

Universitat Rovira i Virgili

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Gestión de Empresas

Tesis Doctoral

**Calidad Total y
Políticas de Recursos Humanos
en el Sector Hotelero
de Cataluña**

Director: Dr. Ignasi Brunet Icart

Doctorando: Evaristo Galeana Figueroa

Junio de 2004

A mis Padres, Esposa e Hijos

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento al Dr. Ignasi Brunet Icart, director de esta tesis, por toda su amistad, paciencia, comprensión, dedicación de su tiempo y, sobre todo, aportación de sus conocimientos y ayuda, sin la cual este trabajo no hubiese sido posible.

Al Dr. Antonio Terceño Gómez, Director del Departamento Gestión de Empresas, por su incondicional apoyo en todo momento, consejos y amistad sincera.

A todas aquéllas personas que, directa e indirectamente, me han ayudado con sus consejos a la realización de este trabajo, muy especialmente al Dr. Amado Alarcón, Dra. Gloria Barberá, Dra. Misericordia Carles, Dr. Antonio Rodríguez, Dra. Dolors Setó, Dra. Mireia Valverde y a todos mis profesores y amigos del doctorado.

A todos los compañeros, tanto profesores como personal administrativo, del Departamento Gestión de Empresas y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por brindarme su amistad y ayuda incondicional.

A la Universitat Rovira i Virgili por la oportunidad, acogida cálida y apoyo que me brindó, realmente me sentí en mi Universidad.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y amigos de la misma, sobre todo al Mtro. Gerardo Pérez Morelos y al Mtro. Mauricio Chagolla Farias por contar siempre con su apoyo y sobre todo amistad. Al Dr. Federico González Santoyo por ser el contacto inicial entre ambas Universidades.

A mi familia, de forma muy especial a mi esposa e hijos por su confianza, aún a costa del sacrificio que esto implicaba.

A ti, muchas gracias por ayudarme a cumplir esta meta poniendo los medios necesarios para llevarlos a cabo, por siempre...

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| Prólogo | 1 |
| 1. Introducción | 8 |
| 1.1. Justificación de la investigación | 8 |
| 1.1.1. Calidad y competitividad | 11 |
| 1.1.2. La filosofía de la Gestión de la Calidad Total | 14 |
| 1.1.3. Certificación y Premios | 22 |
| 1.2. Objeto de estudio | 28 |
| 1.2.1. Servicio de calidad | 30 |
| 1.2.2. El sector turístico | 33 |
| 1.2.3. El sector hotelero | 38 |
| 1.3. Modelo de análisis | 40 |
| 1.3.1. Activos intangibles | 41 |
| 1.3.2. Consultores, normalización y premios | 45 |
| 1.3.3. Ámbitos asociados a la Gestión de la Calidad Total | 56 |
| 1.3.4. Un programa de cambio organizacional | 62 |
| 1.4. Objetivos de la investigación e hipótesis central | 65 |
| 2. Planteamiento teórico-metodológico | 73 |
| 2.1. El concepto de calidad | 73 |
| 2.1.1. Dimensiones del concepto de calidad | 76 |
| 2.1.2. Concepto de calidad de servicio | 83 |
| 2.2. El concepto de gestión de la calidad y su evolución | 93 |
| 2.2.1. Gestión Estratégica de la Calidad Total | 100 |
| 2.2.2. Principios de la Gestión de la Calidad Total | 103 |
| 2.2.2.1. Principios Específicos de la Gestión de la Calidad Total | 104 |
| 2.2.2.2. Principios Genéricos de la Gestión de la Calidad Total | 118 |
| 2.3. Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos | 122 |
| 2.3.1. Estrategia, entorno y factor humano | 125 |
| 2.3.2. Sistemas de Gestión | 130 |
| 2.3.3. La teoría estratégica de los recursos | 134 |
| 2.3.4. Organizaciones mecánicas y orgánicas | 142 |
| 2.4. Hipótesis y metodología de la investigación | 149 |
| 2.4.1. Hipótesis | 149 |
| 2.4.2. Dimensiones e indicadores | 152 |
| 2.4.3. Diseño de la investigación | 158 |
| 3. Análisis de la información | 168 |
| 3.1. Los modelos de gestión de la calidad estudiados | 169 |
| 3.2. Iniciativa, liderazgo y responsables de la calidad | 177 |
| 3.3. Concepciones y motivaciones de la calidad | 182 |

| | |
|---|-----|
| 3.4. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad | 194 |
| 3.4.1. Eficiencia versus control | 194 |
| 3.4.2. Nuevos valores y clima organizacional en el sector hotelero | 206 |
| 3.4.3. Dirección de Personal y Dirección de Recursos Humanos | 214 |
| 3.4.4. La estrategia de Recursos Humanos: Integración del Hombre y de la organización | 221 |
| 3.4.5. Participación y Recursos Humanos | 230 |
| 3.5. Recursos Humanos en el sector hotelero | 233 |
| 3.5.1. Rotación y cualificación | 235 |
| 3.5.2. Reclutamiento y selección del personal | 240 |
| 3.5.3. Trabajo en equipo | 244 |
| 3.5.4. Participación y autonomía | 248 |
| 3.5.5. Formación para la calidad | 253 |
| 3.5.6. Mejora continua | 257 |
| 3.5.7. Comunicación e información | 261 |
| 3.5.8. Calidad, control y conflicto | 265 |
| 3.6. Consecuencias de la gestión de la calidad y síntesis de resultados | 272 |
| | |
| 4. Conclusiones | 283 |
| | |
| 5. Bibliografía | 298 |
| | |
| 6. Anexos | 329 |
| 6.1. Guión de entrevista a informantes privilegiados | 330 |
| 6.2. Cuestionario dirigido a directivos de establecimientos hoteleros | 331 |

ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

Índice de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Cadena de la Calidad | 12 |
| Figura 2: El negocio de alto rendimiento | 13 |
| Figura 3. El binomio Calidad Total-e-Business y la creación de valor | 22 |
| Figura 4. Sistema de la Calidad Total (SCT) | 41 |
| Figura 5. El ciclo de Shewart | 60 |
| Figura 6. Modelo de Grönroos | 86 |
| Figura 7. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio | 88 |
| Figura 8. Vínculo en la cadena servicio-beneficio | 93 |
| Figura 9. Representación de la competitividad | 205 |
| Figura 10. Estrategia de recursos humanos | 227 |
| Figura 11. Índices de calidad relativos al reclutamiento | 243 |
| Figura 12. Índices de calidad relativos al trabajo en equipo | 247 |
| Figura 13. Índices de calidad relativos a la autonomía y a la participación | 250 |
| Figura 14. Índices de calidad relativos a la formación | 255 |
| Figura 15. Índices de calidad relativos a la mejora continua | 260 |
| Figura 16. Índices de calidad relativos a la comunicación | 264 |
| Figura 17. Índices relativos a la satisfacción y el conflicto | 271 |
| Figura 18. Índices de resultados de la calidad | 273 |
| Figura 19. Índices de resultados de la calidad (continuación) | 274 |
| Figura 20. Síntesis de indicadores de Gestión de la Calidad según modelo de gestión | 276 |

Índice de cuadros

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1. Teorías de la calidad | 46 |
| Cuadro 2. Cómo afectan las normas a diversos agentes | 48 |
| Cuadro 3. Aspectos caracterizadores de las nuevas normas ISO 9000:2000 | 49 |
| Cuadro 4. Principios, prácticas y estrategias de la gestión de la calidad total | 56 |
| Cuadro 5. Paradigmas de la calidad | 77 |
| Cuadro 6. Causas de las deficiencias 1 a 4 | 89 |
| Cuadro 7. Ítems en la escala SERVQUAL | 91 |
| Cuadro 8. Evolución histórica del concepto calidad | 98 |
| Cuadro 9. Tres enfoques de gestión de la calidad | 102 |
| Cuadro 10. Visión y alcance de la calidad | 105 |
| Cuadro 11. Entrenamiento y formación | 114 |
| Cuadro 12. Formas de ejercer el control dentro de una organización. Centralización versus delegación | 116 |
| Cuadro 13. Cambio organizacional | 130 |
| Cuadro 14. Sistemas de gestión de las personas | 131 |
| Cuadro 15. Requisitos de los recursos estratégicos | 136 |
| Cuadro 16. Enfoques de gestión por competencias | 141 |
| Cuadro 17. Diferencias organizacionales | 143 |
| Cuadro 18. Diferencias en la dirección de recursos humanos | 145 |
| Cuadro 19. Dimensiones de la Gestión de la Calidad Total | 157 |
| Cuadro 20. Beneficios de la adopción de la estrategia de la calidad | 158 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 21. Dimensiones e indicadores | 164 |
| Cuadro 22. Dimensiones e indicadores (continuación) | 165 |
| Cuadro 23. Dimensiones e indicadores (continuación) | 166 |
| Cuadro 24. Planificación de los Recursos Humanos | 206 |
| Cuadro 25. Estrategias relativas al personal | 210 |
| Cuadro 26. Contrato psicológico | 212 |
| Cuadro 27. Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de RRHH | 216 |
| Cuadro 28. Fundamentos para una nueva dirección de recursos humanos | 217 |
| Cuadro 29. Fundamentos para una nueva organización del trabajo | 217 |
| Cuadro 30. De la administración de personal a la dirección integrada de recursos humanos | 221 |
| Cuadro 31. Tendencias hacia la dirección de los recursos humanos | 221 |
| Cuadro 32. Fases de la organización de la cultura de trabajo ético | 228 |
| Cuadro 33. Cambio de valores | 230 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Población de establecimientos hoteleros en Cataluña, 2001 | 159 |
| Tabla 2. Establecimientos certificados | 160 |
| Tabla 3. Principales características de la muestra | 163 |
| Tabla 4. Modelos de gestión de la calidad | 171 |
| Tabla 5. Modelos de certificación de la calidad | 171 |
| Tabla 6. Modelos no excluyentes de Gestión de la Calidad | 172 |
| Tabla 7. Características de los establecimientos según modelo de gestión | 175 |
| Tabla 8. Modelo de gestión según características de los establecimientos | 176 |
| Tabla 9. Iniciativa de la Gestión de la Calidad | 177 |
| Tabla 10. Responsables de la calidad | 180 |
| Tabla 11. Participan los representantes de los trabajadores/responsables sindicales en la calidad | 182 |
| Tabla 12. Concepto de calidad | 187 |
| Tabla 13. Tres conceptos de calidad según certificación | 188 |
| Tabla 14. Motivación de la calidad | 189 |
| Tabla 15. Suma de motivaciones según modelo de gestión de la calidad | 190 |
| Tabla 16. La función de Recursos Humanos | 234 |
| Tabla 17. Departamentos responsables de funciones del área de recursos humanos | 235 |
| Tabla 18. Departamentos responsables de funciones del área de recursos humanos (continuación) | 235 |
| Tabla 19. Relación entre cualificación y estabilidad | 237 |
| Tabla 20. Cualificación y estabilidad de la plantilla según destino turístico | 238 |
| Tabla 21. Cualificación y estabilidad de la plantilla según pertenencia a cadenas hoteleras | 238 |
| Tabla 22. Estabilidad de la plantilla según modelo de gestión de la calidad | 239 |
| Tabla 23. Cualificación de la plantilla según modelo de gestión de la calidad | 239 |
| Tabla 24. Tres criterios principales en la selección de personal según modelo de gestión de la calidad | 241 |
| Tabla 25. Tipo de personal al que se explican las ventajas del trabajo en equipo | 245 |
| Tabla 26. Actitud del personal en la participación de equipos (operarios) | 245 |
| Tabla 27. Grado de autonomía de los equipos | 248 |
| Tabla 28. Grado en que los empleados participan en la planificación de | |

| | |
|--|-----|
| su trabajo | 249 |
| Tabla 29. Se formulan estrategias para aumentar la autonomía de los Empleados | 249 |
| Tabla 30 . Características de los planes de formación | 256 |
| Tabla 31. Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos | 257 |
| Tabla 32. Grado en que se realizan acciones para determinar si hay mejora significativa en la calidad según grupos profesionales | 258 |
| Tabla 33. Porcentaje de empleados que tienen un salario que depende del sistema de recompensas a la calidad | 258 |
| Tabla 34. Comunicación interna | 261 |
| Tabla 35. Comunicación externa | 263 |
| Tabla 36. Los conflictos dentro de los equipos aparecen... | 269 |
| Tabla 37. Relevancia de formas de conflicto | 270 |

Prólogo

“El Control Total de la Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez”.

K. Ishikawa

La Gestión de la Calidad Total es un modelo de hacer negocio, y como tal opera desde un conjunto de suposiciones acerca de cómo se ha de desempeñar una empresa para crear valor para sus clientes. La Gestión de la Calidad Total es una teoría que hay que poner a prueba, es decir, someterla a contrastación empírica. Queremos destacar este punto porque constituye la motivación de nuestra investigación, ya que en el ámbito del management cualquier modelo de gestión incorpora un modelo de negocio respecto a cómo ha de funcionar una empresa mejor que las alternativas existentes. Este modelo de negocios está formado por un conjunto de hipótesis acerca de cómo funciona el mundo económico. Aunque empieza con quiénes son los clientes y cómo se espera que se vayan a comportar, también incluye a todos los otros actores que depende el modelo. El modelo explica, en términos generales, por qué y cómo será capaz la empresa de reunir el talento, el capital y los proveedores que necesita. Ninguna empresa puede durar mucho tiempo sin cualquiera de estos recursos, si bien en distintas combinaciones y en distinta medida. Pensar en términos de gestión de la Calidad Total significa mirar estos recursos a través de la lente de los mercados: ver el mundo como un conjunto de mercados para el talento, el capital y las existencias¹.

En esta investigación se trata de contrastar un modelo de negocio en base a la suposición del agotamiento del modelo fordista-taylorista, y que sitúa la calidad de los bienes o servicios como el eje central de las reformas de la Gestión empresarial. Para ello hay que reorganizar la empresa para favorecer la creación de unidades de negocios orientados a resultados y vertebrados por procesos creadores de valor añadido. En este sentido, los trabajadores, más que seleccionarse y agruparse por criterios funcionales, se han de agrupar por procesos relacionados con los resultados que deben alcanzarse. Hay que transformar, por tanto, a los trabajadores en gestores de procesos. Esto significa

¹ Magretta (2003).

adoptar una cultura global de orientación al cliente, y que involucre nuevas políticas de recursos humanos orientadas al aprovechamiento de las capacidades creativas de los trabajadores al servicio de la empresa. Nuevas políticas que promuevan nuevas formas organizativas de los recursos humanos menos centradas en los puestos de trabajo y más orientadas al trabajo en equipo y a las competencias profesionales. Ello supone plantear formas organizativas flexibles y simplificar y racionalizar los niveles jerárquicos.

La empresa ha de ser más flexible, más simple y más sencilla para relacionarse interna y externamente en todos los niveles, y abordando la gestión tanto desde una perspectiva interactiva como preventiva que le permita prever los riesgos, contingencias y la evolución de los posibles escenarios de futuro, para prefigurar adecuadamente cual es el escenario deseable. La acción del management ha de preocuparse por los resultados y especialmente de cómo éstos den respuestas a las necesidades percibidas por los clientes. Dicha acción significa desarrollar nuevas políticas de recursos humanos y en el que la función gerencial ha de orientarse al liderazgo y a la creatividad. Un liderazgo orientado al aprovechamiento de las capacidades creativas de los trabajadores al servicio de la empresa, por lo que hay que revisar las políticas de recursos humanos a efectos de crear trabajadores partícipes de una cultura de orientación al cliente. Una cultura en la que hay que realizar periódicamente auditorías de eficacia, eficiencia y calidad, en tanto que la Calidad Total implica contar con trabajadores de Calidad Total. Esto significa que en un proceso de Calidad Total el mayor esfuerzo y la mayor inversión han de estar siempre dedicados al desarrollo y formación de los Recursos Humanos. Y es que la gente es la que produce la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos de una organización. Para alcanzar los objetivos de la Calidad Total se requiere que los trabajadores tengan aptitudes y actitudes correspondientes con este nuevo estilo de gestión².

Esta perspectiva comporta una nueva lectura de la empresa a efectos de construir una organización de mayor calidad y que apunta a la necesidad de una transformación de la propia idea de negocio e indica cual es la orientación estratégica que deben tomar hoy las empresas para su modernización. Esta modernización supone repensar las empresas desde la perspectiva de los clientes y facilitar que el cambio se de en el conjunto de ella.

² López y Gadea (2001).

Pues bien, es este cambio lo que pretendemos medir en esta investigación. El informe final de la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En la introducción se exponen los objetivos de la investigación, las razones de la elección del objeto de estudio y la justificación de dicha elección. La investigación parte de la consideración siguiente: la volatilidad del espacio productivo, el impacto de los grandes cambios tecnológicos, la crisis de la organización taylorista del trabajo, la precarización o brasileñización del empleo, constituían parámetros que fundamentaban la elección de nuestro objeto de estudio: calidad y recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña. La correlación entre las variables calidad y recursos humanos es resaltada por la filosofía de la Calidad Total, a efectos de conseguir los objetivos de satisfacción de clientes y rentabilidad financiera. La importancia de los recursos humanos en la prestación de servicios es un aspecto clave, por evidente, en la gestión de la calidad aplicada a la industria hotelera. Industria que no ha sido pionera en el desarrollo e implementación de sistemas de calidad comparado con otros sectores de la industria, sin embargo, teníamos información de que había empresas de hotelería que tenían la certificación de calidad. Dicha información requería contrastar si en estas empresas se han creado las condiciones de trabajo que eviten la desmotivación y faciliten la realización del trabajo bajo el prisma de la Calidad Total.

En el sector hotelero de Cataluña hay empresas que han decidido obtener un certificado de calidad reconocido, y que incluye –la certificación- una referencia a una organización basada menos en los organigramas funcionales y jerarquizados, y más en la gestión por procesos y la orientación hacia el cliente. Esta nueva organización requiere contar con un equipo humano profesional y motivado para ofrecer y prestar un servicio a la altura de las expectativas de los clientes. Para alcanzar una ventaja competitiva, las empresas han de desarrollar la relación entre calidad y recursos humanos, potenciando la importancia del factor humano en la calidad y la excelencia de la empresa. Nuestra investigación focaliza su atención en cómo se gestionan los recursos humanos en las empresas hoteleras certificadas y cómo se involucra al personal que presta en ella su servicio. Concretamente, en qué y cómo se diferencian las empresas hoteleras certificadas de aquellas que no lo están, y si esta diferencia está en el hecho de que las empresas certificadas se caracterizan por haber creado un ambiente laboral en el que todos sus recursos humanos se sientan parte de la empresa, y no vean

su estancia en ella como algo momentáneo hasta encontrar algo mejor. Un ambiente laboral que fomente la participación de todo el personal en la búsqueda de la excelencia.

La filosofía de la calidad hay que situarla en un contexto en el que el aprovechamiento de los costes diferenciales a escala planetaria están desarticulando empresas, plantas de producción y lo que se ha denominado la propia calidad del trabajo disponible, es decir, la creciente precarización de los puestos de trabajo disponibles o creados en los últimos años. Palabras como calidad en la empresa, costes de no calidad, desarrollo y fidelización de los recursos humanos, formación, trabajo en equipo, creatividad..., nos proponen una agenda que se configura a partir de una nueva concepción de la gestión del capital humano empresarial. Concepción que desea que los trabajadores y empleados sean emprendedores internos, la fuente del beneficio y de la productividad, y para ello se pretende que trabajen mejor y no trabajen más, olvidándose lo que es el empleo en la lógica de mercado del sector servicio. La cuestión es si se puede configurar o adoptar medidas de calidad en el trabajo en el sector de actividad de la hotelería, y si es así, ¿cuáles son sus limitaciones?

Este es el objetivo de la investigación, comprobar en qué se diferencian las empresas certificadas de las que no lo están, en un sector de actividad caracterizado por un alto índice de rotación de personal, y cómo valoran y efectúan la relación entre calidad del servicio y el equipo humano. Una relación que no sólo sea retórica, sino algo práctico que lleva a cabo el principio de que los recursos humanos de la empresa constituyen el activo máspreciado para alcanzar el nivel de excelencia empresarial. Un nivel medido por el incremento de su nivel de rendimiento financiero. Para ello es clave, tal y como se deriva de la filosofía de la calidad, que los recursos humanos se identifiquen y participen en la empresa y que asuman que la retribución económica es consecuencia de la realización de un trabajo que fomente un nivel alto de rendimiento y calidad de la empresa. Teóricamente se asume que la calidad es algo que las empresas hacen “con” los empleados, en lugar de algo que hace “a” los empleados. Esto se observa entre los distintos modelos de Gestión de la Calidad Total, tanto las de consultorías, como en las certificaciones o en los premios.

En el capítulo dos se desarrolla el planteamiento teórico-metodológico de la investigación. Se realiza una revisión del concepto de calidad, exponiéndose los

modelos teóricos que mayor aceptación han obtenido en la literatura académica y también entre los practicantes de este tipo de gestión. El concepto de calidad se ha abordado desde dos puntos de vista: el objetivo y el subjetivo. El primero, denominado calidad objetiva, está asociado a especificaciones físicas de más o menos fácil cuantificación y que permiten un control de calidad estadístico. El segundo, denominado calidad de servicio, está asociado a la percepción de los clientes, a las valoraciones subjetivas de los clientes. La calidad de servicio resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio. Por ello, la satisfacción de la calidad de servicio se resume en una pequeña operación aritmética expresada como: $\text{Satisfacción} = \text{Calidad recibida} - \text{Calidad esperada}$. Y es que para mejorar la evaluación de la calidad que hacen los clientes, el management tiene que disminuir las expectativas de los clientes; elevar la percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo; y trabajar en ambas direcciones³.

Seguidamente se describe que es la gestión de la calidad total y la evolución que ha llevado a ella. Se destaca también los principios específicos y genéricos que caracterizan dicha gestión y que han de seguirse para la implantación de un sistema de calidad. Dichos principios tienen una naturaleza eminentemente práctica, y están vinculadas con las principales herramientas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad. Posteriormente, se desarrolla la relación entre calidad y recursos humanos, resaltándose la evolución de dicha área funcional. Se define esta renombrada área de recursos humanos diferenciándola de lo que se denomina relaciones laborales o relaciones sociales de producción. La referencia a estos modelos nos ha permitido precisar las hipótesis y subhipótesis de la investigación. Concretamente, identificar los elementos de confluencia y de divergencia entre ambos modelos teóricos nos ha permitido especificar el para qué y el por qué del carácter estratégico que han adquirido las políticas y procesos de recursos humanos. La calidad y los recursos humanos parece, si nos atenemos a la literatura, que constituyen el eje alrededor del que giran las estrategias competitivas de un número creciente de empresas. Incluso han llegado a convertirse en un modelo de gestión empresarial al que algunos “gurus” se han referido como una revolución en la administración de empresas y como un cambio de paradigma.

³ Cottle (1991).

Caracterizadas las hipótesis se expone la metodología que se ha optado para su contrastación, con el objetivo de estudiar el funcionamiento en las empresas que han implantado o no la Gestión de la Calidad Total a través del estudio de sus prácticas y políticas de recursos humanos. En el capítulo tres, se efectúa el análisis de la información recogida en el trabajo de campo y que nos ha permitido confirmar las hipótesis construidas a efectos de explicar la relación entre la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad, y que constituye el gran reto de este dispositivo de cambio organizacional que es la Gestión de la Calidad Total y el papel que en dicha gestión tienen lo que podríamos hoy denominar las nuevas Políticas de Recursos Humanos. Unas políticas que definen a la empresa como un ente de naturaleza estratégica y en la que el cambio interno puede y debe preceder al cambio externo o, simplemente, adaptarse a él. Obviamente, la Gestión de la Calidad Total implica un nuevo estilo de dirección: la dirección atenta al entorno, y fuertemente determinada por los clientes, por lo que se requiere una estructura organizativa que permita la máxima flexibilidad y adaptación. Una organización atenta⁴ que enlace directamente con la calidad de servicio orientada al cliente, y la razón está en la conciencia de una situación de competencia más agudizada, de estar operando en un entorno económico muy competitivo y con mercados muy globalizados. Sin embargo, una cosa es lo que debería ser y otra la realidad. Bajo esta consideración iniciamos nuestra investigación o, en otras palabras, expresa la pregunta que nos hacíamos al inicio del trabajo. La respuesta que elaboramos en forma de hipótesis, creemos que la información recogida en este sector de la industria de servicio, ha quedado confirmada. Todo ello queda sintetizado en el capítulo cuatro, en donde exponemos las conclusiones de la investigación.

⁴ Elías (2000).

1. INTRODUCCIÓN

1. Introducción

“Calidad significa calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la dirección, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc...Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones”

K. Ishikawa

1.1 Justificación de la investigación

En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, han ido apareciendo diferentes enfoques y técnicas, como justo a tiempo, producción ajustada, calidad total, reingeniería, fabricación de clase mundial, benchmarking, mantenimiento productivo total, etc. Dichos enfoques se legitiman en base a que en una economía de mercado cada una de las empresas individuales se encuentra bajo presión constante para reducir sus costes de producción con el fin de mantener o incluso incrementar su cuota de mercado. Esta presión explica la actual prioridad en torno a los procesos y que Oakland (1993) define como outputs que satisfacen las necesidades de los clientes así como sus expectativas, en forma de productos, información, servicios o, generalizando, resultados. Se trata, básicamente, de gestionar operaciones basadas en flujos horizontales y enfocados al cliente, y se fundamenta “en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental por una organización orientada totalmente a procesos”. Y es que cada vez más, en la actualidad, las empresas que desean dar un servicio y un producto excelente a sus clientes, a la vez que mejorar sus resultados de negocio, adoptan un modelo de gestión por procesos. Para el logro del éxito empresarial, los clientes deben estar dispuestos a pagar por el servicio o el producto que la empresa ofrece. Este deseo depende en buena medida de la percepción del cliente sobre el valor de lo que se le ofrece. La creación de valor para el cliente y, por lo tanto, lograr su satisfacción, es un factor crítico en la supervivencia de cualquier empresa. En este sentido, la gestión por procesos permite gestionar con eficiencia y medir la satisfacción del cliente, lo cual es vital en la búsqueda continua de la excelencia en el negocio⁵.

Un proceso se define “como un conjunto de actividades interrelacionadas (puede afectar

⁵ Ruiz-Canela (2004).

a una misma función organizativa de la empresa o extenderse a varias) entendibles, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo. Son estas últimas características, junto con una orientación horizontal, sistemática y permanente orientada a los objetivos del cliente y del negocio, las que diferencian a un proceso de una secuencia de actividades operativas o funciones de una empresa” (Ruiz-Canela 2004: 326). Por otra parte, la filosofía de la gestión por procesos impregna a la empresa de una dinámica de mejora continua, gracias a la cual el cliente interno trabaja con la meta de satisfacer al cliente externo⁶ o, en otras palabras, con la meta de retener a los clientes externos. Esta meta evidencia, por un lado, el hecho de que en los mercados actuales es prioritario buscar la calidad requerida por el cliente, y es que la concepción de un bien o servicio debe reflejar las expectativas de los clientes; lo importante es lo que el cliente juzga importante. Así, el nivel de Calidad medio de una empresa no tiene significado para el cliente. Su interés radica en que el nivel cualitativo mínimo producido sea siempre superior a sus expectativas, siendo la Calidad del servicio tan importante como la del producto. En este sentido, es importante tener presente siempre la voz del cliente. La Calidad Total la determina el cliente. Es el cliente quien califica la Calidad del producto o servicio que se ofrece; de ahí que la Calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente. Por otro, para lograr la orientación al cliente la empresa debe iniciar un cambio en la gestión pasando de una gestión por funciones y tareas a otra basada en los procesos. Al respecto, Rust y Oliver (1994: 134-135) argumentan que “ clientes satisfechos llevan a un número de pérdida de clientes más reducido, lo que lleva a mayores beneficios y crecimiento, suponiendo esto una mayor satisfacción del propietario; propietarios satisfechos invertirán con mayor probabilidad en recursos humanos, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino ofreciendo formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable. Esto a su vez conducirá a un equipo de colaboradores motivado, que a su vez lleva a ofrecer un producto y servicio mejores, lo cual producirá una mayor satisfacción de los clientes, convirtiéndose este proceso en un ciclo permanente”.

Esta prioridad por construir un equipo de colaboradores satisfechos se encuentra sujeta a las mismas presiones que la organización por funciones para producir eficientemente, con la diferencia de que aquella ha producido tanto un aumento en la productividad, de

⁶ Juliá et al. (2002).

manera que la productividad por trabajador es mucho mayor, como un aumento de la eficacia, de manera que la empresa es mucho más competitiva. Pues la cuestión no únicamente es cómo hacer mejor lo que venimos haciendo, sino para quién lo hacemos y qué debemos hacer. Por tanto la evolución de una organización por funciones o áreas departamentales a otra por procesos es necesaria si se pretende obtener el máximo aprovechamiento del capital humano de la empresa y lograr un alto rendimiento de dicho capital. Para ello hay que obtener su movilidad funcional; polivalencia que hace funcionar mejor a los equipos y permite, así, el cumplimiento de los objetivos de la empresa gestionada por procesos y que responde a los conceptos y objetivos de orientación al cliente, eliminación del despilfarro y mejora continua. Ello significa desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad que lleve a la obtención de unos resultados en cuanto a rentabilidad económica y satisfacción de los clientes. Por ello, es importante la gran oportunidad que representa mejorar continuamente la Calidad, no sólo por espíritu perfeccionista, sino porque es un medio para las empresas de elevar el nivel de competitividad y obtener un crédito de futuro⁷.

Al logro de estos resultados, hay que indicar que las técnicas que las empresas más utilizan (básicamente, los grandes grupos industriales y de servicios) son: a) *Resizing* o redimensionamiento de la empresa, entendido como procesos de reestructuración y reconversión orientado a la mejora de la competitividad, la reducción de costes, la adaptación de la empresa a nuevas situaciones, particularmente, frente a procesos de fusión o adquisición; b) *Benchmarking* o indagar, imitar o adoptar, si procede, las mejores prácticas. Se trata de un enfoque estructurado y continuo cuya finalidad es comparar los procesos y productos de nuestra empresa con el líder del mercado, el cual puede pertenecer al mismo sector de la empresa o a otro distinto; c) *Total Quality* o Calidad Total. Es uno de los conceptos que más han influido en la empresa durante la última década y hoy en día constituye uno de los pilares más importantes de la moderna gestión empresarial. Junto a las técnicas para la calidad total se han ido adoptando otras muy relacionadas, tales como la mejora permanente, análisis de los costes de la no calidad, etc.; d) *Reengineering* o reingeniería, que consiste en el rediseño de todos los procesos empresariales, en “volver a empezar” en lugar de perfeccionar lo existente, entendiendo por proceso aquel conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente; e) *Empowerment*, entendido como el incremento del poder de los

⁷ Ruiz-Canela (2004).

trabajadores con el propósito de aumentar su iniciativa. Supone una mayor participación del individuo en la toma de decisiones, de tal manera que cada persona pueda expresar todo su potencial. Esto implica un grado importante de descentralización frente a los conceptos tradicionales de la toma de decisiones; f) *Learning organization*, entendida como una revisión de la forma de pensar dentro de la organización y cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.

Todas estas técnicas constituyen nuevos modelos de gestión empresarial en la medida en que sus conceptos modifican sustancialmente los elementos característicos de los modelos tradicionalmente utilizados. Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la Calidad del liderazgo ejercido. Aunque se piensa que un líder tiene que ser una persona emocionalmente expresiva, es más efectivo cuando estructura una organización inteligente. Las habilidades personales que debe tener un líder para este tipo de organizaciones incluyen: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para formar seguidores, habilidad de negociación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización. Una vez más, todo es cuestión de liderazgo. De hecho, el papel del liderazgo es esencial para llevar a buen fin una estrategia de gestión innovadora.

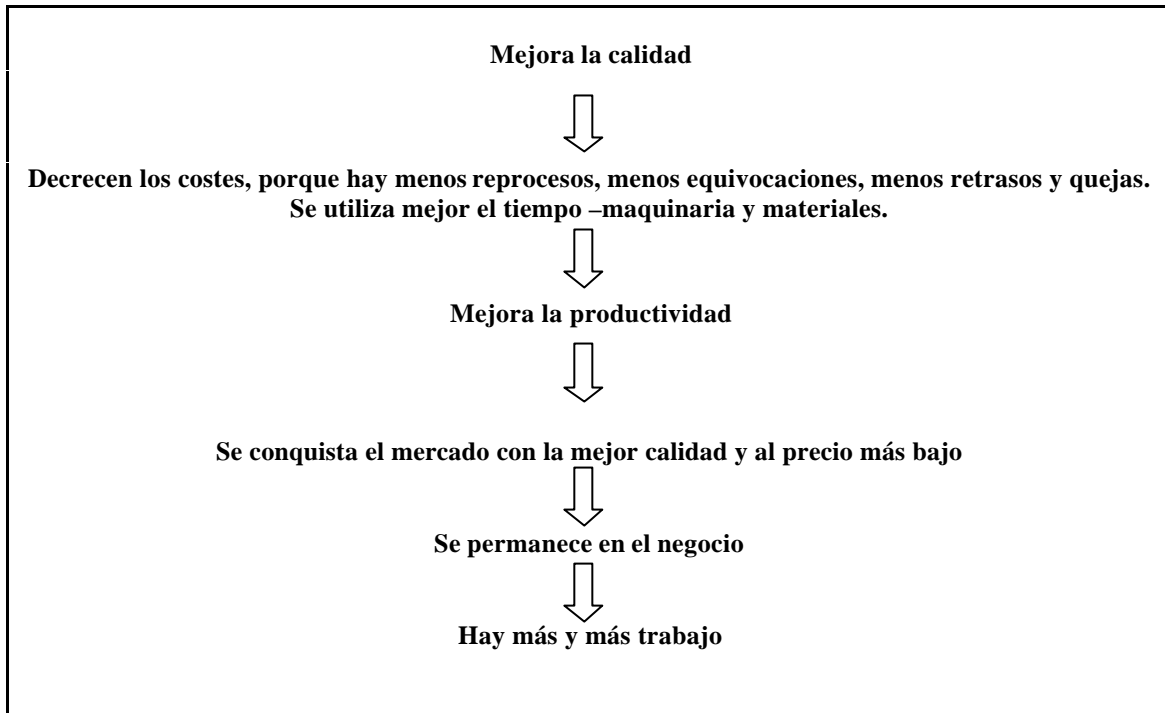
1.1.1. Calidad y competitividad

Entre esta pluralidad de técnicas, nuestra decisión de optar por la Calidad Total, a efectos de profundizar en el concepto, sus diferentes enfoques y dimensiones, y poder contrastar su implementación en la realidad empírica, está en que calidad significa, en una primera aproximación, la satisfacción del cliente, tanto externo como interno. La satisfacción equivale a 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, por ejemplo, para Deming (1989), un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas⁸. Así, Deming establece, tal como se observa en la figura siguiente, que una elevada calidad es un

⁸ “La mejora de los procesos incrementa la uniformidad de los productos, reduce la reelaboración y los errores, reduce el malgasto de recursos humanos y el tiempo de utilización de la maquinaria, así como de materiales, por lo que produce outputs con menor esfuerzo. Otros beneficios de una mejor calidad son menores costes..., gente más feliz en el trabajo, y más trabajos, gracias a una mejor posición competitiva de la empresa” (Deming, 1989:1).

poderoso medio para mejorar la competitividad:

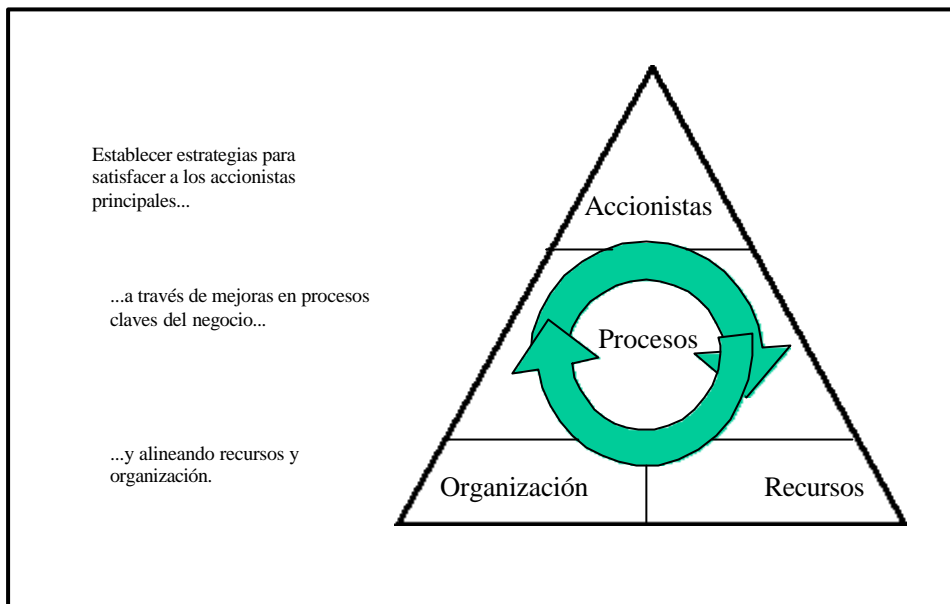
Figura 1. Cadena de la Calidad.



Fuente: Deming (1989).

La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo. Pero no únicamente la calidad depende o se circunscribe al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización. Sólo un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización es como se puede reforzar su eficacia competitiva y que se logra, genéricamente, cuando se satisfacen las necesidades de los clientes. 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 (véase la figura 2).

Figura 2: El negocio de alto rendimiento



Fuente: Rust y Oliver (1994).

Como señala Garvin (1988), 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. Y podríamos agregar, siguiendo a Fernández et al (2003), 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 productos o servicios han de estar hechos para ser utilizados de la forma en que son necesitados por los clientes externos.

El anterior razonamiento explica que la Calidad Total o la Gestión de la Calidad Total constituya una técnica que la literatura de las últimas décadas presenta como un requisito imprescindible para la mejora de la competitividad de las empresas y un factor imprescindible para garantizar su continuidad a largo plazo. La argumentación de apoyo es la siguiente: la búsqueda del logro económico -la supremacía a medio y largo plazo, la supervivencia de la empresa y, en definitiva, la maximización del beneficio económico- por parte del *management* empresarial, en un entorno económico altamente competitivo e incierto, tiene un nuevo paradigma en torno al cual ordenar y dar sentido

a un conjunto de filosofías, estrategias y prácticas que determinan la transformación de las formas tradicionales de organización de la empresa. Se trata de la Gestión de la Calidad Total –o *Total Quality Management*, en su versión anglosajona-. Un enfoque estratégico que ajusta los recursos disponibles de la empresa a los cambios del entorno y, concretamente, a sus mercados y clientes, con el objetivo de defender y mejorar la competitividad de la empresa, y ampliar sus resultados financieros. Se han producido en los últimos años una proliferación de estudios empíricos que tratan de corroborar cómo las empresas de un modo u otro –a través de consultores, certificaciones o premios- están tratando de aplicar o ser reconocidas como partícipes de la Gestión de la Calidad Total, y muy particularmente participan de ésta aquellas empresas que son reconocidas como líderes en sus mercados o que aspiran a serlo⁹. Empresas que defienden las ventajas de la Gestión de la Calidad Total en términos de valor añadido ante su entorno operativo (clientes, trabajadores y red de empresas involucradas en el proceso productivo), por lo que se caracterizan por haber optado por una cultura organizativa para la Calidad Total y cuyo objetivo es tener clientes leales y rentables. Y el concepto de lealtad se basa en el ofrecimiento continuo de valor por parte de la empresa y que constituye el nuevo factor crítico de compra por el cliente.

1.1.2. La filosofía de la Gestión de la Calidad Total

La filosofía que subyace a la Gestión de la Calidad Total es que existe una relación entre empleados que realizan unos determinados procesos para otros empleados con el objetivo de añadir valor al trabajo, tarea o producto hecho. Para conseguirlo, los recursos humanos que dispone la empresa han de involucrarse más en los resultados. Dicha involucración/ compromiso/ implicación/ participación de los recursos humanos que requiere la Gestión de la Calidad Total constituye una de las motivaciones que subyace en esta investigación. Motivación que se sustenta en el hecho de que la Gestión de la Calidad Total como estrategia de negocio, pretende lograr que las empresas se adapten al nuevo escenario económico y uno de los elementos clave de esta filosofía está en considerar que los procesos y sus soportes (los recursos humanos¹⁰ y

⁹ Herrera et al. (1998); Pitt et al. (1997); Knights y McCabe (1997); Casadesús y Albertí (2003); Acosta et al. (2002).

¹⁰ Ciampa (1993); Claver et al. (1999).

organizativos¹¹) constituyen una variable clave sobre la que se debe rediseñar la estructura interna de la empresa y sus fronteras para operar con más eficiencia, flexibilidad y eficacia. Rediseño en base a la creación de grupos y equipos de trabajo que estimulen la reducción de los niveles jerárquicos en la empresa e impulsen la horizontalización de la estructura y faciliten la rapidez de respuesta de la misma. Una rapidez basada en los procesos de valor añadido, y que condicionan la ejecución de las tareas, actividades o trabajos, con un objetivo único: la satisfacción de los clientes. Procesos que, por otra parte, no pueden fallar al constituir la cadena de valor añadido y el nivel de satisfacción de los clientes en relación con sus expectativas.

