidisciplinares para llevar a cabo proyectos concretos o estructuras de trabajo autónomas y autodirigidas, la intensificación de la formación técnica e intelectual de todos los empleados que facilite la mejora continua de las actividades, el incremento de participación en la planificación y la solución de problemas a partir de la aportación de ideas creativas y sugerencias imaginativas, etc.

A consecuencia de esas nuevas competencias, no hay que extrañarse que en la Dirección de Recursos Humanos se pone el énfasis en las personas como recurso valioso que hay que gestionar. Los conceptos de recurso y de gestión evocan aspectos de eficacia y eficiencia, evitación de despilfarro y una adecuada asignación de los recursos humanos a las necesidades de cada función y de cada actividad de la empresa, apoyándose dichos conceptos en la metáfora del capital que lógicamente sugiere la necesidad de inversiones rentables al no ser suficiente disponer de personas con competencias y conocimientos adecuados, sino que es imprescindible que contribuyan a su desarrollo con el fin de que sigan siendo competentes. De ahí el énfasis en la necesidad de dirigir los recursos humanos desde la perspectiva de lo que se denomina, en la actualidad, gestión del conocimiento<sup>190</sup>, y que supone considerar a los trabajadores como el activo más importante y su gestión ha de orientarse hacia la articulación del conocimiento colectivo de los trabajadores de las empresas, como un arma desde la cual la innovación pueda emerger.

La nueva política de gestión considera, pues, al conocimiento como recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, lo que ha supuesto pasar de la consideración del conocimiento como un recurso intangible, difícilmente medible o gestionable, a tratar de gestionarlo de una forma explícita. La gestión del conocimiento tendrá como objetivo lograr que los recursos humanos de una organización compartan y utilicen el conocimiento y la información a efecto de que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa, y

---

<sup>190</sup> Peiró (2003).

así lograr estructuras organizativas eficientes. Esto ya es axiomático en las propuestas renovadoras de dirección orientadas por la idea de que la innovación resulta ser un factor productivo de carácter estratégico que promueve ventajas competitivas para las empresas, y que modifica la organización del trabajo y de las estructuras territoriales. Se considera que hay dos vías alternativas para competir en el nuevo mapa de capitalismo global, por un lado, abaratar costes como única prioridad, con el fin de tener una posición competitiva en el mercado; estrategia poco razonable que suele conllevar efectos poco deseados (bajos salarios, fuerza de trabajo poco o nada cualificada, sobreexplotación de recursos, falta de recursos destinados a investigación...). Y, por otro, introducir innovaciones y mejoras constantes en los procesos de producción, capaces de generar ventajas dinámicas y duraderas. Aspecto, este último, que convierte el saber en una ventaja y otorga al conocimiento un valor esencial capaz de añadir valor al trabajo, reducir costes e incluso generar nuevos productos más competitivos. Y para desarrollar la innovación de la empresa, los factores clave son de tipo organizativo, de dirección y humanos.

Por otra parte, la Dirección de Recursos Humanos se considera clave para el éxito de la innovación, al estar implicada a lo largo de todo el proceso de innovación. Y para una estrategia de innovación se establece que la empresa necesita trabajadores altamente creativos y flexibles, con una gran cantidad de destrezas y con la capacidad de trabajar de forma cooperativa e interdependiente. Las políticas de recursos humanos más adecuadas para fomentar estos comportamientos se legitiman en tanto que la rápida evolución actual nos lleva a que el conocimiento se convierta en la clave del éxito de la actividad económica y social. Pero, como indica García Echevarría (1992), el conocimiento es posesión del individuo y para el individuo es su potencial más importante, es su empowerment. Pero este valor del conocimiento no tiene ningún valor económico o social más allá del valor cultural de satisfacción del individuo, si no hay un grupo social, una empresa, como forma de organizar la actividad económica y su coordinación, que permita que ese conocimiento sea aportado a la comunidad, como unidad organizativa para compartir con ellos su conocimiento.

De esta manera, una empresa consiste en un conjunto de potenciales, uno de los cuales es el conocimiento y que se encuentra en posesión de cada uno de los individuos de la institución-empresa. De ahí que haya que implementar un modelo de gestión en el que

el individuo comparta estos conocimientos con los demás, aunque no se compartirán nunca los conocimientos si no se comportan previamente los valores, esto es, si el individuo no cree ni confía en la institución empresarial, compartiendo su conocimiento. Y es que las empresas, para el discurso managerial, son proyectos en una permanente construcción a partir de su visión –valores, creencias, prioridades-, que se hace operativa por la misión empresarial –razón de ser, identidad, negocios básicos actuales y futuros, capacidades, etc.-, la cual, a su vez, se materializa en los objetivos que pretenden los individuos o grupos que la integran –maximización del valor de la empresa-. Para este proyecto, es necesario la identificación previa de los conocimientos y capacidades necesarias, es decir, los factores críticos del éxito empresarial, siendo, pues, el punto de partida y referencia para el diseño y planificación de la formación y desarrollo de las personas. El fondo de estos proyectos, discursivamente hablando, es la posibilidad de adaptación total del grado de utilización de la fuerza de trabajo a las exigencias de la empresa.

## **5. Bibliografía**

## 5. Bibliografía

ACOSTA, A; FERNÁNDEZ, N. y MOLLÓN, M. (2002): Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería. Prentice Hall. Madrid.

AENOR (1994): UNE EN ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad (principios y vocabulario). Madrid.

AENOR (1994): UNE EN ISO 9001: 1994. Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa. Madrid.

AGLIETTA, M. (2001): “El capitalismo en el cambio de siglo: la teoría de la regulación y el desafío del cambio social”. New Left Review. No. 7. Akal. Madrid.

AGUADO, I. (1997): “Empresa + Humanismo = Éxito”. Expansión, 13 nov, páginas especiales I-II. Madrid.

AGUIAR, T. Y GARCIA FALCON, (2002): “Influencia de la variables demográficas de los hoteles en la calidad percibida por los clientes”. Estudios Turísticos. No. 54.

AHIRE, S. L.; GOLHAR, D. Y. y WALLER, M. A. (1996): "Development and Validation of TQM Implementation Constructs". Decision Sciencie. Vol. 27. No. 1.

ALBIZU, E. y LANDETA, J. (COORD.) (2001): Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica. Pirámide. Madrid.

ALBIZU, E. y OLAZARAN, M. (2003): Reingeniería y Cambio Organizativo (teoría y práctica). Prentice Hall. Madrid.

ALONSO, V. y BLANCO, A. (1990): Dirigir con Calidad Total. Esic Editorial. Madrid.

ÁLVAREZ DE MON, S. (2001): “El líder en la empresa y en la sociedad: cultura, valores y cambio”. En: Álvarez de Mon et al: Paradigmas del liderazgo. Mc Graw Hill. Madrid.

AMAT, O. (1992): Costes de Calidad y de No-Calidad. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): “Strategic Assets and organizational rent”. Strategic Management Journal. Vol. 14. No. 1.

ANDERSON, J. C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R. G. y DEVARAJ, S. (1995): "A path analytic model of a theory of quality management: Preliminary empirical findings". *Decision Science*. Vol. 26. No. 5.

ANDREU, J. (2002): "Nuevas tecnologías, Internet y transparencia en las finanzas de los mercados internacionales". En: A. Rubio (dir.): *Finanzas y sociedad*. Ed. Thomson. Madrid.

ANULA, C. (2002): "Economía y ciencia política". En: D. Guerrero (coord.): *Manual de Economía Política*. Ed. Síntesis. Madrid.

AQUINO, N. (1992): "Total Quality Management". *Business Economics Review*. Vol. 39. No. 1.

ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (1998): *La participación de los empleados en la empresa*. Centro Económico y Social. Madrid.

ARGYRIS, C. (1964): *Personalidad y organización. El conflicto entre el sistema y el individuo*. Ed. Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios. Madrid.

ARMSTRONG, M. (2001): *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page. Londres.

ARTHUR ANDERSEN (1995): *Factores humanos de la calidad. Colección la calidad en España, volumen 2*. Cinco Días. Madrid.

ARTHUR ANDERSEN (1995a): *Los conceptos básicos de la calidad, Colección la calidad en España, volumen 2*. Cinco Días. Madrid.

ARTHUR ANDERSEN (1999): *El management en el siglo XXI*. Gránica. Barcelona.

ASHFORD, S. J.; LEE, C. y BOBHO, P. (1989): "Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test". *Academy of Management Journal*. Vol. 32. No. 4

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (1997): *Guía de autoevaluación según el modelo europeo para pyme*. Madrid.

AUBERT, N. (1996): *Diriger et motiver: secrets et pratiques*. Les Editions d'Organisation. París.

BADARACCO, J. L. (1992): *Alianzas estratégicas*. McGraw-Hill. Madrid.

- BADIA, A. (2002): *Calidad: Modelo Iso 9001 Versión 2000*. Deusto. Bilbao.
- BAÑEGIL, T. M. (1993): *El sistema just in time y la flexibilidad de la producción*. Pirámide. Madrid.
- BARLOW, G. L. (2000): "Just-In-Time: Implementation within the Hotel Industry?: A Case Study". *Firts World Conference on Production and Operations Management*. Sevilla.
- BARNEY, J. B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". En: Foss (Ed.): *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resouces-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking Inside for Competitive Advantage". En: *Academy of Management Executive*. Vol.9. No. 4.
- BARNEY, J. B. y OUCHI, W. G. (1986): *Organizational Economics*. Jossey Bass. San Francisco.
- BARNEY, J. B. y WRIGHT, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*. Vol. 37. No. 1. Spring.
- BARON, A. y WALTERS, M. (1994), *The culture factor: comparate and international perspectives*. Institute of Personnel and Development. Londres.
- BARRANCO, F. J. (1993): *Planificación estratégica de los recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Pirámide. Madrid.
- BARRET, D. (1995): *Claves de la TQM: Guía concisa para directivos*. TGP Hoshin. Madrid.
- BARRY, T. H. (1995): *La Excelencia como Hábito*. Panorama Editorial. 1ªed. México.
- BECKERT, B. y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospecst". *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4.

