

CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR HOTELERO EN CATALUÑA

QUALITY AND HUMAN RESOURCES IN HOTEL SECTOR IN CATALONIA

IGNASI BRUNET Y AMADO ALARCÓN
Universidad Rovira i Virgili. Tarragona. España
ibic@fcee.urv.es amaa@fcee.urv.es

RESUMEN

En este artículo se analiza, a partir de una investigación realizada en Cataluña, la relación entre Gestión de la Calidad y Dirección de Recursos Humanos. Básicamente, se plantea contrastar el nuevo estilo de dirección que se deriva de la Gestión de la Calidad Total. Este modelo de gestión pone de relieve la necesidad de mimar el recurso más valioso de la empresa: los recursos humanos. La razón de ello está en la necesidad de lograr un mayor grado de integración e identificación del trabajador con la empresa, 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.

PALABRAS CLAVE ADICIONALES

Control de calidad, Gestión de la calidad total, Trabajo en equipo.

ABSTRACT

This paper analyzes the relationship between Quality Management and Human Resources, from the standpoint of a research undertaken in Catalonia. The research has consisted in confronting the new style of management that is derived from Total Quality Management. This model of management stresses the need for caring the most valuable resource of a company: Human Resources. The reason for that is the need for achieving a greater degree of integration and identification of the worker to the company, in the pursuing of increases of productivity, both individual and organisational, that increases competitiveness, as one of the aspects that characterises Total Quality Management is its preoccupation for the vinculation of the Human resources area to organisational results, in order to justify in which measure this is adding value.

ADDITIONAL KEYWORDS

Teamwork, Total Quality Management, Quality Control.

INTRODUCCIÓN

En el terreno de la gestión, “calidad” significa suministrar al cliente un producto con un valor añadido que anteriormente no tenía. Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas. La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo, pero la calidad no depende o se circunscribe únicamente al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización. Sólo con un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización se puede reforzar su eficacia competitiva. Si así se hace, la empresa obtiene un alto rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas de los productos y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa, lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas.

Para la literatura de la Gestión de la Calidad Total (GCT), los clientes se inclinan por aquellos productos que poseen ventajas en las características de calidad que realmente valoran, sin sopesar el conjunto de factores de calidad que tenga realmente el producto. Dicha literatura agrega que un producto técnicamente perfecto, si no satisface ninguna necesidad de mercado, es un producto de mala calidad, ya que nadie lo comprará y, por tanto, la empresa no podrá recuperar el capital invertido. Por ello Jurán (1992) definió la calidad como “preparado para el uso”, queriendo indicar que los bienes o servicios han de estar hechos para ser utilizados de la forma en que son necesitados por los clientes externos.

Por otra parte, en este modelo empresarial se apuesta por una transformación radical del estilo de gestión convencional —en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a hacer las tareas, mientras que la labor de concepción permanecía en la dirección—, hacia un estilo de gestión articulada en torno a un liderazgo motivador y participativo, pues se trata de conducir la organización a un ambiente de competencia interna mediante la introducción de equipos de trabajo, los cuales están dotados de la autonomía suficiente para organizar su trabajo de forma eficiente. Ello implica dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos. El motivo está en que la calidad no puede enraizarse en la cultura de la empresa a menos que se interiorice a nivel personal (Schuler y Harris, 1991), ya que el valor agregado por la vía del conocimiento establece que la forma más rentable de ofrecer valor a los productos y servicios que ofrece la empresa es mediante la sistematización de la inteligencia y el saber de los trabajadores, expresados de muy distintas formas, —funcionalidad, adecuación al uso y capacidad de respuesta, entre otras.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO TEÓRICO

El primer objetivo de la investigación consiste en identificar la extensión de la calidad en el sector hotelero de Cataluña, el segundo en evaluar el uso de las nuevas políticas

de gestión de recursos humanos que la propia gestión de la calidad, según la literatura, conlleva. Al respecto, se considera que el éxito en la implantación de este nuevo modelo de gestión tiene que ver con un cambio en la cultura de la empresa y la forma en la que las personas trabajan juntas, sintiéndose partícipes, comprometidas con los objetivos de calidad. En otras palabras, la puesta en práctica de una estrategia y programa de Calidad Total no puede alcanzarse sin el liderazgo de la función o el departamento de recursos humanos, o de la alta dirección. El motivo es que la calidad es una fuente de ventajas competitivas a la que los clientes otorgan cada vez mayor valor, influyendo en la rentabilidad y en la cuota de mercado de la empresa.