A efectos del rediseño de la estructura hacia los principios de mejora continua de la Calidad Total la empresa se apoya en los siguientes puntos: 1) el concepto de cliente interno –cada trabajador en vez de centrarse en satisfacer al supervisor inmediato en la jerarquía vertical empieza a pensar en la satisfacción del siguiente trabajador en el proceso que se encuentra un paso más próximo al cliente final-; 2) orientación al trabajo en equipo –cada equipo de trabajo tiene la responsabilidad de desarrollar y mejorar uno de los procesos básicos de la organización-; 3) reducción de la jerarquía –eliminación de tareas que no añaden valor y el empowerment de los trabajadores en contacto con el cliente, a la vez que se produce una mejora en la comunicación entre la dirección y los trabajadores de primera línea-, y 4) creación de comités directivos que dirijan el proceso de evolución hacia la Calidad Total¹².

La filosofía Gestión de la Calidad Total hace hincapié en la importancia que tiene el margen de maniobra de la empresa (elección estratégica) en su adaptación al entorno, y en su capacidad de influir sobre él; para ello impone la mejora continua de los procesos, lo que supone efectuar las siguientes acciones: a) identificación de los procesos horizontales que cruzan a través de las diferentes funciones de la empresa y que forman o deben formar parte de la base del negocio; b) identificación y eliminación de los procesos innecesarios y de las actividades no productivas o que no producen valor añadido en los procesos nucleares o fundamentales de la organización; c) instalación de

¹¹ Wright et al (1996) definen los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa; considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. Ulrich (1998) indica que la habilidad de la empresa para asegurar, retener y generar capital humano a través de las políticas de personal constituye la base de los recursos humanos.

los nuevos procesos mediante pruebas piloto y su posterior extrapolación; d) cuantificación de las mejoras, fundamental para conocer en todo momento y de forma objetiva la mejora real y las tendencias con el paso del tiempo; e) implantación de los sistemas de gestión que permitan conocer adecuadamente y controlar las acciones y actividades de los nuevos procesos de organización; f) asignación de los responsables de los procesos (al igual que en las organizaciones tradicionales existen los jefes o directores de funciones o departamentos, también ahora tendrá que aparecer la figura del responsable o dueño del proceso), y g) cambio de cultura y actitud de todos los componentes de la organización, involucrándose en el cambio y apropiándose del mismo, lo que permitirá a la empresa seguir en un proceso de mejora continua. Y es que la Gestión de la Calidad Total es una técnica de cambio planificado para que la empresa pueda continuar desarrollándose en un entorno más exigente y, además, pueda aprovechar o explotar nuevas oportunidades de negocio. Se trata de liderar el cambio a efectos de evitar ser cambiado por la fuerza, y activar una cultura de mejora continua que multiplique lo que hoy se denomina la inteligencia de la empresa.

Como indica Castro (2001: 83-84) este modelo de mejora continua no surge en el vacío, pues tiene lazos estrechos con la administración científica de Taylor, que se manifiesta en el énfasis en el entendimiento del funcionamiento de los procesos y en el desarrollo de las mejores prácticas de trabajo. Con el movimiento de las Relaciones Humanas de la escuela de Elton Mayo, los nexos están en el interés por la motivación y el compromiso de los empleados. Entre los enfoques de desarrollo contemporáneo al de la Gestión de la Calidad Total, se hallan vínculos con la Gestión por Objetivos, con la cual comparte el desempeño por la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo de los que ya hablara Peter Drucker en los años cincuenta. Con la teoría de los Sistemas Sociotécnicos, la Gestión de la Calidad Total se identifica en la concepción de sistema, en la organización del trabajo en equipos con un grado de autonomía creciente para tomar decisiones y en el enriquecimiento de tareas. Algunos de estos aspectos también se encuentran entre los planteamientos del Desarrollo Organizacional, que añade a su vez la reflexión sobre la importancia del liderazgo y la cultura organizacional. Finalmente, “si nos vamos a dos de los enfoque de aparición algo más reciente, la Reingeniería de Procesos y la Organización Inteligente, volvemos a encontrarnos con planteamientos comunes. Los argumentos de la Reingeniería sobre la satisfacción total del cliente y la necesidad de

¹² Dean y Evans (1994).

procesos eficaces y eficientes no son diferentes de los de las interpretaciones más avanzadas de la Gestión de la Calidad Total. Puede decirse (...) que no se trata de una estrategia nueva y alternativa, sino más bien de uno de los subsistemas de la Gestión de la Calidad Total. En el caso de la Organización Inteligente, volvemos a encontrarnos con dimensiones de la Gestión de la Calidad Total: la mejora continua, las cadenas de clientes y proveedores, el desarrollo de la capacidad de toma de decisiones de los empleados, el trabajo en equipo y el enfoque sistémico de la organización”

La Gestión de la Calidad Total ha de estar presente en todo el proceso de creación de valor, desde que el producto se concibe y diseña hasta su lanzamiento al mercado y posterior servicio postventa. Los elementos de los que se compone dicha filosofía son los siguientes: a) organización de la calidad. La primera condición necesaria es una organización de la empresa en la que estén claramente definidas las responsabilidades sobre la calidad; b) planificación de la función de calidad. Programa de actuación para asegurar la calidad y su planificación en el tiempo; c) control del proyecto o diseño. Fijar los criterios de revisión del diseño y los procedimientos en caso de modificación. Garantizar desde el principio que el proceso de fabricación es capaz de responder a las exigencias del cliente; d) relación con los proveedores. Procedimientos que rigen la compra para garantizar la calidad de los suministros; e) control de procesos. Pautas de inspección que especifican las características a comprobar, procedimiento de muestreo, etc; f) control final. Establecer un procedimiento que garantice que tan sólo se entregan los productos tras realizar las pruebas previstas; g) procesos especiales. Procedimientos a seguir en los procesos considerados especiales por sus características; h) procedimiento de manipulación, almacenaje y expedición. Es preciso establecer a priori procedimientos para garantizar que la manipulación de los productos no afecta a su calidad; i) servicio de asistencia. El cliente ha de disponer de información suficiente para utilizar correctamente los productos y, en caso de duda, recibir asesoría técnica de su proveedor. Es preciso realizar un seguimiento de calidad durante la vida del producto; j) materiales no conformes y acciones correctivas. Identificación, separación y tratamiento especial ante los rechazos; k) costos de la calidad. Se ha de decidir cómo se establecen; generalmente se dividen en prevención, valoración y errores, y l) auditorías¹³ que permitan cuantificar el estado y nivel del sistema de calidad.

¹³ Rust y Oliver (1994); Oakland (1993); Membrado (1999); Juliá et al. (2002).

La calidad afecta a todos los niveles de la empresa al abarcar el conjunto de procesos que realiza, y el motivo está en que la calidad ha de ser lo primero en la forma de pensar y de actuar en los negocios. Para ello se impone la necesidad de sistematizar toda la información relativa a la organización de la calidad, creándose para este fin un sistema documental en el cual se ha de plasmar la operativa de trabajo para producir la calidad en la empresa. El sistema documental consta de dos partes básicas: Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos, Instrucciones y Registros. En el Manual de Calidad se recogen, con el fin de mejorar constantemente de forma más estructurada y ordenada, el conjunto de normas y procedimientos seguidos en la empresa para alcanzar la calidad. El Manual de Calidad tiene como punto de referencia la “Política de Calidad”, recogida en un documento breve en el que figuran los principios básicos a seguir. El Manual de Procedimientos, Instrucciones y Registro define el “Cuadro de Responsabilidades sobre la Calidad” y que es la forma resumida de expresar en que grado cada departamento participa en la empresa y en los distintos componentes del sistema de calidad. Todo ello explica el papel que ha de jugar la dirección de la empresa a efectos de que el personal produzca bienes y servicios de calidad, y para ello ha de asumir el liderazgo y tomar la iniciativa para llevar a la práctica un programa de Gestión de la Calidad Total y que queda expresado en el Manual.

La dirección si quiere o decide implementar la Gestión de la Calidad Total ha de preparar el escenario con el fin de adaptarlo a la cultura de la calidad. Los aspectos más relevantes a tener en cuenta, son: a) el estudio de gestión de la calidad; b) la organización para la calidad; c) la evaluación de la cultura corporativa, las actitudes de los trabajadores y la percepción de los clientes; d) el análisis del Coste de la Mala Calidad (CMC); e) la definición de la política de calidad¹⁴, y f) métodos y herramientas internos para el control de la calidad, es decir, que permitan realizar un seguimiento y control de los indicadores de calidad. Seguimiento y control cuyo objetivo es la de ayudar a que los empleados, las máquinas y los dispositivos, como señala Deming (1989), realicen un mejor trabajo.

El anterior objetivo explica el interés por los costes de la Calidad Total, y que incluye reconocer que tanto la Calidad es una inversión que cuesta dinero como que la mala Calidad se paga. Este concepto se refiere a los costes en los que se incurre por razón de

¹⁴ Amat (1992); Campanella (2000); Dennis (1993).

falta de Calidad en los bienes y servicios que ofrece la empresa, tanto para el cliente interno como para el externo. El coste de la Calidad Total debe constituir una de las mayores preocupaciones de la dirección de las empresas que desean una posición de ventaja competitiva en el mercado. Y la necesidad de evaluar los costes de la Calidad Total se puede estudiar bajo diferentes puntos de vista, que incluyen la perspectiva de mercado y la perspectiva interna de la empresa: 1) perspectiva de mercado: la empresa se encuentra típicamente ante una doble necesidad: ser competitiva en el mercado, lo que implica que el precio de venta no puede exceder de los valores del mercado, al tiempo de lograr dinero para asegurar su continuidad y expansión; 2) perspectiva interna de la empresa: una forma típica de aumentar la rentabilidad de la empresa incluye el aumento de la productividad a través de mejoras y la reducción de costes (por ejemplo, controlando los gastos de estructura, los gastos financieros y los costes de la Calidad Total)¹⁵.

Desde este punto de vista interno de la empresa, el análisis de los costes de la Calidad Total constituye una herramienta muy útil para impulsar la mejora de la Calidad Total en la empresa. Esto es debido a que dicho análisis ayuda a: a) llamar la atención de la dirección, hablando en términos de dinero y, por tanto, haciendo de la Calidad Total un término no abstracto y fácilmente entendible; b) cambiar la forma en que el empleado piensa sobre los fallos, sensibilizándole respecto a lo que supone el coste de un error en términos monetarios; c) proporcionar un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver los problemas, ya que las tareas se orientan a soluciones que puedan proporcionar mayores beneficios, debido a que se conoce el impacto económico de los errores, y d) optimizar la Calidad del proceso total, midiendo el verdadero impacto de la acción correctora y los cambios realizados para la mejora¹⁶.

Evaluar los costes de la Calidad Total implica centrarse en los procesos¹⁷ y, cuyo análisis, para determinar si las actividades realizadas proporcionan valor añadido a los clientes, permite iniciar acciones correctoras orientadas a eliminar todas aquellas actividades que no añadan valor. El análisis ha de concretarse en un conjunto de

¹⁵ Ruiz-Canela (2004).

¹⁶ Ruiz-Canela (2004).

¹⁷ La gestión de los procesos ha evolucionado a través de tres estadios. 1r. Estadio: las funciones (marketing, financiación y producción) eran las que conducían la empresa; 2r. Estadio: aparecen los procesos conductores de la obtención de productos, pero siguen dominando las funciones; 3r. Estadio: los

aspectos, tanto cuantitativas como cualitativas, en torno a la calidad del producto. Las cualitativas permitirán adaptar los productos a los requerimientos de calidad que definen los clientes; por su parte, las cuantitativas permitirán encontrar una estructura de costes eficiente y rentable. Dichos aspectos explican la evolución en la gestión de los recursos humanos de la empresa, tanto de directivos y personas responsables en el ápice estratégico, como de las que componen la línea intermedia o los propios grupos operativos. Esta evolución se comprende en base a la consideración de que el factor humano es clave para alcanzar la calidad, por ello se considera que los directivos deben tener claro el proceso que se va a seguir y sepan comprometer desde el principio a los empleados de niveles inferiores e intermedios. Al implantar un sistema de control y mejora de calidad, el proceso de mejora de la calidad requiere establecer acciones motivadoras y formativas como requisito previo¹⁸ de un programa de Calidad. Programa que se determina por su capacidad para satisfacer al cliente y “para incrementar los beneficios empresariales. Éste es el fin de la dirección de la Calidad Total y es la razón principal por la que los costes de la Calidad Total deben ser una parte integrante de la estrategia de Calidad Total” (Ruiz-Canela 2004: 72).

Para el éxito de estas acciones debe contemplarse lo siguiente: 1) establecer unos objetivos a conseguir que sean realistas y comprensibles para todos; 2) fomentar la responsabilidad individual para la calidad haciendo que las personas afectadas participen en fijar los valores de los objetivos; 3) extender lo máximo posible la participación en la definición y resolución de problemas; 4) establecer siempre que sea posible una medida individual de resultados sobre la calidad; 5) fomentar que las personas hagan sugerencias para la mejora de la calidad, e 6) impartir formación adecuada al equipo que la recibe y orientada a su aplicación inmediata en el trabajo¹⁹. Acciones que presuponen que la responsabilidad principal de la calidad recae no únicamente sobre quien diseña los procesos, esto es, la dirección, sino que, también, en los grupos operativos.

Los teóricos de la Calidad Total apuestan por una transformación radical del estilo de gestión convencional -en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a

procesos conducen a los negocios, las funciones son secundarias, quedan subordinadas a los procesos.

¹⁸ Wilkinson y Willmott (1995).

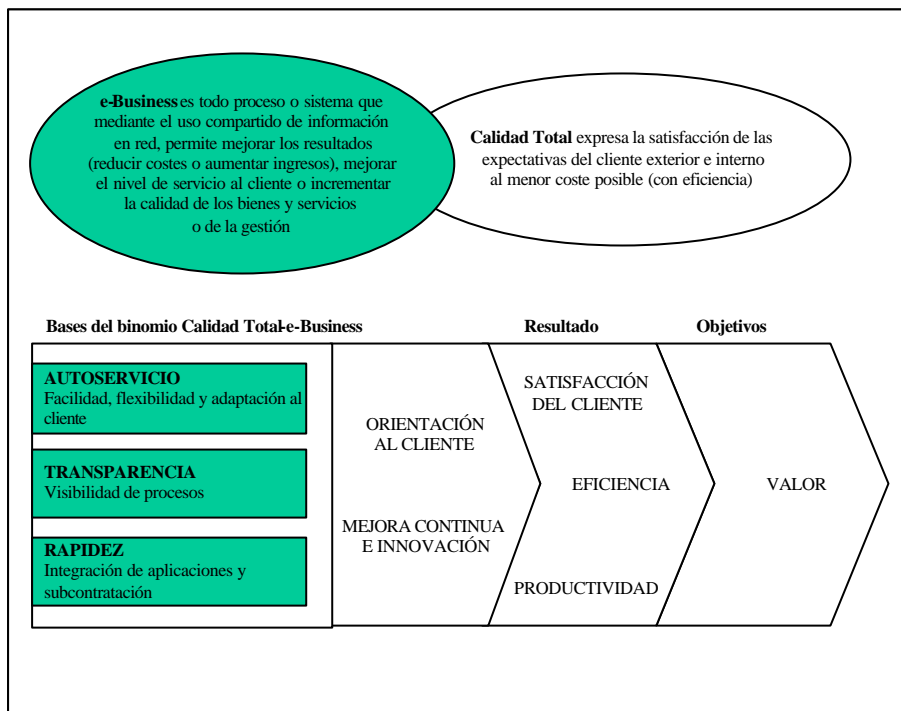
¹⁹ Pérez-Fernández de Velasco (1996).

hacer las tareas, mientras que la labor de pensar permanecía en la dirección-, hacia un estilo de gestión articulada entorno a un liderazgo motivador y participativo, pues se trata de conducir la organización desde un ambiente de competencia interna a un entorno de trabajo en equipo proporcionándoles la autonomía suficiente para que puedan organizar su trabajo de forma eficaz. Por tanto, el cambio organizativo duradero hacia la Calidad Total requiere canalizar la energía de la dirección en un esfuerzo de cooperación por lo que se requiere de un cambio cultural de la empresa hacia la calidad total, lo que significa dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos, e implantar un método de gestión encaminado a mantener la práctica continua de la calidad, y es que la calidad no puede enraizarse en la cultura de la empresa a menos que se interiorice a nivel personal²⁰. De ahí que el valor agregado vía 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 colaboradores, expresados de muy distintas formas, como funcionalidad, adecuación al uso y capacidad de respuesta, entre otras.

En este sentido, la creación de valor se caracteriza por situar las necesidades de los clientes en el origen de la cadena de valor. Esta reversión de la cadena de valor de las operaciones del negocio da lugar al binomio Calidad Total –e- business, y en el que las fases de este binomio, tal y como se observa en la figura siguiente, están caracterizadas por los conceptos de autoservicio en la adquisición del bien o servicio, transparencia y rapidez.

²⁰ Schuler y Harris (1991).

Figura 3. El binomio Calidad Total-e-Business y la creación de valor



Fuente: Ruiz-Canela (2004).

1.1.3. Certificación y Premios

La dirección debe entender, como afirma Fernández et al (2003), que la calidad es algo que las empresas hacen “con” los empleados, en lugar de algo que hacen “a” los empleados. Esto se observa entre los distintos modelos de gestión de la Calidad Total efectuados por los teóricos o consultores de la calidad²¹, como en los modelos basados en la certificación o en los modelos generados por los premios internacionales a la calidad²² y que constituyen tres actuaciones que facilitan el logro del cambio cultural. En este sentido, la certificación al reconocer el esfuerzo y la dedicación de la empresa en materia de calidad y su preocupación por alcanzar la máxima satisfacción de los clientes, contribuye, por medio de este reconocimiento, a que la empresa implante métodos de evaluación y control del sistema de calidad en su totalidad, que refuercen la

²¹ Crosby (1990; 1991); Deming (1989); Juran (1990; 1990a); Ishikawa (1989).

²² La combinación de los tres enfoques ha de contribuir según Mahoney y Thor (1994) a la creación de la Gestión de la Calidad Total que para tener éxito ha de poner el énfasis en el concepto de Gestión Total más que en el propio concepto de calidad.

calidad de los bienes y servicios que proporciona. Igualmente, optar por un premio, centra a la empresa en desarrollar aquellas actuaciones que contribuyan a la satisfacción de los diferentes agentes sociales de la empresa²³, a detectar no conformidades del sistema de calidad y poder trabajar en la mejora continua. La existencia de estos reconocimientos o certificaciones de calidad ha constituido otro motivo que ha llevado a la realización de esta investigación, al establecer una base de datos útil en el proceso de elaboración del universo a investigar.

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

Una certificación en calidad no es más que un reconocimiento público de la verdad de ese hecho: el logro del nivel de calidad que se juzga sobre la base de una serie de normas o parámetros, es decir, la acreditación de que estos criterios se cumplen. Constituye una vía diferenciada de la homologación para demostrar que los productos y procesos cumplen y satisfacen los requisitos demandados, ya que la homologación ha de ser realizada por un organismo que tiene esta facultad por disposición reglamentaria. En cambio, la certificación tienen carácter voluntario y se encarga de probar ante terceros la

²³Fernández et al. (2003).

conformidad al respecto a unas normas que garanticen que el producto ofrecido es de confianza para el consumo y tiene unos ciertos valores asegurados. Pero mucho más exigente y completo que la normalización y la certificación es el seguimiento de los criterios exigidos en los grandes premios en calidad.

El propósito de estos premios es procurar el reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitar un medio a través del cual éstas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas. En sus bases se recogen una serie de criterios que cumplen con una doble finalidad: a) ser utilizados por los aspirantes como guía en la elaboración del documento que respalda su solicitud y por el equipo examinador para evaluar y procurar el *feedback* a los solicitantes, ya que reciben un informe donde se recogen sus recomendaciones y consejos, y b) ayudar a las empresas a evaluar su situación actual y desarrollar e implantar su sistema de calidad, es decir, estos criterios sirven como herramienta unificada para la planificación, formación y evaluación en cualquier tipo de organización.

El Premio Deming, el Premio Malcom Baldrige y el Premio Europeo a la Calidad, son una buena prueba de ello:

- A) El primer modelo, el Deming, se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) y recoge la aplicación de los principios del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa. El principal objetivo de la evaluación es comprobar mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, si se han obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.
- B) El premio Malcom Baldrige está destinado a empresas industriales, de servicios y Pymes, con la condición que cuenten con un sistema de gestión de procesos y que sea homologable a nivel mundial. Las empresas que opten por este premio han de garantizar un sistema de mejora continua de sus productos. Además, todas las empresas que lo solicitan, deben pasar una selección previa y cumplimentar un formulario de autoanálisis. Una vez que son admitidas las empresas son sometidas a una auditoría, y tienen que pagar una cuota de participación.

C) En octubre de 1990, el Comité Rector de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad fijó como prioridad el desarrollo de un premio europeo a la calidad. El Premio Europeo de la Calidad fue presentado en 1991, en el marco del Foro europeo de la Calidad celebrado en París. La primera entrega del premio tuvo lugar en Madrid durante la cuarta convocatoria del Foro. Con este premio se pretende rendir tributo a las organizaciones que destacan por la atención que prestan a la calidad total así como fomentar la emulación de estas prácticas por parte de otras empresas. El desarrollo del Premio Europeo de la Calidad se debe a la labor de EFQM en colaboración con la Comisión Europea y la Organización Europea de la Calidad (*European Organization for Quality*). Los objetivos del premio son: a) incrementar el nivel de compromiso de las empresas y de la sociedad en la creciente importancia de la calidad en el nivel de vida y la competitividad en Europa; b) reconocer aquellas empresas que presentan una atención excepcional a la calidad, y c) ser el instrumento de soporte más importante para el logro del éxito en la implantación de la gestión de la calidad total. Los candidatos al premio han de demostrar que su procedimiento hacia la gestión de la calidad total ha contribuido de manera significativa a la satisfacción de las expectativas de los clientes, empleados y otras partes interesadas. La evaluación se basa en los resultados de la empresa, el liderazgo, los recursos, la gestión del personal, las políticas y la estrategia. Estas categorías son aproximadamente equivalentes a las de Baldrige y Deming.

Certificaciones y premios desarrollan lo que en la actualidad se considera que ha de ser una empresa: una organización orientada a un constante aumento de la satisfacción de los clientes, y en la que el equipo directivo estimule, apoye y fomente interiormente una cultura de Gestión de Calidad Total. Además, han de promocionar y apoyar exteriormente dicha Gestión. Y es que la relevancia que ha adquirido la Gestión de la Calidad Total está en que los mercados se presentan como muy saturados, por lo que las empresas centran todos sus esfuerzos en arrebatar cuota de mercado a sus competidores y la estrategia de liderazgo en costes ya no ofrece una garantía ya que es relativamente fácil de imitar. Así, las empresas han puesto en marcha estrategias centradas en la diferenciación. Una de las formas para conseguir esta diferenciación, y por tanto una ventaja competitiva perdurable, es a través de la Gestión de la Calidad Total.

Hay que subrayar que en la actualidad se da la creencia errónea de que la calidad y su control nace en Japón. Ello se debe a que la popularización de la calidad como una de las estrategias principales de la empresa se desarrolló insistentemente como pilar del sistema de producción Justo a Tiempo (JIT); sistema productivo originario del Japón. El sistema justo a tiempo pretende la excelencia productiva (obtener un producto bien hecho, en el momento preciso y con un grado máximo de eficiencia en las máquinas y los recursos humanos), y ello no es posible al margen de la búsqueda permanente de la calidad. Uno de los motivos por los que se puede relacionar la filosofía de la calidad total con la filosofía del Just-in-time, es la obtención de la rentabilidad mediante una reducción de los costes empresariales. Esta reducción de costes se puede realizar mediante dos caminos: 1) la reducción de costes en todos los campos de la empresa, y 2) la eliminación del despilfarro en la producción. La segunda vía es más difícil de realizar ya que no se conoce, de forma global, el total de costes derivados del despilfarro del proceso productivo. Para evitar estos despilfarros (costes de no calidad) se puede actuar de diferentes maneras: 1) sobre la calidad de un producto: es la fabricación de unos productos que satisfagan las necesidades de los clientes. El producto responde a las normas y a las necesidades de los clientes; 2) aplicando sistemas JIT, esto es, un conjunto de sistemas de trabajo y actuación que minimicen los costes de no calidad, como pueden ser los inventarios, tiempos muertos, trabajadores no productivos, etc., y 3) calidad de la fabricación, es decir, aplicación de procesos de trabajo y producción con la finalidad de fabricar productos buenos, comportando la revisión de los procesos de producción en vez de verificar y revisar los productos finales. En todo caso, pese a que el estudio de la Gestión de la Calidad Total puede ser analizado como un concepto independiente del JIT, sin embargo, como indica Bañegil (1993), su filosofía queda plenamente integrada en el sistema de producción justo a tiempo.

Como aspecto histórico, cabe decir que el término Just-in-Time fue introducido en Estados Unidos a partir de los años 60 y fue definido de la siguiente forma: fabricar productos acabados justo a tiempo para su entrega: producir productos semiacabados y auto-reaprovisionarse con materiales comprados justo a tiempo para ser usados. No es de extrañar, por tanto, que dada la relación entre JIT y Gestión de la Calidad Total, la aplicación de esta última quedara postergada en occidente hasta bien entrados los años 80. El mejor ejemplo de esto lo tenemos en las plantas que tienen las empresas

japonesas en los Estados Unidos, y que han sido bien estudiadas por los expertos. Entre ellas podemos citar la que tiene Kawasaki Motors en Lincoln (Nebraska), la Sony en San Diego, etc. En estas plantas ha quedado demostrado cómo se pueden conseguir grandes resultados en calidad y productividad con trabajadores occidentales, aplicando los métodos de gestión japoneses. El caso más conocido tal vez sea el de la fábrica de televisores que tenía la empresa norteamericana Motorola cerca de Chicago. Esta empresa producía 1.000 televisores al día con 1.000 trabajadores directos y 600 indirectos, con una tasa acumulativa de rechazos del 60% y unos gastos anuales de garantía de 16 millones de dólares. La planta fue adquirida por la empresa japonesa Matsushita, y a los tres años le habían dado la vuelta a la situación, de tal manera que producían 2.000 televisores diarios (el doble) con los mismos 1.000 trabajadores directos y 300 indirectos (la mitad), habiendo descendido los rechazos al 1% y los gastos de garantía a 3 millones de dólares. Lo más destacable del hecho es que los 1.300 trabajadores eran americanos, siendo japonesa únicamente la dirección.

Pese a la importancia de la empresa japonesa en la difusión de la calidad como instrumento estratégico de gestión, originariamente la idea surge en Estados Unidos, y es importada posteriormente a Japón y reimportada nuevamente a todo el mundo occidental, pues, no en vano, ha sido en Japón donde se han logrado los mejores resultados. El éxito obedece a diversas razones: mientras que los japoneses insisten en la necesaria implicación y participación de todos los miembros de la empresa, desde el presidente a los empleados, en Estados Unidos la gestión de la calidad fue, durante tiempo, competencia exclusiva de asesores y especialistas en la materia. En este sentido, Ishikawa (1989) critica la pervivencia del modelo taylorista en la civilización occidental. Para él, el sistema de calidad total es, ante todo, una revolución en los parámetros de pensamiento utilizados desde la gerencia que debe desembocar en las siguientes ventajas: a) una verdadera garantía de calidad (esto es, cero defectos). Ello requiere no tan sólo detectar los defectos, sino comprender sus causas; b) abre nuevos canales de comunicación en la empresa; c) permite que el diseño y la manufactura del producto se ajusten eficientemente a los cambios en las preferencias de los consumidores, y d) permite mejorar la “salud” y el carácter de la empresa²⁴.

Es esta revolución en los parámetros de pensamiento utilizados desde la dirección es lo

²⁴ Monden (1988); Oakland (1993).

que ha constituido otro motivo de la investigación. Un hecho que confirma dicha revolución, es el sistema de certificación de la calidad que se está convirtiendo en un factor diferenciador en la competitividad de las empresas en las últimas décadas. Así, la Organización Internacional de Normalización adoptó en 1987 una serie de normas de calidad que se conocen como las normas ISO 9000 y que han tenido dos revisiones, la primera en 1994 y la segunda en 2000. En España, las normas han sido adaptadas y se les identifica oficialmente como normas UNE-EN ISO 9000. Normas que se apoyan en el supuesto de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas pueden ser motivo de normalización, y que un sistema de gestión de la calidad bien diseñado, correctamente implantado y cuidadosamente dirigido proporciona confianza en que los resultados satisfagan las expectativas de los clientes (externos e internos).

1.2. Objeto de Estudio

Esta investigación pretende conocer cómo ha influido el nuevo modelo de gestión denominado de la Calidad Total en el sector de la hostelería, y dentro de él, el segmento hotelero. Para ello, tenemos como referencia la existencia en la actualidad de modelos de aseguramiento de calidad para hostelería. Estos modelos están basados, como indica Juliá et al (2002), en las normas de ISO 9000/2000, el modelo de EFQM de excelencia para la PYME promovido por la EFQM, la marca “Q” promovida por el ICTE (Instituto para la Calidad Turística en España), las normas ISO 14000²⁵ y el programa EMAS para la gestión medioambiental²⁶, el modelo promovido por la UNESCO denominado *Biosphere Hotels*²⁷, el modelo de excelencia de la Fundación Iberoamericana de Gestión

²⁵ “El objetivo de estas normas es el de promover la gestión medioambiental en las empresas de manera similar que las de gestión de la calidad que han promocionado las normas ISO 9000” (Juliá et al, 2002: 80).

²⁶ El programa EMAS (sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental), creado por la Unión Europea va dirigido “a centros con actividades industriales y de producción de energía, y actividades relacionadas con el reciclaje y el tratamiento de residuos sólidos o líquidos. Además, se puede aplicar experimentalmente en otros sectores, como por ejemplo: abastecimiento de electricidad, gas y agua; comercio; transporte; servicios financieros; administración pública; actividades recreativas, culturales y deportivas; y educación y turismo. EMAS es un sistema de gestión que permite a las empresas: a) asegurar un alto nivel de protección del medio ambiente; b) mejorar continuamente su comportamiento medioambiental; c) obtener ventajas competitivas de estas mejorías, y d) comunicar públicamente sus progresos mediante la publicación de una declaración medioambiental donde queden reflejados todos sus esfuerzos. Es un instrumento reconocido en todos los Estados miembros de la UE, basado en el Reglamento 1836/1993 del Consejo de 29 de junio de 1993, por el cual se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental” (Juliá et al, 2002: 76-77).

²⁷ “El proyecto Biosphere Hotels surge a finales de 1996 como un plan de calidad medioambiental para

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

La incorporación de la Gestión de la Calidad significa un cambio en la política de actuación en recursos humanos, pues, como argumentan Juliá et al (2002: 41), “los recursos humanos de la empresa de hostelería son el máximo activo del que dispone y significan el auténtico elemento diferencial ente uno y otro competidor. No son los elementos denominados *hardware* (instalaciones, equipamiento, maquinaria, etc.) los que definen la calidad de servicio de un establecimiento, sino es la calidad de los recursos humanos y la capacidad de atención al cliente (*software*)”. Esto se explica en tanto que la Gestión de la Calidad Total ha incorporado en su filosofía las “teorías sobre la influencia de la actitud de la dirección en la motivación y la productividad de la Escuela de Relaciones Humanas; la importancia de la satisfacción de las necesidades de los empleados que Maslow jerarquizará; el análisis de los elementos del trabajo necesarios para generar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa de Herzberg”. Y es que en la Gestión de la Calidad Total se han incorporado planteamientos desarrollados en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Así sucede con los equipos de trabajo de diversa naturaleza, los programas de rediseño y enriquecimiento de puestos, los programas de calidad de la vida laboral y, en general, con todas aquellas acciones que tienen como objetivo propiciar el incremento de la participación y las responsabilidades de los empleados en relación con su trabajo, tanto de manera colectiva como individual. Esta idea del empleado, “con una alta motivación interna que le orienta al compromiso con la calidad, y por ende con los objetivos de la organización, debe mucho también a la teoría Y de McGregor en la que se aboga por el autodesarrollo del trabajador que, convenientemente motivado, contribuye a la consecución de un producto y/o servicio final de calidad. Implica, en consecuencia, el

los alojamientos turísticos de Lanzarote. La iniciativa partió del empresario turístico de Lanzarote vinculado a ASOLAN (Asociación Insular de Empresarios de Hoteles y Apartamentos de Lanzarote), que, apoyándose en la Declaración de Reserva de Biosfera por la UNESCO de 1993, sintió la necesidad de marcar las directrices que se habrían de seguir en el futuro para el desarrollo de un turismo respetuoso con el medio ambiente (...) El sistema ha sido avalado por el Comité Español Man and Biosphere, de la UNESCO, por su incentivación de la gestión medioambiental responsable de establecimientos hoteleros vinculados a Reservas de la Biosfera. El sello de calidad medioambiental Biosphere Hotels acredita a los establecimientos hoteleros que integran el factor medioambiental en su gestión, en cuanto a ahorro de energía y agua, consumo de energías limpias, gestión de residuos, minimización de contaminación atmosférica, promoción ecológica y preservación del entorno, entre otros requisitos” (Juliá et al, 2002: 82).

paso de un sistema autocrático a uno de liderazgo, el cual se apoya en la idea de que los empleados puedan tener suficiente capacidad, habilidad, conocimientos e interés para participar en las decisiones empresariales” (Castro, 2001:88-89).

1.2.1. Servicio de calidad

La investigación trata de confirmar si la implementación de un programa de Gestión de la Calidad Total ha generado tales cambios en la gestión de los recursos humanos dado que éste insiste en la necesidad de una amplia participación del personal y el motivo está en su enorme contribución a la competitividad, por lo que la dirección debe descentralizar determinadas decisiones para proporcionar al personal la autonomía suficiente para que autoorganice su trabajo, al tiempo que colabora en la solución de los diversos problemas a los que hay que hacer frente. Por ello el personal debe, a su vez, contar con los recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo. Del mismo modo, la dirección de la empresa ha de formar y capacitar al personal para que presten los servicios de calidad excelente, al mismo tiempo que desarrolle en ellos la conciencia de hacer los servicios bien la primera vez. Formación que es clave a efectos de cambiar la cultura que la implantación de un proceso de mejora de la calidad supone y que incluye diseñar procedimientos cuya implantación asegure que la participación regule la cultura de la empresa.

Aplicando la filosofía de este modelo, prestar un servicio²⁸ de calidad permite diferenciarse de la competencia y obtener, en consecuencia, una ventaja competitiva sobre ella y, también, lograr la fidelización de los clientes. Dicha fidelización ha de ser, como indican Juliá et al (2002), “una preocupación constante de las empresas de hostelería, ya que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que mantener los actuales, existen multitud de formas y técnicas para fidelizar a los clientes, pero sin duda una de ellas es ofrecer un servicio de elevada calidad que sea difícilmente imitable por las compañías de la competencia. Por ello, es muy importante saber medir la calidad de servicio para conseguir elevados niveles que faciliten la fidelización de los clientes. Las organizaciones de calidad se aprovechan de sus errores para precisamente aumentar

²⁸ Kotter (1997), define el servicio como cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede ir ligada o no a un producto físico.

la calidad de servicio”. Y es que la consecución de elevados niveles de servicio contribuye a la competitividad y supervivencia a largo plazo, cuando “la fidelización de los clientes se consigue no sólo cuando todo marcha viento en popa, sino que es precisamente cuando se cometen errores de calidad, por otro lado inevitables en hostelería, el momento idóneo para conseguir una fuente adicional de lealtad a la empresa y fidelización, en lugar de pérdida de clientes. Es los que Hart, Heskett y Sasser (1990) han denominado el beneficioso arte de la recuperación del servicio, indicando que es tan beneficioso hacer bien las cosas como saberlas arreglar eficientemente cuando se ha cometido un error. Las empresas interesadas en recuperar a los clientes deben conseguir que éstos puedan expresar sus reclamaciones y escuchar cuidadosamente sus quejas y potenciar a los empleados en contacto con el público para que actúen rápidamente”.

Los programas de calidad inicialmente centraron su atención en la mejora de los aspectos tangibles de la calidad del producto y servicio por medios como la inspección, los métodos estadísticos y el control de defectos²⁹. El término calidad se refería, pues, a unos atributos específicos de un producto, como la fiabilidad y la durabilidad. En cambio en la actualidad, Juran (1984) se refiere a la pequeña “q” para catalogar esta visión, en contraste con la gran “Q” o visión referida a un conjunto amplio de elementos, desde la reducción de costes finales a la relación con clientes y proveedores, pasando por la propia gestión. Y es que “los negocios más exitosos se caracterizan por obtener la máxima información posible tanto de sus clientes como de sus colaboradores y por saberla gestionar” (Juliá et al, 2002: 259).

La gestión de empresas de servicios presenta ciertas peculiaridades por las características distintivas de los servicios, por ello la formulación de una estrategia de calidad del servicio prestado está condicionada por las características distintivas clave que afectan a los servicios, y que son los siguientes: intangibilidad³⁰, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero. Dicho carácter indica que los servicios no se pueden almacenar para consumir en un momento posterior del tiempo. La capacidad del servicio “cuando la demanda fluctúa se convierte en una de las decisiones estratégicas más importantes. Un exceso de capacidad provoca un uso

²⁹ Zimmerman (1995); Rotger y Canela (1996).

³⁰ La intangibilidad es un factor intrínseco de los servicios, a causa de que éstos están formados por ideas, conceptos e informaciones que generalmente no se pueden experimentar por los sentidos antes de la

ineficiente de los factores y, por tanto, un deterioro de la competitividad de la empresa. Una capacidad escasa puede abocar en una pérdida de calidad del servicio: clientes que abandonan la empresa sin consumir por no ser atendidos en un tiempo prudencial, omisión de servicios fundamentales con el consiguiente malestar de los clientes, frustración del cliente mientras guarda cola, entre otros” (Fernández et al, 2003: 561-570).

La inseparabilidad de producción y consumo conlleva a un permanente contacto con el cliente y la presencia de éste en la creación del servicio. Dicha presencia se plasma de dos maneras: 1) la intervención del cliente en el diseño o personalización del servicio, y 2) la presencia del cliente en y durante la creación del servicio. Este hecho explica que “el productor turístico, más que cualquier otro trabajador de otros sectores, se enfrenta a la necesidad de trabajar cuando los demás no trabajan, lo que determina un aspecto temporal clave de sus desempeños laborales, aspecto que podríamos referir como *inversión sincrónica*. Sincronía, porque las dos personas están allí en el mismo lugar y en el mismo instante del tiempo. Inversión, porque están utilizando tiempo diametralmente opuestos. Unos están en tiempo de trabajo, otros están en tiempo de ocio. (Pues bien) (...) nuestra propuesta es, que resulta necesario estudiar este fenómeno, la relación entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, para elevar la eficiencia y la calidad del sistema turístico, así como para establecer una adecuada organización temporal de este modelo socioeconómico de manera que pueda avanzarse hacia la consecución de un *desarrollo vitalmente sostenible*” (Bericat, 1999: 45-46).

Respecto a la heterogeneidad, Fernández et al (2003) indican que la heterogeneidad es mayor en aquellos servicios más personalizados y que requieren la participación de los clientes. Los servicios resultan más difíciles de estandarizar que los bienes, ya que se perciben en función de las personas que los ofrecen y del momento y lugar en que se ofrecen y, por lo general, la prestación varía de una persona a otra en la misma empresa y, de un día a otro o de una hora a otra, en la misma persona. En tales circunstancias, la fijación de precios es una tarea complicada y el control de la calidad resulta de difícil ejecución. Las empresas sólo pueden decidir sobre la calidad de sus servicios al nivel de diseño, y no sobre las características finales que tendrán en el momento de su prestación o entrega al cliente, se tiene la idea de que resulta imposible garantizar uniformidad en

los servicios ofrecidos por un vendedor o estandarizar ofertas entre vendedores del mismo servicio, mientras que sí es posible ofrecer consistencia y uniformidad en los productos.

Las características de intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero de los servicios condicionan que la calidad se vuelva una variable estratégica para el éxito empresarial en los servicios y lo es en tanto que estas características implican que la persona que presta el servicio es clave para crear y mantener una imagen de servicio de calidad. Y es que en la calidad del servicio cobra tanto o más importancia en todos los aspectos relacionados con la gestión del personal de contacto directo con el público, como los aspectos relacionados con la capacidad, ya que el objetivo básico que persigue una empresa de servicio es minimizar las esperas de los clientes, y que esta espera sea poco gravosa, pero también evitar que la capacidad esté ociosa. Se trata como indican Fernández et al (2003), en última instancia, de atender la demanda de forma eficiente y a tiempo. Y ello acarrea que al ser el cliente el determinante acerca del nivel de calidad de un servicio, el personal es clave porque interactúa directamente con el cliente en la prestación del mismo. Norman (1991) denomina “encuentro de servicio” o “momento de la verdad” a este contacto directo entre el cliente y el productor del servicio. En la gestión de la calidad en el sector hotelero son determinantes, pues, tanto las decisiones de capacidad y localización, como las decisiones de gestión del personal. Respecto a las decisiones de capacidad y localización hay que señalar que el segmento hotelero mantiene una relación estrecha con el turismo y el desarrollo de una oferta turística. Concretamente, la creación de una infraestructura de empresas dedicada a atender las necesidades de los turistas.