BEER, M .; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P. R.; MILLS, D. Q. y WALTON, R. E. (1994): Dirección de los recursos humanos. Técnicas de Harvard Business School. CECSA. México.

BENAVIDES, C. A. Y QUINTANA, C. (2003): Gestión del conocimiento y calidad total. Díaz de Santos. Madrid.

BENSON, P. G.; SARAPH, J. V. y SCHROEDER, R. G. (1991): "The Effects of Organizational Context on Quality management: An Empirical Investigation". Management Science. Vol. 37. No. 9.

BERICAT, E. (1999): "Tiempo de trabajo y tiempo de vida en el sector turístico". En: Quesada, R. (Edit.): Tiempo de trabajo: empleo y calidad en la industria turística. Universidad de Málaga. Málaga.

BERRY, T.H. (1992): Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.

BERRY, L. B.; PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. A. (1994): "Improving service quality in America: Lessons learned". Academy of Management Executive. Vol. 8.

BESTERFIELD, D. H. (1994): Control de la calidad. Prentice Hall. Madrid.

BIOSCA, D. (1996): 200 ratios para dirigir con eficacia en la hostelería. Editorial Ciencias de la Dirección. Madrid.

BIOSCA, D. (1997): Cómo conseguir que los clientes repitan en hostelería. A la conquista del cliente repetitivo. EDN Ciencias de la Dirección. Madrid.

BLACK, S. A. y PORTER, L. J. (1996): "Identification of the Critical Factors of TQM". Decision Science. Vol. 27. No. 1.

BLUESTONE, B. Y BLUESTONE, I. (1995): Negociar el futuro: una visión alternativa de las relaciones laborales dentro de la empresa. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A.; SNELL, S. (2002): Administración de recursos humanos. Thomson. Madrid.

BOLÍVAR, A- M. y ESPINO, T. F. (2003): "La productividad: hacia una mejora de la competitividad". Alta Dirección, No. 231. Madrid.

BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. (2002): El nuevo espíritu del capitalismo. Akal. Madrid.

BONAZZI, G. (1993): "Modelo japonés, toyotismo y producción ligera: algunas cuestiones abiertas". Sociología del Trabajo. No. 18. Madrid.

BOTE, V. (1996): "Financiación interna del turismo: financiación autonómica". Estudios Turísticos. No. 131. Valencia.

BOURDIEU, P. (2001): Contrafuegos 2. Anagrama. Barcelona.

BOWLES, S. (1985): "The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian and Marxian Models". American Economic Review. No. 75.

BOWLES, S. E. y EDWARDS, R. (1989): Introducción a la economía: Competencia, autoritarismo y cambio en las economías capitalistas. Alianza. Madrid.

BOYER, R. (1986): La théorie de la régulation: une analyse critique. La découverte. París.

BRADY, M. K., y CRONIN Jr, J. J. (2001): "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach". Journal of Marketing. Vol. 65. No. 3.

BRAUER, G. (1997): "El impulso y la fuerza". BMW Magazine. No. 3. Septiembre. pp. 15-22.

BRAVERMAN, H. (1975): Trabajo y capital monopolista. Nuestro tiempo. México.

BRAVERMAN, H. (1983): "Trabajo y fuerza de trabajo". En: Toharia (Comp): El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones. Alianza Universidad. Madrid.

BROOKING, A.(1998): El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Paidós. Barcelona.

BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (1999): Estrategias de empleo y multinacionales. Tecnología, competitividad y recursos humanos. Icaria. Barcelona.

BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (2003): Flexibilidad y formación. Icaria. Barcelona.

BRUNET, I. y GALEANA, E. (2004): "Balance del modelo económico del siglo XX". Ciencia Nicolaita. No. 37.

BRUNET, I. y GALEANA, E. (2004): “Aprendizaje y desarrollo organizacional”. Estudios Financieros: Trabajo y Seguridad Social. No. 256.

BRUNET, I. y GALEANA, E. (2004): “Modelos de empresa. La perspectiva de la nueva economía institucional”. Economía y Sociedad. No. 13.

BRUNET, I. y GALEANA, E. (2004): “Propiedad y control”. Realidad Económica. No. 17.

BRUNET, I; PASTOR, I. y BELZUNEGUI, A. (2002): Tècniques d'investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics. Portic. Barcelona.

BRUNET, I. y PASTOR, I. (2003): Ciencia, sociedad y economía. Editorial Fundamentos. Madrid.

BUENO, E. (1998): “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”. Boletín de Estudios Económicos. Vol. LIII. No. 164. Madrid.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1994): Fundamentos de economía y organización industrial. McGraw Hill. Madrid.

BUFFA, E. S. y SARIN, R. K. (1992): Administración de la producción y de las operaciones. Limusa. México.

BURAWOY, M. (1989): El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista. MTSS. Madrid.

BURKE, W. W. (1997): “What human resource practitioners need to know for the twenty-first century”. Human Resource Management. Vol. 36. No. 1. Spring.

CAMISÓN, C. (1996): "Enlace de la investigación en turismo y en gestión de calidad: balance de una década". Papers de Turisme. No. 20. Valencia.

CAMISÓN, C. (1996a): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español". Información Comercial Española. Revista de Economía. No. 749. Madrid.

CAMISÓN, C. (1996b): "La empresa turística: un análisis estratégico". En: A. Pedreño (dir.) y V. M. Monfort (coord.) et al: Introducción a la Economía del Turismo en España. Civitas. Madrid.

CAMPANELLA, J. (2000): Los costes de la Calidad: Principios , implantación y uso. AENOR. Madrid.

CANALS, A. (2003): Gestión del conocimiento. Gestión 2000. Barcelona.

CANÓS, L.; VALDÉS, J. y ZARAGOZA, P. C. (2003): “La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento”. Boletín de Estudios Económicos. Vol. 58. No. 180. Diciembre.

CAPELLERAS, J. L. ( 1999): Desenvolupament i implantació de programes de canvi organitzatiu: la Gestió de la Qualitat Total. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.

CAPELLI, P. (2001): El nuevo pacto en el trabajo, empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy. Granica. Barcelona.

CARDONA, J. M<sup>a</sup> (1998): Crear y sobrevivir: cómo evolucionan y prosperan las empresas. Díaz de Santos. Madrid.

CARMAN, J. M. (1990): “Consumer Perceptions of Service-Quality: An assessment of the SERQUAL Dimension”. Journal of Retailing. Vol. 66. No. 1.

CARNOY, M. (2001): El trabajo flexible. En la era de la información. Alianza. Madrid.

CASADESÚS, M. y ALBERTÍ, M. (2003): La innovació i la gestió de la qualitat a les empreses de Catalunya. Aplicació i impacte de la norma ISO 9000. Generalitat de Catalunya (CIDEM). Barcelona.

CASTELLÓ, E. (2003): “Los nuevos valores en las organizaciones empresariales”. Boletín de Estudios Económicos. Vol. 58. No. 180. Diciembre.

CASTELLS, M. (2000): La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 1. Alianza. Madrid.

CASTILLO MENDOZA, C. A. (1989): “Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión”. Sociología del Trabajo. Nueva Época. No. 9. Madrid.

CASTILLO MENDOZA, C. A. y GARCÍA LÓPEZ, J. (2001): Marx, entre el trabajo y el empleo. Documento de trabajo No. 2001-23. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. (en la red: [www.ucm.es/BUCM/cee/doc/01-23/0123](http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/01-23/0123)). Madrid.

CASTRO, M. S. (2001): “Gestión de la calidad y gestión de recursos humanos: una simbiosis inevitable”. Estudios Financieros. No. 220. Madrid.

CEGARRA, J. G. y RODRIGO, B. (2003): “Influencia de los componentes del capital humano en el proceso de aprendizaje relacional”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9. No. 3. Madrid.

CERRA, J.; DORADO, J.; ESTEPA, D. y GARCÍA, P. (1997): Gestión de producción de alojamientos y restauración. Editorial Síntesis. Madrid.

CHAMPY, J. (1996): Reingeniería de la dirección. Díaz de Santos. Madrid.

CHANDLER, A. (1977): The Invisible Hand. Harvard University Press. Cambridge.

CHASE, R. B. y AQUILANO, N. J. (1992): Dirección y administración de la producción y de las operaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Madrid.

CHIAVENATO, I. (2002): Gestión del talento humano. McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá.

CHIVA, R. y CAMISÓN, C. (2002): Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto. Universitat Jaume I. Madrid.

CIAMPA, D. (1993): Calidad Total. Guía para su implantación. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. Delaware.

CIDEM (Centre Català de la Qualitat) (2001): Comparació entre els requisits de la marca de qualitat de ICTE i els de la norma ISO 9001 :2000, aplicats als hotels. Generalitat de Catalunya. Barcelona.

CILLARIO, L. (1991): “El engaño de la flexibilidad. Elementos para una crítica de la ideología de la automatización flexible”. En: Juan José Castillo (Comp.) La automatización y el futuro. MTSS. Madrid.

CLAVER, A.; GASCO, J. L. y LLOPIS, J. (1995): Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Civitas. Madrid.