El tercer objetivo consiste en observar el nivel de satisfacción logrado en el entramado social que constituye la empresa, ya que el proceso hacia la calidad ha rebasado el planteamiento de una mera solución técnica para ser considerado como una filosofía de gestión estratégica empresarial. Gestión basada en el compromiso total de todos los recursos humanos, tanto de la dirección como de los trabajadores, para perseguir un perfeccionamiento continuo que es responsabilidad de todos, y a todos, en principio, beneficia. Es aquí donde podemos comenzar a apuntar el elemento motor de los beneficios esperados de la Gestión de la Calidad Total: el perfeccionamiento de la empresa es responsabilidad de todos.

Pues bien, la pregunta de la investigación está en si este tipo de visión es excesivamente simple y tiende a exagerar el alcance real de los cambios en la empresa generados por la CGT. Concretamente, surgen dudas respecto a la exigencia de participación respecto a la confianza que poseen los directivos hacia la participación y lealtad de los trabajadores de las empresas, pues consideramos que los directivos tienen la visión de que la concentración de poder y de las capacidades de gestión en la cúspide de las empresas continúa siendo imprescindible.

A efectos del análisis de la información en torno a la implicación calidad-recursos humanos partimos del planteamiento de Osterman (1988). Este autor plantea la distinción entre dos sistemas de empleo, el *salaried model* y el *industrial model*. Este último corresponde a un esquema de relaciones industriales basado en el conflicto y sustentado en la cuestión distributiva. Este modelo, que presenta unas características productivas y de gestión netamente fordistas y tayloristas, tiene efectos perversos para los propios trabajadores y para 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, 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.

En consecuencia, para Osterman, la ley del valor no existe, y si existe, ha terminado, paradójicamente, democratizándose, sin embargo, Osterman olvida contextualizar históricamente el modelo *salaried model*, pues su lógica está, según Boyer (1986), en la nueva forma de regulación institucional que se implementa en un período económico del modo de producción capitalista, concretamente, en 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 que han ido acompañados de significativos cambios en la regulación normativa de las relaciones laborales y del mercado de trabajo, teniendo como eje básico la flexibilización de las formas de contratación y del uso de la fuerza de trabajo.

Con la flexibilización el control ha experimentado cambios claves en respuesta, por un lado, a las nuevas características de las empresas y, por otro, 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 y al control por la información que la tecnología informática proporciona al facilitar un conocimiento al detalle, inmediato, e individualizado sobre las tareas efectuadas.

Al respecto, Boltanski y Chiapello (2002) se preguntan cuáles son las nuevas modalidades de control que encierra la nueva gestión empresarial, y destacan el autocontrol, lo cual implica desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas. Esto explica la importancia que adquieren conceptos como el de implicación del personal y el de motivaciones intrínsecas, no ligadas 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, cierta externalización de la función de control sobre los asalariados.

El modelo de Osterman nos permite distinguir también, tal como indican Sisson y Martín (2001), dos dimensiones en la noción de competitividad: una cuantitativa y otra cualitativa. En la cuantitativa 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 las 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, y a la utilización de formas de empleo que tienden a la precarización y en absoluto tienen que ver con políticas de carácter implicador.

La dimensión cualitativa, mayoritariamente preferida por la literatura en torno a la GCT, está relacionada con criterios de mejora en la calidad de los productos, en la innovación y en la eficiencia, lo que supone la movilización de la voluntad de los empleados, la mejora de las cualificaciones laborales, la participación directa y la implicación de los representantes de los trabajadores. Pues bien, en torno a la dimensión cualitativa el factor trabajo es considerado 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, esta Estrategia 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, etc. Estos términos tienen por objetivo incrementar la efectividad de las empresas, concretamente, incrementar su productividad, y para su consecución se considera positiva la participación de los empleados y trabajadores en la toma de decisiones de la empresa. 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, la calidad y las ventas previstos por la misma, lo que se obtiene es una disminución de los beneficios y de la rentabilidad del negocio.

Para la realización del principio de eficiencia funcional, la dirección ha de orientarse por nuevos valores y con la meta de mejorar el clima organizacional, ya que el clima constituye un factor clave para la mejora de la motivación de los trabajadores. Entre la dirección participativa y el clima organizacional se concluye que existe la doble relación siguiente: un estilo de dirección participativa mejora el clima organizacional y ambas constituyen uno de los puntos centrales para preparar a la empresa para el éxito en el mercado y mejorar sus resultados financieros. Sin embargo, la cuestión 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 posibilitan, al hacer suya la ideología que exalta el espíritu de iniciativa, la creatividad, la autonomía y el juego de la competitividad, y un dominio práctico y tácito del trabajo. Se trata de un dominio entendido como inversión en el trabajo o en las relaciones sociales de trabajo, éstas últimas, 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 (Castells, 2000; Terssac y Tremblay, 2000). 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.

HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

Las consideraciones anteriores justifican que una de la hipótesis que articula nuestra investigación que en las empresas hoteleras que han implantado la Gestión de la Calidad Total no se dan las implicaciones que ésta tiene para los recursos humanos. Ello es

consecuencia de que en la actividad productiva se dan relaciones salariales 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 los viejos hábitos de dirección. Y a pesar de que la literatura de la Calidad Total afirme que la función de los recursos humanos ha de ser más estratégica y, por tanto, evolucionar, ocurre que esta función sigue anclada en la definición de personal. De ahí que consideremos que la estructura formal de las empresas continúa siendo altamente jerárquica, por lo que no se cumple el principio de que para la consecución de la eficiencia funcional la dirección ha de guiarse por nuevos valores de participación/implicación/democratización en la gestión.

En el diseño de la investigación se ha adoptado como población objeto de estudio el conjunto de establecimientos hoteleros ubicados en Cataluña clasificados con tres o más estrellas. Los 626 establecimientos registrados por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo de Cataluña constituyen la base muestral de nuestra investigación. 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 ello la combinación de técnicas ha permitido paliar las limitaciones de representación de regularidades a las que nos enfrentamos y obtener 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 hotelero¹. Al iniciar la investigación poseíamos información acerca de 46 establecimientos

¹ Se elaboró un cuestionario que se aplicó personalmente a 46 directivos de establecimientos hoteleros que gestionan la calidad a través de entidades certificadoras de sistemas de calidad. 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; b) Los 8 establecimientos con certificado EMAS (ISO 14001) de Gestión Medioambiental; c) Los 10 establecimientos con certificación ISO 9000. 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. La muestra es igual a la población establecimientos certificados, por lo que el nivel de representatividad respecto a estos establecimientos es absoluto. 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 los cuestionarios, adecuadamente adaptados a esta técnica de obtención de información a los 580 establecimientos no certificados, alcanzándose, en total, una muestra que incorpora al 13,6% 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

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 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 permita discernir las regularidades que la existencia o no de certificación de la calidad comporta sobre la gestión de los recursos humanos).

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Modelos de gestión de la calidad y recursos humanos en el sector hotelero

Para la elaboración del análisis empírico hemos clasificado los establecimientos hoteleros con respecto a su modelo de gestión de la calidad. En primer lugar, los hemos clasificado respecto a su certificación, de manera que obtenemos dos categorías excluyentes de establecimientos: a) los establecimientos certificados, 46 en total (36,8%)² y b) los establecimientos no certificados, 79 (63,2%). En segundo lugar, hemos identificado los establecimientos según las clasificaciones teóricas, dividiéndolas en cuatro categorías no excluyentes de gestión de la calidad. Éstas son: a) Certificación; b) Consultoría; c) Premios y d) procedimientos propios. Al indicar que estas categorías no son excluyentes nos estamos refiriendo al hecho de que en un mismo establecimiento se emplea una combinación de modelos de Gestión de la Calidad.

Pues bien, sólo 7 directivos de los 125 encuestados, el 5,6% de la muestra, indicaron que en su establecimiento no existía ningún modelo específico de gestión de la calidad. En el 94,4% restante de los casos se indicó que en el establecimiento se aplicaba alguna

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.

² 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 los 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 tres casos restantes se indicó que la acreditación que se pretendía conseguir era la "Q de calidad turística" del ICTE.

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 mediante 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 implicando, por tanto, una gran pluralidad de situaciones particulares respecto a la gestión del establecimiento. Así, en el 29,6% de los 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. Un 48,0% de los establecimientos está 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.

La tabla 1 muestra la distribución de los modelos de gestión de la calidad según las características principales de los establecimientos. Se observa que las probabilidades de certificación aumentan con el número de habitaciones y el número de estrellas. Asimismo, la certificación es relativamente más frecuente en establecimientos litorales y pertenecientes a cadenas que en los establecimientos independientes, urbanos o situados en el interior.

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 GCT 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, 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.