1.2.2. El sector turístico

Hay que destacar que desde la segunda guerra mundial el turismo ha constituido una industria en crecimiento, siendo el gran motor transformador de la cultura y la economía española. Como indica Bericat (1999) el turismo ha de verse como un caso específico de movilidad en el espacio. Aunque analíticamente es obvio el carácter reduccionista y empobrecedor derivado de la convención de considerar el turismo como un fenómeno

vinculado exclusivamente a la movilidad por motivos de ocio, en la práctica, para algunos lugares específicos, es también obvio que las variaciones poblacionales más importantes tienen su origen en este tipo de movilidad espacial. Sea por motivos de ocio, sea por otros motivos, lo cierto es que las personas desplazadas influyen en el lugar de destino al introducir cambios en la estructura social de consumo. Esta estructura de consumo modifica la estructura de oferta lo que, a su vez, transforma la estructura productiva y laboral de este lugar.

España es una de las principales potencias mundiales en este sector de actividad. Entre 1973 y 1999 el número de visitantes en España se incrementó en un 120%. Hay que indicar que el número de visitantes en 1995 fue de 54,4 millones y el de viajeros 34,9, mientras que en 2001 la cifra ascendía a 75,5 y 49,6 millones respectivamente. España posee el 6,6% de la cuota mundial de ingresos por turismo y el 7,5% de las llegadas internacionales de viajeros. Se ha de indicar que, de acuerdo a Uriel et al (2001), el sector turístico repercute muy positivamente en el saneamiento de la balanza de pagos de la economía española, de modo que el saldo turístico se situó en 2000 en 27.742 millones de euros³¹. Así, según el INE, en los últimos 14 años el número de plazas hoteleras se ha duplicado, pasando de 556.392 en 1987 a 1,067.425 en 2001 y manteniéndose la ocupación media durante todo el periodo entre el 52 y el 60%.

Las empresas turísticas se integran fundamentalmente en la rama productiva de los servicios³², teniendo presente que otras empresas productoras de bienes primarios como industriales deben ser considerados como empresas turísticas por el destino final de su actividad³³, es decir, dependiendo de a quién se dirija el producto o servicio, la unidad empresarial estará incluida o no dentro del sector turístico. Desde esta orientación el sector turístico incluiría desde hoteles hasta agencias inmobiliarias y pequeños comercios. Desde una perspectiva más restringida y que contribuye a una mejor acotación del problema, hay que señalar que el sector turístico es la actividad cuyo producto va a significar el consumo de bienes o de servicios por un sujeto que se

³¹ En el 2001, el superávit de la balanza del sector turístico en España fue de casi 30 mil millones de euros. En julio del mismo año había empleados en nuestro país, sólo en actividades propias del sector, más de 1,6 millones de personas, un 4,1% más que en el mismo mes del año anterior.

³² El sector servicios es el que más población emplea y más Producto Interior Bruto (PIB) genera. En España, el porcentaje de ocupados en el sector servicios era, a finales del año 2002, de un 63%, aproximadamente, y este porcentaje ha ido creciendo de forma paulatina en los últimos años. Asimismo, el PIB generado por el sector servicios está alrededor del 60% del total del PIB durante los últimos años.

³³ Figuerola (1995); Bote (1996).

encuentra temporalmente desplazado de su lugar habitual de residencia. Desde esta perspectiva sólo se deberían contemplar las actividades incluidas en el código 55 CNAE, es decir, las empresas de hostelería (hoteles, restaurantes, campings, establecimientos de bebidas y comedores colectivos), excluyéndose agencias de viaje, transporte, información, actividades recreativas y pequeños comercios³⁴.

La posición competitiva del sector turístico en España se ha construido sobre un producto de consumo masivo (el sol y la playa) y ofrecido a un precio muy competitivo³⁵. Sin lugar a dudas el turismo de sol y playa continúa siendo el producto dominante en los gustos turísticos, sin embargo, esta tendencia de consumo masivo se ha ido matizando ya sea por el aumento en el nivel socioeconómico de los turistas que comienzan a explorar otros destinos turísticos con un mayor aporte del valor de la calidad o por opciones de oferta turística con una clara orientación de adaptación estratégica para así poder mejorar su posición competitiva. La evolución del turismo masivo o fordista ha dado lugar al denominado turismo postfordista en el que el turismo sigue cumpliendo una importante función de diferenciación social, de vehículo de distinción social. La perspectiva de diferenciación entre el turismo fordista y el postfordista está en el hecho de que unos tienen dinero para gastar y otros, además tienen gusto para elegir.

Esta perspectiva se confirma cuando se analizan las tendencias -culturales- a nivel mundial, y que Granados (1999: 72-73) resume en una mayor exigencia del turista en todos los aspectos, y que se manifiesta en: 1) acceso de información veraz y de calidad; 2) calidad de productos turísticos considerando las instalaciones y servicios turísticos de la zona; 3) calidad del entorno, considerada como calidad de vida. Se centra en las infraestructuras y en los servicios turísticos, públicos y privados, y en los aspectos paisajísticos. Es el aspecto más preocupante en la actualidad, sobre todo en aspectos medioambientales, tanto en el litoral como en el interior. Importancia de políticas que corrijan estos problemas sobre todo cuando estas dependen de Administraciones no

³⁴ Fuster (1991) define el turismo como un agregado de cinco consumos: transporte, alojamiento, alimentación, adquisición de bienes y servicios y disfrute de bienes y espectáculos. La conjunción de estos cinco consumos constituye al que los realiza en turista.

³⁵ A este producto de consumo masivo se le denomina turismo fordista y que Savelli (1989) concibe como una forma de turismo orientada a la reparación por los esfuerzos hechos en la producción, y a la vez como un ámbito de consumo en el que diferenciarse y en el cuál construir la propia posición social.

turísticas; 4) personalización de los viajes. El turista quiere participar tanto en el diseño de su viaje como en su desarrollo; 5) diversificación motivacional. El turismo de sol y playa, aun siendo el mayoritario, no constituye razón suficiente para decidir un destino (necesidad de diversificar la oferta e incrementar la oferta complementaria). Sin embargo, el turismo individualizado, no es incompatible con las ventajas de la organización colectiva que aproveche economías de escala (vuelos “charter”, grupos, excursiones, etc.). Los viajes “todo incluido” tampoco dejarían de existir al tener su propio mercado entre los estratos de rentas más bajas; 6) posicionamiento del turista sobre contenido de sus vacaciones, ya que desea sentirse protagonista (actividades deportivas, lúdicas, de participación, etc.), y 7) sensibilización hacia los aspectos medioambientales. El espacio y el tiempo del turismo están íntimamente vinculados al concepto de calidad de vida, y este a su vez al de valores medioambientales. Si la calidad de vida no se puede concebir con un buen medio ambiente, el turismo tampoco.

Hay cuatro maneras en las que interviene el medio ambiente en la oferta turística: a) como motivación exclusiva, lo que ha dado lugar al ecoturismo o turismo de naturaleza; b) turista que tiene el factor medioambiental como principal motivo pero no el único (turismo rural), el turista lo que busca es el ambiente rural, en el que el componente naturaleza es fundamental, como rechazo o compensación de lo urbano; c) aspecto medioambiental con carácter complementario. La naturaleza se convierte para el turista en un espectáculo, con una duración y un espacio limitado y en un entorno habitualmente urbanizado, delfinarios, acuarios, etc., y d) cuando el medio ambiente entra formando parte de algún modo de los productos y servicios turísticos concretos (hoteles con energías alternativas, productos ecológicos, transporte no contaminante, etc.).

Granados (1999: 60) argumenta que la industria turística es aquella que tiene su campo de actuación alrededor de las actividades de ocio, esto es, que sus productos están destinados a satisfacer dichas actividades que son, por definición servicios. Bajo esta orientación, “la competitividad de la empresa turística individual y de la zona o destino turístico en la que está localizada no sería, por tanto, solamente una cuestión de precios diferenciales sino, sobre todo, dependería de la calidad del producto y servicio a ofertar, máxime cuando la atención personalizada constituye uno de los rasgos diferenciadores del sector. Este aspecto cobra todavía más sentido en el momento actual donde las

motivaciones del turista han pasado de estar excesivamente dirigidas y constreñidas por la oferta y reflejadas en la simple presencia en el destino turístico, a reconstruir la propia orientación, reelaborando o descubriendo mecanismos de diferenciación en su búsqueda de exclusividad y autonomía. (Por ello) la nueva empresa turística ya no es una empresa receptiva per sé, sino que se dirige hacia la dimensión del servicio profesional puro, hacia las estructuras organizadas precisamente para generar facilidades y soportes técnicos para el uso de lugares, símbolos, encuentros, recursos diversificados y siempre nuevos, doquiera que se presenten e independientemente del lugar en que se produzcan (las agencias de viajes serían un ejemplo claro de este proceso al pasar de ser intermediarias a creadoras y comercializadoras de nuevos productos)”.

Ante la cada vez mayor competencia de los destinos turísticos la pregunta inicial de la investigación se planteó si en este nuevo escenario, con los cambios en las condiciones socioeconómicas, sociodemográficas y tecnológicas en los países desarrollados, y concretamente con los cambios hacia ofertas más diferenciadas y de mayor calidad, ha obligado al sector hotelero a analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia. Y uno de estos instrumentos es la Gestión de la Calidad Total. La pregunta adquiere significado dentro de un contexto de actividad en el que sus características básicas son: una alta rotación, una baja retribución, esto es, niveles de remuneración algo inferiores a los de otros sectores, una alta temporalidad de la ocupación y una marcada estacionalidad, lo que nos ha obligado a preguntarnos cómo encaja el modelo de gestión de la calidad en un sector con estas características. Como indica Barret (1995) una organización de Gestión de la Calidad Total es un empresa socialmente responsable que está activamente interesada e involucrada con la mejora y protección del entorno, la integridad y calidad de sus productos y servicios, la honestidad y verdad de su publicidad, la calidad y bienestar de su comunidad y país, y el bien general de la sociedad. Contempla a la sociedad como interesada en la empresa. En la misma línea Ishikawa (1994) indica que el respeto a la humanidad debe convertirse en una filosofía gerencial puesto que la empresa está dentro de la sociedad pero la misma sociedad está dentro de la empresa. Organismo y entorno, empresa y sociedad, son una misma cosa.

1.2.3. El sector hotelero

El sector hotelero está dominado por hoteles independientes (básicamente Pymes familiares), pero en el que las cadenas hoteleras tienen cada vez una mayor participación y que influyen en las pequeñas y medianas empresas en la posibilidad de que éstas puedan ofrecer mayores posibilidades de promoción y mejores condiciones laborales. Las cadenas hoteleras son el producto del hecho de que las empresas, a efectos de obtener ventajas competitivas, pueden tratar de conseguir economías de escala que permiten explotar la organización en red que implica la centralización de algunas actividades comunes a todas las unidades operativas. Pero, también, tratan de conseguir economías de alcance, las cuales favorecen la realización de una venta cruzada, que consiste en ofrecer dos o más servicios, generalmente complementación, en un paquete a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los servicios por separado. Por otra parte, las cadenas utilizan el outsourcing en algunos de sus procesos fundamentales de recursos humanos. Al desprenderse de las actividades que no proporcionan ventajas estratégicas, la cadena se concentra en actividades básicas que crean más valor a los clientes y, al mismo tiempo, reduce sus costes e inversiones.

En esta situación se trata de observar si el modelo de Gestión de la Calidad Total se aplica por igual tanto en hoteles independientes como en las cadenas hoteleras, y esto se justifica en tanto que el sector independiente está constituido por establecimientos de categoría inferior y de menor tamaño, lo que puede llegar a constituir una restricción para la promoción de la cultura de la calidad. Una restricción que beneficia a las cadenas y que se corrobora en tanto que los sistemas de calidad de reconocido prestigio, las certificaciones y los premios a la calidad turística, abundan especialmente en las cadenas hoteleras. En definitiva, el club de calidad, creado con el propósito de mejorar la calidad de la gestión y el servicio ofrecido en hoteles, no deja de ser un club restringido y privilegiado, ya que empíricamente se observa que los segmentos hoteleros donde la afiliación a cadenas es mayoritaria son los hoteles de cuatro a cinco estrellas. Todos los establecimientos de cinco estrellas y más de la mitad de los hoteles de cuatro estrellas están integrados en cadenas y es en donde la certificación de la calidad turística se encuentra más extendida.

Por último, hay que subrayar que el concepto de calidad y su implementación, para los distintos subsectores turísticos, ha sido asumido por la Administración Turística del

Estado y por el sector turístico. Se perfila como la estrategia de futuro del sector turístico y la base de la política turística española. El Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000) sintoniza con los esfuerzos que tanto el sector empresarial como las administraciones públicas están haciendo en esta última década, mediante la creación de oferta nueva, tanto básica como complementaria, la renovación de la existente y la inversión pública en infraestructuras. Asimismo, el sector privado está experimentando una profunda renovación en los métodos de gestión empresarial y de financiación que, conjuntamente con la internacionalización de su presencia tanto en otros destinos como en los mercados emisores, constituye la respuesta adecuada a las tendencias de globalización e integración vertical y horizontal que el sector turístico mundial está desarrollando³⁶.

El PICTE (2000) pretende abarcar las principales áreas de actuación para dar respuesta a los retos del turismo español en el futuro inmediato y a medio plazo, cubriendo el período 2000-2006. La vigencia del plan se ha establecido con maduración paralela a los programas e iniciativas de la Unión Europea, de forma que algunas actuaciones del PICTE puedan beneficiarse de fondos suplementarios de procedencia comunitaria. Estos programas son los siguientes: a) destinos; b) productos; c) servicios sectoriales; d) internacionalización; e) cooperación internacional; f) formación; g) innovación y desarrollo tecnológico; h) información estadística y análisis económico; i) promoción, y j) apoyo a la comercialización.

El PICTE (2000-2006) integra los siguientes nueve programas de actuación: 1) consolidación de la posición de liderazgo del turismo español a medio y largo plazo; 2) incremento de la rentabilidad; 3) sostenibilidad sociocultural y medioambiental de la actividad turística; 4) diversificación de la oferta y la demanda; 5) mayor distribución territorial de los flujos turísticos; 6) aumento de la calidad del empleo en el sector; 7) aumento de la presencia internacional de la empresa turística española; 8) consecución de indicadores completos de la actividad turística, y 9) reconocimiento del sector turístico por el resto de los sectores económicos e integración del mismo en los esquemas de financiación, exportación, etc.

³⁶ Juliá et al. (2002).

1.3. Modelo de análisis

La estructura del modelo de análisis de la investigación se organiza en base a que uno de los instrumentos, según la literatura revisada³⁷, para incrementar la diferenciación y mejorar el nivel de competitividad es la puesta en marcha de sistemas de gestión basados en los principios de la calidad total, como pueden ser la mejora continua, la satisfacción del cliente, la concesión de iniciativa y responsabilidad a los empleados, el énfasis en el trabajo en equipo, etc. Principios que si son aplicados efectivamente tienen como resultado el incremento del capital simbólico de la empresa, y ello en base a que con la globalización mundial de la economía –debido a las nuevas tecnologías y a la liberalización de los mercados-, la imagen de marca ha obligado a las empresas, en general, a mejorar de forma permanente y en múltiples aspectos la oferta que realizaban. Ello es así en tanto que la calidad total se configura como una de las alternativas disponibles para garantizar una opción de futuro para las empresas.

Opción de futuro que constituye un medio efectivo de lograr una ventaja competitiva, tanto en costes³⁸ como en diferenciación, sobre sus competidores. Ventaja que obtenida mediante la Calidad Total puede permitir crear recursos intangibles que por su carácter de valiosos pueden constituir barreras a su imitación por parte de los competidores³⁹. Además, para el logro de ventajas competitivas la Calidad Total, como estrategia de gestión ha de establecer la siguiente serie de metas⁴⁰: 1) Metas económicas: a) disminuir los costes; b) aumentar la competitividad; c) asegurar los beneficios a largo plazo. 2) Metas comerciales: a) satisfacer y fidelizar al cliente; b) mejorar la imagen de la empresa; c) vencer a la competencia e incrementar la cuota de mercado. 3) Metas técnicas: a) resolver problemas; b) introducir innovaciones; c) asegurar y optimizar los procesos. 4) Metas humanas: a) responsabilizar a los trabajadores; b) potenciar las iniciativas y fomentar la creatividad; c) valorar a las personas; crear espíritu de equipo.

En el Sistema de la Calidad Total (SCT) hay que diferenciar el Sistema de Gestión de la Calidad Total (SGCT) del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Total (SACT). Se podría afirmar que el SCT está integrado, tal y como se observa en la figura siguiente, por: 1) el “sistema de gestión de la Calidad Total, como la estructura organizativa, las

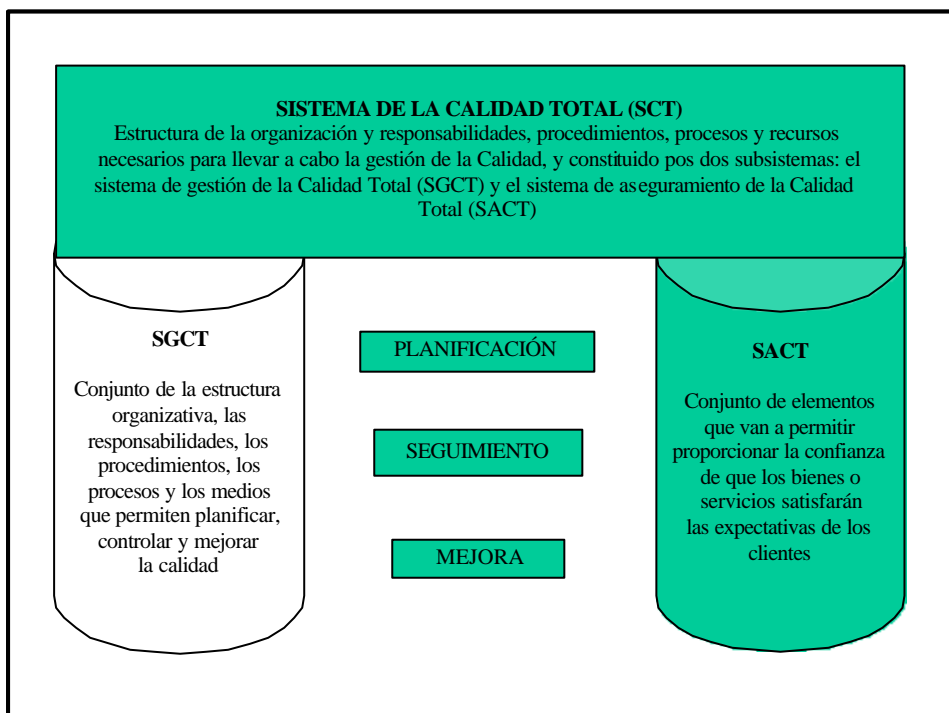
³⁷ Reeves y Bednar (1994); Camisón (1996); Leal (1997); Juliá et al. (2002); Acosta et al. (2002); CIDEM (2001).

³⁸ Crosby (1990); Deming (1989).

³⁹ Barney (1991); Peteraf (1993); Grant (1996).

responsabilidades, los procesos y los medios que permiten planificar, controlar y mejorar la Calidad. El sistema de gestión de Calidad Total es la estructura soporte y básica de la gestión de la Calidad Total; 2) el sistema de aseguramiento de la Calidad Total, entendido como el conjunto de elementos que van a permitir proporcionar la confianza de que los productos o servicios satisfarán las expectativas de los clientes. Este sistema contiene la base normativa y documental, y también incluye las auditorías de Calidad (internas y externas), entre otros elementos. Por tanto, el sistema de la Calidad Total se articula a través de acciones dirigidas a la gestión de la Calidad Total y al aseguramiento de la Calidad Total; es lo que se conoce como gestión por Calidad Total” (Ruiz-Canela, 2004: 116).

Figura 4. Sistema de la Calidad Total (SCT)



Fuente: Ruiz-Canela (2004).

1.3.1. Activos intangibles

Es importante entender que ha efectos de mejorar la relación Calidad-precio de los bienes y servicios, la estrategia por Calidad Total ha de estar orientada a mejorar el aspecto humano de la empresa, ya que la Calidad Total es tarea de todo el personal de la

⁴⁰ Ruiz-Canela (2004).

empresa. Este aspecto obliga a prestar atención a los activos intangibles por su papel relevante en la generación de valor. Dichos activos, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en activos estratégicos, ya que el rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad⁴¹. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa, ya que su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costes y apropiárselas⁴². La dificultad para su copia nace de razones legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (ambigüedad causal o dificultad para identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden acentuar esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento⁴³. Su denominador común o materia prima es la información.

Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan producen una depreciación de valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa. Su contenido básico informativo les configura como “bienes públicos”, que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado, la cual puede usarlos sin merma de valor. En consecuencia, su aportación a la mejora de la posición competitiva de la empresa radica en que su disponibilidad permite obtener economías de alcance o gama.

Se pone de manifiesto, pues, la necesidad de la empresa de orientarse a su interior en busca de las principales fuentes de ventaja competitiva, concretamente las variables intangibles (el diseño organizativo, políticas de recursos humanos, innovación tecnológica, sistemas de planificación y control, etc.). Salas (1993: 339 y 389) sostiene que “la competitividad de una empresa radica en sus factores internos, y particularmente en la capacidad de sus gestores para desarrollar habilidades distintivas y para construir

⁴¹ Lado, Boyd y Wright (1992); Kogut y Zander (1992).

⁴² Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993).

⁴³ Lippman y Rumelt (1982).

alrededor de ellas estrategias y estructuras organizativas efectivas y eficaces”. Este autor insiste en que los análisis intraempresariales “en busca de factores internos de competitividad han destacado los resultados superiores, en términos de productividad y beneficios, que obtienen las empresas con unas relaciones que implican un alto grado de participación de los trabajadores en su gestión”.

Si efectuamos una revisión de las distintas formas que se utilizan en la literatura para medir la estrategia competitiva de las empresas, se pone de manifiesto que coinciden en destacar la importancia de ciertas dimensiones, tales como la innovación de producto, la diferenciación de marketing, el ámbito y el control de costes. Estas dimensiones se justifican en tanto que las empresas y, concretamente, las de servicios se enfrentan tanto al reto de mejorar su productividad y avanzar en la eficiencia de sus procesos como en la mejora de la calidad de sus prestaciones y adaptarse con rapidez a las crecientes demandas de sus clientes. En el diagnóstico efectuado por el Plan de Calidad Turística Española elaborado por el ICTE (1998), se constata que para el sector de alojamiento los clientes estarían dispuestos a pagar más por prestaciones de mayor calidad. Hay que señalar que si el turismo accede a alojamientos incapaces de mantener cierto nivel de prestación del servicio genera insatisfacciones que repercuten sobre la totalidad del destino turístico. La insatisfacción generada por algún componente del sistema turístico origina percepciones negativas que se adscriben al conjunto del destino. En esta nueva situación, las empresas para obtener de forma simultánea mejoras de calidad y productividad, tan necesarias para competir mejor, deberían, teóricamente, adaptar sus estructuras organizativas y orientarse a la potenciación de la microespecialización de sus unidades de negocio a través del redescubrimiento de sus core competencias. Con la microespecialización lo que se pretende es mejorar la calidad de la oferta y aumentar la eficiencia de los procesos, por lo que los cambios en la organización del trabajo han de ser contemplados como una dimensión estratégica clave para potenciar la ventaja competitiva de las empresas. En este sentido, las empresas obtienen rentas superiores a las normales si el coste de los recursos necesarios es menor que el valor económico que producen.

La Teoría Estratégica de Recursos parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al concepto de

competencias nucleares⁴⁴ y del énfasis sobre los activos intangibles como raíces esenciales de las ventajas competitivas. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización, y deben consecuentemente guiar la elección estratégica. En esta línea de pensamiento estratégico, un factor crucial es el cuestionamiento del concepto tradicional de ventaja competitiva, ya que no basta con tenerla, además, ha de ser sostenible en el tiempo y la empresa ha de apropiarse de las rentas que genera. Según Fernández (1995), la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolló, lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos.

Para Barney (1986) esto sólo lo consiguen si desarrollan una ventaja competitiva sostenible creando o explotando imperfecciones en el mercado de factores estratégicos. De hecho, los recursos y capacidades están sujetos a fallos de mercado por lo que no es posible comercializarlos en mercados perfectos de modo que deben ser desarrollados internamente, a efecto de diferenciarse a través de sus capacidades distintivas. Capacidades que se desarrollan en las organizaciones a través de un proceso de transformación, por el cual recursos estándares son utilizados y combinados dentro del contexto organizativo, junto a las rutinas organizativas, para producir capacidades. Éstas se convertirán en esenciales si son difíciles de imitar y valiosas. Dicho proceso de transformación requiere aprendizaje. El aprendizaje es importante porque determina el grado de originalidad o especificidad de la capacidad esencial y porque es una de las causas de su dificultad para imitarla.

Grant (1996) afirma que la emergente Teoría del Conocimiento no debería ser considerada una teoría de la empresa como tal, no siendo más que un desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que representa un particular hincapié en el conocimiento al considerarlo como el recurso más importante de la empresa. Asimismo, reconoce que el conocimiento es un aspecto central para otras teorías como la del

⁴⁴ Prahalad y Hamel (1990).

aprendizaje organizativo, lo cual ha incrementado el interés en él, unido a una mayor atención por parte de la empresa y las organizaciones en los activos intangibles. Este autor, presenta las características que reúne el conocimiento como generador de capacidades distintivas: 1) un recurso o capacidad debe ser difícilmente transferido para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. Respecto al conocimiento esto es importante no sólo entre empresas, sino también dentro de la empresa; aunque en este último caso se trata de facilitar su transmisión; 2) la eficacia de la transmisión del conocimiento depende de su potencialidad de agregación. La transferencia de conocimiento implica capacidad de recepción o de absorción, que depende de la capacidad del receptor de añadir nuevo conocimiento al existente; 3) exceptuando patentes y copyrights, el conocimiento no se puede poseer, lo cual desemboca en una ambigüedad en sus derechos de propiedad; 4) la especialización en áreas de conocimiento de los distintos miembros de la organización facilita la adquisición y generación de conocimiento, así como su aprendizaje en mayor medida, y 5) el conocimiento se convierte en el imput básico y principal del origen del valor añadido y de la competitividad de la empresa.

1.3.2. Consultores, normalización y premios

Este énfasis se ve también en Drucker (1995: 17) cuando indica que “el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el “suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, fuera esta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

Este énfasis en los recursos internos en la productividad y la innovación explica las diversas transformaciones que afectan a las empresas generándose un nuevo espacio conceptual que busca formular nuevos modelos para el fundamento de las decisiones directivas. Uno de estos modelos es la Gestión de la Calidad Total. Existen tres enfoques principales desde los que se aproximan las empresas al desarrollo de los

sistemas de Gestión de la Calidad Total: el de los consultores, el de la normalización y el de los premios. El enfoque de los consultores consiste en seguir las filosofías y los métodos propuestos por expertos o gurús de la calidad, a partir de aproximaciones propias, y de amplio calado en el management internacional. Entre los consultores cabe destacar las aportaciones de Deming (1989), Juran (1992), Crosby (1990), Feigenbaum (1994), Taguchi (1986) e Ishikawa (1990; 1994). En su conjunto, han aportado instrumentos técnicos y directivos para la aplicación de sistemas de calidad que son seguidos por un importante número de consultorías. En la siguiente tabla exponemos las principales aportaciones, según Padrón (1996), de los denominados teóricos o consultores de la calidad.

Cuadro 1. Teorías de la calidad

| Característica identificativa | Sistema profundo conocimiento | Trilogía extendida | Sistema completo | Gestión de la Calidad Total | Gestión Calidad integrada | Sistema de calidad |
|-------------------------------|---|---|---|--|---|--|
| Autor | E. Deming | J. Juran | P. Crosby | A. Feigenbaum | K. Ishikawa | G. Taguchi |
| Propósito | Optimización del sistema | La planificación, el control y mejora del sistema | El logro de cero defectos | Alcanzar ventaja competitiva | Revisión y mejora continua de las normas de calidad | El diseño de productos robustos |
| Definición de la calidad | Calidad y productividad son una misma cosa | Adecuación al uso | Cumplimiento de los requisitos del cliente | Satisfacción de las necesidades de los clientes al coste más económico | Calidad retrógrada (fallos) y calidad progresista (atributos) | Productos robustos, atractivos y competitivos |
| Contenido | Teoría de la validación | Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada | Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora | Tecnología de la ingeniería de la calidad, del control del proceso y del equipo de información | Análisis de los procesos y equipos interfuncionales | Función de pérdida de la calidad, calidad off-line y calidad on-line |
| Énfasis | Distinción entre un sistema estable e inestable | La gestión estratégica de la calidad | El papel de la alta dirección | Integrar los esfuerzos de las distintas funciones | La formación de los trabajadores | Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo |
| Contribución | Estilo de gestión de cooperación positiva | La trilogía de los procesos de gestión de la calidad | El cambio en la cultura corporativa | Estructura operativa integrada (sistema de calidad) | El proceso siguiente es su cliente | Eliminar las causas en lugar de los efectos. |

Fuente: Padrón (1996).

En el enfoque de la normalización, las empresas adoptan normas internacionales (normas ISO 9000⁴⁵) a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad. Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos que son, además, empleadas como referencia para la consecución (implantación y seguimiento) de la

⁴⁵ <http://www.aenor.es/iso9000.htm>.

calidad. Se puede resumir diciendo que todas las normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas por los distintos estamentos sociales y económicos interesados; b) haber sido libremente aceptadas por todos los interesados, que fundamentalmente son los fabricantes, usuarios, laboratorios y Administración; c) que sean de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia, y f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización .

Los organismos nacionales de normalización suelen ser miembros de organismos europeos e internacionales de normalización y el papel que juegan es sumamente importante, ya que su función no es sólo el participar en la creación de las normas para aplicarlas posteriormente, sino ser eco de las necesidades existentes en sus respectivos países, representando a todos los sectores interesados. Los países miembros que no forman parte de manera activa en los foros europeos e internacionales, se limitan a aplicar las normas allí elaboradas, pero en esas normas no están plasmadas las necesidades y características de los productos y servicios relevantes en los respectivos países, lo que lleva consigo ir por detrás en la competitividad de esos países que han formado parte activa.

Existen organismos de normalización a nivel nacional (los propios de un país concreto), regional (se entiende por región un amplio territorio geográfico que comprende varios países, por ejemplo la Unión Europea) e internacional. En España el organismo nacional acreditado para esta labor es AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). En 1986 una Orden Ministerial reconoce a AENOR como único organismo acreditado para normalizar y certificar. AENOR es una Entidad privada y de ámbito nacional sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar. Los organismos nacionales de normalización se unen por áreas geográficas, para defender sus intereses ante las potencias internacionales. La unión de estos organismos que forman parte de una misma área geográfica, es regional, por eso los organismos que forman parte de ella son organismos regionales de normalización. En Europa existen los siguientes organismos regionales de normalización: 1) CEN (Comité Europeo de Normalización); 2) CENELEC (Comité Europeo de Normalización Electrotecnia); 3) ETSI (Instituto Europeo de Normalización de las Telecomunicaciones). El objetivo de la normalización internacional es fomentar la comunicación y colaboración entre la gente y las naciones y desarrollar las normas

para que todos los mercados internacionales se atengan a lo mismo. A nivel internacional existen los siguientes organismos: 1) ISO (Organización internacional de Normalización); 2) CEI (Comisión Electrotecnia Internacional).

Las normas afectan directamente a consumidores, empresas y a la Administración, tal y como se refleja en el cuadro siguiente:

Cuadro 2. Cómo afectan las normas a diversos agentes

| <i>Al consumidor</i> | <i>A la empresa</i> | <i>A la Administración</i> |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Elevando su calidad de vida. - Protegiendo sus derechos. - Ofreciéndole mayor información de las características del producto - informando sobre el etiquetado y embalaje. - Dando mayor calidad y seguridad de los productos. - Posibilidad de comparación entre productos semejantes. - Poder comprar sin ver antes el producto. - Simplificación de la gestión de compras. | <ul style="list-style-type: none"> - Con el uso de las normas aumenta la rentabilidad de la empresa. - Facilitando la exportación al contribuir a la eliminación de las barreras técnicas al comercio. - Reducción de variedades de productos. - Disminución de stocks. - Disminución de costes de producción. - Organización de la producción. - Aumento de la producción. - Mejora de la gestión y diseño. - Mejor venta de los productos y servicios. - Incremento del valor añadido de los productos, de la rentabilidad. - Facilitando la cooperación entre empresas. | <ul style="list-style-type: none"> - Agilizando el comercio. - Ayudando al desarrollo económico. - Incrementando la calidad de vida. - Ofreciendo una transparencia. - Beneficiándose de las ventajas de las normas, en su condición de gran consumidora. |

Fuente: elaboración propia.

La serie de normas ISO 9000 delimitan los requisitos de un sistema de aseguramiento de la calidad y es el referente de la mayoría de las empresas que implantan el mismo. En 1987 se aprobó la serie de normas ISO 9000 que permite a las empresas tener un referente común para implantar sus sistemas de calidad. La serie ISO 9000 constaba de cinco partes. Las dos primeras (ISO 9000 e ISO 9004) conforman las guías para la selección y uso de las mismas. Las tres restantes (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003) son las que aplican las empresas para la certificación de sus sistemas de calidad. La ISO 9001, la más completa, establece los procedimientos para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio. La ISO 9002, la más extendida, comprende todos los procedimientos de la anterior, excepto los relacionados con el diseño y el desarrollo del producto. Por último, la ISO 9003, la más limitada, es el referente para el aseguramiento de la calidad en la inspección final y pruebas.

Recientemente se ha publicado la nueva norma ISO 9000/2000, que unifica en una sola norma las ISO 9001, 9002 y 9003 anteriores y reagrupa los puntos de la norma, poniendo además un mayor énfasis en los aspectos de mejora continua y de satisfacción del cliente. Los principales cambios de la serie de normas ISO 9000, introducidos en la revisión del año 2000 se recogen en la siguiente tabla:

Cuadro 3. Aspectos caracterizadores de las nuevas normas ISO 9000:2000

| Características de las ISO 9000/2000 | |
|--|--|
| 1. Nuevas normas de la familia ISO 9000 - ISO 9000/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario - ISO 9001/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos - ISO 9004/2000 Sistema de gestión de la calidad. Guía para la mejora del desempeño - ISO 19011 Directrices para las auditorías de la gestión de la calidad y el medio ambiente | Sustituyen a las normas: - ISO 8402 Definiciones e ISO 9000-1 Directrices para la selección y utilización de las normas - ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 Sistemas de aseguramiento de la calidad. Requisitos - ISO 9004-1 Directrices (queda incorporada a la nueva norma) - ISO 10011 (partes 1,2 y 3) Reglas para auditar los sistemas de aseguramiento de la calidad - ISO 14010 e ISO 14011 Reglas para auditar sistemas de gestión medioambiental |
| 2. Orientación a los procesos | Los resultados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. El reconocimiento por las nuevas normas de este aspecto las dotan de una estructura más coherente con las prácticas de trabajo de las organizaciones |
| 3. Desarrollo como parte de un par | ISO 9001/2000 e ISO 9004/2000 se desarrollan como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad. Se complementan entre sí, pero pueden utilizarse independientemente |
| 4. Orientación al cliente | Las nuevas normas reconocen el protagonismo especial del cliente, el papel vital, esencial que desempeña en la definición del producto o servicio |
| 5. Menor énfasis en la documentación | Al hacerse menor hincapié en la documentación se facilita la flexibilidad, eliminándose la posible burocratización y las rigideces asociadas a ella |
| 6. Aplicación de los ocho principios de la gestión de la calidad total | La consideración de los ocho principios supone un avance desde el aseguramiento de la calidad hacia la gestión de la calidad, se aproximan así los sistemas de gestión definidos por las nuevas normas al concepto actual de calidad total |

Fuente: Benavides y Quintana (2003).

De las características de la nueva norma ISO 9001/2000 cabe destacar cuatro aspectos:

1) la nueva norma hace especial hincapié en el enfoque basado en procesos; con ello pretende dar respuesta a la necesidad que las organizaciones tienen, para mejorar su eficacia y ser eficientes, de identificar y gestionar adecuadamente todos sus procesos estrechamente relacionados los unos con los otros. El enfoque basado en procesos pretende mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos;

2) su desarrollo como parte de un par coherente de normas. Las nuevas normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse como documentos independientes. La norma ISO 9001/2000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9004/2000 proporciona recomendaciones sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad, orientados a la mejora continua del desempeño y de la eficiencia y eficacia globales de la organización, si bien, no es una guía para la implantación de la ISO 9001/2000, ni tampoco está pensada con fines de certificación o contractuales; 3) su vocación de ser compatible con otros sistemas de gestión. La norma se ha desarrollado con el fin expreso de hacerla compatible con otros estándares internacionales reconocidos, es decir, con la norma ISO 14001, relativa a sistemas de gestión medioambientales⁴⁶, y 4) su orientación al cliente.

El modelo que sustenta a la norma ISO 9001:2000 reconoce un protagonismo especial a los clientes, éstos juegan un papel vital, esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio, por consiguiente su consideración es fundamental y determinante en las entradas del proceso. Se requiere el que se arbitren los mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente. Las normas ISO 9001/2000 y ISO 9004/2000 se basan en los siguientes ocho principios de gestión a fin de conducir, como señalan Fernández et al (2003) y Juliá et al (2002), a la empresa hacia una mejora en el desempeño: 1) enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas; 2) liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la

⁴⁶ La norma ISO 14001 está basada en los principios tradicionales de gestión medioambiental – compromiso de prevenir la contaminación, la conformidad regulatoria y la mejora continua-, e indica que la empresa ha de definir sus planes y objetivos, basándose en la valoración de la situación medioambiental. Posteriormente, el personal ha de recibir formación e información, en especial aquellos empleados cuyo trabajo pueda ejercer un impacto medioambiental significativo. Así, la norma exige documentar los procedimientos de ejecución de actividades y la responsabilidad de los trabajadores. Además, la norma indica que las empresas deben medir periódicamente las emanaciones al medioambiente y compararlas con las metas y, si se detectan disconformidades, deben ser rectificadas mediante la acción correctiva. De ahí que se deban realizar auditorías regulares, y el sistema debe revisarse periódicamente por los gestores de la empresa.

organización; 3) participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización; 4) enfoque basado en el proceso. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso; 5) enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos; 6) mejora continua. La mejora continua del desempeño global debería ser un objetivo permanente de la organización; 7) enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y en la información, y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor⁴⁷.

El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) desarrolló en 1997 el sistema de Calidad Turística Española⁴⁸. Dicho sistema articula una serie de normas, elaboradas con el consenso de los hoteleros españoles. Las normas se dividen en los siguientes bloques: 1) Dir: dirección (con contenido común para hoteles vacacionales y de ciudad); 2) Rec: recepción (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 3) Lim: limpieza (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 4) Res: restauración (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 5) Ani: animación (con contenido sólo para hoteles de zona vacacional); 6) Man: mantenimiento (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad); 7) Com: aprovisionamiento y almacenaje (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad), y 8) Ser: servicios complementarios y organización de eventos (con contenido específico para hoteles en zona vacacional y zona ciudad).

Estas normas de calidad de servicio contienen dos tipos de requisitos: unos de gestión y otros de proceso. Los de gestión se refieren, según Juliá et al (2002), a mecanismos que se consideren imprescindibles para asegurar la calidad de servicio, comunes para

⁴⁷ El enfoque de la normalización, según Mulder (1991), ha sido criticado por diversos motivos: a) por la importancia que se otorga a la documentación del sistema en un manual, que puede acabar burocratizando la organización y convirtiendo dicha burocracia en el objetivo de la calidad; b) por no establecer una correspondencia entre resultados empresariales y calidad, y c) por su carácter estático.

⁴⁸ Juliá et al. (2002).

cualquier tipo de establecimiento, de modo que las normas hacen referencia a la obligatoriedad, por parte del empresario, de definir el sistema de gestión correspondiente, dejando la lógica flexibilidad en sus criterios y contenidos. Los requisitos de procesos, identificados como atributos o variables, definen niveles de prestación en los servicios o de ejecución en los procesos correspondientes. En definitiva, se refieren a características de los procesos y servicios de cada uno de los establecimientos. Las normas de calidad de servicio contienen requisitos basados en las necesidades y expectativas del cliente, de modo que las características a las que se refieren dichos requisitos son de varios tipos: a) variables de obligado cumplimiento de manera inmediata. Son todas aquellas que, por afectar a las necesidades básicas del cliente, se consideran imprescindibles en un servicio de calidad. El no cumplimiento de estas variables en el valor mínimo definido en el momento de la auditoría de calidad implicará el incumplimiento de las condiciones necesarias para obtener la certificación y la concesión de la Marca de Calidad; b) variables de obligado cumplimiento a corto plazo. El no cumplimiento de esta variables en el valor mínimo definido en el momento de la auditoría requerirá que, en caso de concesión de la Marca de Calidad, estas variables deban alcanzar el valor mínimo definido en un plazo no superior a seis meses tras la certificación, y c) variables complementarias. El no cumplimiento del valor mínimo definido en estas variables no es un impedimento para la concesión de la Marca de Calidad ni requerirá de manera obligatoria su inclusión en el plan de acción de mejora posterior. En cambio, la puntuación obtenida en estas variables si contará en la puntuación mínima que es necesaria tener para conseguir la Marca de Calidad, lo que quiere decir que su valoración, si es inferior al mínimo definido, podrá compararse con la puntuación obtenida en las restantes variables⁴⁹.