CLAVER, E. (2000): Conceptos aplicados de dirección de RR.HH: guía práctica de desarrollo profesional. Civitas. Madrid.

CLAVER, E.; LLOPIS, J. y TARÍ, J. J. (1999): Calidad y dirección de empresas. Civitas. Madrid.

CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (ed.) (1997): Medición de la Satisfacción del cliente. Club de Gestión de Calidad. Madrid.

CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (ed.) (1995): Compromisos con los clientes. Gestión de reclamaciones/Quejas de los clientes. Club Gestión de Calidad. Madrid.

CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (ed.) (1996): Autoevaluación de la Gestión de la Calidad. Resultados de la primera encuesta europea. Club Gestión de Calidad. Madrid.

CONTI, T. (1993): Building total quality. Chapman Hill. Londres.

CORIAT, B. (1993b): Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI. Madrid.

COTTLE, D. (1991): El servicio centrado en el cliente. Díaz de Santos. Madrid.

COUND, D. M. (1993): Jornada de un líder hacia la Calidad. Panorama Editorial. 1 Edición. México.

CROSBY, P.B. (1990): Hablemos de calidad. Mcgraw-Hill. México.

CROSBY, P.B. (1991): La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental. México.

CROZIER, M. (1974): El fenómeno burocrático. Amorrortu. Buenos Aires.

CUERVO A. (Dir.) (1994): Introducción a la administración de empresas. Civitas. Madrid.

CUERVO A. (1995): "La dirección estratégica de la empresa". En: Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno. Civitas. Madrid.

CYERT, R. .M. y MARCH, J. G. (1965): Teoría de las decisiones económicas de la empresa. Herrero Hnos. México.

DABHOLKAR, P. C., THORPE, D. I., y RENTZ, J. O. (1996): "A Measure of Service Quality for Retail Stores". Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 24. No. 1.

- DAFT, R. L. (1992): Teoría y diseño organizacional. 6a edición. Thomson. México.
- DALE, B.G. (1994) :Managing quality. Prentice Hall. Londres.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (2001): Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Prentice Hall. Buenos Aires.
- DE LONG, D. W. y FAHEY, L. (2000): “Diagnosing cultural barriers to knowlwdge management”. Academy of Management Executive. Vol. 14. No. 4.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1985): Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizativa. FEI. Buenos Aires.
- DEAN, J. W. Y BOWEN, D. E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development". Academy of Management Review. Vol. 19. No. 3.
- DEAN, J. W. Y EVANS, J. R. (1994): Total Quality Management, Organization and Theory. Paul: West Publishing Company. Minneapolis.
- DEMING, W. E. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos. Madrid.
- DENNIS, R. A. (1993): Auditorias de calidad. Díaz de Santos. Madrid.
- DÍAZ, A. y GONZÁLEZ, A. (1996): “Calidad del servicio en la industria turística”. En: Valdés, L. y Ruiz, A. (Coord.): Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales. Servicios de Publicaciones de la Universidad de Oviedo. Oviedo.
- DÍAZ, A. M. y VÁZQUEZ, R. (1998): "La calidad del servicio percibida por los clientes y por las empresas del turismo rural". Revista Española de Investigación del Marketing (ESIC). Vol. 2. No. 1. Madrid.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): “Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. Management Sciencie. Vol. 35. No. 12.
- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1998): Plan de Calidad Turística Española. [Http://www.mcx.es/turismo/dgtur/pcte.htm](http://www.mcx.es/turismo/dgtur/pcte.htm).
- DOLAN, S. L. y MARTÍN, I. (2000): Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas. Gestión 2000. Madrid.

DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (2003): La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2a edición. McGraw-Hill. Madrid.

DOMINGO, J. y ARRANZ, A. (1997): Calidad y mejora continua. Editorial Donostiarra. San Sebastián.

DORE, R. (1989): Fábrica Británica, fábrica japonesa. MTSS. Madrid.

DRUCKER, P. F. (1986): La innovación y el empresario innovador. Edhasa. Barcelona.

DRUCKER, P. F. (1994): Post-Capitalist Society. Harper business. New York.

DRUCKER, P. F. (1995): La sociedad poscapitalista. Ediciones Apóstrofe. Barcelona.

DRUMMOND, H. (1985): Que es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad. Deusto. Bilbao.

ECHEVARRIA, R. (2000): La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Granica. Buenos Aires.

EDMONDSON, A. y MOINGEON, B. (1996): Organizational learning and competitive advantage. Sage. Londres.

EDWARDS, C. Y. y ROBINSON, O. (2001): "Better part-time jobs? A study of part-time working in nursing and the police". Employee Relations. Vol. 23. No. 5.

EDWARDS, P.; COLLINSON, M. y REES, C. (1998): "The determinants of Employee responses to Total Quality Management: six cases studies". Organization Studies. Vol. 19. No. 3.

EDWARDS, R. C. (1983): "Las relaciones sociales de producción de la empresa y su estructura del mercado de trabajo". En: Toharia (Comp.): El mercado de Trabajo: Teorías y aplicaciones. Alianza Universidad. Madrid.

EFQM (1998): New EFQM Model Draft Testing. Bruselas.

ELÍAS, J. (2000): Organización atenta. Gestión 2000 S.A. Barcelona.

ESCRIG, A. B.; BOU, J. C. y CAMISÓN, C. (2001): "Propuesta de un modelo de relaciones entre la dirección de la calidad total (DCT) y resultados a través de la

generación de competencias distintivas”. Boletín de Estudios Económicos. Vol. LVI. No. 172. Madrid.

EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL III (1996): The social impact of quality policy implementation on european industry. (Synthesis), Quality Series. No. 2. European Commission. Bruselas.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1994): Autoevaluación Basada en el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total. EFQM. Bruselas.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1999): Modelo EFQM de Excelencia. Club Gestión de la Calidad. Madrid.

FALCES, C.; SIERRA, B.; BECERRA, A. y BRIÑOL, P. (1999): ‘Hotelqual: Una escala para medir la calidad percibida en servicio de alojamiento’. Estudios turísticos. No. 139.

FEIGENBAUM, A. V. (1994): Control total de la calidad. Compañía Editorial Continental. México.

FELDMAN, C. (1990): “Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work”. Academy of Management Review. Vol. 15. No. 1.

FELIPE, G. (1996): Dirección estratégica de los hoteles del siglo XXI. McGraw-Hill Interamericana. Madrid.

FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1993): La gestión integrada de recursos humanos. Deusto. Bilbao.

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. Mc Graw Hill. Madrid.

FERNÁNDEZ, Z. (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4. No. 2. pp. 11-19.

FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996), “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, en: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 5. No. 3. Madrid.

FIGUEROLA, M. (1995): Economía para la gestión de empresas turísticas. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

FINKEL, L. (1994): La organización social del trabajo. Pirámide. Madrid.

FITZ-ENZ, J. (1992): El valor añadido por la dirección de RR.HH: una nueva estrategia para los 90. Deusto D.L. Madrid.

FLYNN, B. B. SCHROEDER y SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument". Journal of Operations management. Vol. 11. No. 4.

FOSTER, S. T.; SAMPSON, S. E. y DUNN, S. C. (2000): "The Impact of Customer Contact on Environmental Initiatives for Service Firms". International Journal of Operations and Production Management. Vol. 20. No. 2.

FOUCAULT, M. (1978): Vigilar y castigar. Siglo XXI. Madrid.

FUSTER, J. (1991): Turismo de masas y calidad en los servicios. Gráficos Planisi. Palma de Mallorca.

GALE, B. T. (1996): Descubra el valor de su cliente. Prentice Hall. México.

GALGANO, A. (1993): Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Díaz de Santos. Madrid.

GALGANO, A. (1993a): Los 7 instrumentos de la Calidad Total. Díaz de Santos. Madrid.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): Management de los recursos humanos. Díaz de Santos. Madrid.

GARCÍA FALCÓN, J. M. (1995): Dirección estratégica. Fundamentos. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria.

GARCÍA, S. Y DOLAN, S. L. (1997): La dirección por valores. McGraw-Hill. Madrid.

GARMENDIA, J. A. (1990): Desarrollo de la organización y cultura de la empresa. Esic. Madrid.

GARMENDIA, J. A.; y PARRA LUNA (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos. Taurus. Madrid.

GARRATT, B. (1987): The Learning organization and the need for directors who think. Gower. Aldershot.

GARVIN, D. (1988): Managing Quality. Free Press. New York.

GASALLA, J. M. (1993): La nueva dirección de personas. Pirámide. Madrid.

GEORGE, W. R. (1990): "Internal marketing and organizational behaviour: A partnership in developing customer-conscious employee at every level". Journal of Business Research. Vol. 20.

GEORGE, W. R. y GRÖNROOS, C. (1989): "Developing customer employee at every level-internal marketing". En: Handbook of Service Marketing. AMACON. New York.

GIBSON, R. (1997): Preparando el futuro, negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Gestión 2000. Barcelona.

GOLEMAN, D. (1995): Inteligencia emocional. Kairos. Barcelona.

GÓMEZ CABRANES, L. (1994): "La cultura de la empresa". En: Lucas Marín, A. (Coord.): Sociología para la empresa. McGraw- Hill. Madrid.

GRANADOS, V. (1999): "La relevancia de la costa del sol en la industria turística del siglo XXI". En: Quesada, R. (Edit.): Tiempo de trabajo: empleo y calidad en la industria turística. Universidad de Málaga. Málaga.

GRANT, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". California Management Review. Vol. 33. No. 3. Spring.

GRANT, R. M. (1996): Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Cívitas. Madrid.

GREENHALGH, L. y ROSENBLATT, Z. (1984): "Job insecurity: Toward conceptual clarity". Academy of Management Review. Vol. 9.