“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, tres 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. De hecho el 68,0% de los establecimientos estudiados no cuenta con un área de Recursos Humanos. El 32,0% restante cuenta con algún departamento responsable de la función de recursos humanos bajo distintas denominaciones. Concretamente, la denominación mayoritaria de esta área es Recursos Humanos (25,6%) y, más esporádicamente, Departamento de Personal (4,8%), Gestión de Personal (0,8%) o Administración de Personal (0,8%). La función de Recursos Humanos depende de Gerencia salvo en uno de los establecimientos estudiados, donde depende del responsable de calidad.

Tabla 1.
Distribución de los modelos de gestión de la calidad (%)

	Certificados	No certificados	Ningún modelo	Consultoría	Premios	Procedimientos propios	Total
Tipo de destino							
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)
Pertenencia a cadenas							
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)
Nº de habitaciones							
Entre 1 y 50	13,0	29,1	57,1	18,2	9,1	25,0	23,2 (29)
Entre 51 y 100	19,6	31,6	42,9	36,4	31,8	27,5	27,2 (34)
Entre 101 y 200	32,6	15,2	-	-	22,7	18,8	21,6 (27)
Más de 200	34,8	24,1	-	45,5	36,4	28,8	28,0 (35)
Nº de estrellas							
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)

Fuente: Elaboración propia.

Aunque exista un Departamento de Recursos Humanos, se tiende a que éste se responsabilice directamente de pocas funciones. Sólo en un 15,2% de los casos este departamento se ocupa en exclusiva de los planes de formación, en un 7,2% del diseño de carreras, en un 13,6% de la selección de personal, en un 10,4% de la promoción y en un 4,8% de la retribución. Destaca también que en un 20,8% de los establecimientos estudiados ningún departamento diseña planes de formación y en un 36,8% no se diseñan carreras.

Sólo en un 13,6% de los casos el Departamento de Recursos Humanos tiene un papel relevante en la implantación de la calidad. 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% el Departamento de RRHH tiene un papel en la negociación colectiva.

Los datos anteriores hay que situarlos, pues 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 encuentra en competencia con el sector de la construcción por la fuerza de trabajo, especialmente la masculina. Ello se debe tanto a las condiciones de trabajo (turnos y trabajo en días festivos) como a las condiciones de empleo (especialmente salarios) que ofrecen de forma muy diferenciada los sectores turístico y de la 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 causada por el 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 dentro del 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 motivada ya se cierra el hotel. Al año siguiente deben volver a empezar todo” [Entrevista 19, Certificación Q de calidad; 4 estrellas, litoral, cadena hotelera]

Las condiciones de empleo son un aspecto clave para comprender los motivos y formas de implementación de la Gestión de la Calidad en el sector hotelero. En este sentido, se interrogó a los directivos por el número de trabajadores “no cualificados” y por el número de trabajadores fijos a tiempo completo sobre el total de la plantilla. Hemos clasificado a los establecimientos según su nivel de estabilidad laboral y de cualificación obteniendo tres tipologías en cada caso. A efectos de generar una lectura más clarificadora hemos etiquetado el nivel de estabilidad como: a) elevada estabilidad contractual (más de un 66% de contratos fijos a tiempo completo sobre el total de la

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 alta (menos del 33% de empleados no cualificados); b) cualificación media (entre el 33 y el 66% de empleados no cualificados) y, c) baja cualificación (más del 66% de la plantilla considerada por los directivos como no cualificada).

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

Por otra parte, 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 tiene 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

Tabla 2.
Relación entre cualificación y estabilidad en el sector hotelero (%)

	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.

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.

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 el de 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 con elevadas cualificaciones que permiten ofrecer un servicio de calidad atendiendo adecuadamente a la estacionalidad del sector.

Respecto a la relación de los modelos de gestión de la calidad con 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 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. Para lograrlo, en los establecimientos certificados existen niveles 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 que se gestionan por medio del modelo de gestión de la calidad.

El problema central que se plantea en los establecimientos es el de cómo involucrar a los trabajadores temporales y poco cualificados en 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, comprobamos las dificultades y especificidades que comporta la GCT para el sector hotelero. 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 las de no tener ninguna solicitud o una sola

Tabla 3.
Cualificación de la plantilla según modelo de gestión de la calidad (%)

	Alta cualificación	Cualificación media	Baja cualificación	NS/NC	Total
Certificación	17,4	32,6	23,9	26,1	100,0 (46)
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)
Premios	18,2	22,7	22,7	36,4	100,0 (22)
Procedimientos propios	21,3	30,0	22,5	26,3	100,0 (80)
Total	24,0 (30)	28,0 (35)	22,4 (28)	25,6 (32)	100,0 (125)

Fuente: Elaboración propia

solicitud para cubrir un puesto de trabajo. Esto conduce a que los requisitos de admisión de personal sean mínimos.