El enfoque de los premios pretende aportar reconocimiento a las empresas que aplican la Gestión de la Calidad Total, indicando la correspondencia entre requisitos de calidad y cumplimiento por parte de la empresa. Del mismo modo, los premios pretenden ir más allá y vincular la calidad conseguida a los resultados económicos de la empresa. Cabe destacar que: a) procuran tener una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión; b) enfatizan la difusión de la calidad en todas las áreas de la empresa, y c) hacen énfasis en los resultados del negocio. Así el Modelo Europeo de Calidad Total, basado en el Premio del mismo nombre, instituido por la *European Foundation for Quality*

⁴⁹ Juliá et al. (2002).

Management en 1991, constituye un conjunto de criterios que permiten analizar la calidad de la gestión de una empresa/organización y sus resultados. El Modelo Europeo, hoy llamado de Excelencia Empresarial, tiene nueve criterios que se agrupan en Agentes y Resultados. Agentes son los medios que pone la empresa/organización para conseguir unos resultados, en forma de políticas desplegadas, métodos y actividades, gracias a las cuales se están consiguiendo mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la empresa. Los cuatro criterios restantes representan precisamente una estimación de los efectos y resultados de los medios desplegados. El conjunto de *criterios agentes* y el de *criterios resultados* tienen la misma ponderación, 500 puntos para cada bloque. Cada uno de los nueve criterios se desglosa en un conjunto de subcriterios más específicos, valorados y ponderados, a partir de los cuales se calcula la puntuación final de cada criterio. De este modo se conoce a qué nivel de desarrollo ha llegado la gestión de la empresa en cada una de estas grandes áreas.

La puntuación máxima posible es de 1000 puntos. Las empresas que actualmente quedan finalistas para la obtención del premio europeo obtienen entre 650 y 750 puntos, y da una indicación de los aspectos considerados más importantes según este enfoque de gestión de la calidad total. Las políticas y acciones orientadas a la satisfacción del cliente, que es considerado el objetivo fundamental para la Gestión de la Calidad Total, es el criterio más valorado (200 puntos). Le siguen en orden de importancia los resultados del negocio (150 puntos) y la mejora continua de los procesos (140 puntos). También es resaltable la importancia dada al papel de la dirección como líderes para la calidad (100 puntos), reflejándose así en el modelo el aspecto subrayado en numerosos estudios de que el compromiso de la dirección es clave para el éxito del programa, sin duda, la mayor novedad del modelo europeo -que lo sitúa en un plano innovador respecto a los modelos Malcolm Baldrige y Deming-, es la consideración, como criterios independientes y con cierta relevancia, de la satisfacción del personal (90 puntos) y del impacto social (60 puntos). De este modo se valoran en el modelo europeo la aceptación por parte de los empleados de las iniciativas de la dirección en materia de calidad, así como la aceptación social de la empresa por parte de la comunidad en la que se desenvuelve. Este último criterio, impacto social, mide un conjunto de variables de tipo diverso, como son, entre otras: la actividad de la empresa para minimizar sus efectos negativos sobre el medioambiente; las actividades para ayudar en la preservación de recursos y reducir su consumo energético; la implicación de la empresa

en actividades de formación y desarrollo cultural de la comunidad; así como la mejora en los niveles de empleo local.

En la actualidad se distinguen tres Modelos que son totalmente similares en cuanto al enunciado de sus criterios, si bien tienen ligeras diferencias en el contenido de los mismos: 1) Modelo Europeo de Excelencia Empresarial para todo tipo de Empresas: Se suele utilizar empresas privadas grandes; 2) Modelo Europeo de Excelencia para Organismos del Sector Público: Idéntico al anterior en cuanto a estructura de subcriterios, pero con matices específicos en cada uno de ellos. Hay variantes según sectores, y 3) Modelo Europeo para PYMES: basado en el primero pero con menor número de subcriterios, aplicable a empresas / organizaciones con menos de 250 empleados.

El modelo de gestión de la calidad total que establece los criterios que sirven de base para el Premio Europeo a la Calidad ha sido sometido a revisión. En 1997 se creó un grupo de trabajo en la EFQM para el desarrollo del modelo, que comenzó una extensa recogida de información de miembros de esta asociación y de otras fuentes relevantes. Finalmente, después de un año, la información, ideas y experiencias, se plasmaron en un primer borrador del *nuevo modelo EFQM*. En mayo de 1998 este anteproyecto fue enviado a mil usuarios del modelo EFQM para solicitarles sus opiniones sobre el mismo. El anteproyecto fue entonces juzgado también por un grupo de compañías seleccionadas con diferentes tamaños, sectores y madurez en cuanto a su aplicación de la gestión de la calidad, las cuales comenzaron a utilizarlo con el fin de valorar su utilidad.

Después de una larga y extensa fase *feedback*, el grupo de revisión del modelo analizó la información recogida y formuló una versión final del mismo, que ha sido difundida oficialmente en abril de 1999. Después de la prospección realizada se descubrió que aspectos como gestión del conocimiento, innovación, alianzas y aprendizaje organizativo, debían ser incluidos, mientras que otros debían ser modificados. Tras el largo periodo en el que el anteproyecto fue revisado por expertos, empresas e instituciones, se optó por simplificarlo, y que representa el modelo en su versión definitiva, hecha pública el 21 de abril de 1999, se ha vuelto a un modelo de 9 criterios. *Alianzas* ha quedado refundido con *Recursos*, y se ha eliminado el criterio resultados

para los *Socios* como criterio independiente.

Las modificaciones que se introducen son las siguientes: a) se cambia el nombre del modelo eliminando de la denominación la palabra empresas debido a que ello podía inducir a considerar que el modelo no era aplicable a organizaciones no empresariales tales como organismos de las administraciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.; b) enriquecimiento de la totalidad de los criterios variando el contenido de los distintos subcriterios en los que se desarrollan. Aunque se mantuvo su puntuación se introdujeron algunos cambios en su denominación, con respecto a las versiones iniciales, así se sustituyó gestión del personal por personas, satisfacción del cliente y del personal por resultados en los clientes y en las personas, impacto social por resultados en los clientes y en las personas, impacto social por resultados en la sociedad y resultados económicos por resultados clave; c) incorporación del esquema lógico REDER, que supone un nuevo sistema de evaluación de los criterios que debe desarrollarse siguiendo cuatro etapas: 1) determinación de los Resultados que se pretenden alcanzar; 2) planificación y desarrollo de los Enfoques que llevan a los resultados deseados; 3) despliegue sistemático de los enfoques hasta asegurar su completa implantación; 4) evaluación y Revisión de los enfoques utilizados mediante un análisis y seguimiento de los resultados alcanzados y de las actividades continuas de aprendizaje. Este esquema supone una nueva instrumentalización del ciclo de mejora continua de Deming, su aplicación institucionalizada al proceso de evaluación EFQM; d) inclusión del tema relativo a las alianzas y la cooperación entre empresas; e) presencia de la innovación y el aprendizaje como elementos directores de la aplicación de todos los criterios; f) incorporación explícita del tratamiento de la gestión de la tecnología y la gestión del conocimiento; g) tratamiento reforzado de la gestión por procesos; h) Agrupación de los resultados clave de un subcriterio, y i) definición explícita en un subcriterio de indicadores clave del rendimiento de la organización.

1.3.3. Ámbitos asociados a la Gestión de la Calidad Total

A fin de evitar confusión entre estas tres actuaciones –certificación, premios y consultorías- que potencian el logro de la calidad total, es preciso delimitar los ámbitos clave asociados a la Gestión de la Calidad Total, tal y como Dean y Bowen (1994) han planteado. Estos son: 1) orientación al cliente, 2) mejora continua, y 3) trabajo en equipo. Todos ellos aplicados a partir de una serie de prácticas y técnicas en franca generalización, tal y como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 4. Principios, prácticas y estrategias de la gestión de la calidad total

| | Orientación al cliente | Mejora continua | Trabajo en equipo |
|-------------|--|---|---|
| Principios | Importancia de proveer productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes. | La satisfacción del cliente sólo se puede conseguir a través de la mejora continua de los procesos que crean productos y servicios. | La orientación al cliente y la mejora continua se alcanzan mejor a través de la colaboración en el seno de la organización, así como con clientes y proveedores. |
| Prácticas | Contacto directo con el cliente Recogida de información sobre las necesidades de los clientes Uso de la información para el diseño y distribución de los productos y servicios | Análisis de procesos Resolución de problemas Ciclo PRCA (planificar, realizar, comprobar, actuar) | Búsqueda de acuerdos que beneficien a todas las unidades implicadas en el proceso Creación de diversos tipos de equipos Formación en habilidades de grupo |
| Estrategias | Estudios de clientes y grupos Despliegue de la función de calidad (trasladar la información del cliente a las especificaciones del producto) | Gráficas de flujo Análisis de Pareto Control estadístico de procesos Diagramas causa-efecto | Métodos de desarrollo organizativo Métodos de construcción de equipos (clarificar los roles, retroalimentación del grupo). |

Fuente: Capelleras (1999), adaptado de Dean y Bowen (1994).

En cuanto a la orientación al cliente, desde la perspectiva del marketing, este principio puede parecer poco innovador. Sin embargo, la Gestión de la Calidad Total nos da una visión más amplia de la orientación al cliente ya que significa orientarse a la siguiente fase del proceso, de ahí que la noción de cliente incluye a empleados y proveedores. Los clientes internos son aquellos empleados que reciben el apoyo de otros empleados de la empresa. Esta sociedad interna o cadena de sucesos de la calidad ha de ser altamente eficiente si, en último término, se desea satisfacer al cliente externo. En ocasiones,

personas que se hallan situadas entre la empresa y el consumidor también han de ser tratados como clientes. La Gestión de la Calidad Total hace que nos centremos en esta amplia cadena de sucesos de la calidad con el fin de servir mejor al cliente externo. De este modo la satisfacción de las necesidades finales del cliente están garantizadas en cada fase de la cadena productiva en la que se realiza el trabajo, satisfaciendo las necesidades del cliente próximo.

Orientación al cliente equivale a un rediseño permanente del producto ya que, para Deming (1989), el ciclo de diseño, fabricación, venta y posventa ha de ir seguido de otro ciclo, que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, lo que provoca una mejora continua de la calidad. De ahí que se considere al personal como cliente interno, como parte de una cadena proveedor-cliente externo, que finaliza con el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto. Como señala Fernández et al (2003: 479) “en un mercado tan competitivo como el actual, la vieja fórmula de calcular los costes y añadir un margen para determinar el precio tiende a desaparecer. La nueva fórmula supone que el cliente es quien decide el precio, por tanto la empresa debe ajustar su estructura en el futuro para ofrecérselo hoy y, en consecuencia, atraer su atención. Hay que tener, pues, la creatividad suficiente para desarrollar las mejoras en el proceso que permitan reducir costes y atender mejor las necesidades del cliente”.

En cuanto a la mejora continua se le puede definir como la creación organizada de cambios beneficiosos en la empresa, de forma que se consigan niveles de Calidad sin precedentes. La mejora de la Calidad Total consiste en un proceso constituido por un conjunto de acciones estructuradas que concurren en un aumento de la Calidad Total de la entidad sobre la que se aplica, las cuales han sido identificadas normalmente como consecuencia de un diagnóstico. Básicamente, la mejora continua se centra, siguiendo a Deming (1989), en la insistencia en que la alta dirección es la responsable de la mejora continua de la calidad y la productividad. En síntesis, se pretende enseñar a la alta dirección a dirigir la mejora de los productos y/o procesos. Dirigir implica dominio de la producción, la supervisión y el entrenamiento; todo ello con la finalidad de incorporar la calidad al bien o servicio que el cliente adquirirá. De esta forma la Gestión de la Calidad Total se enfrenta a las raíces de los problemas de la competitividad industrial con la que hoy se enfrentan las empresas. Lo importante es generar un sistema que se comprometa definitivamente con la constante revisión y mejora de los procesos,

eliminando la autosatisfacción con la situación estática conseguida. Se trata de un proceso sin fin y un espíritu de superación basada en el inconformismo y la adaptación continua. Así, la mejora continua persigue llevar los valores de la Calidad Total de la empresa a resultados que antes no se habían conseguido, es decir, persigue orientar la empresa hacia la perfección o excelencia. La mejora continua es, por tanto, “una secuencia permanente que trata de producir mejoras en la Calidad mediante acciones repetitivas. Se trata de un modelo de aplicación universal, que se puede utilizar tanto en empresas de bienes como de servicios y que puede ser aplicado a cualquier proceso de forma paulatina. Además, la mejora continua de la Calidad Total supone, en último extremo, un cambio en la actitud y en el comportamiento de todos los empleados de la empresa, de manera que sientan una fuerte motivación por mejorar, así como la satisfacción de participar y conseguir en equipo estas mejoras. Por lo tanto, se trata de facilitar a la organización su camino hacia la Calidad Total” (Ruiz-Canela, 2004: 297).

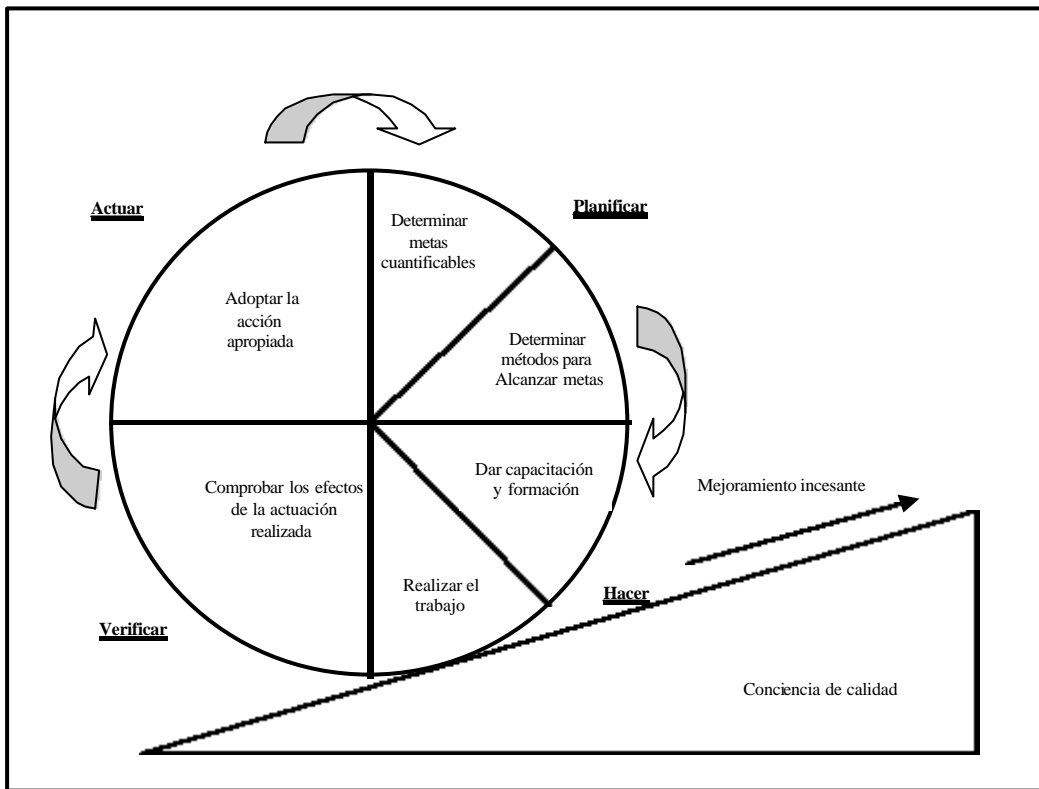
En las empresas existen oportunidades que pasan desapercibidas: tiempos de inactividad, exceso de existencias, incumplimiento de los tiempos de entrega, etc. En Japón estas oportunidades desaprovechadas se denominan “*Muda*” y significa el despilfarro de mano de obra, productos, dinero, espacio, tiempo, información, etc. En épocas de crisis es necesario reducir la *Muda* para poder incrementar los beneficios; sin embargo, los directivos japoneses afirman que tal disminución debe buscarse continuamente, tanto en épocas de crisis como de prosperidad. La puesta en práctica continua de pequeñas mejoras se conoce bajo el nombre de *Kaizen*. Este *Kaizen* o cinco eses para reducir la *Muda* representan cinco palabras japonesas: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* y *Shitsuke*, que se traducen y resumen en: actividad de limpiar el lugar de trabajo. La suciedad de una fábrica comprende las existencias innecesarias o defectuosas, las herramientas innecesarias, etc. También se puede encontrar suciedad en las oficinas: documentos e informes innecesarios. Eliminar la suciedad es lo que reflejan las cinco eses, estos es, utilizar las cosas necesarias, en el momento necesario, y en la cantidad necesaria.

Al poner en práctica las cinco eses de mejora de calidad, el tiempo de fabricación y los costes disminuyen, permitiendo producir los productos que desean los clientes con buena calidad, a un coste más reducido, con mayor rapidez y seguridad y, de esta forma, aumentar los beneficios de la empresa. para reducir la *Muda* es preciso: 1) reducir o eliminar el tiempo de preparación excesivo disponiendo de los materiales necesarios

antes de iniciar el proceso; 2) eliminar los materiales o productos defectuosos; 3) limpiar y ordenar el lugar de trabajo, lo que permitirá una mejora en el transporte de los productos, incrementar la moral de los trabajadores y reducir el absentismo laboral, e 4) incrementar la seguridad tanto de los trabajadores como de las existencias. Los componentes de las cinco eses son: a) SEIRI: Separar claramente las cosas necesarias de las innecesarias; b) SEITON: Disponer ordenadamente e identificar las cosas para que sea fácil utilizarlas; c) SEISO: Limpiar a fondo y mantener el orden y la limpieza; d) SEIKETSU: Mantener constantemente las tres eses anteriores. Ocupar el lugar de trabajo sin despilfarros, y e) SHITSUKE: Motivar a los trabajadores para que hagan continuamente las actividades de seiso y seiketsu. La persona que enseña a otra ha mantener un comportamiento ejemplar. Para que la mejora sea una realidad todos los trabajadores han de mantener y compartir la convicción de que es preciso eliminar los despilfarros, anormalidades y otros problemas escondidos en la fábrica.

Hayes y Wheelwright (1984) distingue entre Kaizen (o mejora incremental) y salto cuántico (o mejora radical). La mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso, mediante cambios incrementales, los cuales afloran de una forma emprendedora desde los niveles inferiores de la empresa. Para ello se utiliza el ciclo de Shewart, que consta, tal y como se observa en la figura siguiente, de cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar. A estas cuatro fases se les conoce como ciclo PHVA, el cual se entiende como un proceso que permite fijar nuevos estándares sólo para refutarse, revisarse y reemplazarse por estándares mejores. En tanto la mayoría de los trabajadores occidentales consideran los estándares como objetivos fijos, los practicantes del PHVA los consideran como el punto de partida para hacer un mejor trabajo la siguiente vez. Este proceso de estabilización con frecuencia recibe el nombre de ciclo EHVA (Estandarización – Hacer-Verificar-Actuar), y abarca las actividades orientadas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación, mientras que el mejoramiento se refiere a las actividades enfocadas a mejorar los estándares corrientes de funcionamiento⁵⁰.

Figura 5. El ciclo de Shewart



Fuente: Ishikawa (1985).

El salto cuántico puede adoptar, afirman Fernández et al. (2003: 481), “toda una variedad de formas: nuevo producto, modernización de las máquinas, incremento de la capacidad y localización en el extranjero, entre otras. A su vez, requiere importantes inversiones. La alta dirección, al aplicar estos saltos, asume un elevado riesgo con la expectativa de lograr un beneficio extraordinario. En estas empresas el *staff* es un grupo de élite que asesora a la dirección en las decisiones importantes. Sin embargo, estas empresas apenas valoran la cualificación ni las ideas de los trabajadores (...) No puede decirse que el salto cuántico suponga un avance en una progresión de escalera porque, por lo general, no lo hace, ya que un sistema, una vez que ha sido instalado como resultado de una innovación radical, está sujeto a un deterioro uniforme, a menos que se hagan esfuerzos continuos primero para mantenerlo y luego para mejorarlo”.

Respecto al trabajo en equipo, en la mejora incremental, se asume que los empleados que no tienen un puesto directivo, pueden hacer importantes contribuciones a la

⁵⁰ Imai (1989).

empresa si se les da la formación adecuada y la posibilidad de tomar decisiones. La participación del personal es un factor clave en la orientación cultural de la empresa hacia la calidad total. La involucración de todo el personal significa que todas las personas deben ser capaces de resolver problemas y que tienen que buscar siempre nuevos métodos de trabajo. Cada persona debe encargarse de su propio trabajo y de mejorar globalmente la forma de trabajo, lo que implica que los directivos han de tener confianza en la capacidad de sus colaboradores y en sus deseos de mejorar, por lo que la utilización de equipos para la calidad es un instrumento clave para incorporar la calidad en la empresa. Y es que el trabajo en equipo, tanto ad hoc⁵¹ como círculos de calidad, se apoyan en la idea de que una organización es efectiva si existe interacción entre las distintas partes de la empresa. Como argumentan Fernández et al (2003: 485) las diferentes personas y departamentos no deben trabajar aislados en la mejora de la calidad, sino que deben de cooperar desde el diseño del producto hasta su comercialización y posteriores mejoras. La concepción sistémica de la organización “considera que las diferentes partes están interrelacionadas y, por tanto, deben cooperar para mejorar el sistema como un todo. Por ello, no se debe mejorar un aparte del sistema en detrimento de las demás, ya que entonces tendríamos una suboptimización del sistema. Una tarea de la alta dirección consiste en conseguir que todo el mundo coopere y participe en la mejora de la calidad. La calidad total conlleva participación total e interrelación permanente de todas las partes implicadas en la empresa”.

Un círculo de calidad es un grupo reducido de trabajadores que voluntariamente se reúnen de forma habitual para solucionar problemas que afectan fundamentalmente a su área de trabajo. Según Ishikawa (1985) los círculos de calidad se apoyan en los cuatro siguientes pilares: 1) voluntarismo. Los círculos los crean voluntariamente los trabajadores que desean participar. No se crean por órdenes superiores; 2) autodesarrollo. Se consigue mediante la formación y permite agudizar el instinto para localizar los problemas. Los miembros deben recibir formación especial acerca de las normas que atañen a su pertenencia al círculo, a la forma de participar en las reuniones y a la manera de presentar los resultados a la dirección. La formación también abarca técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como tormenta de ideas, análisis causa y efecto, diagramas de flujo y análisis de Pareto, entre otras; 3) desarrollo

⁵¹ Un equipo ad hoc es un equipo de solución de problemas o grupo de proyecto de mejora de la calidad, creado por la dirección o la persona a quien delegue. Por tanto, la pertenencia al equipo es obligatoria, y se reúnen los miembros del equipo para solucionar un problema específico y, después, se disuelven.

mutuo. Esto significa ayudar a los trabajadores a observar y aprender lo que otros trabajadores hacen en otros puestos de trabajo, otras fábricas y otros países. Las actividades de los círculos de calidad han tenido éxito gracias a un sistema de estímulos e intercambios mutuos entre círculos de diferentes fábricas; 4) participación total. Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los operarios del lugar de trabajo.

1.3.4. Un programa de cambio organizacional

Los principios anteriores son indisociables de la gestión de los recursos humanos. Dentro de los programas de formación en Calidad Total los temas dedicados al factor humano tiene un importante peso específico, normalmente superior al de los aspectos técnicos u organizativos. Temas como motivación, comunicación, innovación, dirección de reuniones, trabajo en equipo son de capital importancia para llevar a cabo la transformación requerida en la empresa. Los grupos de trabajo proporcionan un entorno en el cual la innovación y el aprendizaje pueden ser articulados, verificados y redefinidos, aumentando la participación de los trabajadores y creando sentimientos de adhesión de los trabajadores a la filosofía de la Gestión de la Calidad Total.

Los principios anteriores han terminado cuestionando la idea dominante en las últimas décadas de que los factores que hacían que una empresa fuera competitiva eran los relacionados con las variables macroeconómicas o con los factores sectoriales o industriales. En contra se considera que la ventaja competitiva de las empresas está influida por los recursos (físicos, tecnológicos, humanos y organizativos) y las capacidades (conocimientos y habilidades que la misma posee⁵²). Parte de estos factores se consideran como activos intangibles y constituyen variables explicativas de la competitividad. Así, la inversión en activos intangibles orientada al desarrollo y control de los procesos y servicios potencia y mejora la capacidad de competir de las empresas. En este sentido, la reputación de la empresa y los productos, las habilidades de los empleados, la cultura, el servicio al cliente y la colaboración con los proveedores son algunos de los recursos que influyen en los resultados empresariales.

⁵² De acuerdo con Grant (1996) las diferencias en las rentas de las empresas se deben sobre todo a sus capacidades más que a las características estructurales de la industria.

Desde este punto de vista, saber como potenciar los recursos humanos de la organización, mediante el desarrollo de métodos de producción más flexibles y una orientación hacia el cliente y una colaboración con los proveedores, ha creado una nueva filosofía de gestión basada en la mejora continua. Como afirma Kamoche (2001) los recursos humanos son el pilar central sobre el que se asientan todas las capacidades que conllevan la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ya que son el mecanismo de vinculación de los demás recursos de la empresa. En este sentido, se estima que la contribución de los recursos humanos a la creación de valor constituye una ventaja fundamental para la empresa ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado, lo que motivaría a los trabajadores a crear valor mientras que la empresa reduciría costes, ya que se pagarían salarios más bajos a aquellos trabajadores que demostrasen un peor rendimiento.

Este nuevo modelo de gestión reconoce tres ejes estratégicos: eficiencia en los procesos, calidad en los bienes y servicios ofrecidos, y flexibilidad para adaptarse con rapidez a las turbulentas condiciones del mercado. En relación a estos tres ejes se reconoce como valor estratégico para conseguir el éxito empresarial el lograr una fuerza de trabajo más implicada, menos especializada y más comprometida en la organización. Por otra parte, el convencimiento de que hay que dar mayor protagonismo a los empleados en la gestión de las actividades de la empresa explica las nuevas prácticas de gestión y/o dirección de recursos humanos y los nuevos diseños de organización de la producción y del trabajo que caracterizan a la Gestión de la Calidad Total⁵³. Por ello, la Gestión de la Calidad Total constituye un dispositivo o más bien un programa de cambio organizacional, de ahí que, para Chase y Aquilano (1992), la gestión de la calidad total implica una innovación de la misma naturaleza que la que, en su momento, supuso la cadena de montaje⁵⁴.

Este dispositivo tiene su fundamento tanto en el reconocimiento de la importancia estratégica de la calidad como por la necesidad de mejorar los procesos, dada su relación directa con la eficiencia económica de la empresa. Eficiencia en base a que los procesos son el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas

⁵³ Hay que desatacar que según Kamoche (2001) que las prácticas y políticas de recursos humanos determinan la forma en que dichos recursos se combinan para crear capacidades empresariales. Ignorar esta realidad supone limitar el potencial de generación de rentas de los recursos humanos.

⁵⁴ Juran (1990; 1994) señala que, mientras el siglo XX ha sido el de la productividad, el siglo XXI será sin duda el de la calidad.

innovadoras, especialmente de las que basan su sistema operativo en la Gestión de la Calidad Total. Concretamente, se trata de conseguir la optimización de los recursos de la empresa poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, medio y largo plazo, que dimanen de la estrategia de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable. La estrategia de la empresa ha de acelerar el cambio de los sistemas de producción en masa y bajo coste a otros más flexibles y capaces de producir menos volúmenes y con mejor calidad. Cambio que descansa en lograr la implicación y compromiso del personal en el conjunto de actividades que soporta la actuación empresarial. En consecuencia, la empresa debe plantearse la adopción de prácticas de recursos humanos desde la perspectiva de un sistema integrado y dinámico⁵⁵.

Hay que destacar, por último, que la década de 1990 ha supuesto la ampliación y renovación del paradigma económico, fundamentalmente gracias al desarrollo del enfoque basado en los recursos (Wernerfelt, Conner), de la teoría evolucionista (Nelson y Winter) y del enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Hills y Dees). El primero rescata el interés de los clásicos (Andrews y Ansoff) por las competencias distintivas de la empresa. Así, la investigación en estrategia adopta una orientación más dinámica y preocupada por la eficiencia, en la que los recursos y las capacidades organizativas adquieren el papel protagonista sobre el que gira cualquier análisis estratégico. Y es en este contexto teórico como se configura la actual Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. La teoría evolucionista, también desde la perspectiva dinámica, se centra en el estudio de la evolución que experimentan las capacidades organizativas a lo largo del tiempo y con relación a las presiones externas, asimismo, destaca las rigideces que se presentan en los procesos de cambio estratégico. El enfoque de capacidades dinámicas, en el que convergen el enfoque basado en los recursos y la teoría evolucionista, ofrece una visión de la competencia próxima a la visión schumpeteriana del cambio económico. Así y para este caso, la heterogeneidad de los recursos crea las condiciones necesarias para el progreso, en la medida en que aporta soluciones varias y redundantes que no pueden anticiparse *ex -ante* por todos los competidores en un contexto de racionalidad

⁵⁵ Power y Sohal (2000) han identificado en contextos de producción Justo a Tiempo que un sistema integrado es más efectivo que las prácticas consideradas de forma aislada. Asimismo, Wright et al. (1996) demuestran que el incremento en el rendimiento de las empresas proviene de aplicar conjuntamente prácticas que doten a los trabajadores de habilidades, junto con planes que aumenten la participación y la motivación de éstos. Resultados similares fueron obtenidos por Ichniowski et al. (1997) y Wright et al.

limitada e incertidumbre. Se contempla la posibilidad de que existan capacidades dinámicas (que introduzcan elementos de innovación y cambio), concediéndose una atención especial al conocimiento y a la capacidad de aprendizaje.

1.4. Objetivos de la investigación e hipótesis central

En este contexto teórico se sitúa e inspira nuestro proyecto de investigación. Proyecto que trata de corroborar si el segmento hotelero ha mejorado sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrece⁵⁶. Concretamente, el primer objetivo de la investigación consiste en identificar la extensión de la calidad en el sector hotelero de Cataluña. Sector cuya función es el alojamiento de huéspedes acompañado normalmente de otros servicios como alquiler de salones, transporte de equipajes, suministro de comida y bebida dentro del alojamiento. Para el logro de esta función los hoteles deben transformar unos inputs (instalaciones, trabajadores, alimentos, etc.) en los servicios que demanda el cliente (outputs). Para lograr esta función de transformación, el despliegue del factor de calidad ayuda a mejorar el diseño de los servicios del hotel y, por extensión, mejora la competitividad del hotel.

Respecto a las peculiaridades de los servicios que condicionan la aplicabilidad directa de las técnicas de la Gestión de la Calidad Total, Foster et al (2000) señalan las siguientes cuatro peculiaridades: 1) el carácter perecedero de los servicios, lo que dificulta substancialmente la aplicación de las prácticas tradicionales de la dirección de operaciones, especialmente la gestión de la capacidad y de los inventarios; 2) la heterogeneidad de los servicios, con una fuerte presencia de personalización entendida como la posibilidad de ajustar las características de un servicio determinado a las necesidades o deseos del cliente lo que implica la búsqueda de un equilibrio entre las actividades estandarizadas y los servicios auxiliares que añaden valor a éstos; 3) la baja

(1996).

⁵⁶ Como indican Juliá et al. (2002: 87), “la situación actual del sector hostelería, las nuevas exigencias, bien sean legislativas o por parte de nuestros clientes, en materia de medio ambiente, higiene alimentaria, prevención de riesgos laborales y desarrollo de recursos humanos crean una necesidad de contar con un sistema global de prevención y mejora continua donde podamos incorporar todos los elementos bajo un paraguas común, mediante la creación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad. Para la empresa significa que no solamente cuenta la voluntad de implantar unas técnicas de gestión de calidad o incluso algún modelo concreto seleccionado, sino que además debe cumplir con las normativas vigentes en los campos antes mencionados.

intensidad de capital del proceso, poco mecanizado y raramente automatizado, y que implican que uno de los mayores retos sea precisamente el aumento de la productividad; 4) la implicación directa o indirecta en la prestación del servicio.

Barlow (2000) muestra que se pueden obtener mejoras en la calidad de los suministros, la comunicación con los proveedores, y reducción del espacio y costes de almacenamiento al aplicar una política de aprovisionamiento Justo a Tiempo para los suministros del hotel. Concretamente, presenta datos que avalan cómo puede lograrse la reducción y estabilización de tamaño de los pedidos, la reducción del número de proveedores, la mejora de contratos a largo plazo negociando costes, la consecución de tiempos de entrada y niveles superiores de calidad que responde a negociaciones de contratos, etc.

El segundo objetivo trata de evaluar el uso de las nuevas políticas de gestión de recursos humanos que la propia gestión de la calidad, según la literatura, conlleva. Al respecto, como plantean Gundersen et al (1996), en los hoteles, al igual que otras empresas de servicios, la profesionalidad de los empleados encierra la clave de la satisfacción de los clientes, de ahí que algunas técnicas de la gestión de la calidad total sean de utilidad para los hoteles en tanto que ayudan a eliminar defectos, mejorar la eficiencia o perfeccionamiento del propio servicio en sí. La implementación de esta nueva filosofía de gestión supone un cambio en la gestión de los recursos humanos, al constituir una condición imprescindible para poder mantener una capacidad de respuesta adecuada y poder crear una cultura organizativa propia en la que todas las personas participan en los objetivos de la empresa, anexionándolos en acciones concretas, como selección, formación y una adecuada política de motivación del personal⁵⁷.

Política necesaria en tanto que en el siglo XXI, para la literatura en torno a la gestión de la calidad total, la empresa está forzada a competir en mercados globales y sin fronteras en los que la capacidad de la empresa para que su oferta satisfaga al cliente es la única vía solvente para asegurarse ventajas competitivas y un flujo de ingreso suficientes para remunerar los esfuerzos del empresario, de los accionistas y de los empleados⁵⁸. A este objetivo, Recursos Humanos y Calidad Total no son sólo variables relacionadas sino que deben de constituir una misma cosa, donde necesariamente el rol de los directivos

⁵⁷ Aquino (1992); Biosca (1996;1997); Felipe (1996); Gibson (1997); Aguado (1997).

⁵⁸ Ivancevich et al. (1997); Kotler et al. (1997); Louartt (1994); Ordoñez (1996).

de recursos humanos ha de ser el conducir el desarrollo y extensión del concepto de Calidad Total a toda la empresa, y servir, así, de forma proactiva, a los objetivos de calidad de la organización. Y al ser la calidad lo primero en la forma de pensar y actuar en los negocios, lo que se infiere de la literatura en torno a la Calidad Total es 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, comprometidos con los objetivos de calidad. En otras palabras, la puesta en práctica de una estrategia y programas de Calidad Total no puede alcanzarse sin el liderazgo de la función o departamento de recursos humanos, o de la alta dirección, y el motivo es que la calidad es una fuente de ventajas competitivas a la que los clientes otorgan cada vez mayor valor, influyendo, por este motivo, 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, idealmente, la Gestión de la Calidad Total es el mejor escenario para la empresa, en tanto que representa a clientes, trabajadores y proveedores totalmente satisfechos o en camino hacia la satisfacción total. La cuestión es la siguiente: se afirma que la satisfacción de todos los agentes implicados en la empresa permite la maximización de su valor, el aumento de cuotas de mercado o la mejora de su competitividad. La respuesta que los teóricos aportan es que esta mejora es consecuencia de que la calidad forma parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico. La calidad implicaría, así, una política en la definición de las relaciones proveedor-empresa-cliente orientadas a lograr un sistema de calidad total. De esta manera, el esquema de la calidad se orienta a la consecución de la satisfacción como resultado de dichas relaciones, aunque no se puede reducir dicha orientación a la mera consecución de dichos objetivos de satisfacción.

El proceso hacia la calidad ha rebasado el planteamiento de una mera solución técnica para ser considerado como una filosofía de gestión estratégica empresarial, 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. Nos salta la duda de si

este tipo de visión es excesivamente simple y tiende a exagerar el alcance real de los cambios en la empresa generados por la Gestión de la Calidad Total. Concretamente, respecto a la exigencia de participación emergen dudas respecto a la confianza que poseen los directivos respecto a la participación y lealtad de los trabajadores de las empresas, y consideramos que los directivos tienen la visión de que la concentración de poder y de las capacidades de gestión en la cúspide de las empresas continúa siendo imprescindible.

Perdiguero (2003: 27) argumenta que “es cierto que en la empresa se han producido transformaciones importantes como consecuencia de los procesos de adaptación de la organización a las condiciones de creciente competitividad del mercado. Cambios asociados, en muchos casos, al avance de la internacionalización de las economías, así como a los efectos de un ambiente caracterizado por el protagonismo del desarrollo tecnológico. Sin embargo, existen también numerosas evidencias sobre la persistencia de una parte importante de los rasgos estructurales y de las rutinas organizativas más tradicionales. Este autor agrega que “el hecho más relevante es que en los nuevos modelos de organización desarrollados en los ochenta importan mucho más los proyectos y objetivos de racionalización productiva y de innovación tecnológica que los cambios organizativos o los procesos de apertura de la empresa a la sociedad” en realidad, estamos ante exageraciones discursivas condenadas a ser no confirmadas por la realidad. Orgogozo (1991) advierte “sobre la ‘la nueva tiranía’ blanda instituida en las empresas como una nueva variante arcaica de la autoridad y la jerarquía. Este tipo de tiranía sería el efecto de unos discursos en los que ocupaban cada vez más espacio valores como la participación, el trabajo, las metas y el proyecto común, la iniciativa y la responsabilidad, mientras que los hechos y las conductas de los directivos desmentían estas palabras constantemente”.

En efecto, la retórica de la calidad, con los cambios que se han producido en los procesos productivos y en la estructura económica, tiene que ver con las viejas formulaciones del darwinismo social, en el sentido de que el principio de la supervivencia económica de los más aptos equivale o tiene que ver, en la actualidad, con el afán de obtener la marca de calidad, de tal manera que lograrlo supone legitimar las utilidades, ganancias o beneficios. Estableciéndose, así, de manera inequívoca, que el gobierno de la empresa tiene la obligación de aumentar el valor de los accionistas, la rentabilidad de sus inversiones. Esta lógica se refleja claramente en Benavides y

Quintana (2003), al argumentar que está aceptada la superación de la concepción clásica de los objetivos de la empresa, esto es, un abandono progresivo de la maximización del beneficio por la maximización de su valor. Este objetivo se alcanza al maximizar la riqueza conjunta de todos los que poseen un derecho sobre los activos y flujos de caja generados por la explotación de la empresa, lo cual se hace operativo a través de la maximización del valor de la empresa en el mercado. Por ello, es posible afirmar, para estos autores, que para los agentes de la empresa el valor de ésta vendrá generado por la capacidad de la empresa para generar rentas y en esa capacidad, entre otras variables, influye el beneficio económico.

De forma que el objetivo último de la gestión de la calidad total, para Benavides y Quintana, debe concretarse en la búsqueda por parte de todos los componentes de la empresa de una organización que no ceje en el empeño de reducir costes, aumentar beneficios, o en definitiva, mejorar la relación calidad-precio de cara al cliente a fin de ganar mayores cuotas de mercado⁵⁹. Es lo que ha venido a denominarse el “objetivo de los seis ceros”, esto es: cero defectos, cero stocks, cero retrasos, cero papeles, cero averías y cero sorpresas. Se trata, en consecuencia, de un sistema en el que cada uno de los agentes esté persiguiendo el mejor modelo posible de organización en base a formación, participación, colaboración, comprensión y satisfacción. Está claro, sin embargo, que ninguna empresa puede funcionar sin ningún stock o sin ningún documento; estos objetivos indican, más bien, una tendencia a seguir⁶⁰.

Conseguir un sistema de calidad total sólo es posible si la formación y/o capacitación profesional de todos los miembros de la organización se considera un objetivo preferente. Sin embargo, dadas las características del mercado de trabajo del sector turístico español, donde tradicionalmente se dan elevadas tasas de temporalidad, trabajo a tiempo parcial, y bajas remuneraciones, la cuestión esencial es ¿puede un sector hotelero con estas características aplicar eficientemente las técnicas que prescribe la Gestión de la Calidad Total? ¿Aquellas empresas que aplican la Gestión de la Calidad se han desmarcado de las prácticas de recursos humanos del resto del sector? ¿Puede la

⁵⁹ Como indica Plaza (2002) desde una perspectiva realista el fin último de cualquier empresa, y las empresas orientadas a la Gestión de la Calidad Total no deben ser una excepción, es ganar dinero. La rentabilidad de la empresa es el factor que realmente diferencia a las empresas de éxito de las que fracasan.

⁶⁰ Serieyx (1991); Zaidi (1993).