GRIMA CINTAS, P. Y TORT-MARTORELL LLABRES, J. ( 1995): Técnicas para la gestión de la calidad. Díaz de Santos. Madrid.

GRÖNROOS, C. (1984): “A Service Quality Model and its Marketing Implications”. European Journal of Marketing. Vol. 18. No. 4.

GRÖNROOS, C. (1988): “Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality”. Review of Business. Vol. 10. No. 3. St. John’s University Press.

GUERRERO, D. (Coord.)(2002): Manual de Economía Política. Editorial Síntesis. Madrid.

GUEST, D. E. (1995): “Human resource management, trade union relations”. En: Storey, J: Human resource management: A critical text: 110-141. Routledge. London.

GUNDERSEN, M.G; H. MORTEN, AND U.H. OLSON (1996): “Hotel guest satisfaction among business travelers: what are the important factors?”. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 37. No. 2.

HALL, R. H. (1993): “A Framework Linking Intangible Resources an Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”. Strategic Management Journal. Vol.14. No. 8.

HALL, R. H. (1996): Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice-Hall. México.

HALLOWEL, R.; SCHLESINGER, L, y ZORNITSKY, J. (1996): “Internal service quality, customer and job satisfaction. Linkages and implications for management”. Human Resource Planning. Vol. 19. No. 2.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Ariel. Barcelona.

HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): Reingeniería de la empresa. Perramón. Barcelona.

HANSEN, B. L. y GHARE, P. M. (1990): Control de calidad. Díaz de Santos. Madrid.

HARMON, M. M. y MAYER, R. T. (2001): Teoría de la organización para la administración pública. Fondo de Cultura Económica. México.

HARRINGTON, H. J. (1990): El coste de la mala calidad. Díaz de Santos. Madrid.

HART, C. W.; HESKETT, J. L. y SASSER, W. E. (1990): “The profitable art of service recovery”. Harvard Business Review. Vol. 68. No. 4.

HARTLINE, M. D. y FERREL, O. C. (1996): “The management of customer-contact service employees: An empirical investigation”. Journal of Marketing. Vol. 60. No. 4.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. (1984): Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. John Wiley and Sons. New York.

HENNE, A. y SÁNCHEZ, R. (EDS.) (1996): Competence-based strategic management. John Wiley & Sons. New York.

HERMEL, P. (1990): La gestión participativa. Gestión 2000. Barcelona.

HERRERA, J.; MORENO, D. y MARTÍNEZ, C. (1998): “La gestión de la calidad en las empresas españolas. Resultados de un estudio empírico de ámbito Europeo”. Revista de Economía y Empresa. Vol. XII. No. 32. Madrid.

HESKETT, J.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G.; SASSER, E. y SCHLESINGER, L. (1994): “Putting the Service-Profit Chain to Work”. Harvard Business Review. Vol. 72. No. 2.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. y SCHLESINGER, L. A. (1997): The service profit chain. The Free Press. New York.

HESTERLY, W. S.; LIEBESKIND, J. y ZENGER, T. R. (1990): “Organizational economies: An impending revolution in organization theory”. Academy of Management Review. Vol. 15. No. 3.

HODGE, B.; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M. (1998): Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Prentice-Hall. Madrid.

HOFSTEDE, G. (1999): Culturas y organizaciones. El software mental. Alianza Editorial. Madrid.

HOM, P. W. (1979): “Effects of job peripherality and personal characteristics on the satisfaction of part-time workers”. Academy of Management Journal. Vol. 22.

HYMAN, R. (1981): Relaciones industriales. Una introducción marxista. Blume. Madrid.

IBARRA, E (1999): "Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas" en: Castillo Mendoza, C. A. (Cord.): Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico. Pirámide. Madrid.

ICHE (1998): Instituto para la Calidad Hotelera Española. Madrid.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". The American Economic Review. Vol. 87. No. 3.

IMAI, M. (1989): Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. Compañía Editora Continental. México.

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>.

INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOLA (1999): Sistema de calidad para restaurantes. Edición propia. Madrid.

INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOLA (2000): Normas de calidad del servicio. 2ª edición. Edición propia. Madrid.

INSTITUTO PARA LA CALIDAD HOTELERA ESPAÑOLA (1998): Normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos. ICHE. Madrid.

INGVAR, J. (2000): "Managing increased part-time: Does part-time work imply part-time commitment?". Managing Service Quality. Vol. 10. No. 3.

ISHIKAWA, K. (1985): Guía de control de la calidad. UNIPUB. Madrid.

ISHIKAWA, K. (1989): Prácticas de los círculos de control de calidad. Tecnologías de Gerencia y Producción. Madrid.

ISHIKAWA, K. (1990): ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Barcelona.

ISHIKAWA, K. (1994): Introducción al control de calidad. Díaz de Santos. Madrid.

IVANCEVICH, J. M.; LORENZI, P.; SKINDER, S. J. y CROSBY, P. B. (1997): Gestión calidad y competitividad. McGraw-Hill. Madrid.

JAMES, P. (1996): Total Quality Management: An Introductory Text. Prentice Hall. London.

JAMES, P. (1997): Gestión de la calidad total. Un texto introductorio. Prentice Hall. Madrid.

JAREN, E. y MARÍN, A. (1998): El sistema de calidad del sector hotelero español. Forum Calidad. No. 93. Madrid.

JOINIER, B. L. (1996): “Calidad, Innovación y Democracia Espontánea”. Excelencia. No. 14. Madrid.

JONSON, J. W. (1996) : “Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction”. Personnel Psychology. Vol. 49.

JOHNSTON, M.; PARASURAMAN, A.; FUTRELL, C. M. y BLACK, W. C. (1990): “A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on sales people’s organizational commitment during early employment”. Journal of Marketing Research. Vol. 27. No. 3.

JULIÁ, M; PORSCHE, 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.

JURAN, J. M. (1989): Juran on leadership for quality. An executive handbook. Juran Institute. Londres.

JURAN, J. M. (1990): Juran y el liderazgo de la calidad. Díaz de Santos. Madrid.

JURAN, J. M. (1990a): Juran y la planificación para la calidad. Díaz de Santos. Madrid.

JURAN, J. M. (1992): Juran on Quality by Design. Free Press. New York.

JURAN, J. M. (1994): "Por qué fracasan las iniciativas de la calidad". Harvard Business Review. 5/94. No. 63. Bilbao.

KAMOCHE, K. (1996): “Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm”. Journal of Management Studies. Vol. 33. No. 2.

KAMOCHE, K. N. (2001): Understanding human resource management. Open University Press. Philadelphia.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997): Cuadro de mando integral. Gestión 2000. Barcelona.

KAY, J. (1994): Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia. Ariel. Barcelona.

KELADA, J. N. (1996): Reingeniería y calidad total. AENOR. Madrid.

KNIGHTS, D. y MCCABE, D. (1997): "How Would You Measure Something Like That?: Quality in a Retail Bank". Journal of Management Studies. Vol. 34. No. 3.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combine capabilities and the replication of technology". Organization Science. Vol. 3. No. 3.

KOONTZ, H. y FULMER, R. M. (1983): Introducción a la administración moderna. Interamericana. México.

KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS, J. (1997): Mercadotecnia para hotelería y turismo. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

KOTTER, J. P. (1997): El líder del cambio. McGraw Hill. México.

KRAVETZ, D. (1990): La revolución de los recursos humanos, una nueva dimensión de la gestión empresarial. Deusto. Bilbao.

LABOUCHEIX, V. (dir.) (1994): Tratado de la calidad total. Tomo I. Limusa. México.

LADO, A. A.; BOYD, N. G. y WRIGHT, P. (1992): "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration". Journal of Management. Vol. 18. No. 1.

LARA RODRÍGUEZ, A. L. (2003): "El telemarketing en España: materiales para una cartografía del mundo del trabajo contemporáneo". Sociología del Trabajo. No. 49.

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. No. 1. Madrid.

LEONARD-BARTON, D. (1995): Wellsprings of Knowledge. Harvard Business School Press. Boston.

LESSEM, R. (1994): Total Quality Learning: building a learning organization. Blackwell Publisher. Oxford.

LIKERT, R. (1961): New Patterns of Management. McGraw-Hill. New York.

LIKERT, R. (1967): The Human Organization: Its Management and Value. McGraw-Hill. New York.

LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. P. (1982): “Uncertain imitability an analysis of interfirm differences in efficiency under competition”. Bell Journal of Economics. No. 13.

LLORENS, F. J. (1998): Calidad total en la gestión de los servicios financieros. Universidad de Granada. Granada.

LLORENS, F. J.; FUENTES, M.M. (2000): Calidad total. Pirámide. Madrid.

LÓPEZ, J. y GADEA, A. (2001): Una nueva administración pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno. Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea. Bilbao.

LOUARTT, P. (1994): Gestión de los RRHH. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

LUCAS, A. (1984): Sociología de la empresa. Iberico-Europea. México.

MAGRETTA, J. (2003): Qué es el management. Empresa Activa. Paidós. Barcelona.

MAHONEY, F. X. y THOR, C. G. (1994): The TQM Trilogy. Amacon. New York.

MARCH, J. G. y SIMON, H. A. (1977): Teoría de la organización. 3a edición. Ariel. Barcelona.

MARCO, M. A. y MUÑOZ, P. (2003): “Las estrategias digitales utilizadas por las entidades de depósito españolas”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9. No. 3. Madrid.

MARGLIN, S. (1977): Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patronos? En: A. Gorz: Crítica de la división del trabajo. Laia. Barcelona.