Cabe señalar que la mayoría de personal, especialmente en los establecimientos ubicados en el litoral, 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, se observa 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 (62,3% frente a 45,7%).

En cuanto a los índices elaborados con respecto a esta dimensión de la calidad, destacan 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 la preferencia 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.

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, tres estrellas, establecimiento litoral, independiente]

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 de 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.

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 frecuentes 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 se ha detectado sólo en las grandes cadenas hoteleras nos encontramos con una participación de empleados de diferentes departamentos, los cuales se aproximan a lo que teóricamente se define como “círculos de calidad”, aunque están más orientados a la solución de conflictos interdepartamentales que hacia la mejora continua.

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

PARTICIPACIÓN, AUTONOMÍA Y FORMACIÓN

La participación y la autonomía son dos aspectos bien diferenciados en los establecimientos estudiados. Por una parte, se insta a los empleados a la participación, esencialmente por medio de sistemas de sugerencias y reuniones, mientras que la autonomía detectada es más discursiva que real. De hecho, en ninguno de los establecimientos certificados se indicó que los equipos de trabajo tuvieran total autonomía. En un 56,6% de los establecimientos certificados se indicó que los equipos de trabajo tenían 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. 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% tiene 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%. La limitación de la autonomía de los empleados se relata en el siguiente párrafo, 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.

“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]

Encontramos niveles muy bajos de autonomía en el conjunto de las empresas estudiadas, con la salvedad de los directivos. Estos niveles descienden aún más cuando se abordan aspectos más concretos, como la capacidad de los empleados para diseñar sus puestos de trabajo o planificar el desempeño de las actividades concretas. Asimismo, es destacable observar cómo la delegación de toma de decisiones en los establecimientos certificados es inferior al caso de los establecimientos no certificados. 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.

Tabla 4
Grado de autonomía de los equipos (%)

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

Fuente: Elaboración propia.

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

En cuanto a la 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 está abierta”, “en el fondo, todo se sabe, nos conocemos”, “sí alguien tiene algo viene y lo dice”. Cuando los directivos entrevistados se refieren a un sistema con elevada autonomía y participación, ésta se describe de la siguiente manera: “sí, 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 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 atribuye a la dirección por el hecho de que asume la perspectiva empresarial y por su involucración con los objetivos de la empresa. La autonomía se relaciona, asimismo con la permanencia en la empresa.

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 en que existe una relación directa con el cliente, se restringe la autonomía.

En cuanto a la formación orientada a la calidad, observamos una mayor tendencia a que se imparta la filosofía y los 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 sobre herramientas de control de la calidad. Pero, debemos ser especialmente críticos con los datos referidos a la 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.

MEJORA CONTINUA, COMUNICACIÓN Y CONFLICTO

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. 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. El problema fundamental radica en convertir esos principios en acciones concretas de mejora continua y su vinculación con un sistema de recompensas. Concretamente, existe una mayor valoración de los esfuerzos de mejora proporcionados por los empleados que su concreción en indicadores de mejora de la calidad del desempeño. Por ejemplo, en el 51,7% de los establecimientos no certificados no se realizan, o se realizan pocas acciones para determinar si hay una mejora significativa de la calidad entre los trabajadores poco cualificados. Hay que señalar que este porcentaje desciende al 26,9% en el caso de los establecimientos certificados. Estos porcentajes son igualmente elevados en el caso de operarios cualificados y directivos.

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. En muchos casos el sistema de mejora continua se reduce a un sistema de colaboración con los trabajadores, recabando sus sugerencias. Sin embargo, hemos podido observar la escasa operatividad e informalidad de este sistema como mecanismo de participación orientado a la calidad. Ahora bien, en los distintos indicadores de la GCT analizados hasta ahora, hemos podido observar una regularidad: existe mayor compromiso, en gran medida discursivo, con la filosofía de la GCT 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. 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 con ese análisis se llevan acciones orientadas a la mejora de la comunicación con los empleados (41,2%). Sin embargo, sólo en un 19,2% de los establecimientos se proporciona “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.

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 con 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 establecen 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 auditorias o situaciones análogas.