Gestión de la Calidad Total mejorar tanto la satisfacción de los clientes como, gracias a su práctica agregada, mejorar los niveles de capacitación en el sector?

Capacitación necesaria en tanto que la formación es una acción básica en la gestión de la calidad total, y lo es en la medida que aquello que se pretende es eliminar las tareas de control, es decir, que la función de vigilancia se reoriente al asesoramiento y ayuda con el fin de que los propios trabajadores se impliquen y alcancen el objetivo de la calidad en sus respectivos trabajos. Todo ha de contribuir a corregir una de las deficiencias del modelo Taylorista: el no asegurar una supervisión efectiva global de los negocios; supervisión que se confiaba únicamente al director general. Se intenta, en contra, hacer prevalecer un sistema de dirección que alcance los mayores niveles de eficacia mediante una correcta asignación de los recursos humanos y materiales. El control inicialmente depositado en la jerarquía, se sustituye ahora por autocontrol, permitiendo organizaciones planas, menos burocráticas, más comprometidas con el objetivo último del logro económico de la empresa⁶¹, esto es, mejorar la productividad y la competitividad como medios para mejorar el beneficio económico. Por consiguiente, la Gestión de la Calidad Total posibilita incrementar tanto el denominado *ámbito de valor* como reducir el *ámbito de coste*. La secuencia esperada de la implementación de la Gestión de la Calidad Total en el ámbito de valor se expresa de forma que a mayor calidad, mayores ventas y, consecuentemente, mayores ingresos. Por otra parte, en cuanto al ámbito de costes, a mayor productividad, menores costes y, en consecuencia, menores gastos a soportar. La Gestión de la Calidad Total integra estos dos ámbitos con los elementos humanos implicados en el proceso.

Llegado a este punto creemos importante, por un lado, exponer la hipótesis central de la investigación. Dicha hipótesis, dadas las peculiares condiciones de empleo del sector servicios, plantea que no se produce automáticamente la correlación calidad de servicio al cliente y calidad de los recursos humanos internos de la organización. En la investigación tratamos de detectar las variables perturbadoras de dicha correlación. Por otro, en toda investigación se deben definir los conceptos con los que se va a explicar el objeto de estudio. Pero, la cuestión está en que existe un auténtico aluvión de definiciones, lo que refleja que entre los investigadores y especialistas no hay un

⁶¹ Elías (2000).

acuerdo en torno a un significado único. En este sentido, se hace necesario efectuar una revisión de la literatura existente en torno a la definición de calidad. Una vez efectuada esta revisión definiremos las hipótesis que vamos a contrastar y la estrategia metodológica seguida, exponiendo las dimensiones e indicadores que darán cuenta de las hipótesis que nos hemos planteado.

2. Planteamiento teórico-metodológico

2. Planteamiento teórico-metodológico

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión del concepto de calidad y la evaluación de la denominada gestión de la calidad. Se trata de ampliar el modelo teórico de la investigación ya descrito en la introducción, pero con la finalidad de especificar los principios de la Gestión de la Calidad Total que convergen con la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH). Esencialmente, la Gestión de la Calidad Total y la GERH “parten de una concepción unitaria, orientada a lograr el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, y asumen que aquellos están interesados en participar activamente en la mejora de la calidad” (Castro, 2001:91).

2.1. El concepto de calidad

El establecimiento de una definición de calidad constituye el punto de partida en un riguroso enfoque teórico-metodológico. Constatamos que existen importantes revisiones del concepto de calidad en la literatura de las que hemos seleccionado las cuatro siguientes:

1) La primera es la de Garvin (1988), que identifica los siguientes enfoques en relación al concepto de calidad: a) enfoque trascendente: se considera la calidad como sinónimo de excelencia absoluta y universalmente reconocible, sin embargo este concepto abstracto y subjetivo es imposible de concretar y medir; b) enfoque basado en el producto: observa la calidad como una variable precisa y susceptible de ser medida. Una calidad diferente supone una diferencia en la cantidad de algún ingrediente o atributo poseído por un producto, no obstante la valoración de las características de los productos varía mucho entre las personas, haciendo difícil medir la calidad; c) enfoque basado en el cliente: aquellos bienes que los consumidores individuales consideran que satisfacen mejor sus preferencias son los de más calidad. Ahora bien, los clientes tienen necesidades y deseos diferentes y, por tanto, normas de calidad distintas; d) enfoque basado en la manufactura: se identifica la calidad como la conformidad con las especificaciones previamente definidas por los diseñadores de los productos, y e) enfoque basado en el valor: se introducen términos de costes y precios en la idea de

calidad, ya que no se puede definir la calidad sin tener en cuenta el precio⁶².

2) La segunda es la que aportan Reeves y Bednar (1994). Para estos autores la calidad se puede definir en términos de excelencia, de valor, de conformidad con las especificaciones o de satisfacción de las expectativas de los clientes.

3) La tercera es la de Benavides y Quintana (2003), que siguiendo a Moreno-Luzón et al (2001), y basándose en Garvin (1988), presentan cinco enfoques de calidad y que dan lugar a planteamientos distintos en lo que a su gestión, por parte de la empresa, se refiere, y que son:

- a) Calidad basada en la fabricación: se trata de un concepto que utiliza como fundamento de la calidad la conformidad con las especificaciones recogidas en el diseño del producto. Los procesos, junto a las estrategias de fabricación, se encargan de garantizar la calidad. Resulta de especial interés para la fabricación de productos industriales y representa una perspectiva interna de la calidad centrada en la búsqueda de la eficiencia por parte de las empresas.
- b) Calidad basada en el usuario o cliente: en este caso las bases de la calidad se encuentran en la apreciación que de ella haga el consumidor. Cada consumidor tiene unas necesidades que satisfacer, y la calidad será juzgada sobre la base de la capacidad que tengan los bienes o servicios para dar una respuesta adecuada a sus gustos y preferencias, por lo que resulta especialmente importante recoger adecuadamente la voz del cliente. Supone considerar a la calidad desde un perspectiva externa a la empresa, orientada al mercado, y en la que preside la búsqueda, por parte de la empresa, de la eficacia.
- c) Calidad basada en el producto o servicio: en la medida que el producto mejore sus atributos, mejorará su calidad; tales atributos darán lugar a nuevas especificaciones. Desde esta orientación las estrategias de marketing resultan fundamentales. Es una idea próxima a la de la fabricación; en ella nuevamente la búsqueda de la eficiencia es una constante presidida por una perspectiva de la calidad interna a la empresa;
- d) Calidad basada en el valor: con este planteamiento se establece un binomio indisoluble precio-calidad; se considera que la calidad de un bien o servicio está

⁶² Un producto de calidad, sugieren Fernández et al. (2003), es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se vende a un precio inferior, o aquél que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad o una satisfacción superior.

determinada por su precio. Para un precio dado se pretende alcanzar la máxima calidad, por consiguiente la calidad es función del coste como base determinante en la configuración del precio. Esta formulación, enraizada en la teoría económica, exige a las empresas la consideración de la calidad bajo una perspectiva centrada en el mercado, externa a la empresa, que nuevamente focaliza sus esfuerzos en la eficacia.

- e) Calidad basada en una concepción trascendente: una idea trascendente de la calidad supone que su identificación es difícil, al considerarse a la calidad como un concepto abstracto que es complicado a la hora de plasmar en realidades. Fundamentar, desde un plano trascendente, la calidad implica introducir en ella un elevado grado de subjetividad; la calidad es algo totalmente personal que es complicado aprehender. Esta concepción es la que subyace en los modelos en los que se basan los diferentes procesos de la calidad y supone una búsqueda de la excelencia por parte de la empresa en el sentido de que todos sus recursos se orientan hacia el logro de la calidad, cualquiera que sea el fundamento de la misma. Se desarrolla así un enfoque global en que se pretende alcanzar, de forma simultánea, la eficiencia y la eficacia. El logro de la excelencia exige considerar la calidad en todas sus perspectivas y abordar su tratamiento no descuidando ninguno de los aspectos en los que se fundamenta: la fabricación, los requerimientos de usuarios o clientes, los atributos que definen al producto o servicio y el valor con relación al precio. Todo ello presidido por la dificultad que supone identificar y reconocer a la calidad como algo que es posible aprehender.

4) La cuarta es la de Gale (1996), que identifica cuatro etapas que permiten alcanzar un modo de gestión de la calidad altamente avanzado, y que son: a) etapa de calidad de conformidad: en esta etapa es fundamental la consecución de productos que sean conformes a los requerimientos del cliente haciendo los trabajos bien desde la primera vez, de modo que sea posible reducir los desperdicios y los procesos; b) etapa de satisfacción del cliente: pretende un acercamiento al cliente a través del conocimiento de sus expectativas y necesidades; c) etapa de calidad percibida por el mercado en comparación con la competencia: el objetivo es encontrar explicación a por qué se captan o pierden clientes. Las empresas que se encuentran en esta fase son conscientes de la necesidad de adoptar un enfoque nuevo, más cuidadoso, para medir su desempeño en el mercado. Para ello han de obtenerse datos del mercado en general y no sólo de

aquella parte que es cliente de la empresa. Por tanto es importante conocer la opinión de los clientes de la competencia acerca de sus expectativas de un determinado producto y la percepción que tienen del producto que le ofrece la empresa, y posteriormente medir el desempeño del producto en relación con el producto de la competencia; d) etapa de la administración de valor para el cliente: integración de la Gestión de la Calidad Total desarrollada durante las primeras fases con los sistemas de administración clásicos de la empresa. En esta etapa la dirección ha entendido plenamente los esfuerzos en pro de la calidad y conoce la forma en que los cambios en la calidad percibida por el mercado impulsan otros aspectos de la posición competitiva; aprovecha esta información para tomar decisiones que permitirán a la compañía producir el valor más alto y, por consiguiente, obtener un beneficio máximo a largo plazo para las partes interesadas, los clientes y a la sociedad.

2.1.1. Dimensiones del concepto de calidad

Partiendo de estas cuatro revisiones resulta que la calidad ha de estar presente en todas las fases del producto, desde el diseño hasta su comercialización en el mercado. Como indican Fernández et al (2003: 464), “las características del producto para satisfacer una necesidad deben identificarse mediante una investigación de mercados (enfoque basado en el usuario). Posteriormente, se deben trasladar a especificaciones del producto (enfoque basado en el producto), siendo fabricación responsable de que el producto cumpla los requisitos del diseño (enfoque basado en la fabricación). El producto se venderá en el mercado a un precio que refleje el valor que tiene para el cliente (enfoque basado en el valor), pero siempre habrá que tener presente que la calidad, al igual que la belleza, es algo que se percibe subjetivamente (enfoque trascendente)”.

El concepto de calidad queda articulado tanto en referencia a la conformidad con las especificaciones como a la satisfacción con las expectativas de los clientes, es decir, en relación a la calidad consideramos que ambas dimensiones han de ser contempladas en la definición del concepto. No tiene sentido pensar únicamente en la satisfacción de las expectativas de los clientes sin trasladarse al ámbito del diseño y la fabricación de los productos, tratando de definir las especificaciones precisas y garantizando su cumplimiento. Calidad es cumplir con las especificaciones y satisfacer las necesidades

y expectativas de los clientes (bien, servicio, precio y normas). Se trata de dos categorías complementarias ya que dotan al concepto de calidad de una doble dimensión: externa, orientada al cliente, y otra interna, centrada en las actividades, procesos, métodos de trabajo, etc., de la empresa⁶³. Ambas definiciones refutan la idea de que estemos ante dos paradigmas de la calidad enfrentados (véase cuadro 5), sino que lo relevante es la relación entre el énfasis en las especificaciones (enfoque antiguo) y el énfasis en el cliente (enfoque actual).

Cuadro 5. Paradigmas de la calidad

| Enfoque antiguo | Enfoque actual |
|-----------------------------|---|
| Cumplir con los estándares | Satisfacer las expectativas de los clientes |
| Cumplir con el presupuesto | Añadir valor |
| Invertir dinero en calidad | Ahorrar dinero con la calidad |
| Detectar errores | Prevenir errores |
| Invertir tiempo en calidad | Ahorrar tiempo con la calidad |
| Es responsabilidad de pocos | Es responsabilidad de todos |

Fuente: Arthur Andersen (1995).

Para gestionar bien el cumplimiento de las especificaciones y satisfacer las expectativas de los clientes se requiere convertir a los propios trabajadores, a los proveedores y a los directivos en clientes sujetos de la satisfacción. Así, el término calidad establece que un bien o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente (del empresario, del compañero de trabajo) en función de un conjunto de parámetros: seguridad que ofrece el producto (el propio trabajo), fiabilidad o capacidad del producto para cumplir su función sin errores, servicio y medidas con las que el fabricante (el conjunto de los implicados en el proceso productivo) responde a los errores del producto o servicio, etc.

Fernández et al (2003), siguiendo a Garvin (1988), plantean la existencia de las siguientes ocho dimensiones de la calidad: 1) prestaciones: son las características funcionales primarias del producto que contribuyen a satisfacer una necesidad básica del mercado. Los productos que realizan la misma prestación y satisfacen idéntica

⁶³ Grima y Tort-Martorell (1995).

necesidad, pueden diferir en sus características funcionales y, por tanto, en su calidad; 2) peculiaridades: son características secundarias del producto que, aunque no contribuyen a satisfacer las necesidades básicas del cliente, sirven de complemento a las prestaciones. Ofrecen el conjunto de características adicionales que contribuyen a completar el producto que compra el cliente; 3) conformidad: es el grado en que las características operativas de un producto satisfacen las normas establecidas en el diseño; 4) fiabilidad: el producto ha de ser fiable, es decir, debe asegurar al consumidor confianza en su utilización durante el periodo de vida útil; 5) durabilidad: está relacionada con la vida útil del producto. Todo producto tiene una duración técnica y otra económica; 6) servicio: las ventas de los productos, en especial cuanto más refinados son, se sustentan de manera importante sobre la extensión y calidad de los servicios prestados a los clientes: rapidez, cortesía, asesoramiento, formación del consumidor (para evitar el mal uso del producto), sistemas de garantías, financiación, asistencia en la instalación y, como no, reparaciones y mantenimiento; 7) estética: la estética es una actividad de embellecimiento que complementa la estructura funcional y que está claramente vinculada a los aspectos externos del producto, con objeto de adecuarlo a los gustos imperantes o promover nuevas preferencias, y 8) percepción: los clientes no siempre tienen información completa sobre los atributos de un determinado producto o servicio. En estas circunstancias, los productos se evaluarán menos de acuerdo con sus características objetivas que según sus imágenes, su publicidad o sus nombres de marca (suposiciones sobre la calidad más que la realidad de la misma). La percepción se apoya en la experiencia personal del cliente y la información que le llegue a través de múltiples fuentes: empresa, amigos y personas de referencia, entre otros. Una consecuencia de esta diversidad de fuentes es que los clientes tienen diferente información, por lo que su percepción de la calidad del producto es distinta. De ahí que las percepciones de la calidad puedan ser tan subjetivas como las evaluaciones de la estética.

Acometer las ocho dimensiones de la calidad implica que la empresa ha de gestionarse tratando de ajustar su producto a las dimensiones de la calidad que realmente valoran los clientes, sin descuidar, obviamente, el resto, en las que deben alcanzar el valor estándar del mercado, y es que, como indican Fernández et al (2003: 468), “la calidad es el resultado de comparar una realización y una expectativa. De esta forma, el éxito de una empresa depende de la precisión con la cual establezca las necesidades o

expectativas del consumidor en requisitos del producto, y su habilidad para salvar la brecha entre los requisitos y sus propias capacidades para fabricar el producto esperado. Si el rendimiento del producto iguala o supera las exigencias del usuario, este se sentirá satisfecho; en caso contrario, no”.

A efectos de lograr el cumplimiento de las expectativas establecidas, dado que la calidad es factor estratégico de éxito en los negocios, la gestión de la calidad, según Arthur Andersen (1995; 1995a), ha de orientarse por los siguientes preceptos:

a) *La calidad la definen los clientes*: en un mercado competitivo los clientes determinan si un bien o servicio cubre las necesidades; sus preferencias, valores y criterios de compra son básicos para la empresa. Para llegar a una posición de liderazgo es preciso diseñar estrategias de segmentación que permitan explorar aquellos nichos de mercado en los cuales la calidad de nuestra empresa constituye una ventaja competitiva, o dicho a la inversa, pretender satisfacer a todos los segmentos no permitirá alcanzar el liderazgo en ninguno de ellos (dada la diversidad de expectativas que tendremos que afrontar).

b) *El proceso de calidad se inicia con el liderazgo activo de la alta dirección*: la calidad no se delega, se practica. Los líderes de la empresa deben ser los dinamizadores de una cultura empresarial fundada en la calidad y la excelencia y, a partir de ahí, aplicar un sistema de gestión participativo.

c) *La calidad es un factor estratégico de competitividad y diferenciación*: la ventaja competitiva que proporciona la calidad varía en función del ciclo vital del producto: en las primeras fases tiene más importancia el factor innovador, al avanzar el ciclo se intensifica la competencia en precios y la empresa ha de centrarse en la calidad como factor de diferenciación. La calidad y el servicio al cliente son ventajas competitivas duraderas y, por tanto, deben ser evaluados en toda estrategia de negocio.

d) *La calidad efectiva es garantía de rentabilidad sostenida*: cuando el servicio al cliente es fundamental resulta preciso evaluar la eficacia de las operaciones en términos de calidad más que en términos de costes. Si se cumple lo que el cliente desea, la rentabilidad será una consecuencia del posicionamiento de los productos al mercado. La

calidad permite reducir costes, aunque a corto término significa inversión en aprendizaje de nuevas herramientas o modificaciones en la forma de actuar. No obstante, resulta más costoso para la empresa perder un cliente que invertir en retenerlo, por ello, las empresas líderes en satisfacción a los clientes son también las que obtienen mayor rentabilidad. Factores que inciden en la rentabilidad a largo término son los siguientes: un cliente satisfecho es quien mejor vende el bien y/o servicio de la empresa; un cliente satisfecho es más fiel a la empresa, lo que redundará en un mayor nivel de ventas; un cliente satisfecho permite mejores precios y márgenes debido a que es conocedor de la calidad de nuestros productos; un cliente satisfecho permite menores costes de comercialización y venta: es más fácil vender a un cliente existente que a un cliente nuevo; un cliente satisfecho repercutirá, en definitiva, en una mayor productividad y eficiencia en los recursos.

e) *La calidad involucra a todos los miembros de la organización*: el objetivo de calidad exige la participación de todos, desde la gerencia hasta los empleados, pasando por directores y cargos intermedios, cada uno en su nivel de responsabilidad. Los empleados de la empresa son la clave del éxito de una estrategia basada en la calidad. Dada su importancia será necesaria una adecuada selección de personal, así como la formación continua del personal, un sistema de incentivos, la aplicación de técnicas de motivación, etc. Ciertamente, insiste Arthur Andersen que las compañías que invierten en la formación y educación de su personal, consiguen una ventaja competitiva difícil de superar que les permitirá convertir la calidad y el servicio al cliente en un factor permanente de diferenciación.

f) *La calidad también involucra a los proveedores*: la calidad no depende solamente de los procesos internos de la empresa, también depende de la calidad de los productos suministrados por los proveedores. Es preciso trabajar conjuntamente con ellos para que asuman su parte de responsabilidad en el objetivo de conseguir productos y servicios de mayor calidad. A nivel internacional, por ejemplo, cada vez hay más empresas que exigen a sus proveedores la implantación de sistemas que garanticen la calidad según la norma ISO 9000.

g) *La calidad ha de ser el elemento configurador de todos los sistemas y procesos de la empresa*: todos los sistemas y procesos -sistemas de información, políticas de

remuneración e incentivos, normas y procedimientos operativos, sistemas de medida, etc.- han de diseñarse y desarrollarse para hacer realidad el objetivo de calidad. La calidad de diseño consiste en actuar sobre las características del producto que satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes⁶⁴.

La empresa ha de evaluar sus actividades desde la perspectiva de los clientes, por ello, es importante descubrir las características del producto que los clientes consideran claves para satisfacer sus necesidades. Los sistemas que mayor incidencia tienen en la gestión de la calidad son: 1) sistemas de captación de información externa, que permite realizar comparaciones competitivas en el mercado, anticipar tendencias, etc. Esta información es básica para generar ideas creativas que impliquen innovación de productos y respondan a los cambios del entorno; 2) sistemas de medición de la calidad, con el fin de evaluar la posición competitiva y el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos y tomar las medidas correctoras necesarias; 3) sistemas de retribución e incentivos del personal, destinados a motivar al personal para alcanzar los objetivos de calidad⁶⁵.

h) *La calidad ha de comunicarse*: las ventajas que distingue la empresa han de darse a conocer para que la calidad sea percibida. Se ha de actuar en dos vertientes: crear una imagen institucional de forma que se asocie el nombre de la empresa con el concepto de calidad y promocionar los aspectos diferenciadores de la calidad de los productos de la empresa.

i) *La calidad implica sensibilidad y preocupación de la empresa por el entorno social y por el medio ambiente*: la responsabilidad de la empresa por la comunidad y el medio ambiente forma parte de la imagen de empresa y forma parte del concepto global de calidad de empresa.

j) *La calidad es dinámica*: la idea de calidad lleva asociada la de una constante

⁶⁴ Según Ishikawa (1985), estas características se incorporan en la fase de diseño del producto, se convierten en argumentos de ventas, aumentan la satisfacción de los clientes y ayudan a explicar las razones por las cuales los clientes compran el producto.

⁶⁵ Juran (1989), señala que la calidad de aceptación se logra en la fase de fabricación, y consiste en eliminar las deficiencias y los fallos del producto, lo que elimina los reprocesos y los desechos, a la par que contribuye a reducir las reclamaciones y minimizar la insatisfacción de los clientes.

transformación que depende de tres factores: los gustos y motivaciones de los consumidores; la presión de la competencia con el lanzamiento de nuevos productos y servicios, y la mejora interna de la empresa, que debe tener objetivos cada vez más ambiciosos de calidad. La gestión de la calidad, se interpreta como el proceso de identificar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con la empresa -clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la propia comunidad- respecto a los bienes y servicios que la empresa proporciona.

De forma sintética, la filosofía de la Calidad Total puede describirse como una estrategia de negocio y una técnica de dirección basada en cuatro elementos: 1) orientación al cliente: los clientes externos e internos son la razón de ser de la empresa; 2) toma de decisiones basada en hechos: en ocasiones las decisiones se basan en intuiciones, no en hechos. Ello conlleva graves problemas para la empresa. Resulta posible mejorar el proceso de toma de decisiones mediante la utilización de indicadores de calidad que señalen su grado de cumplimiento; 3) estimulación del personal: el personal debe tener la habilidad para (y la posibilidad de) sugerir y realizar cambios en los procesos y proponer soluciones a los problemas. Es aconsejable favorecer un entorno que facilite el pensamiento progresivo a todos los niveles de la organización, y una cultura que ayude al personal a realizar su trabajo satisfactoriamente. Con el fin de motivar al personal se ha de compartir con ellos los objetivos de la empresa, e implementar un sistema de formación que mejore sus conocimientos y habilidades; 4) mejora de procesos: los procesos son el núcleo de la organización. Es preciso articularlos de tal modo que sea posible distribuir los productos y servicios eficientemente, de acuerdo a los requerimientos de calidad de los clientes.

Puede observarse que se habla de proceso, no de programa. Ello es debido, advierte Arthur Andersen, a que la Gestión de la Calidad Total no se aplica temporalmente, sino de forma continua a lo largo del tiempo. La Gestión de la Calidad Total es una metodología que se aplica con el fin de sustituir formas obsoletas y para dirigir la actividad corporativa año tras año. En definitiva, el proceso de Gestión de la Calidad Total constituye una estrategia competitiva a largo plazo. Este proceso, que genera habilidades y conocimientos e involucra a la alta gerencia, constituye una auténtica cultura corporativa que valora en gran medida la satisfacción de los clientes. Y ello en la

medida que la Gestión de la Calidad Total implica adoptar un sistema de dirección completamente centrado en el cliente y reforzar la creación de una cultura que tiene como fuerza motora la satisfacción de las necesidades de los clientes en cualquier momento.

2.1.2. Concepto de calidad de servicio

En relación al concepto de calidad podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. Se observa un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la satisfacción del cliente⁶⁶. Setó (2004: 53-54) afirma que de la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante “mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores (...) las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en su nivel de especificidad. Comúnmente se han empleado niveles que incluyen la satisfacción con un producto, con una experiencia de consumo, con una experiencia de decisión de compra, con el personal de ventas, con una tienda, etc. Desde otros punto de vista, también es posible distinguir dos tipos de conceptualizaciones más sobre la satisfacción del cliente: la satisfacción con una transacción específica y la satisfacción acumulativa (...) desde la perspectiva de la transacción específica, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evolutivo post-elección de un acontecimiento de compra específica. En comparación, la satisfacción del cliente acumulativa es una evolución global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante el tiempo”.

⁶⁶ Quijano (2003); Pietersen (2004); López y Gadea (2001).

La noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad de servicio, de modo que “el enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios –según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares-, con el tiempo empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto cómo en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa. por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente. Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido” (Setó, 2004: 16).

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligado al concepto de calidad de servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia. Parasuraman et al (1990), consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad del servicio es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1994): Calidad de Servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto⁶⁷.

El concepto de satisfacción del cliente está entroncado con el constructo “calidad de servicio”. Su idea central alude a la calidad en la realización del servicio (tanto si se trata de empresas industriales como terciarias) y su adaptación a las necesidades y expectativas del consumidor. A pesar de la prolija gama de conceptualizaciones lanzadas es posible seguir adoptando la definición clásica de Zeithaml (1988) o de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1993): calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio. La creciente asimilación por la práctica empresarial y el crecimiento exponencial de la investigación (especialmente desde del campo del marketing) del enfoque de la Calidad de Servicio, ha consolidado una corriente heurística cuyo núcleo es la idea de que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuyo juicio constituye un elemento crítico. Setó (2004: 17) afirma que “la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser

⁶⁷ Zeithaml (1988).

conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud (...) relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo”.

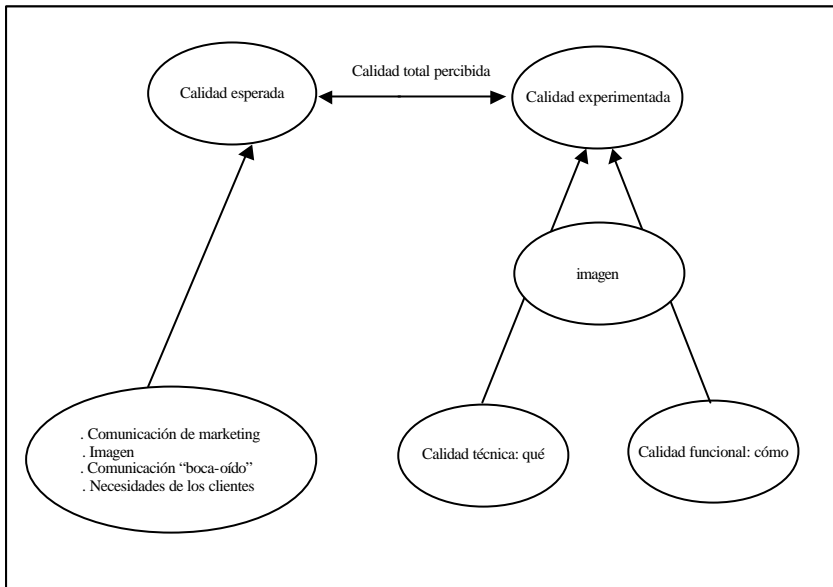
Como indica Juliá et al (2002: 262), la calidad de servicio percibida es una modalidad de actitud, “relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio⁶⁸”. Ya que el concepto de satisfacción está relacionado con la evaluación posterior al consumo de un producto, en función de las expectativas creadas sobre el mismo consumo. La satisfacción o insatisfacción de un cliente es el resultado “de la disconformidad positiva o negativa entre las expectativas que tenía sobre el servicio y el desempeño realmente obtenido. La diferencia entre el concepto ‘actitud’ apuntada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (...), y el de satisfacción es únicamente la escala temporal. La actitud sería algo duradero en el tiempo, mientras que la satisfacción (o insatisfacción) se produce en momentos puntuales del tiempo, tras el consumo de un servicio. Por tanto, la satisfacción es el origen de la calidad de servicio”.

En la literatura del marketing de servicios se destacan dos modelos conceptuales de calidad de servicio: el modelo de Grönroos y el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry. En la figura siguiente se observa el modelo de Grönroos (1984), en el que los consumidores evalúan la calidad de servicio comparando el servicio esperado con el servicio recibido, y ello en función de una serie de elementos: “la comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, etc.), la comunicación boca-oído transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente. Algunos de esos elementos, como es el caso de la comunicación de marketing están controlados de forma directa por la propia empresa, mientras que otros como la

⁶⁸ Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen las expectativas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente. En cuanto “al concepto percepción del servicio, indicar que éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta. Y que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente. Es decir, la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la empresa –en función de sus parámetros de actuación- pero no serlo para el cliente. De modo que lo más importante es la percepción subjetiva que tiene el cliente sobre el servicio que recibe” (Setó, 2004: 16).

comunicación boca-oído y la imagen corporativa estarían controlados tan solo de forma indirecta por la misma” (Setó, 2004: 24).

Figura 6 . Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos (1988).

Parasuraman, Zeithaml y Berry fundamentan su enfoque de calidad de servicio en tres aspectos claves: 1) la calidad a controlar, que es la diferencia entre las expectativas (servicio esperado) y la prestación recibida (servicio recibido); 2) el modelo de calidad de servicio, con las explicaciones de los puntos de deterioro de la misma (“gaps”) y de las causas que la provocan, y 3) los factores determinantes de la calidad. Así, una primera cuestión a abordar es la de la utilidad para el uso y asimismo la de la contraprestación. La primera hace referencia a la capacidad de un bien o servicio para satisfacer las necesidades por las que fue creado, mientras que la contraprestación hace referencia a lo que el cliente percibe del producto (como por ejemplo lo relacionado con la calidad) y, por consiguiente, a lo que está dispuesto a pagar por ello. Por otro lado, la percepción de la calidad se resume en el esquema subjetivo/objetivo que acompaña la percepción de los bienes y servicios. En principio, la calidad parece que sólo puede definirse en función del sujeto (se trataría de responder a la pregunta ¿quién juzga la calidad?); se trata de la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. Las percepciones son impresiones recibidas por los sentidos y, por tanto, algo totalmente íntimo y personal. Un cliente percibe una alta calidad cuando su experiencia concreta iguala o supera sus expectativas iniciales. Pero

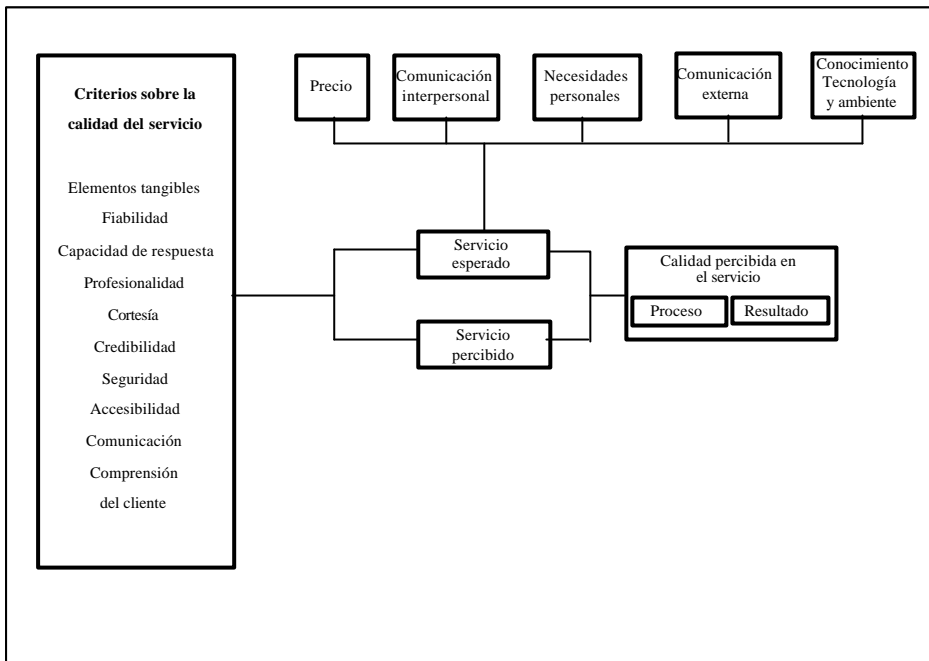
inmediatamente se ha de señalar la existencia de una dimensión objetiva de la calidad que se centraría en cumplir los requisitos (estandarizados) de calidad (propiedades, así, medibles, externas, ajustadas a códigos que pueden ser conseguidos). Requisitos, dimensiones o aspectos en los que se fijan los clientes para valorar la calidad de un servicio.

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al para medir la calidad de servicio son: 1) elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación; 2) fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; 3) capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes a proveerlos de un servicio rápido; 4) profesionalidad: posesión de destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación de servicio; 5) cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto; 6) credibilidad: veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee; 7) seguridad: inexistencia de peligros, riesgos y dudas; 8) accesibilidad: lo accesible y fácil de contactar; 9) comunicación: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles; 10) comprensión del cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades. Posteriormente, tras la realización de análisis estadísticos, redujeron a cinco los elementos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (agrupa profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) y empatía (agrupa accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)⁶⁹.

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al, han sido representadas gráficamente por Zeithaml et al (1993) de la manera siguiente:

⁶⁹ Parasuraman, Berry y Zeithaml (1990).

Figura 7. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio



Fuente: Adaptado de Zeithaml et al (1993).

Para Zeithaml et al, las deficiencias que los clientes perciben en la calidad de los servicios están relacionadas con las deficiencias internas que existen en las empresas; deficiencias internas que estos autores agrupan en las siguientes cuatro categorías: 1) no saber que esperan los usuarios: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.; 2) establecer normas de calidad equivocadas: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación interna; 3) no prestar correctamente el servicio: discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de calidad; 4) no entregar lo que se promete: discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio. En la tabla siguiente se separan las causas de las deficiencias.

Cuadro 6. Causas de las deficiencias 1 a 4

| DEFICIENCIA | CAUSAS |
|---|---|
| D1. Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos | Falta de una cultura orientada a la investigación |
| | Falta de comunicación ascendente |
| | Excesivos niveles de mando |
| D2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad | Bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio |
| | Mala especificación de objetivos |
| | Defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas |
| | Percepción de la viabilidad |
| D3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación de éste | Falta de sentido de trabajo en equipo |
| | Desajuste entre los colaboradores y sus funciones |
| | Desajuste entre la tecnología y las funciones |
| | Falta de control percibido |
| | Sistemas de supervisión y mandos inadecuados |
| | Existencia de conflictos funcionales |
| | Ambigüedad de las funciones |
| D4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa | Comunicación descendente |
| | Propensión a prometer en exceso |

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Setó (2004: 26-28) desarrolla nuevas aportaciones conceptuales a la calidad del servicio. Así, Rust y Oliver (1994) para conceptualizar la calidad del servicio plantean un modelo formado por tres componentes o dimensiones: 1) el resultado o producto del servicio: que es equivalente a la calidad técnica del modelo de Grönroos; 2) la entrega del servicio: que es equivalente a la calidad funcional del modelo de Grönroos, y 3) el entorno del servicio: que recoge la influencia del entorno físico en la valoración del mismo. Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996) identifican y confirman una conceptualización más jerarquizada de la calidad del servicio, proponiendo tres niveles: 1) primer nivel: percepciones globales de los clientes sobre la calidad de servicio; 2) segundo nivel: dimensiones primarias, y 3) tercer nivel: subdimensiones. Este modelo multinivel reconoce el hecho de que la calidad de servicio percibida por el cliente es un concepto muy complejo, ya que presenta muchas facetas y dimensiones. En otras palabras, la calidad del servicio es vista como un concepto de orden superior que es definido por dos niveles adicionales de atributos.

El modelo propuesto por Brady y Cronin (2001) se contempla en los siguientes

aspectos: a) que la percepción global de la calidad se basa en la evaluación del cliente en relación a varias dimensiones del encuentro del servicio. En este caso: 1) la interacción cliente-empleado (calidad funcional); 2) el entorno del servicio, y 3) el resultado del servicio (calidad técnica); b) que las percepciones de calidad de servicio deben ser analizadas en distintos niveles. Carman (1990) fue, quizás, el primero en notar que los clientes tienden a dividir las dimensiones de la calidad del servicio en varias subdimensiones. De modo que una estructura de este tipo explicaría mucho mejor la complejidad de las percepciones de los individuos. Debemos decir que existe bastante soporte teórico que permite la construcción de un modelo de calidad multidimensional y multinivel. Pero también es cierto que hasta el momento se han realizado muy pocos esfuerzos para intentar identificar los atributos o factores que definen las subdimensiones; debido principalmente a la complejidad que ello supone.

El actual enfoque de calidad considera que ésta tan solo se logrará si se contemplan las siguientes cuestiones: una definición clara de lo que el cliente desea, un proyecto bien estudiado, un proceso de fabricación adecuado al producto, una observación escrupulosa de las especificaciones, un tratamiento posterior del producto que no degrade su calidad, una orientación hacia la Calidad Total que afecte a todos y cada uno de los componentes de la empresa. En el marco de este enfoque, el departamento de control de calidad tiene como función principal garantizar que todo funciona según lo previsto, y aplicar medidas correctoras en caso que se aprecien desviaciones⁷⁰. La calidad se concibe ahora por la extensión en la cual las necesidades del cliente son incorporadas al diseño del producto, y por la medida en que el consumidor percibe que aquellas necesidades han sido satisfechas. Las expectativas y las percepciones del cliente se convierten en componentes críticos de este enfoque. Para ello se han desarrollado múltiples escalas para valorar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Las dos más utilizadas, para Fernández et al (2003: 585-586), son la escala SERVQUAL y la escala SERVPERF: “La escala SERVQUAL fue desarrollada con carácter previo (...), surgiendo la SERVPERF como consecuencia de una crítica a la primera (...). Ambas evalúan la calidad a partir de las impresiones de los usuarios del servicio analizado. La escala SERVQUAL valora la calidad como la diferencia entre la valoración de la percepción y la valoración de la expectativa para diferentes atributos que configuran el

⁷⁰ James (1997); Hansen y Ghare (1990).

servicio. Por su parte, la escala SERVPERF considera en la valoración, únicamente, las percepciones de los usuarios. Estas escalas permiten realizar valoraciones puntuales para una empresa en un momento determinado, hacer un seguimiento de una empresa a lo largo del tiempo y, también, realizar valoraciones de competidores en un sector”.

En el cuadro siguiente se observa los ítems valorados en la escala SERVQUAL⁷¹:

Cuadro 7. Ítems en la escala SERVQUAL

| ÍTEM | ASPECTO VALORADO | DIMENSIÓN |
|------|---|------------------------|
| 1 | Equipamiento de aspecto moderno | Elementos tangibles |
| 2 | Instalaciones físicas visualmente atractivas | |
| 3 | Apariencia pulcra de los colaboradores | |
| 4 | Elementos tangibles atractivos | |
| 5 | Cumplimiento de promesas | Fiabilidad |
| 6 | Interés en la resolución de problemas | |
| 7 | Realizar el servicio a la primera | |
| 8 | Concluir en el plazo prometido | |
| 9 | No cometer errores | |
| 10 | Colaboradores comunicativos | Capacidad de respuesta |
| 11 | Colaboradores rápidos | |
| 12 | Colaboradores dispuestos a ayudar | |
| 13 | Colaboradores que responden | |
| 14 | Colaboradores que transmiten confianza | Seguridad |
| 15 | Clientes seguros con su proveedor | |
| 16 | Colaboradores amables | |
| 17 | Colaboradores bien formados | |
| 18 | Atención individualizada al cliente | Empatía |
| 19 | Horario conveniente | |
| 20 | Atención personalizada de los colaboradores | |
| 21 | Preocupación por los intereses de los clientes | |
| 22 | Comprensión por las necesidades de los clientes | |

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

Respecto a la calidad del servicio conviene no olvidar que el despliegue de la función calidad, para conseguir introducir la voz del cliente en términos operativos, en todos los procesos de la empresa, supone una verdadera ruptura de la forma de dirigir y organizar la empresa. Por ello, se sostiene en la literatura que el cambio organizativo duradero

⁷¹ Juliá et al. (2002: 274) argumentan que “el modelo SERVQUAL ha despertado verdaderas pasiones tanto a favor como en contra, cuyo reflejo puede encontrarse en la multitud de artículos que sobre él se han publicado en las mejores revistas de marketing del mundo. De las principales críticas que han aparecido sobre la utilización de una escala basada en la diferencia entre percepciones y expectativas destacaríamos las siguientes: 1) es necesaria la adaptación de los ítems cambiando la redacción de algunos o bien suprimiendo o añadiendo otros, para poder reflejar las características específicas del sector estudiado; 2) ante eventualidades modificaciones de los ítems considerados, las dimensiones subyacentes de la calidad pueden ser otras, por lo que no queda asegurada la universalidad de las cinco dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL; 3) la utilización de la expectativas en la escala de medida no está exenta de dificultades. La consideración de las expectativas puede llevar a valoraciones diferentes de la calidad en dos momentos diferentes del tiempo, sin que el servicio haya cambiado en nada”.

hacia la calidad total implica un cambio de la cultura de la organización⁷². Esta convicción constituye el ingrediente común de una nueva línea de investigación, que ha producido una abundante literatura centrada en desentrañar las implicaciones de dicho cambio cultural en el diseño organizativo, la gestión de los recursos humanos y la función de la dirección (especialmente su rol de liderazgo y la transformación del estilo de gestión).