MARTÍN, M. M. (2003): “Perspectiva de la empresa basada en el conocimiento versus estructura adhocrática versus entorno competitivo”. Alta Dirección. No. 231. Madrid.

MARTÍN ROJO, I. (2000): Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Ediciones pirámide. Madrid.

MARTÍNEZ, A.; FERNÁNDEZ, M. y TEJERÍNA, F. (2003): “Conocimiento, globalización y crecimiento de la empresa”. Boletín de Estudios Económicos. Vol. 58. No. 180.

MARTÍNEZ-TUR, V.; CABALLER, A. y TORDERA, N. (1996): “Evaluación de la calidad de servicio en hostelería”. Estudios Turísticos. No. 130.

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”. Estudios Financieros. No. 214. Madrid.

MASLOW, A. H. (1991): Motivación y personalidad. Díaz de Santos. Madrid.

MAYNTZ, R. (1987): Sociología de la organización. Alianza. Madrid.

MAZÓN, T. (2001): Sociología del turismo. Centro de Estudios Ramón Aceres. Madrid.

McCLELLAND, D. (1989): Estudio de la motivación humana. Narcea. Madrid.

McGREGOR, D. (1989): El aspecto humano de las empresas. Diana. México.

MEMBRADO, J. (1999): La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la E.F.Q.M. Díaz de Santos. Madrid.

MEMBRADO, J. (2002): Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Díaz de Santos. Madrid.

MERINO, J. (2001): La calidad en la empresa industrial española. Fundación BBVA. Madrid.

MILES, R.E. y SNOW, C. C. (1978): Organization strategy. Structure and process. McGraw-Hill. New York.

MILES, R. E. y SHOW, C. C. (1992): “Causes of failure in network organizations”. California Management Review. Vol. 34. No. 4.

MILLS, D. (1997): Manual de Auditoría de Calidad. Gestión 2000. Barcelona.

- MINTZBERG, H. (1993): La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona.
- MONDEN, Y. (1988): El sistema de Producción de Toyota. CDN. Madrid.
- MONFORT, V. M. (2000) : “Recursos y capacidades de la hotelería de Litoral: Beñidor y Peñíscola”. Estudios turísticos. No. 143.
- MONTANER, J. (1999): Estructura del mercado turístico. Síntesis. 2ªed. Madrid.
- MORALES, A. C. (2000): Arquitectura de Sistemas Organizativos. ETEA. Córdoba.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. (2001): Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Prentice-Hall. Madrid.
- MORGAN, G. (1990): Imágenes de la Organización. Karma. Madrid.
- MUELLER, F. (1996): “Human Resources as Strategic Assets: an evolutionary resource-based theory”. Journal of Management Studies. Vol. 33. No. 6.
- MULDER, R. J. (1991): The ISO 9000 standars. Don't stop after registration. ASQC Quality Congress Transactions. Milwaukee.
- MULLINS, L. (1993): Hospitalito management. A human resources approach. Pitman Publishing. U.K.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1994): Marketing turístico. Editorial Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.
- NAPOLITANO, L. (1994): “La relación cliente-proveedor”. En : LABOUCHEIX, Vicent. Tratado de la Calidad Total. Tomo II. Limusa. México.
- NEGRI, A. y HARDT, M. (2003): El trabajo de Dionisos. Akal. Madrid.
- NELSON, B. (1997): 1,001 formas de motivar. Gestión 2000. Barcelona.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press. Cambridge.
- NIETO, M. (2003): “Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica de la empresa”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 9. No. 3. Madrid.

NONAKA, I. (1991): “The Knowledge-Creating Company”, en: Harvard Business Review. Vol. 69. No. 6. Bilbao.

NONAKA, I. (1994): “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”. Organization Science. Vol. 5. No.1.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York.

NORMAN, R. (1991): Service management: Strategic and leadership in service business. John Wiley & Sons. London-New York.

OAKLAND, J. S. (1993): Total quality management. The route to improving performance. Butterworth-Heinemann Ltd. Londres.

OLTRA, V. (2003): “La investigación estratégica en recursos humanos: Una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones”. Estudios Financieros. No. 247. Madrid.

ONTIVEROS, E. (2001): La economía en la red. Nueva economía, nuevas finanzas. Taurus Digital. España.

ORDENACIÓN DE ALOJAMIENTOS Y RESTAURACIÓN (1992): Biblioteca jurídica del turismo. Tomos 6 y 7. Fernando Bayón Mariné. Editorial Síntesis. Madrid.

ORDÓÑEZ, M. (1996): La nueva gestión de los recursos humanos. Prentice-Hall. Madrid.

ORGOGOZO, I. (1991): Les paradoxes du management – Des châteaux forts aux cloisons mobiles. Les Editions d’Organisation. Paris.

OSTERMAN, P. (1988): Employment futures. Oxford University Press. London.

PADRÓN, V. (1996): Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total. Esic Market. No. 96. Madrid.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1990): Guidelines for conducting services quality research. Marketing Research. Vol. 2. No. 4.

PARASURAMANAN, A., BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1993): Calidad total en la gestión de servicios. Díaz de Santos. Madrid.

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*. Vol. 49 (Fall). No. 4.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., y BERRY, L. L.: (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. Vol. 64. No. 1.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research". *Journal of Marketing*. Vol. 58. (Fall). No. 1.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J. y BOYDELL, T. (1991): *The learning company: A strategy for sustainable development*. McGraw-Hill. London.

PEIRÓ, J. M. (2003): "De la administración de personal a la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos. Desarrollos producidos durante las últimas décadas en España. *Revista de trabajo y seguridad social. Estudios Financieros*. No. 241. Madrid.

PELLEJERO, C. (Dir.) (1999): *Historia de la economía del turismo en España*. Civitas. Madrid.

PERDIGUERO, T. G. (2003): *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama. Barcelona.

PÉREZ, J. L. (1999): *Políticas orientadas a la dirección de personas*. Universidad de Deusto. Bilbao.

PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (1994): *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente*. Esic. Madrid.

PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (1996): *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa*. Esic. Madrid.

PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (1999): *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. ISIC. Madrid.

PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*. Vol. 14. No. 3.

PETERS, T. (1993): *Reinventando la excelencia. El management liberador*. Ediciones B. Barcelona.

PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1984): En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos. Folio. Barcelona.

PETRICK, J. A. y FURR, D. S. (1997): Calidad total en la Dirección de los Recursos humanos. Gestión 2000. Barcelona.

PETTIGREW, A. (1987): The Management of Change. Basil Blackwell. Oxford.

PFEFFER, J. (1994): Competitive advantage through people: Unleashing the Power of the Work Force. Harvard Business School Press. Boston.

PIETERSEN, W. (2004): Reinención de la estrategia. Aplicación del aprendizaje estatístico para crear y sostener un desempeño excepcional. Panorama. México.

PIORE, M. J. y SABEL, Ch. (1990): La segunda ruptura industrial. Alianza. Madrid.

PITT, L. F. y WATSON, R. T. (1997): "Measuring Information Systems Service Quality: Concerns for Complete Canvas". MIS Quarterly. Vol. 21. No. 2.

PLAZA, M. A. (2002): Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total: aplicación a la empresa agroalimentaria. Colección EOI Empresa. Madrid.

POLANYI, M. (1948): Personal knowledge. The University of Chicago Press. Chicago.

POOLE, M. (1995): Hacia una nueva democracia industrial. MTSS. Madrid.

PORRET, M. (1999): Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en la empresa. ESADE. Barcelona.

PORTER, M. E. (1980): Estrategia competitiva. Cecsá. México.

PORTER, M. E. (1982): Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental. México.

PORTER, M. E. (1987): Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Cecsá. México.

PORTER, M. E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal. No. 12. Special Issue. Invierno.

PORTER, M. E. y MILLAR, V. E. (1986): "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información". Harvard-Deusto Business Review. 1º trimestre. No. 25. Bilbao.

POWER, D. y SOHAL, A. S. (2000): "Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence". Technovation. Vol. 20.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation". Harvard Business Review. Vol. 68. No. 3.

PÚMPIM, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): Cultura empresarial. Díaz de Santos. Madrid.

QUIJANO, V. M. (2003): Calidad en el Servicio...cuando la actitud no es suficiente. Gasca. México.

RAVICHANDRAN, T. y RAI, A. (2000): "Quality management systems development: An organizational system perspectiva". MIS Quarterly. Vol. 24. No. 3.

REAL DECRETO 1634/1983, DE 15 DE JUNIO, POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS NORMAS DE CLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.

RECIO, A. (1997): "Escuela, Economía y Trabajo". Mientras Tanto. No. 68/69. Barcelona.

RECIO, E. (1994): Persona y empresa: libertad responsable o sujeción a las normas. ESADE Hispanoamericana Europea S. A. Barcelona.

REEVES, C. A. y BEDNAR, D. A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications". Academy of Management Review. Vol. 19. No. 3.

REICHHELD, F. F. (1993): "Loyalty-based management". Harvard Business Review. March-April.

RIDDERSTRALE, J. y NORDSTRÖM, K. (2000): Funky Business. Prentice Hall. 2000. Barcelona.

RITZER, G. (1996): La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana. Ariel. Barcelona.

RODRIGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2003): El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo. Akal. Madrid.

RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (1991): La participación y la calidad integral. Ediciones Deusto. Bilbao.

RODRÍGUEZ, S. (1994): Calidad de servicio. Club Gestión de Calidad. Madrid.

ROMER, P. M. (1993): "Two Strategies for Economic Development: Using Ideas and Producing Ideas". En: Proceeding of the World Bank Annual Conference on Development Economics. The World Bank. Nueva York.