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

En cuanto 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]

Pero, por otra parte, 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 se produce 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 GCT implica, por tanto, una reorganización del trabajo en la que se incorporarán nuevos actores encargados de liderar la reorganización productiva del control del proceso productivo como los coordinadores de calidad. Esta reorganización permite

nuevas formas de control sobre la fuerza de trabajo, tanto la estable y cualificada como la temporal y descualificada. En primer lugar, y quizás de la forma más obvia, por medio de los clientes, que son instados a valorar al personal y a los departamentos en distintas facetas de su actividad. 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.

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 la plantilla temporal, la calidad implica una definición exhaustiva de tareas y responsabilidades desde su incorporación a la empresa. Esta estandarización 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, en tanto que se transfiere la responsabilidad de control sobre el trabajo hacia el propio trabajador, y rigen 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 porque te lo mandan” que cumplir un plan y unos procedimientos perfectamente formalizados y cuantificados, guiados por principios abstractos como el de mejora continua, y en los que, además, en teoría, el trabajador puede participar en su definición.

Con el desplazamiento de la responsabilidad de las tareas hacia los equipos de trabajo que implica la gestión de la calidad, los equipos se convierten en centro de solución de problemas organizacionales, pero también de discusión y enfrentamiento entre los

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

Tabla 5.
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

RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Interrogamos a los directivos acerca de los resultados que se derivan del modelo de GCT implementado en cada establecimiento. A partir de sus respuestas observamos que el modelo de gestión basado en la certificación ha tenido unos resultados superiores a los modelos de calidad de los establecimientos no certificados en sólo seis de las doce dimensiones que se observan en la tabla 6. Estas son: a) beneficios (6.48 sobre un total de 10 puntos de los que consta la escala); b) compromiso de los empleados (6.79); c) autonomía en la planificación del trabajo (6.06); d) satisfacción de la dirección (7.22); e) disminución de los errores (7.33), y e) disminución en la supervisión directa (5.83). La satisfacción de clientes externos en los modelos certificados y no certificados son prácticamente idénticas, si bien se muestran favorables a los modelos no certificados. Además, en los establecimientos certificados se ha sido más crítico con el impacto sobre el aumento de clientes que, a priori, era uno de los motivos por los que muchos establecimientos optaron por la certificación. Tampoco los directivos han identificado una

Tabla 6.
Índices(*) de resultados de la calidad

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

(*) Estandarización en base a escala endecadaria donde 10 equivale a máximo acuerdo con el enunciado y 0 al mínimo nivel de acuerdo; (**) Desviación típica.

Fuente: Elaboración propia.

mayor satisfacción de los empleados en los establecimientos certificados. Pero, frente a la valoración crítica sobre el aumento de clientes o la satisfacción de los empleados, se observa que los errores y las necesidades de supervisión directa disminuyen de forma considerable en el modelo de GCT basado en la certificación. Por otra parte, 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. Estas empresas han tenido que incorporar a personal para la implementación de sus planes de calidad en mayor medida que los establecimientos no certificados.

A partir de las observaciones anteriores, la secuencia que privilegia la GCT por medio de la certificación respecto a los establecimientos no certificados es, por tanto, la siguiente: Compromiso y Autoplanificación \neq Disminución de errores y Disminución de la supervisión directa \neq Aumento de beneficios \neq Satisfacción de la dirección. Tal y como se indicó en el inicio de este análisis, 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.

CONCLUSIONES

Las dimensiones analizadas nos han reportado un mapa global de las implicaciones sobre la gestión de recursos humanos que se derivan de la Gestión de la Calidad. En primer lugar, no hemos encontrado 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 sigue siendo 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, existe 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 las 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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, pp. 16-70.

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

- BOYER, R. (1986), *La théorie de la régulation: une analyse critique*, París, La découverte.
- CASTELLS, M. (2000), La era de la información, *Economía, sociedad y cultura*, vol. 1, Madrid, Alianza.
- JURAN, J. M. (1992), *Juran on Quality by Design*, Nueva York, Free Press.
- MAZON, T. (2001), *Sociología del turismo*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- OSTERMAN, P. (1988), *Employment Futures*, Oxford University Press, London.
- SCHULER, R. y D. HARRIS (1991), "Deming quality improvement: implications for human resource management as illustrated in a small company", *Human Resource Planning*, vol. 14. nº 3, pp. 191-207.
- SISSON, K. y A. M. ARTILES (2001), *Pactos para el empleo y la competitividad*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- TERSSAC, G. y D. TREMBLAY (2000), *Où va le temps de travail?*, París, Octarés.

RECIBIDO: 8/06/2004
ACEPTADO: 20/11/2005