El motivo está en que el personal de la empresa es esencial en el sector servicio, ya que interactúan directamente con el cliente en la prestación del servicio. Como indican Martínez-Tur et al (2001:131) “las organizaciones de servicio poseen ciertas peculiaridades que hacen que la gestión de recursos humanos no resulte indiferente para los usuarios. En muchas ocasiones, la prestación del servicio se realiza en presencia de los usuarios y a estos se les ha considerado incluso como unos proveedores más del servicio (...) y hasta ‘como empleados parciales’ (...) de las organizaciones de servicios. El usuario mantiene relaciones muy estrechas con los empleados y sus evaluaciones del servicio recibido dependen, en buena medida, del comportamiento y la preparación de esos empleados y, por tanto, de la existencia de una adecuada gestión de recursos humanos”.

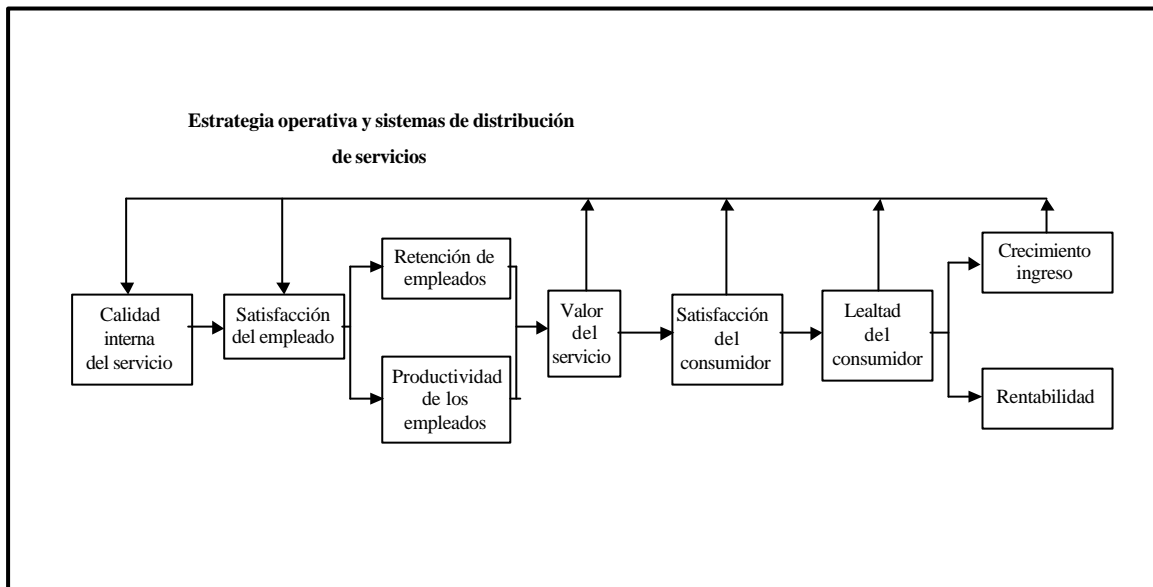
Las acciones incluidas en cualquier modelo de cambio de la cultura organizativa hacia la calidad total, y a efectos de gestión del personal en los servicios, pueden estructurarse en dos familias, de naturaleza tangible e intangible. En la primera, de naturaleza técnica y/o industrialización del servicio, predomina la preocupación por las herramientas utilizadas y por la medición continua de los resultados, a fin de identificar áreas de desempeño pobre donde actuar. En la segunda se incluye un grupo de actividades centradas en la gestión de los recursos humanos y el cambio de la cultura de empresa, mediante las cuales la dirección manifiesta su compromiso y lidera el proceso de cambio hacia una actitud de calidad total⁷³. La conjunción del enfoque japonés del Control Total de la Calidad con las aproximaciones basadas en el cambio cultural y las escuelas de la Calidad de Servicio, constituye el soporte de la última corriente de investigación que se ha identificado. La orientación global e integradora de esta línea explica que se le califique como Gestión de la Calidad Total o Gestión Estratégica de la

⁷² Camisón (1996).

⁷³ Gasalla (1993); Burke (1997).

Calidad Total⁷⁴, y que está vinculada con la denominada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ambas tradiciones consideran que hay un vínculo entre la satisfacción del cliente y el volumen de ventas con la satisfacción que obtiene la persona que sirve al cliente. Las relaciones están orientadas a efecto de establecerse la denominada cadena servicio-beneficio, tal y como se refleja en la figura siguiente:

Figura 8. Vínculo en la cadena servicio-beneficio



Fuente: Heskett et al (1994).

2.2. El concepto de gestión de la calidad y su evolución

Es en torno al concepto de calidad como se constituye el movimiento acerca de la gestión de la calidad. Dicha gestión ha evolucionado mucho en los últimos cincuenta años. En un principio la lógica tayloriana aplica la inspección para medir la calidad del producto en la etapa final de su fabricación, sin orientación a clientes ni a procesos, por tanto la calidad se identifica con la actividad de inspección de los productos (esto es, comprobar la inexistencia de defectos). Posteriormente surge el control estadístico de calidad, que se realizaba en muestras representativas de lotes de productos durante el proceso productivo. Las tendencias posteriores indican que el objetivo de la calidad afecta a todos los miembros de la empresa. Esta idea adquiere impulso con el

⁷⁴ Plaza (2002).

establecimiento de normas internacionales como marco para la garantía de la calidad. Actualmente la calidad es considerada parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico⁷⁵. Y es que la gestión de la calidad “tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente. Así, la gestión de la Calidad ya no es un método para evitar reclamaciones de los clientes insatisfechos, sino para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, sino que se mueve en un contexto de proactividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la Calidad de todos los procesos de la empresa” (Ruiz-Canela, 2004: 6-7).

La calidad, y su gestión en la empresa, ha evolucionado siguiendo el esquema que a continuación se presenta⁷⁶, sin ignorar que todas las fases o etapas en el movimiento de la calidad son, en la actualidad, de mayor o menor aplicación dependiendo del tipo de empresa de que se trate:

a) Inspección: la inspección nace como consecuencia de la división y especialización del trabajo, y que configuró el modelo de producción convencional (producción en masa o taylorista-fordista) en el que cada trabajador efectúa la tarea asignada y, a continuación, entrega el resultado al siguiente trabajador según la secuencia de actuaciones que se llevan a cabo durante el proceso de transformación. El concepto de gestión de la calidad incluye la inspección con la finalidad de confirmar que el sistema de calidad funciona según lo previsto, esto es, impedir que al cliente se le proporcionen productos o servicios inadecuados. Se asumen planteamientos de gran trascendencia tales como la adopción de un conjunto de especificaciones que han de medirse, examinarse o verificarse de forma metódica. La mayoría de las características de los productos se inspeccionan por muestreo y aplicando técnicas estadísticas en el análisis y evaluación de los resultados. Además, las auditorías de calidad proporcionan un examen sistemático, normalmente mediante cuestionarios previamente establecidos sobre la eficacia del sistema de calidad.

Esta concepción del control tiene, como desarrollan Fernández et al (2003), las siguientes limitaciones: 1) la inspección es una actividad que no añade valor al

⁷⁵ Plaza (2002); Ruiz-Canela (2004).

⁷⁶ Rotger y Canela (1996); Galgano (1993); Joinier (1996).

producto, pero que incrementa los costes de producción; 2) desde la detección del problema, mediante la inspección, hasta el ajuste de la anomalía en el proceso de producción, transcurre un período de tiempo (a veces, demasiado largo) durante el cual se siguen fabricando productos y piezas defectuosas; 3) la inspección crea la falsa imagen de ser la responsable de la calidad, lo que fomenta la despreocupación de los operarios; 4) la inspección simplemente distingue los productos defectuosos de los no-defectuosos y emite un certificado *post-mortem*; 5) la inspección no atiende procesos ajenos al área de fabricación, pero de igual importancia, tales como la formación, la inversión en maquinaria o el diseño de nuevos productos, entre otros; 6) un nivel mínimo de calidad aceptable puede resultar insuficiente para una empresa con productos de alto valor añadido, por lo que se hace necesario prevenir cualquier defecto de fabricación y uso; 7) la inspección realmente puede revelar la presencia de defectos, sin que el resultado final sea una verdadera garantía de la calidad. Por más que se esfuercen, los inspectores no pueden estar seguros de haber eliminado todas y cada una de las unidades defectuosas. Además, pueden haber rechazado, sin darse cuenta, unidades de buena calidad; 8) los productos ajustados o reprocesados son más propensos a dañarse, y esto es todo lo contrario de una garantía de la calidad; 9) dos supervisores que controlen en diferente turno la misma actividad pueden aplicar criterios de evaluación distintos, lo que afectará a la moral, e incluso el salario, de los operarios supervisados; 10) la inspección rutinaria se hace no fiable debido a la fatiga que ocasiona el aburrimiento y la monotonía; 11) los inspectores pasan por alto algunos defectos debido a que, a veces, los empleados les engañan como parte de los juegos que realizan para dar mayor interés a un trabajo tedioso, y 12) la automatización de la inspección tampoco soluciona el problema de la calidad. En un análisis final, el hecho de que las inspecciones en la empresa se automaticen puede reducir los costes del personal de inspección, pero no tiene efecto alguno en eliminar la tasa de defectos de la fábrica. En consecuencia, en lugar de hacer hincapié en la inspección, la empresa debería ocuparse de la prevención de defectos o en hacerlo bien la primera vez.

b) Control estadístico del proceso: un avance respecto a la anterior etapa lo constituye el control estadístico del proceso, que consiste en anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando aparecen los primeros síntomas de la existencia de defectos. Para ello se controla el proceso utilizando técnicas de muestreo estadístico, que indican si el

proceso está o no bajo control⁷⁷. Este control es considerado una herramienta de mejora continua de la calidad, y se orienta a la obtención de piezas y productos con una dispersión mínima respecto de su valor objetivo. Ya no sólo preocupa que las características de calidad se cumplan en la prestación del servicio al cliente sino que se exige una gestión de los procesos normalizada que garantice a los clientes que recibirán el servicio esperado. De hecho, el control de la calidad se traslada a las distintas etapas de la fabricación, a través del cumplimiento de una normativa y de las técnicas estadísticas de control de los procesos productivos.

c) Control integral de calidad: la inspección y el control de procesos no resultan suficientes, es necesario garantizar la calidad en contacto con los clientes. Para ello, el enfoque que se da a la calidad considera la cadena de producción completa, desde el diseño al mercado, ya que hay que incorporar la voz del cliente en el desarrollo del producto. Se considera que la calidad del producto no tan sólo depende de la fabricación, sino del propio proyecto, las compras, los requisitos de los clientes, la asistencia al cliente, etc. La gestión de calidad integral engloba todas las áreas de la empresa relacionadas con el proyecto, las cuales han de tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad. Ha de existir, además, un autocontrol con el fin de que cada trabajador disponga de medios para controlar aquello que produce, y se responsabilice de la calidad obtenida. Por otra parte, la coordinación de todas las anteriores actuaciones forma parte del ámbito de responsabilidad de la dirección.

d) Calidad Total: la Calidad Total es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la importancia de la calidad para el éxito de los negocios por lo que su objetivo básico es la mejora de la gestión y los resultados de la organización en el más amplio sentido del término. Al respecto, la calidad total asume todos los ingredientes de la gestión integral de la calidad y los amplía con los siguientes criterios: a) se ha de considerar la calidad de todas las actividades que se realizan en la empresa; b) la calidad es responsabilidad de todas y cada una de las personas que forman la empresa; c) el factor humano es fundamental para alcanzar la calidad total: tan sólo con formación, instalaciones y máquinas adecuadas, y motivación es posible obtener los

⁷⁷ Hacia 1930 Shewart crea y aplica el Control Estadístico de Procesos (SPC) con objeto de reducir de forma sistemática la variabilidad de los procesos fabriles y mejorar así la calidad. Con posterioridad un discípulo suyo, Deming, asumiría y desarrollaría los principios del SPC.

resultados de calidad; d) participación, información y comunicación son condiciones básicas para alcanzar el objetivo de la calidad; e) la actitud de prevención de errores tiene prioridad frente a la actitud de corrección cuando éstos ya se han producido, y f) hay que poner el énfasis en el cliente interno, que es la persona que en la empresa recibirá el resultado de nuestro trabajo.

Calidad Total equivale al conjunto de actividades para el logro de la calidad. Desde esta perspectiva cabe destacar las normas ISO 9000 del año 2000, y en particular la norma ISO 9001:2000. La norma ahora es conocida como Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad, y su enfoque es totalmente compatible con los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, pudiéndose considerar un subconjunto del mismo. A lo largo de los últimos 10 o 15 años se han ido asumiendo ambos sistemas, mayoritariamente los sistemas de calidad ISO 9000. Puede afirmarse que aquellas organizaciones que han evolucionado hacia la calidad total, han tenido en general su inicio en las ISO 9000. El Comité Técnico encargado de la revisión de las normas ISO 9000 aparecidas en 1987 (con ligeras modificaciones en 1994) tuvo en cuenta especialmente los siguientes argumentos que debían ser contemplados en las nuevas normas: a) enfoque y lenguaje típicos de entornos industriales; b) dificultades para aplicarlas a los servicios y a las Pymes; c) no enfatizaban las necesidades/satisfacción de clientes/usuarios; d) estandarizaban la situación presente sin orientarse hacia la mejora continua, y e) era difícil la integración con otros sistemas (ISO 14001) y modelos de gestión (EFQM). La revisión efectuada de las normas ISO 9000 en 2000 sirvió para reducir las tres normas existentes relativas a certificación por tercera parte, que quedaron englobadas en una sola, la ISO 9001/2000, que junto con la norma ISO 9004/2000 (Recomendaciones para llevar a cabo la mejora), forma un par coherente, cuyo principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Pese a que la norma ISO 9001/2000 y el Modelo EFQM son compatibles, y de hecho los requisitos de la norma son parte de los criterios del modelo de excelencia, podemos establecer algunas diferencias. En general la ISO 9001/2000 se utiliza para la Certificación por tercera parte. Por otra parte, no cabe duda que cualquier organización puede tener un Sistema de Gestión de la Calidad propio, pero eso no sucede demasiado en la práctica, por lo que de facto los requisitos de la norma se convierten en prescriptos. Sin embargo, el Modelo EFQM se utiliza principalmente para la

Autoevaluación, o lo que es lo mismo, para poner en marcha planes de mejora. No obstante, si una Organización decide presentarse al Premio Europeo u otro basado en el Modelo , u obtener el Sello Europeo de la Excelencia, si que deberá seguir fielmente los criterios. En cualquier caso, tanto la redacción de los subcriterios, y las áreas a abordar, así como la posibilidad de puntuación, lo convierten en no prescriptivo⁷⁸.

A modo de síntesis, en la siguiente tabla podemos observar la evolución que ha seguido el concepto de calidad:

Cuadro 8. Evolución histórica del concepto calidad

| | Inspección. Control. Calidad del producto. | Control Estadístico de la calidad. Calidad de los Procesos. | Aseguramiento de la calidad. Sistemas de Calidad Total. | Total Quality Management. (TQM / Gestión de la Calidad Total) |
|---------------------------|---|---|---|---|
| Finalidad principal | Control de productos defectuosos | Control de los procesos | Coordinación y prevención | Impacto estratégico |
| Visión de la calidad | Problema que se ha de resolver | Problema que se ha de resolver | Problema que se ha de resolver, actuando activamente sobre él | Posibilidad de disponer de mayor capacidad competitiva |
| Énfasis de la calidad | En el producto y en la producción | Homogeneidad del producto, disminución de la inspección | Toda gama de servicio incluido el I+D y áreas de soporte | En el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes |
| Métodos | Determinación de estándares y medición de los productos | Herramientas de calidad y métodos estadísticos | Planes y sistemas de calidad | Plan estratégico, fijar objetivos claros y movilizar toda la entidad |
| Papel de los facultativos | Inspeccionar, separar, contar y medir productos | Solucionar los problemas y utilizar las herramientas estadísticas | Planificar y medir la calidad y diseñar los programas adecuados | Establecer objetivos, planificar la educación y el entrenamiento, coordinar los departamentos y diseñar programas |
| Responsable de la calidad | El departamento de control de calidad | Departamentos de ingeniería y producción | La totalidad de los departamentos. La dirección se limita a establecer la política, planificar, coordinar y seguir el proceso | La totalidad de los componentes de la organización, destacando la dirección por su liderazgo |
| Orientación y rumbo | La calidad ha de comprobarse | La calidad ha de ser controlada | La calidad ha de conseguirse | La calidad debe gestionarse |

Fuente: Domingo y Arranz (1997).

⁷⁸ Membrado (2002).

Hay que plantear que dicha evolución de la gestión de la calidad prosigue, ya que se está pasando de un enfoque de calidad defensivo y táctico a otra aproximación ofensiva y estratégica. Se trata de reconocer que la calidad, entendida como valor estratégico, no ocurre al azar, sino que debe ser adecuadamente gestionada. La razón está en que es necesario considerar la estrategia de la calidad como un plan, elaborado con anterioridad a la ejecución de determinadas actuaciones y resultado de una acción consciente con un objetivo predeterminado. La calidad debe ser gestionada, lo que significa que la empresa trabaja para informarse, educarse y motivarse a ella misma y a todos aquellos con los que interactúa con el objeto de mejorar continuamente y reforzar los recursos humanos y los procesos, interacciones, dependencias, relaciones y resultados que conforman la empresa y el sistema al cual pertenece.

Teniendo en cuenta que la calidad debe ser gestionada en el sentido que ha de abarcar a la totalidad de la gestión de todos los elementos de la empresa, es importante entender que la Calidad Total implica una filosofía de trabajo y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la Calidad Total es un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficaz posible. La implantación de la Calidad Total conlleva, pues, “una gestión a medio y largo plazo que apoya la supervivencia y el éxito de las compañías que saben aplicarla íntegramente. En un mercado cada vez más competitivo, es una de las únicas alternativas para muchas empresas. Además, la Calidad Total exige un cambio en la gestión de la empresa centrada en el cliente, en el personal y en el progreso continuo basado en criterios de rentabilidad del negocio. Para ello, la Calidad Total se despliega a partir de una decisión de la dirección de la empresa, que deberá conseguir un compromiso de todas las personas; se aprende mediante la formación, y se construye y se gestiona a través de su planificación, implantación y desarrollo, seguimiento y mejora” (Ruiz-Canela, 2004: 20).

2.2.1. Gestión Estratégica de la Calidad Total

La Calidad Total es una estrategia de gestión integral de la empresa, y como argumenta Plaza (2002), la aproximación estratégica y/o Gestión Estratégica de la Calidad Total se caracteriza por: 1) ser una alternativa metodológica, un esquema mental de razonamiento, para la evolución progresiva hacia la cultura de la calidad total en la empresa; 2) ofrecer una perspectiva humanista respecto a la gestión de la calidad, ya que convierte a los empleados no sólo en los auténticos actores que contribuyen con sus aptitudes y actitudes a la gestión de la calidad, sino también en agentes pasivos que deben ver satisfechas sus expectativas personales, sociales y laborales; 3) enfatizar las palabras gestión y total al ser la calidad no algo que una organización hace sino la forma en que la organización hace todas las cosas; 4) adoptar un enfoque preventivo que permita eliminar algunos de los problemas de los procesos de implantación, como por ejemplo, la existencia de conflictos entre la cultura de la calidad y la cultura existente en la empresa, y 5) enfatizar la importancia del entorno y de un enfoque a largo plazo respecto a la calidad ya que el objetivo es desarrollar a través del tiempo sistemas de gestión de la calidad completos que permitan la satisfacción no sólo de los clientes, sino también de los accionistas, empleados, sociedad, entorno, etc.

Este planteamiento se ajusta bien a la Teoría Económica del Comportamiento (*“Behavioral Economic Theory of the Firm”*), también conocida como enfoque Carnegie-Mellon o Escuela Decisionista, y que fue desarrollada, principalmente, por Simon, Cyert y March⁷⁹, integrando investigaciones empíricas y descubrimientos económicos, sociológicos y psicológicos. Estos autores, centraron su atención en cuestiones tales como el proceso de adopción de decisiones, el proceso de fijación de objetivos, el conflicto organizacional, la revisión de algunos de los principios básicos de la administración y la comunicación y la información en la organización.

La teoría económica del comportamiento está construida sobre las siguientes hipótesis: 1) un concepto de empresa como coalición de participantes, ligado a la premisa de que la organización debe tener una naturaleza cooperativa para sobrevivir. La organización está formulada por diversos grupos, cada uno con objetivos propios; los partícipes

⁷⁹ March y Simon (1977); Cyert y March (1965); Simon (1979).

seguirán en ellas mientras las recompensas que reciban compensen sus aportaciones. La noción neoclásica que reducía la empresa al empresario queda anulada por una visión global y amplia de todos los participantes; 2) sustitución del objetivo de maximización del beneficio por un conjunto de objetivos (individuales, grupales y organizacionales) que se estructuran en un objetivo general o fin último de la empresa que se subdivide en subobjetivos. El sistema de objetivos es el resultado de un proceso de negociación entre los grupos de interés que integran la coalición, determinando la correlación de fuerzas entre los grupos que componen la organización. Ello puede provocar la existencia de un permanente conflicto de objetivos entre los grupos de interés, por ello se descarta la existencia de una regla de optimización que constituya una solución completa a los problemas y conflictos, pensándose más bien en soluciones satisfactorias; 3) un comportamiento de racionalidad limitada, rechazándose la hipótesis de racionalidad absoluta del sujeto decisor, por las limitaciones que imponen las motivaciones, la percepción del entorno y la capacidad para manejar todas las alternativas factibles. Se sustituye entonces el comportamiento óptimo por el comportamiento satisfactorio.

Las anteriores hipótesis refuerzan los enfoques estratégicos de Calidad Total al considerar dichos enfoques que la Calidad Total es tarea de todos los participantes de la empresa. Como indica Ruiz-Canela (2004: 23) la Calidad Total es “una estrategia que busca garantizar, a medio y largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa. Esto es posible gracias a la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y de gestión”.

Plaza señala que la Gestión Estratégica de la Calidad Total constituye una nueva fase evolutiva distinta del aseguramiento y de la Gestión de la Calidad Total. Es un enfoque aglutinador cuyo objetivo es facilitar la transición desde las formas más tradicionales de gestión de la calidad hacia la Calidad Total, tal y como se observa en el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro 9. Tres enfoques de gestión de la calidad

| Enfoques de la calidad | Aseguramiento de la Calidad | Gestión de la Calidad Total (GCT) | Gestión Estratégica de la Calidad Total (GECT) |
|--|---|--|---|
| Definición | Centrada en el producto | Centrada en el cliente | Centrada en el cliente y en el entorno |
| Prioridades | Énfasis en el coste y en los resultados | Énfasis en los resultados. La calidad es un medio | Énfasis en la organización. La visión está orientada por los principios de la calidad |
| Decisiones | Énfasis en objetivos a corto plazo | Objetivos a corto plazo y a largo | Objetivos a corto plazo y a largo plazo que son sensibles y reconocidos medioambientalmente |
| Objetivo | Detectar errores | Prevenir errores | Prevenir errores en productos y servicios y mantener una toma de decisiones socialmente responsable con repercusiones sensibles en el entorno |
| Costes | La calidad incrementa los costes | La calidad reduce los costes e incrementa la productividad | La calidad reduce los costes, incrementa la productividad y mejora la imagen corporativa |
| Errores debido a | Causas especiales resultantes de los errores e ineficiencias de los trabajadores | Causas comunes resultantes de la dirección ineficaz de la dirección | Causas especiales comunes y también la toma de decisiones irresponsable y la falta de compromiso con los aspectos sociales y del entorno |
| Responsabilidad por la calidad | Centros de Inspección y Departamento de Control de Calidad. Los empleados pueden ser culpados de los fallos | Todos los miembros de la organización están implicados en la mejora a través del trabajo en equipo | Implica a todos los miembros de la organización, pero requiere el liderazgo de la dirección para asegurar la toma de decisiones socialmente responsables y su implantación dentro de la filosofía de la mejora continua |
| Estructura organizacional y flujo de trabajo | De arriba abajo y viceversa, burocrática, rígida, con restricciones al flujo de información | Aproximación horizontal, provee información en tiempo real, flexible | Aproximación horizontal y vertical, participación activa de diversos grupos de interés en la toma de decisiones relativas a la calidad |
| Toma de decisiones | De arriba abajo | En equipos cuyos miembros son los empleados | En equipos de trabajo formados por los empleados y personas pertenecientes a grupos importantes de interés. |

Fuente: Plaza (2002).

En definitiva, con el cambio de concepto de Calidad, sus funciones también van cambiando, al igual que las actividades desarrolladas, y el enfoque pasa a ser integrador. Así, el control de calidad ha dejado de ser responsabilidad de una única persona, encargada del cumplimiento de una serie de especificaciones o normas, para constituir una función principal en la empresa: la función de calidad. Esta función está orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores adecuando los productos o servicios a sus expectativas. Desde esta perspectiva, la calidad es, en la actualidad, una exigencia creciente de los mercados y clientes, y también un requisito para la supervivencia de la empresa⁸⁰. Pero, antes que nada, la calidad es lo que debe dar sentido a la actividad económica de cualquier institución: la calidad, en sentido amplio, es la capacidad de resolver necesidades y es, por tanto, lo que permite alcanzar, supuestamente, el bienestar social⁸¹.

2.2.2. Principios de la Gestión de la Calidad Total

A continuación relatamos los principios de la Gestión de la Calidad Total destacando que en los principios que vamos a exponer cabe distinguir entre aquellos que tradicionalmente forman el sustrato más básico y específico del enfoque de Gestión de la Calidad Total⁸² y los que adicionalmente incorporamos en el presente trabajo por considerarlos necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la aplicación de este enfoque, pero que tienen un carácter más genérico. Los primeros, a los cuales la literatura especializada denomina principios específicos de la Gestión de la Calidad Total, corresponden a los siguientes: atención a la satisfacción del cliente; liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad; participación y compromiso de los miembros de la organización; cambio cultural; cooperación en el ámbito interno de la empresa; trabajo en equipo; cooperación con clientes y proveedores; formación (es decir, el establecimiento y la aplicación de distintas medidas en el marco de un plan de formación como requisito para la mejora continua); la administración basada en hechos

⁸⁰ Berry (1992).

⁸¹ Algunas de las tendencias que caracterizarán la Gestión de la Calidad del siglo XXI, son las siguientes: 1) Expansión a todas las industrias y funciones empresariales; 2) Mejora de la calidad a un ritmo revolucionario; 3) Formación para todos los miembros de la empresa; 4) Equipos de trabajo autodirigidos; 5) Sistemas de información; 6) Gestión y reingeniería de procesos; 7) Enfoque en el cliente, y 8) Benchmarking y Autoevaluación (Fernández et al, 2003).

⁸² La identificación de los principios que sustentan la Gestión de la Calidad Total es una cuestión contemplada en la mayoría de los textos sobre la calidad, en un intento de delimitar no tanto lo que se

(a partir de indicadores que permitan el seguimiento, la evaluación, y el control de procesos y tareas); diseño y conformidad de los procesos y productos; gestión de los procesos; mejora continua en los conocimientos, procesos y servicios⁸³.

La importancia para la Gestión de la Calidad Total de estos principios específicos es tal que permiten seguir este enfoque, es decir, la Gestión de la Calidad Total puede ser identificada, definida y caracterizada en función de la aplicación que se haga de estos principios por parte de la dirección. No podría ser, por tanto, categóricamente utilizada como Gestión de la Calidad Total un tipo de dirección que conlleve una aplicación muy parcial o insuficiente de estos principios. Los restantes principios tienen un carácter más genérico, ya que no pertenecen específicamente a la gestión de la calidad, aunque corresponden a conceptos que son, efectivamente, muy importantes para la coherencia en la aplicación de un sistema de Gestión de la Calidad Total. Son conceptos también importantes para la dirección estratégica de cualquier empresa y para su diseño organizativo, y por tanto su tratamiento, análisis y aplicación, excede el ámbito específico de la Gestión de la Calidad Total. Estos principios permiten operacionalizar las dimensiones del concepto de calidad; aspecto clave en toda investigación empírica.

2.2.2.1. Principios Específicos de la Gestión de la Calidad Total

1. Atención a la satisfacción del cliente. El énfasis principal se pone en la performance o resultados que el producto o servicio obtiene en el mercado, o, dicho de otro modo, el énfasis se pone en la satisfacción del cliente o la adaptación a sus deseos y necesidades. En efecto, los resultados de la empresa, expresados en volumen de ventas, ingresos y beneficios, dependerán de la capacidad de la empresa para adaptarse a los deseos y necesidades del cliente. Por ello, el primer objetivo de la Gestión de la Calidad Total es la satisfacción del cliente, y la estimación del grado de satisfacción que éste obtiene deviene como una medida de la calidad alcanzada por la empresa. La consecución de la satisfacción del cliente se debe, sin duda, al propósito deliberado de conseguir este objetivo por parte de la dirección. Es decir, se debe a que conseguir satisfacer al cliente

hace en la organización sino más bien cómo se hace.

⁸³ Imai (1989); Rodríguez Porras (1991); Plaza (2002).

es algo prioritario, cuya importancia tratará de mostrar la dirección a través de su liderazgo, poniendo los medios organizativos y materiales necesarios para que el objetivo pueda ser alcanzado. La prioridad estratégica orientada a la satisfacción del cliente centra, por ejemplo, el planteamiento de Petrick y Furr (1997), quienes han caracterizado las visiones empresariales en cuanto a su alcance, distinguiendo los siguientes cinco grupos:

Cuadro 10. Visión y alcance de la calidad

| Tipos de visiones empresariales | Alcance de la visión empresarial |
|---|---|
| 1. Inversor | La corporación debe maximizar el interés de los gestores |
| 2. Prerrogativa administrativa | La corporación debe maximizar el interés de los gestores |
| 3. Tomador de riesgos restringidos | La corporación debe maximizar el interés de una estrecha franja de tomadores de riesgos tales como los empleados, proveedores o inversores |
| 4. Tomador de riesgos no restringido | La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos |
| 5. Tomador de riesgos priorizado no restringido | La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos, pero debe priorizar el interés de alguno de ellos, como clientes, empleados, proveedores, inversores, comunidades, sociedad y entorno natural |

Fuente: Petrick y Furr (1997).

2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad. Es indispensable, en este enfoque, una fuerte implicación y compromiso de la alta dirección en la implantación del sistema de calidad⁸⁴. Ello es una condición necesaria para que la dirección pueda liderar la implantación del sistema de Gestión de la Calidad Total y el proceso de cambio organizativo que implica. Aquí no es suficiente que los directivos reciban entrenamiento específico en el área de calidad, es necesario que se transformen en verdaderos impulsores y líderes del proyecto⁸⁵. Si el compromiso y el liderazgo del director general y sus colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que debe producir la implantación del sistema de calidad no tendrán el calado suficiente⁸⁶, y las

⁸⁴ Para conseguir la calidad en la gestión es necesario, indica Champy (1996), efectuar una reingeniería de la dirección, la cual consiste en modificar la dirección en sí misma, introduciendo los cambios necesarios en el trabajo de los directivos, y a la forma en que piensan, organizan, inspiran, distribuyen, facilitan, miden y recompensan los trabajos operativos que intervienen en la cadena de valor.

⁸⁵ Moreno- Luzón, Peris y González (2001).

⁸⁶ Dale (1994).

prioridades que deben orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros.

Puede afirmarse que el liderazgo y el compromiso de la dirección es un principio motor, de cuyo nivel de cumplimiento se derivarán consecuencias para el desarrollo de otros principios. Además, el líder preocupado por la calidad posee unas características que le son propias y que definen perfectamente una especial sensibilidad hacia dos aspectos claves de la gestión de la calidad. Uno es el compromiso con la satisfacción de los trabajadores como elemento fundamental de todos los procesos que se desarrollan en la organización, y otro es la preocupación por la satisfacción de los clientes como fuente fundamental de la información para perfeccionar los procesos. Las características concretas que definen un liderazgo de la calidad total son las siguientes: 1) posee autoridad de prestigio y funciona siempre integrado en un equipo de trabajo; 2) comparte y delega sus responsabilidades de gestión estratégica con todos sus colaboradores; 3) interviene con absoluta competencia en todos los aspectos que afectan a la calidad a lo largo de los procesos de producción; 4) es especialmente sensible a los procesos de comunicación dentro de la organización en sus tres direcciones: ascendente, de los colaboradores a líder con absoluta libertad; descendente, del líder a los colaboradores, y lateral de los colaboradores entre sí, y 5) facilita recursos de tiempo y medios humanos para que los trabajadores intervengan en los procesos de calidad.

Desde el punto de vista estrictamente profesional el líder comprometido con la calidad tiende a desarrollar capacidades en tres espacios importantes de la gestión de la calidad: a) la capacidad de comunicar su visión⁸⁷ y la misión de la organización de forma convincente, impregnando toda la actividad de los valores y principios que configuran su visión de la empresa; b) la capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos a la misión y visión de la organización. Esto sólo puede conseguirlo mediante un compromiso de toda la organización con el principio de la satisfacción del cliente y con su propio compromiso por la satisfacción de sus colaboradores, y c) la capacidad,

⁸⁷ Para Cound (1993) la visión corporativa se desarrolla a través de los siguientes elementos: la misión (razón de existir de la organización), la estrategia (modo en que la organización pretende llevar a cabo su misión), el conjunto de principios y valores (definen la ética prevaleciente en la consecución de la misión) y las prioridades organizacionales (determinan las reglas en el ámbito operativo).

enormemente difícil, de delegar facultades y competencias (no tareas), que es la única forma de crear un liderazgo compartido.

Los altos directivos habrán de tener siempre la mejora de la calidad como objetivo de sus propósitos, y transmitir claramente a todos los niveles este espíritu; no basta con que formulen ante toda la empresa sus compromisos con la calidad. Deben dedicar parte de su tiempo a realizar las acciones que le corresponden en el programa de calidad, y asegurarse de que los demás también lo hacen. Las técnicas de motivación a través de la participación, campañas de calidad, exposiciones informativas, incentivos, etc., serán ineficaces si no se percibe el liderazgo constante por parte de la gerencia.

Las tareas que son responsabilidad exclusiva de la dirección y que no pueden ser delegadas han sido expuestas por Deming (1989), y son las siguientes: 1) dar continuidad y firmeza al propósito de mejora permanente de los productos y sistemas de la empresa; 2) definir y evaluar periódicamente unos objetivos de calidad claros. Si bien a largo plazo se presume que será suficiente con la consigna de mejora continua, en unas primeras fases será interesante centrar la atención de los miembros de la empresa en unos objetivos fijados por la dirección que sirvan a todos de referencia; 3) operativizar estos objetivos mediante una planificación estratégica de largo alcance y amplia concurrencia de participación y contribución, adaptada a las peculiaridades y necesidades de la empresa; 4) controlar que esta planificación estratégica sea bien traducida a planes de mejora de calidad en cada unidad operativa; 5) hacer que todos comprendan el espíritu y objetivos del programa de calidad, incluidos los proveedores; 6) movilizar todos los recursos de la empresa en los planes indicados; 7) fomentar la comunicación abierta entre dirección y trabajadores, especialmente en lo que respecta a calidad; 8) eliminar las barreras entre departamentos; 9) estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de ventaja competitiva de la empresa; 10) sustituir la supervisión por el liderazgo; 11) entrenar a los empleados en métodos y técnicas de mejoramiento de la calidad, convirtiéndolos en solucionadores de problemas; 12) aplicar técnicas de gerencia participativa, permitiendo que los trabajadores colaboren en la búsqueda de mejoras; 13) cuidar los aspectos motivacionales, eliminando las barreras que impidan a los empleados sentir satisfacción por su trabajo, eliminando los miedos, sustituyendo los eslóganes y exhortaciones por un compromiso de mejora continua, y dando confianza, apoyo y reconocimiento a los

trabajadores; 14) asegurar que las percepciones que se obtienen del cliente sobre la calidad se usan con efectividad; 15) comprar materiales/servicios/equipos de proveedores no sólo en base al coste, sino también en función de la capacidad de los proveedores de mostrar evidencia de la calidad; 16) reemplazar la inspección en masa por técnicas estadísticas de control de calidad; 17) insistir en los datos como base de las decisiones, buscando que las mediciones y análisis destaquen las mejoras logradas por la aplicación de los planes de calidad; 18) patrocinar, revisar y participar en auditorías de calidad y acciones de seguimiento; 19) insistir en la identificación y creación de informes de costes de calidad; 20) cambiar los sistemas de evaluación gerencial y de recompensas para estimular perspectivas a largo plazo de mejoramiento de la calidad, y 21) liderar con su comportamiento individual el desarrollo de la Calidad Total.

3. Participación y compromiso de los miembros de la organización. El enfoque de Gestión de la Calidad Total requiere, también, implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización. Este principio es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la Gestión de la Calidad Total, que se caracteriza por la atención a las personas, y supone que los directivos y empleados, sea cual sea su nivel jerárquico, van a estar bien informados de los objetivos y políticas desarrolladas por la empresa en materia de calidad, y van a estar motivados para participar activamente en su cumplimiento. Este es uno de los principios cuya aplicación práctica es más compleja, debido a su estrecha interconexión con otros principios: objetivos y propósito estratégico, liderazgo y compromiso de la dirección, formación, asignación de medios necesarios, cambio cultural, visión compartida, y clima organizativo, entre otros. Aun sin entrar a profundizar en estas relaciones, podemos señalar sólo algunas de las condiciones que facilitan la aplicación de este principio; en primer lugar, es necesaria una correcta ordenación de los incentivos orientada a obtener la motivación de los empleados; igualmente necesaria será una actitud de atención a los puntos de vista y las sugerencias de los empleados, por parte de los mandos intermedios y directivos⁸⁸; en tercer lugar, una cuestión extremadamente importante para la involucración es asegurarse de que todo el mundo ha comprendido claramente lo que se espera de él, la tarea o actividad que debe realizar, y cuál es la aportación de su tarea al conjunto de la

⁸⁸ Rodríguez Porras (1991).

empresa. Esto último tiene que ver con el nivel de concreción y la dimensión práctica indispensable en la implantación de la Gestión de la Calidad Total. De este modo los empleados y trabajadores entienden qué es lo que pueden aportar a la mejora de la calidad, y esto les posibilita e impele a que *administren, controlen y mejoren* los procesos en los que participan dentro de su esfera de responsabilidad.

4. Cambio cultural. Frecuentemente existe necesidad de cambio cultural en las empresas, bien para poder iniciar el camino de compromiso y la cooperación que permita la implantación del sistema de Gestión de la Calidad Total; bien para profundizar en el camino de compromiso y cooperación ya emprendido. La cultura se define como el conjunto de creencias y percepciones básicas que permite atribuir valores a las cosas e interpretarlas. La posibilidad y capacidad de los directivos para modificar la cultura depende del hecho de que ésta es fruto, en parte, de la disposición y la inclinación personal, y en parte depende del contexto organizativo, económico, social en el que la persona se desenvuelve. Por lo tanto son las modificaciones del contexto, en este caso organizativo, las que pueden producir el cambio cultural de la empresa.

La Gestión de la Calidad Total exige un cambio cultural importante, ya que la calidad debe implantarse en todos los procesos y funciones de la organización y, por tanto, ello requiere cambios en los comportamientos, actitudes y hábitos de trabajo, de todos los miembros de la empresa⁸⁹. No obstante, si el cambio se produce, las nuevas percepciones y creencias básicas, o la nueva cultura adaptada a un sistema de Gestión de la Calidad Total, fomentará la participación y la mejora continua en todos los niveles y áreas de la organización. Juran (1990) establece las siguientes reglas para reorientar la cultura hacia la calidad creativa y la mejora continua: 1) instaurar un ambiente de participación durante las fases de planificación y ejecución del cambio, de modo que se minimicen las respuestas negativas; 2) proveer suficiente tiempo para que la organización receptora evalúe las ventajas del cambio frente a las amenazas a sus

⁸⁹ Plaza (2002) distingue dos aproximaciones para gestionar el cambio cultural, y que lejos de ser excluyentes y contrarias se potencian y complementan. La primera se la denomina aproximación de los valores primeros y pretende una conversión de los valores mediante adoctrinamiento, mientras que la segunda perspectiva se centra en el desarrollo de programas prácticos que conforme empiezan a usarse cambian las actitudes y comportamiento de los empleados. Al respecto, Plaza considera decisivos tres aspectos: 1) El rol desempeñado por los fundadores y líderes de la organización; 2) El desarrollo de procesos interrelacionados de aprendizaje a nivel individual, de equipo y organizacional, y 3) La existencia de sistemas de comunicación con significado compartido creados a partir de incidentes críticos y de procesos de socialización.

valores, y encuentre una acomodación con los defensores; 3) comenzar poco a poco y de manera fluida, de tal forma que se levanten menos aprensiones. Para ello se pueden utilizar pruebas piloto; 4) crear un clima social favorable. Para lograrlo, es necesaria la participación en equipo de los directivos como ejemplo del resto de los empleados, así como cambios en el sistema de recompensas y reconocimientos; 5) entretener el cambio dentro de una parte ya existente y aceptada del patrón cultural; 6) responder positivamente a los problemas suscitados por los empleados; 7) trabajar con el líder reconocido de la cultura, que a menudo es informal, y 8) tratar a las personas con dignidad y hacer los cambios productivos.