ROSANDER, A. C. (1992): La búsqueda de la calidad en los servicios. Díaz de Santos. Madrid.

ROSOW, J. M. y SAGERE, R. (1985): "The case for employment security". Across the Board. Vol. 22.

ROTGER, J. J. y CANELA, M. A. (1996): Gestión de la calidad. Una visión práctica. Beta. Barcelona.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. (1995): Sociología de las organizaciones. Universidad de Deusto. Bilbao.

RUIZ-CANELA, J. (2004): La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. Ra-Ma Editorial. Madrid.

RUMELT, R. P. (1991): "How much does industry matter?". Strategic Management Journal. No. 12.

RUST, R. T., y OLIVER, R. L. (1994): "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier". In Service Quality: New Directions in Theory and Practice. Rust T. A. y Oliver R. L. eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. London.

SÁIZ, L. y MANZANEDO, M. A. (2003): "Claves para la implantación con éxito de la gestión del conocimiento". Boletín de estudios económicos. Vol. LVIII. No. 180. Diciembre. Madrid.

SALAS, V. (1993): "La empresa en el análisis económico". Papeles de Economía Española. No. 57. Madrid.

SANCHEZ-RUNDE, C. J. (1997): Dirección estratégica de recursos humanos. IESE. Barcelona.

SANDHOLM, L. (1995): Control total de calidad. Editorial Trillas. México.

SANZ, R. y SABATER, R. (2000): “Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa”. Estudios Financieros. No. 211. Madrid.

SARRIÉS, L. (1999): Sociología Industrial. Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna. Mira Editores. Huesca.

SASTRE, M. A.; AGUILAR, E. M. (2003): Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. McGraw-Hill. Madrid.

SAVELLI, A. (1989): Sociología del turismo. Franco Argeli. Milán.

SCHEIN, E. H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janés. Barcelona.

SCHLESINGER, L. A. y HESKETT, J. L. (1991): “ The service-driven service company”. Harvard Business Review. September-October.

SCHMIT, M. y ALLSCHEID, S. P. (1995): “Employee attitudes and customer satisfaction: Masking theoretical and empirical connections”. Personnel Psychology. Vol. 48.

SCHONBERGER, R. J. (1996): Manufactura de clase mundial. Prentice Hall. 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. No. 3.

SCOTT, D. (1992): La satisfacción del cliente. Grupo Editorial Iberoamericana. México.

SENGE, P. M. (1992): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Barcelona.

SENLLE, A (1992):Calidad y Liderazgo. Gestión 2000. Barcelona.

SENLLE, A (1993):Calidad Total en los servicios y en la administración pública. Gestión 2000. Barcelona.

SENLE, A. y STOLL, G. (1995): *Calidad Total y Normalización*. Gestión 2000. Madrid.

SERGEANT, A. y FRENKEL, S. (2000): "When do customer contact employee satisfy customers?". *Journal of Service Research*. Vol. 3. No. 1.

SERIEYX, H. (1991): *El desprecio cero. Hacia la calidad total*. McGraw-Hill. Madrid.

SETÓ, D. (2004): *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Esic. Madrid.

SIERRA ÁLVAREZ, J. (1990): *El obrero soñado: ensayo sobre las disciplinas industriales paternalistas. Asturias 1860-1917. Siglo XXI*. Madrid.

SIMON, H. A. (1977): *The new science of management decision*. Prentice- Hall. New York.

SIMON, H. A. (1979): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Aguilar. Madrid.

SISSON, K. y MARTÍN, A. (2001): *Pactos para el empleo y la competitividad*. Consejo Económico y Social. Madrid.

SKYRME, D. (2001): *Capitalizing in Knowledge: from e-business to k-business*. Butterwortf-Heinemann. Madrid.

SPENDER, J. C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 17. Edición Especial.

STRATEGOR, G. (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de la empresa*. Bilbo Empresa. Masson. Barcelona.

TAGUCHI, G. (1986): *Introduction to Quality Engineering*. Asian Productivity Organization. Tokio.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. y LOWY, A. (2001): *Capital digital. El poder de las redes de negocios*. Taurus digital. Madrid.

TEECE, D. J. y PISANO, G. (1997): "Dinamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7.

TERSSAC, G. y TREMBLAY, D. (2000): *Où va le temps de travail?*. Octarés. París.

TEZANOS, J. F. (2002): La democracia incompleta. El futuro de la democracia postliberal. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid.

THOMPSON, K. (1994): “La sociedad organizacional”. En: Salaman, G. y Thompson, K. (Comp.): Control e ideología en las organizaciones. Fondo de Cultura Económica. México.

TRONTI, M. (2001): Obreros y Capital. Akal. Madrid.

TURESPAÑA (1997): Guía de hoteles 1997. ministerio de Economía y Hacienda. Secretaría de Estado de Comercio. Turismo y PYMES. Madrid.

UDAONDO, M. (1992): Gestión de la calidad. Díaz de Santos. Madrid.

ULRICH, D. (1998): “Intellectual capital = competence x commitment”. Sloan Management Review. Vol. 39. No. 2.

UNDAONDO, M. (1999): “Cómo implantar en la empresa la gestión del conocimiento”. Excelencia (Club de Gestión de Calidad). No. 22. Enero. Madrid.

UNE en ISO 9000-1 (1994 ):Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad, Parte 1: Directrices para su selección y utilización. AENOR. Madrid.

UNE en ISO 9001-1(1993):Reglas generales para la auditoría de los sistemas de la calidad, Parte 1: Auditorías. AENOR. Madrid.

URIEL, E.; MONFORT, V.; FERRI, J. y FERNÁNDEZ, J. (2001): El sector turístico en España. Caja de Ahorros del Mediterráneo. Valencia.

VALLE, R. (2003): La gestión estratégica de los recursos humanos. 2a edición. Pearson-Prentice Hall. Madrid.

VALVERDE, M.; MARÍN, M. y ORDUÑA, J. M. (2001): Introducció a la gestió de recursos humans. Ediciones de la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona.

WALTON, R. E. (1985): “From Control to Commitment in the Workplace”. En: Harvard Business Review. No. 8.

WATSON, T. (1995): Trabajo y sociedad. Hacer. Barcelona.

WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Base View of the Firm”. En: Strategic Management Journal. Vol. 5. No. 2.

WILKINSON, A. (1990): "Managing human resources for quality". En Dale, B. G. (eds.) (1990): *Managing Quality*. Prentice Hall. Hertfordshire.

WILKINSON, A. y WILLMOTT, H. (1995): *Making Quality Critical*. International Thomson Business Press. London.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J. y PARNELL, J. (1996): *Strategic Management Concept*. Prentice Hall. New Jersey.

YEPES, V. (1997a): "Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero". *Papers de Turisme*. 20. Valencia.

YEPES, V. (1997b): "Gestión de la calidad en las empresas turísticas de la Comunidad Valenciana". *Estrategias públicas de apoyo a la competitividad*. Forum Calidad, 83. Valencia.

ZAIDI, A. (1993): *Despliegue de la Función de Calidad-QFD*. Díaz de Santos. Madrid.

ZEITHAML, V. A. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*. Vol. 52. No. 3.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. (1993): *Calidad Total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.

ZIMMERMAN, J. (1995): *Accounting for Decision Making and Control*. Irwin. Chicago.

## **6. Anexos**

## 6.1. Guión de entrevista a informantes privilegiados

### **Bloque 1. Afiliación y representación de intereses**

1. Para comenzar, ¿A quién representa su asociación/sindicato/patronato?
2. ¿Qué intereses representa?
3. ¿Cuáles son los principales problemas de los afiliados/representados?
4. ¿Qué acciones lleva a cabo la asociación/sindicato/patronato para solventar dichos problemas?

### **Bloque 2. Impresión general sobre la calidad**

1. ¿Cuál es su impresión sobre la calidad que ofrece del sector hotelero catalán?
2. ¿Podemos hablar de distinción por medio de la calidad de los establecimientos catalanes con respecto a otros destinos turísticos?
3. ¿Qué opinión le merecen los sistemas de gestión de la calidad por medio de la certificación, como por ejemplo la Q de ICTE o las normas ISO:9001?
4. ¿Cómo valora las actitudes de los empresarios hacia los sistemas de certificación/aseguramiento de la calidad?
5. ¿Cómo valora las actitudes de los empleados hacia los sistemas de certificación/aseguramiento de la calidad?
6. ¿Cómo valora el grado de implantación de la certificación de la calidad en el sector?
7. ¿A qué motivos obedece que sólo una cuarentena de establecimientos hoteleros dispongan de una certificación de calidad?

### **Bloque 3. Agentes sociales y Administraciones y calidad**

1. ¿Qué papel están jugando las Administraciones en relación a la calidad del sector?
2. ¿Qué problemas plantean empresarios, administraciones y trabajadores para aumentar la calidad en el sector hotelero catalán?
3. ¿Qué puntos de encuentro y desencuentro entre los diferentes agentes existen con respecto a la calidad?

### **Bloque 4. Calidad y recursos humanos**

1. ¿Cuáles son los principales problemas laborales a los que se enfrenta el sector?
2. ¿Esos problemas son objeto de negociación colectiva? En caso contrario, ¿cómo se solucionan esos problemas?
3. ¿Cuáles son los posicionamientos de sindicatos y asociaciones de empresarios respecto a esos problemas?
4. ¿Cómo valora la formación para la calidad en el sector?
5. ¿Cómo valora el impacto de la temporalidad en la calidad del servicio?
6. ¿Cómo valora el trabajo fijo discontinua en la calidad del servicio?

**6.2. Cuestionario dirigido a directivos de establecimientos hoteleros**



**UNIVERSITAT  
ROVIRA I VIRGILI**

Facultat de ciències Econòmiques i Empresariales  
Departament de Gestió d'Empreses

GESTIO DE LA QUALITAT I GESTIO DELS RECUSOS HUMANS

Su empresa ha sido seleccionada para participar en la investigación “Gestió de la Qualitat i Gestió dels Recursos Humans”. Por ello, solicitamos que usted, en el contexto de las funciones que ejerce, nos de su visión sobre los siguientes aspectos de su empresa. Le recordamos que sus respuestas serán absolutamente anónimas.

**I. IDENTIFICACION**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo (por orden de preferencia):

- Director de Dpto. Recursos Humanos
- Director de Dpto. Calidad
- Director General
- Otro: \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL GRUPO EMPRESARIAL:**

**I.1.** Nombre del centro y del grupo empresarial:

**I.2.** Municipio:

**I.3.** Dirección:

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

**I.4.** En el caso de tratarse de empresa multinacional, indique la nacionalidad de la matriz:

**I.5.** Número habitaciones del hotel

Dobles

Sencillas

**I.6.** Cualificación del establecimiento (número de estrellas...):

**II. GESTION DE LA CALIDAD: DATOS BÁSICOS**

**II.1.** ¿Qué tipo o forma de gestionar la calidad del servicio existe en su empresa? Indique cuál o cuales (MULTIRESPUESTA)

- Ninguna
- Consultoría
- Certificación
- Homologación
- Premios
- Procedimientos propios
- Otras \_\_\_\_\_

**II.2.** Si se gestionan la calidad del servicio, ¿ha sido consecuencia de una decisión de la matriz o del propio centro?

- El centro
- La matriz o el grupo empresarial
- Ambos

**II.3.** Si aplica la gestión de la calidad, ¿Qué certificaciones, homologaciones, y premios posee el centro, y la empresa o grupo empresarial que acrediten la calidad de los procesos en la empresa? ¿En qué año se obtuvo los reconocimientos?

Recuerde las siguientes certificaciones y normas al entrevistado

- Certificación de la Marca "Q Calidad Turística", Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)
- Certificado EMAS (European Eco-Management and Audit Scheme)
- ISO 14001, expedido por, entre otras entidades certificadoras, Aenor
- ISO 9002, expedido por, entre otras entidades certificadoras, Aenor

Ninguna

Certificaciones

Año de obtención	Descripción de la norma	Alcance de la norma	Institución certificadora
1.			
2.			

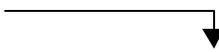
Premios

Año de obtención	Nombre del premio	Alcance del premio	Institución concesionaria del premio
1.			
2.			

Consultoría

Año de obtención	Consultoría	Alcance de la intervención
1.		
2.		

**II.3.** ¿Está tratando de obtener en la actualidad **certificación(es), homologaciones y/o premios** a la calidad?.

- No
- Sí. En caso afirmativo, realice una breve descripción de las certificaciones, homologaciones o premios. 

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____

**II.4.** ¿Qué experiencias ha tenido la empresa con asesores y/o consultores para la implementación en la empresa de la filosofía de la calidad total?

(Utilice todas las hojas que sean necesarias)

**II.5.** ¿Cuáles son los motivos principales por los que aplica o aplicaría la gestión de la calidad?. Señale un máximo de TRES motivos.

- Mejorar la relación con el entorno
- Cumplir con normas obligatorias
- Conseguir más clientes
- Aumentar los beneficios
- Es una exigencia de nuestros clientes
- Es una exigencia de la matriz
- Necesidad de homologación institucional
- Gestionar la calidad como ventaja competitiva
- Gestionar un cambio de cultura de empresa
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**II.6.** Se interesan los sindicatos por la calidad del servicio

No

Sí. ¿Cómo? \_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**II.7.** Que se entiende en la empresa por calidad (Anote un máximo de tres definiciones):

Es una filosofía de la empresa que intenta satisfacer las necesidades del cliente

Cumplir- implementar normas ISO

Gestionar la calidad como ventaja competitiva frente a la competencia

Un método de involucración de todo el personal para con los objetivos de la empresa

Una método de mejora de los procesos

Un método para prevenir errores.

Un método para alcanzar la mejora continua.

**II.8.** ¿Tiene alguna información en su sector sobre iniciativas para mejorar la calidad del servicio y cuál es su opinión?

**III. CALIDAD Y DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**III.1.** ¿Cuál es la denominación del área de recursos humanos? En caso de no existir el DRH, ¿qué departamento se hace cargo de las funciones de recursos humanos?

**III.2.** ¿Cuántas personas desarrollan funciones de recursos humanos?

**III.3.** De las siguientes funciones, cuales realiza el DRH y cuáles otro departamento

	Lo realiza u organiza Recursos Humanos	Lo realiza u organiza del DRH junto con otro Departamento	Lo realiza u organiza otro Departamento	No se organiza ni realiza en la empresa
Planes de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Diseño de carreras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Selección del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Promoción de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Implantación de la calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Retribución y compensaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Comunicación interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Ampliación/reducción de plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>
Negociación colectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	<input type="checkbox"/>

**III.4.** ¿Cuál es el papel del DRH en el proceso de implantación de la calidad.

- Iniciador/promotor
- Colaborador/consultor
- Implantador
- Se mantiene al margen

**IV. DIMENSIONES DE LA CALIDAD: TRABAJO EN EQUIPO.**

**IV.0.** ¿Existe en la empresa un responsable o responsables de calidad?

- Un departamento ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Una persona ¿Qué cargo ocupa? \_\_\_\_\_
- Todos, en general
- No existe como tal
- Otros \_\_\_\_\_

**IV.1.** ¿Existe una estructura de trabajo en equipos en la organización?

- Sí existe y está muy desarrollada
- Sí existe, pero está poco desarrollada
- Prácticamente no existe
- No existe, pero se está pensando en desarrollarla
- No existe ni se piensa en desarrollarla.

Describe el tipo de estructura existente (departamentos, tipo de trabajo y tipo de personal que componen los grupos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**IV.2.** ¿Existen acciones para el incremento del trabajo en equipo?

- Sí existen y están muy desarrolladas
- Sí existen pero están poco desarrolladas
- Existen en escasa medida
- No existen, pero se está pensando en desarrollarlas
- No existen ni se piensa en desarrollarlas

Describe el tipo de esfuerzos orientados al incremento de trabajo en equipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**IV.3.** Se explican las ventajas del trabajo en equipo:

- No se explican
- Sí se explican → Cómo se comunican:
  - En reuniones
  - Por tablón de anuncios
  - Por medio de circulares
  - Otros \_\_\_\_\_

¿A qué tipo de personal se explica? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**IV.4.** ¿Qué tipo de trabajo en equipo se practica?

- Círculos de calidad
- Equipos de proyecto
- Otros \_\_\_\_\_

**IV.5** ¿Qué porcentaje de la plantilla está integrado en equipos de trabajo?

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Qué porcentaje de **operarios** está integrado en equipos de trabajo?

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Qué porcentaje de **directivos** está integrado en equipos de trabajo?

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Qué porcentaje de **personal administrativo** está integrado en equipos de trabajo?

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**IV.6** La actitud de los empleados **hacia la participación en equipos de trabajo** es...

En el caso de los operarios

1	2	3	4	5	6	7
Muy negativa	Negativa	Más bien negativa	Regular	Más bien positiva	Positiva	Muy positiva

En el caso de los directivos

1	2	3	4	5	6	7
Muy negativa	Negativa	Más bien negativa	Regular	Más bien positiva	Positiva	Muy positiva

En el caso del personal administrativo

1	2	3	4	5	6	7
Muy negativa	Negativa	Más bien negativa	Regular	Más bien positiva	Positiva	Muy positiva

En el caso de haber diferencias en la actitud y participación de los diferentes grupos de empleados, ¿a qué las atribuye? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**IV.6** Los conflictos dentro de los equipos de trabajo aparecen...

1 Nunca	2 muy raramente	3 raramente	4 esporádicamente	5 en algunas ocasiones	6 con frecuencia	7 con mucha frecuencia
------------	--------------------	----------------	----------------------	---------------------------	---------------------	---------------------------

En el caso de posibles conflictos, ¿a qué los atribuye? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**V. DIMENSIONES DE LA CALIDAD: AUTONOMIA Y PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN LA TOMA DE DECISIONES.**

**V.1.** Que grado de autonomía para tomar decisiones tienen los equipos de trabajo

1 Ninguna autonomía	2 Muy baja	3 Baja	4 Medio	5 Elevado	6 Muy elevado	7 Total autonomía
------------------------	---------------	-----------	------------	--------------	------------------	----------------------

**V.2.** Se han formulado objetivos y estrategias para aumentar la autonomía de los empleados en la toma de decisiones

- No, por que no es necesaria
- No, porque la que hay es suficiente
- Sí

**V.3.** En qué grado

...el personal directivo toma parte en la planificación de su trabajo.

1 No lo planifica	2 La planificación es muy baja	3 La planificación es baja	4 La planificación regular	5 La planificación es elevada	6 La planificación es muy elevada	7 lo planifica totalmente
----------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	------------------------------

...los operarios toman parte en la planificación de su trabajo.

1 No lo planifica	2 La planificación es muy baja	3 La planificación es baja	4 La planificación regular	5 La planificación es elevada	6 La planificación es muy elevada	7 lo planifica totalmente
----------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	------------------------------

...el personal administrativo toma parte en la planificación de su trabajo.