5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa. La cooperación es una de las características más necesarias para aquellas organizaciones en las que se implanta la Gestión de la Calidad Total. Para que exista cooperación son necesarios niveles suficientes de participación y compromiso, y de relaciones de confianza que se apoyen en un liderazgo claro de la dirección. Esta cooperación es importante porque: facilita el cumplimiento de los estándares al colaborar más estrechamente trabajadores y directivos de diferentes áreas y especialidades; mejora la comunicación en y entre las diferentes unidades; facilita la formación de equipos de trabajo; facilita el aprendizaje al compartirse de manera más profunda conocimientos, habilidades y experiencia; permite reducir el tiempo y aumentar la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa.

6. Trabajo en equipo y círculos de calidad. Un elemento clave en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total, que está estrechamente vinculado con el principio anterior, es el trabajo en equipo. Esta forma de organizar el trabajo facilita la participación de los miembros de la organización, en la resolución efectiva de problemas ⁹⁰-especialmente si se dan buenas condiciones para la cooperación-, y ha sido valorada por algunos autores como un factor clave para conseguir la excelencia empresarial⁹¹. Por lo que se refiere a los distintos tipos de equipos de trabajo que podemos observar, la realidad nos muestra un panorama heterogéneo. Si bien a principios de la década de los 80 los grupos de trabajo más aplicados eran los conocidos círculos de calidad, en la actualidad hay una gran diversidad de equipos, y cada empresa que implanta un sistema con un enfoque de

⁹⁰ Moreno-Luzón et al. (2001).

⁹¹ Peters y Waterman (1984).

Gestión de la Calidad Total bautiza con un nombre particular los equipos que pone en marcha. Los círculos de calidad son, básicamente, un sistema participativo de management mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con los aspectos del propio trabajo.

Esta es una aproximación al concepto de la naturaleza de los Círculos de Calidad, a continuación exponemos unas cuantas definiciones para aclarar la esencia de los Círculos: 1) un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad; 2) los Círculos de Calidad son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo; 3) los Círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura. Lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la empresa, y 4) los Círculos de Calidad suponen que los trabajadores no sólo aportan su esfuerzo muscular, sino también su cerebro, su talento y su inteligencia. Existen diversas clasificaciones que presentan los diferentes equipos de trabajo que pueden desplegarse en relación con los sistemas de Gestión de la Calidad Total.

Se distinguen equipos formados por una unidad de trabajo con un supervisor y varios subordinados juntos que trabajan a diario realizando la misma función; equipos formados por administradores y su equipo más próximo de colaboradores; equipos interfuncionales, que tratan de coordinar distintas unidades de trabajo; equipos de proyecto, creados para desarrollar una tarea específica durante un determinado período de tiempo; equipos de mejora, encargados de estudiar un problema concreto referido a un producto o un proceso para poner mejoras sobre el mismo; y, por último, los comités y consejos, grupos de carácter permanente encargados de diseñar y aplicar determinadas políticas de actuación. Con todo, a pesar de la diversidad de propuestas de tipologías de equipos, podemos apreciar, a modo de síntesis, que hay cuatro criterios que nos permiten clasificar cualquier tipo de equipo de trabajo que se presente integrado en un enfoque de la Gestión de la Calidad Total. Estos son: el carácter temporal o permanente

del equipo, los integrantes del mismo, los objetivos que persiguen, y el grado de autonomía y autocontrol del equipo.

Los pilares en los que se sustentan los Círculos de Calidad son: 1) el reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente; 2) el respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad; 3) la potenciación de las capacidades individuales a través de un trabajo en grupo, y 4) la referencia a temas relacionados con el trabajo. Ishikawa (1994), creador del concepto de Círculo de Calidad, los caracteriza del siguiente modo: 1) pequeño grupo humano que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller; 2) se crean con la finalidad de: contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa, respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo agradable y diáfano donde valga la pena estar y, desarrollar plenamente las capacidades humanas y, a largo plazo, aprovechar capacidades infinitas.

7. Cooperación con Clientes y proveedores. El funcionamiento de los equipos de trabajo requieren un clima de cooperación en la empresa, y, a su vez, una buena dinámica de trabajo en equipo refuerza la cooperación. Ambas cosas, realimentándose, forma en el ámbito interno de la organización, una escuela de aprendizaje de la cooperación, que facilita la extensión de la cooperación más allá de las fronteras de la empresa. Esto, a su vez, facilitará el cumplimiento de objetivos estratégicos básicos de la empresa, relacionados con su competitividad a través de una adecuada atención al cliente.

La generalización de la cooperación en el ámbito interno facilita la cooperación en el ámbito externo, en concreto la que es necesaria para una estrecha relación con clientes y proveedores⁹². La cooperación con los principales clientes, especialmente cuando se trata de producción de bienes y servicios para otras empresas de producción o distribución, es un requisito para la satisfacción y fidelización de éstos. Los clientes pueden expresar directamente sus quejas y sus preferencias, e incluso participan con sugerencias en el diseño de los procesos, productos y servicios, así como en el seguimiento de los mismos; con este fin algunas empresas conectan sus sistemas

⁹² Moreno-Luzón, et al. (2001).

informáticos con los de sus clientes para estrechar esta relación. La relación con proveedores, en lo que es otra cara de la misma moneda, es otro requisito importante para poder aplicar la Gestión de la Calidad Total⁹³. No se puede producir calidad si los productos y servicios suministrados por los proveedores no son de calidad. La política de calidad concertada con proveedores a través de la cooperación, por parte de muchas grandes empresas, sirve para clarificar los términos de esta exigencia de cooperación, y permite en ocasiones la contraprestación de la empresa cliente a la empresa proveedora, normalmente más pequeña, en términos de información y formación sobre la gestión de la calidad, o sobre otros aspectos técnicos. La calidad concertada, generando estos importantes lazos de cooperación, ejerce así un efecto multiplicador de la aplicación de este enfoque de dirección.

8. Formación. La necesidad de que tanto los empleados como los directivos reciban la suficiente formación y adiestramiento está estrechamente relacionada con la implantación de un sistema de calidad. Se debe proveer a los empleados de un nivel de formación tal que se asegure que todos tienen conocimiento de los conceptos de la calidad, así como que incorporan las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (escucha activa, cooperación), para poder aplicar una filosofía de mejora continua en la que puedan tomar parte.

La formación para la Gestión de la Calidad Total es considerada por Gasalla (1993) como una inversión y no como un coste; inversión que ha de garantizar la adquisición de nuevas capacidades de carácter integral y desarrollar los talentos de los empleados, tal y como queda reflejado en el cuadro siguiente:

⁹³ Napolitano (1994) considera la relación cliente-proveedor desde la siguiente triple perspectiva: 1) Relación proveedor-cliente interno: cada persona de la empresa es cliente y proveedora de otras personas, áreas o departamentos; 2) Relación proveedor-cliente externo de la empresa: considera a la empresa como cliente que necesita ver satisfechas una serie de necesidades por parte de sus proveedores. El objetivo es conseguir el “cero defectos de los proveedores”, y 3) Relación proveedor-cliente externo “hacia abajo” de la empresa: considera a la empresa como proveedora garante de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Cuadro 11. Entrenamiento y formación

| Entrenamiento y formación tradicionales | Entrenamiento y formación para el desarrollo de talentos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . Catequización y adiestramiento . A corto plazo . Énfasis en la productividad inmediata . Orientación individual . Sólo unos pocos . Acciones aisladas de formación . Metodologías directivas en la formación . Sin ligazón directa con la estrategia de la empresa . Pensando solamente en la empresa . Formación orientada a cubrir un puesto . La formación como coste | <ul style="list-style-type: none"> . Entrenamiento y desarrollo . A medio y largo plazo . Énfasis en la calidad integral (personas y sistemas) . Orientación grupal . Alta participación . Plan integral de formación ligado al plan y la dirección estratégica . Metodologías activas participativas . Ligadas directamente a la estrategia empresarial . Pensando en la empresa y en las personas que la componen . Formación con base de necesidades y objetivos . La formación como inversión |

Fuente: Gasalla (1993).

Para que la formación sea efectiva deberá ser planificada de una forma sistemática y objetiva. Para lo cual se necesita una adecuada diagnosis de las necesidades concretas de formación y de los medios más efectivos para cubrir estas necesidades. La necesidad de mejora continua, a su vez, implica que los planes de formación tendrán un carácter continuo. La formación tiene que ser continuada en el tiempo para poder asumir no sólo los cambios de la tecnología, sino también los cambios en los entornos en los que la organización opera y las correspondientes modificaciones en las estructuras y las tareas a realizar⁹⁴. Asimismo, si se desea que estas actividades de formación sirvan para fomentar un ambiente de trabajo en el que prime la colaboración y la implicación⁹⁵, los planes de formación deben estar ajustados a las necesidades de cada trabajador y la consecución de este propósito.

También debe decirse que la formación está en la práctica muy vinculada al adoctrinamiento⁹⁶, ya que la formación suele utilizarse no sólo para capacitar en el uso de técnicas específicas que se pretendan aplicar en el marco de la Gestión de la Calidad Total, sino también para comprender la filosofía de la mejora continua y los demás principios de la aplicación de este enfoque de dirección. La formación es frecuentemente utilizada como medio para informar sobre los nuevos valores de la empresa, y para conseguir el compromiso de los empleados, directivos y técnicos, con la nueva filosofía de trabajo y de dirección. La formación conecta así, de forma directa,

⁹⁴ Oakland (1993).

⁹⁵ Hall (1993).

⁹⁶ Mintzberg (1993).

con estos principios como el ya mencionado de la mejora continua, el liderazgo y el compromiso de los directivos con la calidad, la participación y el compromiso de los miembros de la organización, y la cooperación.

9. Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación. Otra de las características del enfoque del Gestión de la Calidad Total es la administración basada en hechos. Para ello se establecen indicadores de medida y retroalimentación que resultan claves para el seguimiento de las actividades y procesos. Es necesario medir y controlar las actividades realizadas y los resultados obtenidos como información indispensable que permita el cumplimiento de otros principios de la Gestión de la Calidad Total: la implicación y el compromiso, la adaptación al cliente, la conformidad de procesos y productos, o la mejora continua. Estos indicadores pueden ser internos o externos. Entre los primeros se encuentran todos los procedimientos de medición, evaluación y control de las formas de desempeño y de rendimiento. Es necesario que los sistemas de medición de las diferentes actividades que se lleven a cabo en la empresa sean técnicamente viables y estén presididos por la objetividad; ésta es un condición sin la cual no será posible el clima de equidad necesario para que se alcancen los niveles necesarios de implicación, compromiso y cooperación. Entre los indicadores de carácter externo tenemos la información sobre las percepciones del consumidor y el benchmarking. Estas actividades permiten conocer el grado de consecución de los objetivos en relación con el cliente o con los competidores, y establecer dónde es necesario aplicar correcciones, dando una idea clara de los progresos efectuados y de los esfuerzos a realizar.

Asegurar la concordancia entre resultados y objetivos implica optar por un sistema de control centralizado o delegado. La Gestión de la Calidad Total opta por la delegación y el autocontrol. Una buena delegación, señalan López y Gadea (2001), conlleva fijar perfecta y correctamente los objetivos de los trabajadores pues las decisiones sobre la forma de desempeñar las tareas pueden ser delegadas pero se requiere que los subordinados trabajen hacia determinados resultados medibles. En el siguiente cuadro se observan las características y ventajas de los sistemas de control basados en la centralización y en la delegación.

Cuadro 12. Formas de ejercer el control dentro de una organización. Centralización versus delegación

| Sistemas de control basados en la centralización | Sistemas de control basados en la delegación |
|---|--|
| Es más fácil coordinar. Desde el puente de mando todo se ve. | El día a día no es ya un agobio para los directivos. Estos se ocupan de los temas importantes. |
| Se pueden tomar mejor las decisiones. Se tiene mayor globalidad sobre toda la organización. | La delegación da mayor control sobre el trabajo. Ello aumenta la motivación y el rendimiento. |
| Se equilibra el poder de las diferentes áreas funcionales de la organización. | Ayuda a la formación. Formación en el puesto de trabajo y facilita la mejora continua. |
| Economía de gastos indirectos. No hay duplicación de mecanismos de control. | La organización se hace más flexible y adaptativa al cambio. |
| A mayor nivel dentro del organigrama, mayor preparación y por ello mayor capacitación para controlar. | La administración es cosa de todos. Todo el personal asume sus responsabilidades y las controla. |
| Ante una crisis, mayor capacidad de responder con rapidez. | Se clarifican las responsabilidades. Existe una base objetiva para valorar el desempeño. |

Fuente: López y Gadea (2001).

10. Diseño y conformidad de procesos y productos. La Gestión de la Calidad Total incorpora los logros de los enfoques descritos anteriormente, manteniendo la necesidad de conformidad de procesos y productos con el diseño y con los requerimientos o estándares prefijados, y para lograrlo, establece ex-ante las formas de prevención y eliminación de desviaciones o defectos⁹⁷. Ahora bien, la conformidad -o conformance-, importante para que en la empresa existan referencias e indicadores respecto de la calidad obtenida, debe estar subordinada a las necesarias adaptaciones de la empresa al mercado. En este sentido, puede decirse que la conformance deberá estar subordinada a la performance, o lo que es lo mismo: subordinar o hacer compatible el cumplimiento de los estándares a la capacidad de adaptación de la empresa.

En la Gestión de la Calidad Total es importante conocer los mercados en orden al diseño de los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, siendo esta cuestión esencial y prioritaria para los resultados y la *performance* de la empresa. También la cooperación con los principales clientes en el diseño de productos y servicios es una importante garantía de la adecuación de estos últimos a las preferencias de quienes los demandan. El diseño, además de tener una importancia clave para reflejar fielmente las preferencias de los clientes y ser condición necesaria para su aceptación por el mercado, tiene una responsabilidad en la prevención de errores en la producción.

⁹⁷ Conti (1993); Dale (1994).

En este sentido hay avances importantes en ingeniería de diseño. Son bien conocidos los métodos Taguchi (1986) que se aplican con el objetivo de simplificar el diseño y minimizar la aparición de errores y defectos en la producción.

11. Gestión de procesos. La orientación hacia los procesos en la Gestión de la Calidad Total es importante. Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención. El concepto de proceso es sencillo, en base a que el trabajo que realiza una organización puede ser descompuesto en sus elementos básicos, es decir, los procesos, actividades o tareas básicas, asociándose por tanto, a este nivel, la noción de proceso con la de tarea o actividad. Cada uno de estos procesos supone una transformación de inputs en outputs y aporta un determinado valor en esa transformación al conjunto de actividades de la empresa. Estos procesos elementales están vinculados en series o grupos con otros procesos también elementales con múltiples relaciones. Un proceso, además, puede ser catalogado como directo o indirecto según su vinculación al proceso de producción.

Cada proceso o cada conjunto de procesos vinculados tiene unos proveedores y unos clientes, origen y destino de la transformación que realizan. La orientación a los clientes es, precisamente, el objeto de la gestión de los procesos; siendo el propósito de esta orientación alcanzar la satisfacción del cliente, lo que requiere la adecuada armonización o encaje entre los diferentes procesos de carácter básico y/o entre los procesos más globales o extendidos. La gestión de procesos exige, además, la elección entre introducir mejoras incrementales en los procesos, o someterlos a cambios más drásticos. La búsqueda de la satisfacción de los clientes, y el valorar lo que aportan los procesos a la misma, es el criterio que guía esta elección.

12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios. Otro aspecto clave que introduce la Gestión de la Calidad Total es la mejora continua. Este principio es muy exigente porque requiere un esfuerzo continuo y a largo plazo en la aplicación de las políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique. Mejora continua no significa, como a veces se ha interpretado, que no existan cambios drásticos, ya que el esfuerzo de mejora puede implicar cambios tanto incrementales como profundos. Significa que el esfuerzo de mejora en conocimientos, y en los

procesos directos e indirectos, productos y servicios, es constante y continuado. Esta continuidad en el esfuerzo es lo que ha dado pie a la concepción de la Gestión de la Calidad Total como un camino sin retorno.

La conveniencia y la necesidad de mejora continua tienen razones tanto externas como internas. En lo que se refiere al ámbito externo de la empresa, si ésta considera que se han alcanzado los objetivos y abandona el esfuerzo para mantenerse en la mejora continua, su estancamiento provocará que otras empresas competidoras se sitúen en mejor posición competitiva. En lo que se refiere al ámbito interno, las mejoras - incrementales o radicales- en conocimientos, diseño, y ejecución de procesos y productos o servicios, son el eje central de la aplicación de este enfoque y lo que posibilita la consecución de sus objetivos. La aplicación de este principio está estrechamente relacionado con la formación y el aprendizaje, así como el compromiso de los empleados y directivos, ya que, de hecho, constituye una manifestación de la implicación, la participación y el compromiso de todo el personal, y el resultado de las políticas de asignación de recursos y formación, y del aprendizaje real de la organización.

2.2.2.2. Principios Genéricos de la Gestión de la Calidad Total

1. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa. La Gestión de la Calidad Total es un enfoque global de dirección, no sólo en el sentido de integrar a todas las áreas de la empresa en la aplicación de los requerimientos técnicos, y en las formas de dirección de personal que propician la obtención de la calidad total; es un enfoque global en la medida en que implica una filosofía de dirección que cambia actitudes y formas de realizar actividades en los miembros de la organización, estableciendo un marco de cultura común, al mismo tiempo que integra a todos los programas de la empresa, y a éstos con los objetivos de la dirección, dentro del marco de la dirección estratégica de la empresa⁹⁸.

⁹⁸ Garvin (1988); Conti (1993); James (1996).

En el enfoque de la Gestión de la Calidad Total es necesaria la formulación clara de una estrategia global y a largo plazo, en la que, como hemos dicho, se planteen objetivos que permitan satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés que se relacionan con la empresa. Esta estrategia, además, será fruto de la interpretación del entorno y de la visión que la empresa tiene de sí misma, y permitirá establecer el conjunto de objetivos a corto y largo plazo, así como el propósito estratégico de la empresa.

2. Objetivos y propósito estratégico de la empresa. Los principios específicos de la Gestión de la Calidad Total, anteriormente expuestos, tienen una importante relación con los objetivos y el propósito estratégico de la empresa. En efecto, no es posible el liderazgo y compromiso de la dirección si ésta no ha decidido qué es lo esencial para la empresa, qué debe conseguirse de forma prioritaria, o en qué debe concentrar la organización sus recursos y las energías de las personas. Otro tanto cabe decir de la implicación, la participación y el compromiso de los miembros de la organización; sin propósito, objetivos y metas que orienten su actividad, no hay compromiso posible. Del mismo modo, la existencia de un claro propósito estratégico ayuda a concretar formas de cooperación, formación de equipos y el modo en que se llevará a cabo la administración basada en hechos.

3. Visión compartida de los miembros de la organización. La visión que tiene la organización sobre sí misma o la visión de la alta dirección, en las etapas iniciales de la empresa, es algo fundamental y primario, relacionado con las propias señas de identidad e indispensable para interpretar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. La visión ha de servir de base a las intenciones y propósitos de la organización y construir la imagen que ésta tiene de sí misma. Es decir, responde a las preguntas: ¿de qué tipo de organización se trata? ¿cómo se van a llevar a cabo, con qué tipo de dirección, mediante qué forma de diseño organizativo, los objetivos y el propósito estratégico de la empresa? El contenido y la forma de la respuesta a estas preguntas lleva al concepto de visión. El aspecto esencial de la visión es que ésta, al ser una concepción sobre lo que la empresa es y será en el futuro, se convierte en el sustrato de ideas más básico de la organización desde el cual se sustentan la misión, el propósito estratégico y los grandes objetivos de la empresa.

Este principio tiene carácter de sustrato o apoyo básico para los objetivos generales y el propósito estratégico de la empresa, así como para establecer la identidad de la organización, que influye en la cultura y en la forma de implicación y compromiso. Sin embargo, no está entre los principios motores porque lo que este principio representa no puede ser consecuencia directa de la voluntad deliberada de la dirección.

4. Clima organizativo. El clima organizativo es consecuencia directa de las formas de dirección y organización, y de la cultura de la empresa. De entre los principios que tienen más influencia sobre el clima organizativo son especialmente destacables el liderazgo de la dirección, la visión compartida, y el propósito estratégico, ya que establecen intenciones y propósitos visibles para toda la organización, que facilitan el compromiso y la cooperación de los miembros de la organización. También influye sobre el clima organizativo la administración basada en hechos, que implica ordenar incentivos desde las formas de evaluación y control, y la asignación de los medios necesarios, sin la cual no puede darse la implicación y el compromiso. Si añadimos a esto la compensación adecuada a los miembros de la organización, según contribución a la misma, y la potenciación de una cultura favorable, reunimos todas las condiciones necesarias para formar el clima organizativo requerido por la Gestión de la Calidad Total. El subsistema de principios mencionado forma la base más firme para el desarrollo del clima organizativo que, a su vez, establece el marco para el cumplimiento de los demás principios de la Gestión de la Calidad Total, especialmente la cooperación, el aprendizaje y la mejora continua.

5. Aprendizaje organizativo⁹⁹. La aplicación en el marco de la Gestión de la Calidad Total del principio de mejora continua lleva implícita la exigencia de formar a empleados y directivos en las herramientas y técnicas de mejora y también facilitar, a través de la formación, la información y las capacidades necesarias para aplicar los nuevos valores y principios de la calidad que se pretenden difundir.

⁹⁹ Para Senge (1992: 11), una organización que aprende es una organización “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y extensos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

Los programas de formación pueden ser condición necesaria pero no suficiente para promover el aprendizaje, tanto a nivel individual, como grupal y organizativo. El aprendizaje es muy necesario en todos los niveles y áreas de la organización: en las áreas de diseño, I+D y actividades operativas, porque de la mejora de las habilidades en estas áreas depende la innovación y las mejoras de calidad que proporcionen ventajas competitivas; en los niveles directivos intermedios, porque el papel de estos directivos es esencial en las empresas cuya mejora se apoya en la creación de conocimiento e innovación; y en la alta dirección, porque ésta inexcusablemente ha de liderar todo el proceso de mejora.

Ahora bien, ya que es tan importante en la implantación de un sistema de calidad el aprendizaje de las personas y el de la organización, éste debería estar incluido en la planificación del sistema, estableciendo la dirección de los objetivos, y aportando los medios, y las formas de diseño y dirección, para que se produzca. La aceleración de los cambios en el entorno, y la imprevisibilidad y complejidad de los mismos es tal, que ello está exigiendo a las empresas prestar atención a este aspecto. Así, el interés por el conocimiento, por su gestión, y por el aprendizaje organizativo, están ganando terreno a un ritmo acelerado, tanto en los trabajos teóricos como en la práctica de las empresas.

6. Adecuadas compensaciones a los stakeholders. Como hemos dicho anteriormente, la estrategia de cualquier empresa debe contemplar entre sus objetivos el de satisfacer a sus accionistas, directivos, trabajadores, y a otras organizaciones cooperadoras o partes de la sociedad relacionadas con la empresa. En lo que se refiere a los miembros de la organización -directivos o empleados- la necesidad de una compensación justa a sus contribuciones ha sido subrayada por los autores clásicos (principios 10 y 11 de Fayol) y por Simón (1977) en su concepto de equilibrio organizativo. Esta cuestión es especialmente importante para la Gestión de la Calidad Total si ha de alcanzarse el compromiso y la participación de los miembros de la organización, y el clima que permita la cooperación y la mejora continua.

7. Asignación de los medios necesarios. La asignación de los medios necesarios para alcanzar los objetivos definidos en cualquier unidad o área de la organización, es un principio de racionalidad general en el diseño y en la dirección de cualquier organización, que cobra particular importancia en el caso de un sistema de Gestión de la

Calidad Total. En efecto, la gestión de la calidad total, además de generar la forma de dirección, las ideas y el clima organizativo, que faciliten el compromiso de los empleados y la mejora continua, debe también concretar en la práctica formas eficientes y eficaces de realizar las diferentes actividades, para lo cual la asignación de los medios necesarios es una cuestión indispensable. A mayor abundamiento, sin la asignación -o con una asignación deficiente- de los medios necesarios, quedará anulado -o gravemente perjudicado- todo el sistema de Gestión de la Calidad Total, al quedar en entredicho el compromiso y el liderazgo de la dirección, y dejar de cumplirse condiciones que son indispensables para la implicación y el compromiso de los diferentes miembros de la organización.

8. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Éste es, evidentemente, un principio que tiene carácter genérico, puesto que el diseño del soporte organizativo que conduce a obtener niveles aceptables de eficiencia y eficacia, es necesario para cualquier empresa, sea cual sea su enfoque de dirección. La eficacia del diseño señala el grado en el que éste ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos; la eficiencia está relacionada con la racionalidad en la utilización de recursos y con el ahorro de costes. En la Gestión de la Calidad Total son importantes tanto la eficacia como la eficiencia del diseño. En lo que se refiere a la eficacia, es fundamental el cumplimiento de los objetivos adaptados a la satisfacción del cliente, apoyándose de forma fundamental para ello en una forma de diseño.

2.3. Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos

La evolución de la Gestión de la Calidad se orienta hacia la denominada Gestión Estratégica de la Calidad Total. Esta orientación tiene que ver tanto con la adecuación de la empresa a los parámetros de flexibilidad como de lograr disponer de una fuerza de trabajo motivada e implicada¹⁰⁰, y con profundo sentimiento de pertenencia e identificación con lo que hacen, en particular con su puesto de trabajo¹⁰¹. Esto requiere políticas laborales que asuman que la creatividad del trabajo en equipo y el liderazgo constituyen requerimientos básicos para ofertar un bien o servicio de calidad. Para ello,

¹⁰⁰ Claver (2000); Dolan y Martín (2000); Fitz-Enz (1992).

¹⁰¹ Acosta et al. (2002).

los bienes o servicios deben estar bien definidos y presentados a los clientes internos –el factor humano–, quienes lo aprobarán, sintiéndose parte del negocio, y sólo entonces deben ser utilizados. Estas nuevas prácticas están relacionadas con la naturaleza cambiante de la competencia en los mercados de productos y, en particular, con la mayor necesidad de aumentar al máximo el valor para los accionistas¹⁰². Estas nuevas prácticas oscilan en función de lo que ocurra fuera de la empresa¹⁰³, y es en este sentido como a dichas prácticas se les denomina estratégicas, y que ha comportado introducir la disciplina de los mercados al interior de la empresa. De hecho todos los aspectos del negocio y todos los empleados, están sujetos, en la actualidad, a las presiones del mercado, en base a la consideración de que los procesos de globalización de la economía traen consigo clientes más exigentes que suponen nuevos retos a la producción y a los servicios.

Las prácticas de gestión se les denomina estratégicas en el sentido de que el término estrategia hace referencia a que el problema clave en la dirección de la empresa está en determinar cómo ésta puede crear y mantener una ventaja competitiva que la distinga de sus competidores. La estrategia establece el vínculo, la forma de insertar la empresa en su medio ambiente, y esto se concreta en dos aspectos: a) definición del ámbito de actuación de la empresa, especialmente del binomio productos-mercados, y b) determinar cómo se va a competir en dicho mercado o, más bien, qué acciones llevará a cabo la empresa para conseguir una posición competitiva fuerte frente a sus competidores¹⁰⁴. Para la consecución de dicha posición se debe competir explotando las ventajas competitivas desarrolladas por la empresa, de ahí que Rumelt (1991) considere que una estrategia eficaz debe cumplir los siguientes criterios: 1) consistencia: las estrategias deben ser consistentes con los objetivos fijados; 2) consonancia: la estrategia

¹⁰² Rodríguez Fernández (2003).

¹⁰³ Para Capelli (2001) la disciplina de los mercados de productos, las medidas de rendimiento más centradas y los incentivos económicos basados en dichas medidas son los mecanismos que rigen las empresas. Además, el hecho de que los mercados sean más volátiles aumenta en gran manera el riesgo de ser atrapado con capacidades e inversiones mal sincronizadas con los requisitos del mercado. Esta preferencia se aprecia en el hecho de subcontratar mucho más fuera de la empresa, de contratar a trabajadores eventuales y de poner a esos trabajadores en planes salariales contingentes.

¹⁰⁴ Como indica Kay (1994: 98) “el éxito empresarial (...) no está en la concepción de visiones, aspiraciones y misiones, es decir, no es el producto de una estrategia controlada por los deseos, sino el resultado de una apreciación cuidadosa de las fuerzas de la empresa y del entorno económico al que se enfrenta. Pero, a menudo, el éxito tampoco está en la concepción de un plan empresarial cuidadosamente orquestado. La estrategia de las empresas de éxito es adaptativa y oportunista. Con todo, en manos de una empresa de éxito, una estrategia adaptativa y oportunista es también racional, analítica y calculada. Adaptabilidad no significa esperar a que pase algo. El oportunismo sólo es productivo para una empresa

debe representar una respuesta adaptativa a los cambios del entorno, consecuente con la situación competitiva de cada momento; 3) ventaja: la estrategia debe proporcionar la generación y mantenimiento de ventaja competitiva en el área de actividad o negocio seleccionado, y 4) viabilidad: la estrategia no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni crear problemas irresolubles, es decir, debe ser realista y posible de llevar a cabo.

Acosta et al (2002: 17) definen la estrategia como la vía escogida por la empresa para el éxito competitivo, en tanto que la estrategia es: 1) la misión del negocio; 2) el plan para materializar la ventaja competitiva; 3) el reforzamiento de los recursos que elevarán o mantendrán la ventaja competitiva e incrementarán las posibilidades del éxito; 4) los roles, propósitos y acciones planeadas con anticipación que respondan a los cambios del entorno, de los clientes y los competidores; 5) la identificación y perfil de los competidores; 6) la identificación de las funciones críticas que deben ser bien desempeñadas para conducir al logro de los propuestos; 7) la identificación de las Unidades de Acción Estratégicas (U.A.E.), y 8) la medición de la clave para determinar el éxito de la estrategia. Por tanto, un elemento clave para lograr una estrategia eficaz, es tener una fuerza de trabajo que sea un activo estratégico de la empresa. Para lograrlo es esencial la calidad de la “dirección que se implemente en la misma. Esto sólo es posible cuando los directivos se convierten en agentes de cambio de forma permanente” (Acosta et al, 2002: 4). Para ello se hace necesaria una actuación directiva que se caracterice por un estilo de pensamiento estratégico que capte la esencia del entorno competitivo, para su transformación y su conquista.

Un ejemplo de estilo de pensamiento estratégico es el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997). El concepto de Cuadro de Mando Integral incorpora los indicadores realmente estratégicos para el futuro de la empresa vista desde las principales dimensiones que influyen en ella: 1) la perspectiva financiera. “Bajo esta perspectiva hay que seleccionar los factores clave de éxito empresarial (como la rentabilidad) y determinar los indicadores más adecuados (por ejemplo los ingresos de explotación o el valor añadido económico”); 2) los clientes. Bajo la perspectiva del cliente, “los directivos identifican segmentos de clientes y de mercado. La identificación de los factores clave lleva al establecimiento de indicadores como los índices de

que sepa qué oportunidades hay que aprovechar y cuáles hay que rechazar”.

satisfacción del cliente, la retención de clientes o las cuotas de mercado. Igualmente, bajo esta perspectiva hay que determinar indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los diferentes segmentos de clientes”; 3) los procesos operativos internos. En la perspectiva del proceso interno, “ los directivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente (factores críticos internos); habitualmente aquellos procesos relacionados más directamente con la satisfacción de los clientes y con los resultados financieros de la entidad. La identificación de estos factores críticos internos debe centrarse tanto en los procesos ya existentes (la onda corta) como el planteamiento de cambios radicales o generación de nuevos procesos (la onda larga) que garanticen la excelencia de la actividad. Para cada uno de estos factores deben seleccionarse los indicadores específicos más adecuados; 4) la innovación y la formación. Bajo la perspectiva de la innovación y la formación, “los directivos deberán encontrar los principales indicadores relacionados con estos factores (satisfacción de los empleados, nivel de capacitación, fiabilidad y rapidez de la información interna, etc...)”. Así, “la vinculación entre los indicadores seleccionados para el control de los factores críticos bajo las diferentes perspectivas debe ser capaz de ofrecer una visión de futuro de la empresa y convertirse en un instrumento de gestión estratégica” (López y Gadea, 2001: 203-204).

2.3.1. Estrategia, entorno y factor humano

La teoría estratégica ha evolucionado desde un enfoque externo que enfatiza la necesidad de encontrar una posición en el sector de actividad desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas, a otro que centra la atención en las características o recursos internos de la empresa. Como ejemplo del primer enfoque se utiliza el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1987). Para este autor deben analizarse las acciones competitivas de los competidores: su cuota de mercado, su proyección futura, intensidad de la rivalidad, precios, calidades, variedad de productos-servicios, imagen, organización interna, métodos de trabajo, etc. Pero la competencia no sólo se establece entre las empresas que están establecidas en el sector, sino que existe una rivalidad ampliada, una lucha por los beneficios que genera el sector con otros agentes económicos vinculados a la actividad de la industria; surgen, así, las cinco fuerzas competitivas de Porter: 1) la amenaza de entrada de nuevos competidores en el

sector; 2) el poder de negociación de los proveedores; 3) el poder de negociación de los clientes; 4) la amenaza de productos sustitutivos; 5) la rivalidad entre los competidores establecidos.

Los estudios predominantes sobre análisis estratégico de la década de 1980 volcaron su atención en el estudio del binomio estrategia-entorno, relegando a un segundo plano el estudio del ámbito interno de la empresa-estrategia¹⁰⁵. Desde el binomio estrategia-entorno se enfatiza el papel de la estructura existente en un sector de actividad como determinante de la ventaja competitiva de las empresas, no dando luz sobre cómo empresas que operan en el mismo sector de actividad siguen obteniendo rentabilidades diferentes. Para el estudio de estas rentabilidades, Cuervo (1995:53) piensa que se están desarrollando otras teorías que centran mejor su atención en las rentabilidades heterogéneas refiriéndose en especial a la Teoría de Recursos y Capacidades. Los planteamientos que se proponen en ella plantean la diversidad entre empresas, a nivel de resultados financieros, debido a la posesión por parte de éstas de unas competencias básicas, nucleares o esenciales¹⁰⁶. La tesis central de la teoría de Recursos y Capacidades es que la heterogeneidad de las empresas es consecuencia de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen.

Dentro de la cartera de competencias están los derivados de las personas o capital humano. Capital que se considera un activo intangible y que incluye la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad a la empresa, así como el capital social acumulado por los propios empleados¹⁰⁷. Se destaca que los empleados son un activo valioso de la empresa, afirmándose que, si bien la tecnología y el capital son, sin duda, factores condicionantes de la evolución de la empresa, por encima de ellos el factor humano tiene un protagonismo específico. Y lo tiene, tal y como lo plantea la Teoría de la Gestión de la Calidad Total, en tanto que las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la competencia, mediante, por ejemplo, el diseño de políticas correctas de recursos humanos¹⁰⁸. Por ello la fase para que el factor humano se transforme en el

¹⁰⁵ Grant (1991); García Falcón (1995).

¹⁰⁶ Prahalad y Hamel (1990).

¹⁰⁷ Barney (1995); Pfeffer (1994).

¹⁰⁸ Sastre y Aguilar (2003); Recio (1994); Nelson (1997).

activo principal de la empresa, es la calidad de la dirección que se implemente en la misma. Una dirección que ha de implementar las siguientes nuevas exigencias: 1) actitud proactiva al cambio; 2) flexibilidad; 3) asunción de riesgos; 4) visión de futuro; 5) motivación constante, y 6) trabajo creativo o en equipo.

De manera que, como argumentan Acosta et al (2002: 6), en la actualidad resulta prácticamente imposible poder asumir con éxito las complejas tareas sin una posición clara, abierta y transparente acerca del cambio, tanto en lo personal como en lo organizativo. Para conseguir por parte de las organizaciones una actitud positiva hacia el cambio “hemos de partir del hoy y olvidarnos del pasado. El obstáculo principal para modificar la forma y el estilo de gestionar es, sin duda, el desarrollo, la cultura organizacional. Expresado de otra forma, esto consiste en la capacidad de los seres humanos que integran la empresa de adoptar nuevos sistemas de creencias, sobre todo en una perspectiva futura, es decir, creer en lo que se puede alcanzar con el esfuerzo de todos. La transformación de estos sistemas de creencias, primero, y de comportamiento, después, es uno de los mayores retos que tienen los cambiólogos de hoy para alcanzar su empeño”.

La transformación de estos sistemas de negocios son posibles gracias a los nuevos sistemas de tecnología de la información y comunicación¹⁰⁹ que hacen que sea posible llevar al interior de la empresa información sobre el mercado para que incluso las áreas más burocráticas y específicas de ésta sientan una conexión con el mercado y de ese modo se modifique la orientación de las expectativas y actitudes de los implicados. Capelli (2001) plantea que en un análisis de 131 estudios de empresas que reestructuraron sus organizaciones entre 1961 y 1991, se examinaron las prácticas empleadas y los efectos resultantes sobre el rendimiento. Las prácticas consistieron en formar unidades de negocio estratégicos, crear equipos multifuncionales y trasladar la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización. Los investigadores descubrieron que las mejoras mayores y más sostenidas en el rendimiento de la empresa llegaron cuando ésta presionó para introducir cambios integrados de sistemas,

¹⁰⁹ Porter y Millar (1986) señalan que para la consecución de ventajas competitivas para la información se debe efectuar un cambio de estructura organizativa en una de las siguientes tres formas: 1) modificando la estructura de una organización al corto plazo, de un sector de largo plazo; 2) creando ventajas competitivas de un uso apropiado de nuevos medios y recursos, y 3) organizando totalmente nuevos negocios.

tanto en el diseño de la organización como en las prácticas de recursos humanos, y cuando estimuló los cambios de ámbito general y por unidades de negocio, no sólo en el nivel individual, sino también en el nivel de grupo¹¹⁰.

El protagonismo específico que adquiere el factor humano para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de empresa es recogido, no únicamente en torno al concepto de calidad, sino, también, en la literatura administrativa de la Dirección de Recursos Humanos que recoge los principios básicos para un uso óptimo del trabajo de las personas. Dichos principios se concretan en: 1) el principio de competencia: contar con las personas preparadas y adecuadas para desarrollar las actividades empresariales. Una empresa sólo puede ser competitiva si actualiza de forma permanente las habilidades y conocimientos de su personal, a la vez que consigue consolidar su aprendizaje organizativo además del individual; 2) el principio de coordinación: la coordinación es primordial para evitar costes innecesarios en los diversos procesos que se llevan a cabo en la empresa. La coordinación sólo puede darse si hay un conocimiento de la estructura empresarial, de los procedimientos, de los itinerarios, de los diferentes procesos y se consigue plenamente con una visión compartida de los objetivos organizativos por parte de todos los empleados, y 3) el principio de compromiso: entendido como grado de lealtad y de unión del empleado con la empresa. Compromiso que se plasma en el deseo que tiene el empleado por permanecer en la organización, la aceptación de los objetivos y valores de la empresa y el esfuerzo que está dispuesto a hacer para alcanzar estos objetivos comunes.

Principios imprescindibles desde la óptica de la gestión de la calidad al reforzar aquellos la búsqueda de una competitividad empresarial basada en la calidad de la producción y de sus recursos humanos. De acuerdo con las nuevas formas de organización del trabajo, las organizaciones presentan o deberían presentar unas características productivas y de uso y gestión de la fuerza de trabajo netamente diferenciadas de los criterios fordistas y tayloristas. Se subraya, entonces, que las empresas no se han de conformar con alguien que se limite a cumplir sus horas haciendo aquello que explícitamente se le pide, sino que los empleados tienen que identificarse con el propósito de la empresa, así como que sientan suya la empresa. Es por ello que se considera clave la identificación del empleado y sus valores con la cultura y valores de

¹¹⁰ Sanz y Sabater (2000).

la empresa¹¹¹, ya que lo que se está buscando es la creación de un vínculo emocional entre empleado y empresa, con la finalidad de crear valor a través de los empleados, y ello en pro de la creación de valor para los accionistas.

Los cambios organizacionales que se han de implementar en la empresa serían los siguientes: 1) de una dirección por instrucciones a una dirección por objetivos y ya actualmente se habla de una dirección por valores; 2) de una organización basada en el autoritarismo a una organización en el que prime el liderazgo; 3) de jefe capataz a jefe facilitador; 4) de concentrar las decisiones en la cumbre a alcanzarlas en el punto del cliente, sobre la base de la descentralización; 5) de que sólo piensen y planifiquen los jefes a que todos lo hagan; 6) del secreto, a la comunicación y a la empatía; 7) del control estricto al autocontrol, y 8) de la valoración por esfuerzos y fidelidad a la valoración por resultados. Estos cambios que pretenden, por un lado, lograr y reforzar este vínculo emocional y, por otro, motivar a los empleados a mejorarse a si mismos, quedan reflejados en el cuadro siguiente:

¹¹¹ Las dimensiones del concepto de cultura corporativa son, para Morales (2000), las siguientes: 1) constituyen tradiciones que se transmiten generacionalmente y de forma inconsciente de unos miembros a otros; 2) representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permiten asegurar internamente su unidad; 3) proporcionan sentido, dirección y movilización, es decir, una especie de energía social determinante del éxito o fracaso; 4) permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma; 5) determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo; 6) condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera, y 7) definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distinguen su identidad o personalidad como colectivo de las otras organizaciones.