1 No lo planifica	2 La planificación es muy baja	3 La planificación es baja	4 La planificación regular	5 La planificación es elevada	6 La planificación es muy elevada	7 lo planifica totalmente
----------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	------------------------------

**V.4.** ¿Si hay diferencias en la autonomía para planificar, por qué se producen diferencias en la capacidad de cada grupo de trabajadores para planificar su trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**VI. DIMENSIONES DE LA CALIDAD: LIDERAGO Y DRH**

**VI. 1.** ¿Se promueve un estilo de **dirección participativa** entre los directivos de la empresa?

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**VI. 2.** ¿Se promueve el principio de **mejora continua** entre las actividades cotidianas de los directivos de la empresa?

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**VI.3.** ¿Existen diferencias en la gestión del liderazgo entre su departamento y otros departamentos. Enumérelas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**VII. DIMENSIONES DE LA CALIDAD:EL DRH Y LA COMUNICACIÓN.**

**VII. 1.** ¿En qué medida se analizan las necesidades de comunicación que se producen en la empresa?

1 Nada	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
-----------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**VII. 2.** ¿En qué medida se llevan a cabo actividades de diverso tipo para mejorar la comunicación?

1 Nada	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
-----------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

¿Podría explicitar las medidas realizadas durante los dos últimos años? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**(Utilice todas las hojas que sean necesarias)**

**VII. 3.** ¿En qué medida se comunican a los empleados los resultados económicos de la empresa?

1 Nada	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
-----------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**VIII. DIMENSIONES DE LA CALIDAD: FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.**

**VIII.1.** Indique, para cada grupo de trabajadores, las características de la formación que ofrece la empresa

	Dirección e ingenieros	Administrativos	Operarios cualificados	Operarios no cualificados
<b>Existe un plan de formación y entrenamiento para...</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Existen actividades de formación y entrenamiento <b>en calidad</b> para...	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
<b>Que porcentaje</b> de personas reciben formación para la calidad	__ %	__ %	__ %	__ %
La formación para la calidad imparte como contenido: <b>la filosofía</b> y principios de la calidad	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
La formación para la calidad imparte como contenido: <b>estrategias de solución de problemas</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
La formación para la calidad imparte como contenido: <b>herramientas de control de la calidad</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
En qué medida se realizan acciones para determinar si hay una mejora significativa de los conocimientos y habilidades de los empleados sobre calidad	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Totalmente

**IX. DIMENSIONES DE LA CALIDAD: EVALUACION DEL DESEMPEÑO,  
RETRIBUCIONES Y RECOMPENSAS.**

**IX. 1.** Composición de las retribuciones y recompensas. Indique para cada colectivo, el tipo de retribuciones y recompensas

		Dirección y ejecutivos	Administrativos	Operarios cualificados	Operarios no cualificados
Variabilidad	Fijo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Variable	<input type="checkbox"/> % ____			
Alcance de las retribuciones variables	A la persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Al equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A todo el personal, homogéneamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salario indirecto(servicios) (1)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Premios sin valor monetario		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros reconocimientos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IX. 2.** Se realiza una **evaluación** de los empleados en cuanto a:

**Esfuerzo de mejora demostrado por los empleados**

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

Capacidad que desarrolla el empleado para **solucionar problemas**

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**Aportaciones que cada uno realiza al trabajo en equipo**

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**IX. 3.** ¿Qué porcentaje de empleados tiene un salario que depende del sistema sistema de recompensas a la calidad?

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

**IX. 4.** ¿A quién corresponden las decisiones sobre recompensas (MULTIRESPUESTA)?

- DRH
- Departamento de Calidad
- Jefes de equipo
- Superiores directos
- Otros \_\_\_\_\_

**X. DIMENSIONES DE LA CALIDAD: SATISFACCION LABORAL**

**X.1.** Se realiza una encuesta de satisfacción entre el personal de la empresa con el fin de conocer el ambiente organizacional y detectar causas de efecto negativo en el desempeño

- No
- Sí

↳ **X.1.1.** Con qué regularidad se efectúan las encuestas:

- Varias veces al año
- Cada año
- Cada dos años
- Ocasionalmente
- Otros \_\_\_\_\_

**X.2.** Se considera relevante en la gestión del personal

La existencia de quejas y reclamaciones de los empleados

1	2	3	4	5	6	7
No	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Totalmente

Las demandas de los empleados

1	2	3	4	5	6	7
No	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Totalmente

Los índices de absentismo

1	2	3	4	5	6	7
No	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Totalmente

Las huelgas

1	2	3	4	5	6	7
No	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Totalmente

**XI. LA GCT EN EL DRH o DEPARTAMENTO DE CALIDAD (según corresponda)**

¿En qué grado aplica internamente el DRH/Calidad la filosofía de la GCT?

**Misión**

**XI.1.** Indique el grado en que en el DRH/CALIDAD todos saben cuál es su misión en el seno de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
Nada, en absoluto	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Totalmente

**Benchmarking**

**XI.2.** La empresa mantiene contactos con otras empresas para conocer sus mejores prácticas en la gestión de recursos humanos/ Calidad

1	2	3	4	5	6	7
No	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Totalmente

**XI.3.** La empresa acepta de buen grado las solicitudes de otras empresas para conocer las prácticas de recursos humanos/Calidad que aplica

1	2	3	4	5	6	7
No	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Totalmente

**XI.4.** La empresa diseña y ejecuta estrategias de mejora a partir de las experiencias de las empresas con las que intercambia información

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**Trabajo en equipo**

**XI.5.** Los empleados del DRH/Calidad realizan la mayor parte de su trabajo en equipo

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**XI.6.** Los empleados del DRH/Calidad participan en equipos interdepartamentales

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**XI.7.** Siempre se delega la toma de decisiones hasta el nivel más bajo posible

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**XI.8.** En el DRH/Calidad se comparte toda la información

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**Reclutamiento y selección de nuevos empleados.**

**XI.9.** Se diseñan conjuntamente, con los departamentos interesados, estrategias de reclutamiento para atraer a los mejores candidatos

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

**XI.10.** A igualdad de condiciones se prefiere el mercado interno sobre el externo para cubrir necesidades de plantilla

1 Siempre interno	2 principalmente interno	3 Por igual	4 principalmente externo	5 siempre externo
----------------------	-----------------------------	----------------	-----------------------------	----------------------

**XI.11.** Cuáles son los **TRES** criterios principales en la selección de sus empleados.

- Obediencia
- Capacidad de mando
- Capacidad para trabajar en equipo
- Experiencia profesional
- Posibilidad de integración en la cultura de la empresa
- Formación académica
- Flexibilidad
- Otros \_\_\_\_\_

Distinga los criterios según categorías profesionales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Utilice todas las páginas que sea necesario)

**XI.13.** Se proporciona a los nuevos empleados orientación y formación para facilitar su inserción en la cultura de la empresa.

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

### Diseño de los puestos de trabajo

**XI.15.** El DRH, ¿da más importancia a la polivalencia o a la especialización?

1 Siempre a la polivalencia	2 Más a la polivalencia que a la especialización	3 Por igual	4 Más a la especialización que a la polivalencia	5 Siempre a la especialización
--------------------------------	---	----------------	---	-----------------------------------

**XI.16.** ¿Participan los empleados en el diseño de los puestos de trabajo?

1 No	2 Muy poco	3 Poco	4 Algo	5 Bastante	6 Mucho	7 Totalmente
---------	---------------	-----------	-----------	---------------	------------	-----------------

## PARTE III: RESULTADOS

### III.1 Con gestión de la calidad en nuestra empresa...

	1 Han aumentado excepcionalmente	2 Han aumentado	3 Se han mantenido	4 Han disminuido	5 Han disminuido excepcionalmente
<b>1. los clientes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. los beneficios</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. los errores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. las necesidades de supervisión directa de los trabajadores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. el compromiso de los trabajadores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. el número de trabajadores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. el número de mandos intermedios</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8. el número de trabajadores que intervienen en la planificación de su trabajo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>la satisfacción de los clientes finales</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9. la satisfacción de los proveedores</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10. la satisfacción de los</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>empleados</b>					
11. la satisfacción de la dirección	<input type="checkbox"/>				

**PARTE IV. DATOS SOCIOECONÓMICOS DE LA EMPRESA**

**L1.** Ubicación de los mercados/clientes a los que se dirige la empresa:

- la comarca
- la Comunidad Autónoma
- el Estado
- Europa
- Mundo

**L2.** Número de trabajadores totales y según tipo de contratación

	Centro	Empresa
<b>Total</b>		
Contrato indefinido		
Fijos discontinuos		
Contrato temporal		
Contrato a tiempo parcial indefinido		
Contrato a tiempo parcial temporal		
Obra y servicio		
Otros_____		

**L3.** ¿Cuántos trabajadores proceden de una empresa de trabajo temporal?

**L4.** ¿Cuántos autónomos trabajan para/con su empresa?

**L5.** Número de trabajadores totales y según cualificación

	Centro	Empresa
Operarios no cualificados		
Operarios cualificados		
Personal administrativo		
Directivos e ingenieros		
Comerciales		
Otros_____		

**L6.** Facturación en el último ejercicio:

Centro:	Empresa/grupo:
---------	----------------

**I.7.** Otros centros de la empresa

Denominación	Ubicación	Actividad específica

(Añada las filas que sea necesario)

**I.8.** Número total de centros:

**IMPORTANTE:** Para concluir, ¿qué impacto cree usted que tiene la estacionalidad de la actividad turística sobre calidad del servicio? En este sentido, ¿qué impacto tiene la rotación del personal sobre la calidad del servicio?.

**OBSERVACIONES (I):** Indique todo lo que considere relevante de la entrevista. Emplee todo el espacio que crea conveniente.