Cuadro 13. Cambio organizacional

| EL VIEJO PARADIGMA Mediados del siglo XX | EL NUEVO PARADIGMA Inicios del siglo XXI |
|---|---|
| Tecnología, lo primero. | Los sistemas sociotécnicos. Prioridad del factor humano. |
| Las personas como prolongación de las máquinas. | Las personas como complemento esencial de las máquinas. |
| Las personas como piezas de repuestos. | Las personas como centro. |
| Tareas estrechas, habilidades simples. | Tareas amplias, habilidades múltiples. |
| Control externo. | Autocontrol. |
| Muchos niveles. | Organizaciones planas. |
| Estilo autocrítico. | Estilo participativo. |
| Organización competitiva. | Organización cooperativa. |
| Solo los propósitos de las organizaciones. | Propósitos individuales y organizacionales incluidos. |
| Alineación. <<Es sólo una tarea>>. | Compromiso. <<Es mi tarea>>. |
| Asumir poco riesgo. | Innovar, asumiendo riesgos. |
| Comunicación unidireccional. | Comunicación bidireccional. |

Fuente: Acosta et al (2002).

Estos cambios están orientados a la creación de valor para los accionistas. Creación de valor que es omnipresente en los países desarrollados¹¹². Su figura subyace en diversos hechos: la reforma de los mercados financieros; la influencia de los nuevos inversores internacionales; la evolución de las formas de dirección o gestión definidas como gobierno(s) de la(s) empresa(s) en pro de la creación de valor para sus propietarios legales o accionistas; la reformulación del cuadro de decisiones estratégicas (volver a centrarse en actividades generadoras de valor); y la atención prestada a las relaciones entre accionistas (principales) y directivos (agentes) en la investigación académica. Esta transformación puede ser considerada como la victoria del modelo empresarial anglo-americano sobre el modelo renano, o también como el fracaso de los intentos por entender la firma como una institución socialmente comprometida.

2.3.2. Sistemas de Gestión

Oltra (2003) argumenta que la denominada actualmente Dirección de Recursos Humanos es un enfoque diferente a la denominada gestión del empleo y que busca lograr la ventaja competitiva mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz, usando una ordenación integrada de técnicas

¹¹² Rodríguez Fernández (2003).

culturales, estructurales y de personal. Siguiendo a Guest (1995), Oltra propone la siguiente tipología de enfoques de gestión, a partir de dos dimensiones complementarias. La primera es la prioridad otorgada a las relaciones laborales, es decir, a la gestión de las personas a través de la normativa recogida en los convenios colectivos, la aceptación de los sindicatos como representantes legítimos de la misma, etc. La otra dimensión es, paralelamente, la prioridad otorgada a la Dirección de Recursos Humanos. Surge así una matriz de cuatro celdas, cada una de las cuales representa un sistema de gestión de las personas en función de la prioridad dada a cada una de las dos dimensiones:

Cuadro 14. Sistemas de gestión de las personas

| | | Prioridad en la dirección de recursos humanos | |
|---------------------------------------|------|---|---------------|
| | | ALTA | BAJA |
| Prioridad en las relaciones laborales | ALTA | ASOCIACIÓN | PLURALISMO |
| | BAJA | INDIVIDUALISMO | AGUJERO NEGRO |

Fuente: Adaptado de Guest (1995).

Los cuatro sistemas de gestión de personas que surgen son: 1) pluralismo: con una elevada prioridad de las relaciones laborales y una baja prioridad en la Dirección de Recursos Humanos; 2) asociación: con una alta prioridad simultánea en ambas dimensiones. Se acepta la representación sindical y los convenios colectivos, pero los trabajadores también aceptan las iniciativas de la dirección para lograr mayor flexibilidad en función de las necesidades estratégicas; 3) individualismo: con baja prioridad en las relaciones laborales y elevada en la Dirección de Recursos Humanos. Se trata de empresas libres de presión sindical, centradas únicamente en la iniciativa de la dirección, la cual propone, generalmente, condiciones laborales atractivas; 4) Agujero negro: no hay ninguna prioridad ni en las relaciones laborales ni en la Dirección de los Recursos Humanos. Corresponde al tipo de gestión de personas que se dio en la Revolución Industrial, donde la explotación de los trabajadores estaba al orden del día.

Adicionalmente, Oltra distingue entre los enfoques *soft* y *hard* de la Dirección de Recursos Humanos. El primero adopta una visión humanista de desarrollo de las personas que tiene por objeto el enriquecimiento profesional y personal de las mismas,

y se enfatiza la contribución de las personas a la competitividad de la organización en el exigente entorno actual a partir de un elevado compromiso de aquéllas con la propia organización, la compartición de valores y objetivos, el empowerment, etc. La segunda contempla a las personas como un recurso más que hay que incorporar a la función de producción y que la dirección debe racionalmente controlar, asignar y dirigir.

El enfoque *soft* es el enfoque que adopta claramente la visión estratégica de los recursos humanos. Dicha visión emergió a finales de la década de los años 1980, cuando la literatura administrativa reconoció que las personas y la forma en que se las dirige son variables estratégicas. Variables que influyen en los resultados de la empresa, lo que constituye el supuesto fundamental de los enfoques *soft* y *hard* de la Dirección de Recursos Humanos¹¹³. La Teoría Estratégica de los Recursos y Capacidades plantea que dicho supuesto ofrece un nuevo enfoque en la determinación de la ventaja competitiva. Y es que para conectar los recursos y las capacidades de la empresa es fundamental la habilidad de la dirección tendente a alcanzar elevados niveles de coordinación y cooperación de los recursos, especialmente los humanos.

Acosta et al (2002: 30-31) señalan que, en base a este nuevo enfoque *soft* que han adoptado un determinado número de hoteles y restaurantes, así como en otras instalaciones turísticas, se constata los siguientes logros: 1) un perfeccionamiento sostenido de la labor de dirección; 2) ha contribuido al aprendizaje, al trabajo en equipo y a la toma de decisiones consensuales, todo lo cual ha tenido una repercusión muy positiva; 3) se ha instrumentado en todos los niveles de dirección, aunque no con los mismos resultados. La experiencia es que cuando ha calado más profundamente, los resultados han sido más favorables; 4) deviene en una verdadera guía para la acción que propicia cohesión entre la comunidad de empleados; 5) contribuye poderosamente a desarrollar una mentalidad proclive al cambio, así como priorizar recursos y tiempos en áreas clave; 6) ha incidido sensiblemente en la dirección participativa y, sobre todo, en madurar una cultura organizacional más sólida; 7) otorgar un grado de prioridad al factor humano, velando todos más por los aspectos motivacionales, los comunicativos y el liderazgo, y 8) ha incidido en modificar los paradigmas y valores compartidos de la organización y de sus miembros.

¹¹³ Barney y Wright (1998); Kamoche (1996); Mueller (1996).

Estos logros presuponen que la dirección de las empresas se someta a los siguientes pilares: 1) en la fijación de todas las metas debe intervenir la persona que se va a encargar de lograrla, lo cual incide en altos niveles de compromiso; 2) esta fijación debe hacerse, no en forma vaga y dispersa, sino evidentemente cuantitativa. Más que pensar en objetivos, se fijan resultados; 3) la etapa de concertación y de mediación de resultados, a través de la cual, en un primer momento, se fijan, más que los objetivos, los llamados criterios de medidas y, posteriormente, en diferentes momentos se evalúan los resultados alcanzados, lo que es muy importante.

En la aplicación de estos preceptos, Acosta et al (2002: 43) identifican los siguientes beneficios: 1) permite conocer exactamente qué se espera de cada persona; 2) posibilita mayor libertad de acción, independencia y autonomía; 3) sus logros quedan registrados de una manera objetiva; 4) contribuye a concentrarse en áreas centrales y claves; 5) ayuda a perfeccionar los puntos de vista de cada miembro del colectivo; 6) indica cómo lograr superar las deficiencias; 7) las metas no se imponen, sino por el contrario, en lo fundamental, se elaboran por consenso. Las personas se sienten consultadas e importantes y, lo más significativo, partícipes de la empresa y sus resultados; 8) vincula a todos en la responsabilidad de obtener resultados; 9) posibilita la prioridad de aspectos; 10) permite evaluar mejor el desempeño de cada subordinado; 11) evita que el jefe tenga que estar ultimando cada detalle de la realización; 12) en el proceso interactivo entre jefes y subordinados enriquecen los proyectos; 13) se cumple el principio de la dirección que plantea que la responsabilidad no se delega, sino que se comparte; 14) se mejoran las relaciones interpersonales y la comunicación entre directivos y subalternos; 15) facilita y estimula la formación de grupos de trabajo de alto rendimiento; 16) propicia el desarrollo de directivos y jefes intermedios, y 17) motiva a un porcentaje significativo del colectivo laboral.

2.3.3. La teoría estratégica de los recursos

Como indica Fernández (1995), la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle; lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos. Y es que la Teoría de Recursos y Capacidades parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al concepto de competencias nucleares¹¹⁴. Como desarrollan Canós et al (2003: 445), “ya en 1949, Parsons propuso valorar a las personas basándose en una serie de cualidades en lugar de centrarse en los resultados. Posteriormente, en 1961, McClelland identifica las necesidades y actitudes de los individuos que conducen al éxito empresarial, con el fin de formar a los empleados en estas actitudes y seleccionar a los candidatos que las posean actual o potencialmente. En la siguiente década se elaboran perfiles profesionales ideales, útiles para las políticas de contratación y formación de recursos humanos. Ya no se valoran funciones y tareas, sino competencias, definidas (...) como todos aquellos requerimientos exigibles a la persona para el correcto desempeño de su labor”.

La cartera de competencias de una empresa compone los orígenes de sus ventajas competitivas. En este sentido, Prahalad y Hamel (1990) identifican tres características que reúnen las competencias nucleares: 1) permiten el acceso a una amplia variedad de mercados; 2) proporcionan un significativo aumento del valor del producto/servicio para el usuario final, y 3) facilitan una armonización única de tecnologías y habilidades de producción las cuales son difícilmente inimitables. Desde este punto de vista, la empresa no será sólo un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad, es decir, una serie de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. Con ello se alcanza algún tipo de tecnología genérica que

¹¹⁴ Prahalad y Hamel (1990).

posibilitará su aplicación a diferentes tipos de productos (habitualmente esta idea se suele representar gráficamente con lo que se conoce como bonsai tecnológico). Esas aptitudes y competencias se irán desarrollando con el tiempo, así como también se perfeccionarán con el uso, a diferencia de otros recursos como los físicos y financieros. Pierde importancia así el concepto de cartera de negocios frente al de cartera de competencias.

Si se pretende alcanzar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, la colección de recursos y capacidades de la empresa debe de cumplir con una serie de requisitos que han sido estudiados en la literatura estratégica. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como “recursos críticos”¹¹⁵, “factores estratégicos”¹¹⁶ o “activos estratégicos”¹¹⁷. En este sentido, y en general, para que un recurso o capacidad proporcione una ventaja competitiva, en primer lugar, debe ser escaso, es decir que no sea utilizado por los competidores; en segundo lugar, ser relevante, es decir que se corresponda con algún factor clave de éxito en el sector; y en tercer lugar, difícil de imitar, es decir que los rivales tengan dificultades para acceder o replicar dichos recursos o capacidades.

Como indican Fernández y Suárez (1996), existen tres autores¹¹⁸ actualmente que analizan las características que deben cumplir los recursos para adquirir su carácter estratégico, a los que nosotros hemos añadido los trabajos de Amit y Schoemaker (1993) y de Strategor (1995). Sin embargo, como puede verse en la tabla siguiente, no existe unanimidad sobre los requisitos que se deben cumplir, variando las condiciones según los investigadores.

¹¹⁵ Wernerfelt (1984).

¹¹⁶ Barney (1986, 1991).

¹¹⁷ Amit y Schoemaker (1993).

¹¹⁸ Barney (1986, 1991); Grant (1996); Peteraf (1993).

Cuadro 15. Requisitos de los recursos estratégicos

| Peteraf (1993) | Barney (1986, 1991) | Grant (1996) | Strategor (1995) | Amit y Schoemaker (1993) |
|---|---|---|---|--|
| Heterogeneidad | Valiosos Escasos | Durabilidad | Raros | Durabilidad Escasez |
| Límites ex post a la competencia: No imitables | No imitables: <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la historia • Ambigüedad causal • Complejidad social | Transparencia imperfecta | Difícilmente accesibles | No imitables |
| No sustituibles | No sustituibles | Replicabilidad imperfecta | | No sustituibles |
| Límites ex ante a la competencia: Imperfecta movilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos imperfectamente móviles • Rentas compartidas | | Transferibilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilidad geográfica • Información imperfecta • Recursos específicos • Inmovilidad de las capacidades | Inimitabilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad de la relación causal • Mecanismos organizativos complejos y confidenciales | No comercializables (a) Complementarios (específicos) (b) |
| | | Apropiabilidad | | Apropiabilidad |
| | | | Insustituibilidad | Solapamiento con factores estratégicos de la industria |

Notas:

(a) En el original en inglés *tradable*, que se ha creído oportuno traducir por *comercializable*.

(b) Se corresponde con añadir valor por economías de alcance.

Fuente: Fernández y Suárez (1996) y elaboración propia.

Por ejemplo, Grant (1996:129) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquéllos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”. Para formular correctamente una estrategia de empresa se deberá hacer un uso adecuado de estos recursos estratégicos. Pero, además, es importante destacar que no sólo es indispensable poseer una serie de recursos en la actualidad, sino que es igualmente necesario que la empresa identifique carencias en su dotación actual e invierta en los recursos y capacidades necesarios para ser competitiva en el futuro. Otro ejemplo, Strategor (1995) señala como atributos de los activos estratégicos: 1) deben ser recursos raros o difícilmente accesibles a la competencia; 2) deben ser recursos difíciles de imitar. Es decir, debe ser difícil de comprender el vínculo

entre dichos recursos y la ventaja competitiva, lo que genera profundos interrogantes a los competidores, la cual se apoya en mecanismos organizativos complejos y difíciles de analizar, y 3) deben ser recursos insustituibles, de modo que con otros recursos no pueda alcanzarse el mismo nivel de rendimiento.

Por su parte, Amit y Schoemaker (1993) definen los activos estratégicos como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva. Estos autores introducen la peculiaridad de ligar los factores estratégicos de la empresa con los factores estratégicos de la industria, frente a los demás autores que sólo se centran en las características propias y particulares de los recursos poseídos por las organizaciones empresariales. La perennidad de las ventajas competitivas depende, por lo tanto, también de su adecuación a las reglas del juego competitivo, ya que aunque cumplan los requisitos su valor competitivo es escaso si no se corresponden con los factores clave de éxito en la actividad.

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos ya que el rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad¹¹⁹. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Como señalan Amit y Schoemaker (1993), activos intangibles, tales como el conocimiento organizativo tácito o la confianza entre el management y el personal directamente productivo (o conocimiento tecnológico difícilmente defendible, o aspectos idiosincrásicos ligados al trabajo en grupo), no pueden ser intercambiados o fácilmente imitados por los competidores, puesto que se han originado, y tienen profundas raíces, en la historia de la organización. Aparte se reconoce la importancia de una visión anticipadora y del feedback, como necesarias a las distintas fases de desarrollo. También es necesario un cuidadoso examen de cómo recursos, información y personas se combinan y ordenan en el tiempo, para desarrollar capacidades específicas.

¹¹⁹ Lado, Boyd y Wright (1992); Kogut y Zander (1992).

La intensidad en conocimiento de los activos intangibles les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costes y apropiárselas¹²⁰. La dificultad para su copia nace de razones legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (ambigüedad causal o dificultad para identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden acentuar esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento¹²¹.

El denominador común o materia prima de los activos intangibles es la información. Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan produce una depreciación de valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa. Su contenido básico informativo les configura, pues, como “bienes públicos”, que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado y que puede usarlos sin merma de valor. En consecuencia, su aportación a la mejora de la posición competitiva de la empresa radica en que su disponibilidad permite obtener economías de alcance o gama.

Frente a la crítica de Porter (1991) de que el valor de los activos intangibles se deprecia sin reinversión mediante la ejecución de actividades, se afirma desde el enfoque de los Recursos y Capacidades que en vez de depreciarse pueden incrementar su valor a medida que se los emplea y mejora continuamente. La clave de esta mejora está en su carácter intrínseco de *‘learning by doing’*, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación. Esta idea de mejora con el uso guarda cierta relación con el efecto experiencia, aunque este efecto tiene como resultado una reducción de costes, mientras que ahora las consecuencias son de mayor alcance, pudiendo incluso afectar la capacidad de la empresa para entrar en nuevos mercados¹²².

¹²⁰ Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993).

¹²¹ Lippman y Rumelt (1982).

¹²² Fernández (1995).

Este proceso de aprendizaje es colectivo. Los activos intangibles están constituidos por lo que Polanyi (1948) denominó como “conocimiento tácito”, caracterizado por no ser plenamente explicitable ni siquiera por quien lo posee, opuesto al conocimiento explícito; o por lo que Badaracco (1992) califica como “conocimiento insertado”, como opuesto al conocimiento migratorio. Mientras el conocimiento explícito o migratorio es completamente descifrable y se encuentra codificado en paquetes ordenados y móviles como libros, fórmulas, máquinas, planos y en la mente de los individuos, el conocimiento tácito o insertado está embebido fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos. A través de esta trama los miembros de la empresa aprenden conocimientos inalcanzables individualmente¹²³.

Las capacidades y algunos recursos se caracterizan, también, por un prolongado y paulatino período de acumulación, siendo frecuentemente imposible adquirirlos en mercados organizados. Sólo cabe pensar, al respecto, en la posesión de un personal altamente motivado y dotado de habilidades específicas para las tareas que debe desempeñar, en la reputación de honestidad y de prestigio de la empresa y sus marcas o en las relaciones de cooperación interempresarial basadas en la confianza mutua. Por último, se destaca que se produce una concomitancia proceso-resultado muy fuerte, de modo que los resultados dependen en grado alto de la forma de desarrollo del proceso. Para que estas dificultades se obvien, la empresa debe haber desarrollado rutinas organizativas altamente eficaces. Todo ello explica la dificultad de apropiación de estos activos por otras empresas distintas a la que los ha generado. Por consiguiente, la ventaja competitiva, fundada sobre las economías de alcance asociadas a recursos y capacidades, es sostenible en períodos de tiempo prolongados. Esta es la principal contribución de los activos intangibles a la competitividad empresarial.

¹²³ A ello es a lo que se refiere Bernd Pischetsrieder, presidente del consejo de administración de BMW, cuando habla de la competencia sistematizada de BMW como de la “inteligencia colectiva de una gran compañía en la que el individuo es bueno porque le respalda la sabiduría estructurada de la empresa. Esta inteligencia colectiva se esconde en la red, que, de algún modo, une a los individuos entre sí y se plasma en las experiencias maduras que se manifiestan en sistemas. Siempre se ha dicho que el todo es más que la suma de las partes. En una empresa estructurada de forma exhaustiva, como es BMW, esto es una realidad palpable” (Brauer, 1997:18).

Al logro de poseer un personal altamente motivado e implicado, una condición es que el personal sea polivalente, tenga una formación integral. El motivo está, como argumentan Canós et al (2003: 446), en que las personas son una inversión “de la que hay que extraer el máximo provecho mediante una buena planificación de carreras y un sistema de información transparente y oportuno. A efectos de extraer el máximo provecho de las personas, se considera que las competencias vienen caracterizadas por “el carácter de individualidad debido a que cada persona tiene sus propias competencias, que no son copiables ni imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa; además, el correcto desarrollo de las competencias adecuadas para un puesto permite alcanzar el éxito en la labor desempeñada. En consecuencia, podemos afirmar que no todas las personas podrán tener éxito desempeñando su trabajo y que las competencias requeridas por la empresa van a permitir distinguir a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal”.

Canós et al (2003 : 447) distinguen los esfuerzos en la gestión por competencias tal y como se observa en el cuadro 16. Estos enfoques llevan a la “distinción de competencias genéricas y específicas. Las genéricas coinciden o se aproximan al concepto de aptitudes utilizados en las políticas de selección y contratación clásicas de la gestión de recursos humanos, mientras que las específicas son propias de cada empresa, a nivel jerárquico, sector de actividad o incluso de un puesto de trabajo y cambian según la circunstancia que se presente. Su adecuada explotación y desarrollo permite que el capital humano de la empresa se convierta en fuente de ventaja competitiva, creando más valor a medida que sean más difíciles de imitar o copiar. Extrapolando esta idea al plano individual distinguimos las competencias umbral o básicas y las diferenciadoras o superiores, siendo estas últimas las que pueden llegar a ser de ventaja competitiva”.

Cuadro 16. Enfoques de gestión por competencias

| Enfoque anglosajón | Enfoque francófono |
|---|--|
| El principal objetivo es aumentar el rendimiento individual o grupal. | Orientado hacia la persona. Actúa como elemento de auditoría de la capacidad individual y los esfuerzos que la empresa hace por mantener a su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad. |
| Se basa en medidas cuantitativas. | Las competencias son una mezcla indosociable de conocimientos y experiencias laborales. |
| Está centrado en competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier organización de cualquier país necesita competencias muy parecidas. Las competencias representan el lazo de unión o conexión de las conductas individuales con la estrategia de la organización. | Las competencias deben desarrollarse <i>ad hoc</i> para cada organización, siendo imposible identificar competencias genéricas. |
| La competencia primordial es la flexibilidad. | Uso de mega competencias, como la capacidad de aprender y las diferentes estrategias para el aprendizaje. |
| Centrado en los contenidos del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global. | Centrado más en los procesos de aprendizaje que en las personas. |

Fuente: Canós et al (2003).

Una de las características de la gestión por competencias es que permite la integración de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos, tomando como unidad el concepto de competencia y fundamentándose en tres dimensiones básicas: “a) la adquisición de competencias. Bajo esta dimensión podríamos encuadrar aquellos sistemas de gestión de recursos humanos que consideramos predominantemente adquisitivos: el reclutamiento, la selección y contratación, la gestión previsional a corto, medio y largo plazo, los planes de carrera, y la planificación de sucesión; b) la estimulación de competencias, es decir, cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos. Los sistemas de gestión predominantemente estimuladores serían la política de retribución e incentivos, la valoración de puestos de trabajo, y la evaluación del desempeño; c) el desarrollo de competencias, dentro del cual ubicamos la gestión de la formación y la valoración del potencial” (Canós et al, 2003: 448).

2.3.4. Organizaciones mecánicas y orgánicas

En la literatura administrativa se plantean dos concepciones totalmente diferentes de organización. Estas concepciones alternativas se han expresado mediante la dicotomización entre organizaciones mecánicas y orgánicas. Y es que cuando el ambiente externo es estable, la organización se caracteriza por una amplitud de reglas, procedimientos de trabajo y una clara jerarquía de autoridad. Hay mucha formalización y centralización. Es lo que se denomina como organizaciones mecánicas, y que constituye la concepción administrativa tradicional. Normalmente se suelen asimilar a la organización burocrática de Weber y a la máquina burocrática de Mintzberg, que se basan en un sistema formal de autoridad legitimada. En cambio, en los entornos altamente cambiantes en los cuales la organización mecánica o taylorista-fordista no resulta eficaz, la organización ha de ser mucho más ágil y adaptable, por lo que no suelen haber reglas ni normas escritas ni la jerarquía esta clara y se toman las decisiones de forma descentralizada. Es lo que se denomina como organizaciones orgánicas, y que se aproxima a la concepción estratégica de la empresa como organización, y que pretende maximizar la flexibilidad y la adaptabilidad al entorno¹²⁴. Para ello otorga a las relaciones horizontales tanta importancia como a las verticales, disminuyendo el número de niveles jerárquicos y haciendo más plana la pirámide organizativa, potenciando el trabajo en equipo y ampliando el alcance del control. Además, descentraliza la toma de decisiones y reduce al mínimo la formalización de las tareas que se redefinen continuamente. Normalmente se suelen asimilar a las organizaciones horizontales y por procesos y a la adhocracia de Mintzberg. Las principales diferencias entre ambas conceptualizaciones se pueden observar en el cuadro siguiente:

¹²⁴ En esta concepción se plantea que el responsable de recursos humanos ha de estar integrado en las decisiones directivas de alto nivel, colaborando en el diseño de las líneas estratégicas del negocio así como en el diseño organizativo.

Cuadro 17. Diferencias organizacionales

| ORGANIZACIÓN MECÁNICA | ORGANIZACIÓN ORGÁNICA |
|---|--|
| Se dividen las tareas en especialidades separadas | Los empleados contribuyen a la tarea común de la unidad sin una separación clara de atribuciones |
| Las tareas se definen rígidamente | Las tareas se ajustan y redefinen continuamente mediante el trabajo en equipo |
| Hay una estricta jerarquía de autoridad y control, con muchas reglas y una alta formalización | La jerarquía de autoridad y control es mínima, hay muy pocas reglas y una baja formalización |
| El conocimiento y el control de las tareas se centralizan en el ápice estratégico | El conocimiento y el control de las tareas se realiza en cualquier parte de la organización, generalmente por los propios empleados que las ejecutan |
| La comunicación es vertical | La comunicación es horizontal |
| Hay una alta complejidad horizontal y vertical | Hay una baja complejidad horizontal y vertical |
| Los tramos de control son reducidos | Los tramos de control son amplios |
| Existe una alta estandarización | Existe una baja estandarización |

Fuente: Adaptado de Hodge, Anthony y Gales (1998:41) y Daft (1992:95).

Estas dos concepciones abocan a la literatura en torno a la Dirección de los Recursos Humanos a tomar en consideración todas las funciones y procesos relativos a los trabajadores que se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno, el cual influye en las funciones y actividades de los empleados. Los procesos de gestión han de contemplarse como sujetos a múltiples fuerzas, internas y externas, que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización-empresa. De ahí que desde el enfoque de Recursos y Capacidades se insista en la necesaria congruencia del sistema de recursos humanos de la empresa con su entorno. Por ello la dirección ha de contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y paliar las amenazas¹²⁵. Es lo que denominamos gestión por competencias como respuesta al reto que supone un entorno caracterizado por la fuerte competencia. Y uno de las principales factores que contribuyen a la determinación de la posición competitiva de una empresa es la productividad. La creación de una gestión por competencias y la gestión de la calidad constituyen uno de los mecanismos que permiten conseguir aumentos en la productividad.

La conceptualización de la organización mecánica a dado pie a la idea de la gestión de los empleados como una función burocrática más, centrada básicamente en la gestión de

¹²⁵ Hay que retener el simple hecho que más allá de asegurarse fuerza de trabajo cualificada está el reto mucho más complejo de garantizar el rendimiento de la misma, tarea que está enfocada hacia la

las nóminas y la selección y contratación del personal. En cambio, la segunda conceptualización, la organización orgánica legitima la idea de gestión de los empleados como recurso estratégico. Nos encontramos, pues, ante dos planteamientos opuestos, uno tradicional, en el que se considera al personal como un coste y que pone el énfasis en el taylorismo, el control, la eficiencia, la reducción de costes y la reducción de los conflictos, y otro no tradicional o renovado, donde el personal es concebido como un factor estratégico. Ambas conceptualizaciones dan cuenta, tal y como se observa en la literatura administrativa, de distintas relaciones de ajuste entre el medio interno y el externo de la empresa, ya que son los cambios que se han producido en el entorno los que han ido exigiendo sistemas de dirección cada vez más avanzados, y ello por el motivo de que los cambios externos han provocado una elevada complejidad del entorno, que a su vez acaba traduciéndose en una mayor complejidad interna de la estructura organizativa y de su funcionamiento, lo cual plantea nuevos retos a la gestión de los recursos humanos.

Valle (2003) plantea una serie de desafíos para la gestión de recursos humanos en los próximos años, distinguiendo entre factores económicos (globalización de los mercados, terciarización de la economía, cambios en los gustos y necesidades de los clientes), factores político-legales (desarrollo de la normativa laboral), factores tecnológicos (progresiva mecanización, automatización y robotización que provocan cambios en los tipos de trabajo y su contenido), factores socio-demográficos (disminución de la natalidad, aumento de la edad media de la población, aumento de la participación de la mujer en la producción activa, aumento de la diversidad de la población activa, aumento del nivel educativo, cambios en los estilos de vida, cambios en las expectativas de los empleados en el trabajo) y factores organizativos (reestructuración de las empresas, aplanamiento de la estructura organizativa, descentralización creciente de las decisiones, implantación de sistemas que aumentan la flexibilidad empresarial)”.

En el siguiente cuadro se sintetizan las principales diferencias entre ambas concepciones:

Cuadro 18. Diferencias en la dirección de recursos humanos

| | CONCEPCIÓN TRADICIONAL | CONCEPCIÓN RENOVADA |
|------------------------------|----------------------------------|--|
| Denominación de la Función | Administración de Personal | Dirección de Recursos Humanos |
| Concepto elemento humano | Coste a minimizar | Factor estratégico |
| Filosofía de la Función | Fuente de amenazas | Fuente de oportunidades |
| | Orientada al corto plazo | Orientada al corto y largo plazo |
| | Enfoque restringido | Enfoque amplio |
| | Prima lo cuantitativo | Prima lo cualitativo |
| | Valores: sumisión y disciplina | Valores: compromiso y autorresponsabilidad |
| Tareas | Control: normas y procedimientos | Desarrollo humano y organizativo |
| | Administrativas | Estratégicas |
| | Cumplimiento de la legislación | Desarrollo de la cultura |
| | Independientes | Interconectadas |
| Destinatarios | Empleados no directivos | Todos los empleados |
| Responsables | Especialistas en personal | Dirección General |
| | Relaciones Laborales | Dirección de Línea |
| | Subordinados de Línea | Dirección de Personal |
| Relaciones con la estrategia | Administrativas | Directas |
| | (función subordinada de línea) | (función de línea) |

Fuente: Valle (2003:10).

En torno a estas diferencias se ha planteado la evolución del área de personal en la empresa hasta su consideración como un recurso estratégico de tal importancia que sin su participación, creatividad y entusiasmo, difícilmente podría llevarse a efecto el desarrollo de otras funciones básicas de la empresa. Así, afirma Barranco (1993:17-57) que “es necesario buscar e implementar sistemas de gestión que permitan contar con todas las inteligencias de la empresa. Si se desea ser competitivos frente a las nuevas circunstancias de mercado, si se quiere reducir costes y mejorar la calidad, elevando al tiempo la imagen de la empresa, es necesario contar con los siguientes elementos básicos: a) visión estratégica del futuro; b) gestión eficaz y moderna; c) directivos profesionales, y d) personal integrado y motivado”.

Para apoyar su argumentación, Barranco recoge las conclusiones del seminario que sobre “Experiencias de desarrollo de los recursos humanos en la empresa española” organizó el Instituto Universitario de Recursos Humanos, y que son: 1)el factor humano

de la empresa se ha convertido en un recurso estratégico; 2) es necesario contar con verdaderas estrategias en recursos humanos, formados en el trabajo cotidiano de las distintas áreas de la empresa y de las sub-áreas de personal. Directivos dotados de una visión estratégica, profesionalidad, energía y capacidad de liderazgo para generar entusiasmo; 3) la gestión de los recursos humanos debe evolucionar desde la antigua dirección de personal, en donde el potencial humano se consideraba como un coste a reducir, hacia la moderna dirección de recursos humanos, en donde los empleados son recursos de alto valor que hay que desarrollar y en los que es necesario invertir, incluso en mayor proporción que en el equipamiento industrial; 4) el directivo de recursos humanos debe ser un investigador del ámbito interno y del entorno externo de la empresa. Ha de conocer sus necesidades y elaborar las estrategias adecuadas. Debe, además, incentivar a sus empleados para mantenerlos motivados y, en consecuencia, integrados; 5) el éxito de la empresa no depende exclusivamente de quienes dirigen, sino también del esfuerzo coordinado de todos. El papel del directivo es fundamental para atraer y retener a los empleados, adaptándolos a los planes estratégicos. La comunicación e información interna son los elementos de integración, motivación y cohesión del personal.

Las ideas subyacentes en la Dirección de Recursos Humanos giran, por tanto, alrededor de los siguientes cuatro preceptos: 1) la capacidad de compromisos humanos son lo que distingue a las organizaciones de éxito del resto; 2) la Dirección de Recursos Humanos es una cuestión de importancia verdaderamente estratégica; 3) la Dirección de Recursos Humanos es responsabilidad de toda la línea jerárquica, más allá de los especialistas de personal; 4) las distintas prácticas deben estar integradas entre sí y con la estrategia de la organización. De este precepto, se deduce que la dirección de recursos humanos es un factor importante tanto en el proceso de formulación estratégica, como en su implementación.

Estos cuatro preceptos se legitiman en base a los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas, originados por la intensidad de los cambios y la velocidad a los que se producen, y que se reflejan en el actual concepto de nueva economía, la cual trata de reducir el volumen de los materiales consumidos, aumentando e intensificando la cantidad de inteligencia y de información incorporada a los bienes y servicios. Las características básicas de la nueva economía serían: revolución tecnológica,

globalización y mayor preocupación por la gestión de las personas. Y ello a causa de que el cambio técnico que moldea las sociedades modernas demanda más capital humano en detrimento del capital físico. En esta era de la información y el conocimiento, las personas han recobrado su valor real y se han convertido en la clave para el éxito empresarial. La razón es la siguiente: son las personas quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y, por tanto, de aprender a mejorar. El talento se ha convertido en un recurso escaso por las nuevas exigencias que demandan profesionales con conocimientos tecnológicos y de negocios, con actitudes para la relación interpersonal y el trabajo en equipo¹²⁶, y con experiencia internacional.

Como indican Acosta et al (2002: 51) las nuevas sugerencias de la gestión de recursos humanos son que: 1) el rendimiento de cada trabajador depende mucho de la profesionalidad de la Dirección de Recursos Humanos; 2) la calidad de la dirección estratégica que se implante tiene mucho que ver con la participación de los recursos humanos en esos procesos en los diferentes niveles, y 3) la implementación de las estrategias y de los objetivos que conducen a ellas está interrelacionada con la gestión integral de los recursos humanos. Por lo que, cada vez más, “debemos preparar con más excelencia a los directivos de estas áreas de manera que sean más proactivos que reactivos y que su labor incida en la calidad y el perfeccionamiento del sistema de dirección”.

Acosta et al (2002) argumentan que una empresa hotelera de punta debe cumplir las siguientes normas: a) promover la superación profesional idónea a cada persona de acuerdo al puesto; b) influir en la mejora del desempeño del trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa; c) propiciar una cooperación y lograr excelentes relaciones interpersonales; d) interpretación cabal de las políticas de la empresa, lo que se traduce en un comportamiento acorde con ello; e) control preciso de los costes de mano de obra, lo que permitirá su uso eficiente; f) desarrollar las capacidades y potencialidades de cada persona; g) crear y mantener una moral elevada; h) proteger las condiciones físicas y de salud de todos; i) evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño; j) motivar, reconocer y estimular a los trabajadores; k) perfeccionar constantemente el sistema de

¹²⁶ Como indica Capelli (2001) para muchos puestos de trabajo el compromiso hacia la empresa en su conjunto está bastante fuera de lugar, pero los empleados sienten compromiso hacia su equipo o su proyecto.

dirección; l) ser previsor con las necesidades del personal para el futuro; m) ubicar a las personas adecuadas en el puesto indicado, propiciando antes una preparación previa, e n) iniciar a los nuevos empleados en la empresa, a partir de la preparación antes comentada y ofreciéndoles todo el apoyo necesario.

En definitiva, la gestión de los recursos humanos “es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: las personas que trabajan en ella y para ella. Aprovechando esta expresión se desea expresar que, incluso, los autores están en desacuerdo con la expresión recursos humanos, porque es ofrecerle el mismo tratamiento que a otros recursos como los materiales y económicos, por ejemplo. Y realmente la persona es mucho más importante que cualquier tipo de recurso, ya que es el sujeto y objeto fundamental de la sociedad actual. La calidad de la vida de una persona vale más que todos los otros recursos. Este elemento debe quedar claro, ya que hace algunos años se sobrevaloraba la tecnología, el hardware, pero en estos tiempos no tiene ningún tipo de sentido, porque la técnica más sofisticada no puede ser explotada óptimamente sin el factor humano” (Acosta et al, 2002: 53).

Esta última consideración, lleva a Acosta et al (2002) a establecer que entre los papeles más trascendentales asignados a la Dirección de Personas son las siguientes: 1) agente principal de cambio; 2) mediador de conflictos y de relaciones interpersonales de los miembros de los equipos; 3) promotor de la superación de todos los directivos de la organización; 4) centro de la actividad de planificación estratégica en la organización para incidir en los resultados de la empresa; 5) líder de los elementos esenciales del componente humano, señalando el camino a seguir; 6) divulgador, utilizando diversidad de fórmulas y estilos para irradiar dentro y fuera de la empresa todas estas conceptualidades; 7) impulsor de la cultura y el desarrollo organizacional, comenzando por diagnosticarla y planear un grupo de acciones que posibiliten llevar esas ideas a todos para alcanzar el éxito, y 8) especialistas en el diálogo, el intercambio, en escuchar opiniones, palpar estados de ánimo que permitan tener un termómetro instalado de forma natural en la instalación hotelera o turística, para percatarse de los signos de insatisfacciones o preocupaciones, que pudieran ser señales rojas a considerar.

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 servicio¹²⁷.

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

¹²⁷ 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 dirección¹²⁸.

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 personal¹²⁹. 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,

¹²⁸ 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).

¹²⁹ 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 revisados¹³⁰ 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 empresa¹³¹. 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 Total¹³². 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

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

¹³¹ Sanz y Sabater (2000); Castro (2001).

¹³² Véase Club Gestión de Calidad (1997).

competitividad, mayor efectividad organizacional y mayor satisfacción del cliente¹³³. 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 clientes¹³⁴.

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 organización¹³⁵. 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.

¹³³ 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).

¹³⁴ George (1990).

¹³⁵ 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 competitiva¹³⁶.

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...) ¹³⁷.

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:

¹³⁶ Anderson et al. (1995); Ravichandran y Ray (2000).

¹³⁷ 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"> • Establecer y mejorar las relaciones entre cliente-proveedor. • Satisfacer a los clientes internos. • Conocer los requisitos de los clientes. • Medir el grado de satisfacción del cliente. • Responder a todas las expectativas de los clientes. |
| Implicación de la dirección | <ul style="list-style-type: none"> • Lograr el compromiso por la calidad y facilitar los medios para conseguirla. • Liderar la implantación de la calidad total. • Planificar de un modo permanente. • Establecer más cauces de comunicación. • Priorizar la información permanente, incluso de cuestiones estratégicas. • Compromiso con el cambio organizacional. |
| Participación del personal de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Lograr la coordinación y participación de todos los departamentos. • Especificar la atribución de responsabilidades y lograr una mayor motivación. • Fomentar y lograr la adhesión y participación del personal. • Posibilitar el desarrollo personal y profesional. • Comunicar, informar y negociar la implantación del sistema de calidad con los trabajadores y/o sus representantes. • Modificar las estructuras organizativas en favor del trabajo en equipo, más autogestionado. |
| Mejora continua e innovación | <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia ha de estar basada en la permanente innovación tecnológica y la innovación de productos y procesos. • Prevención y evaluación permanente. • Innovación en nuevos sistemas de gestión y/o organización. • Implicar al personal para adoptar la mejora continua. • Establecer estrategias de mejora continua. |
| Formación permanente | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de formación en el puesto y de formación permanente. • Establecer planes de formación (políticas de formación permanente). • Posibilidades de promoción a través de la recualificación. • Asignación de puestos de trabajo en base a la cualificación. |

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

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 clasificados¹³⁸ 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

¹³⁸ 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 cuestionario¹³⁹ que se aplicó personalmente a 46 directivos de establecimientos hoteleros que gestionan la calidad a través de entidades certificadoras de sistemas de calidad¹⁴⁰. 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 Turística¹⁴¹; b) Los 8 establecimientos con certificado EMAS (ISO 14001) de Gestión Medioambiental; c) Los 12 establecimientos con certificación ISO 9000¹⁴². 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 absoluto¹⁴³.

| 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 enviaron¹⁴⁴ los

¹³⁹ 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.

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

¹⁴¹ Base muestral proporcionada por ICHE.

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

¹⁴³ 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.

¹⁴⁴ 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%¹⁴⁵ 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.

¹⁴⁵ 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 |
| Total | 125 | 100,0 |

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%)¹⁴⁶ 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

¹⁴⁶ 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 |
| Total | 125 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

La pluralidad que hemos observado en la tabla anterior se refleja también en las certificaciones tal y como puede observarse en la siguiente tabla: 79 establecimientos no cuentan con ninguna certificación, 24 sólo con el certificado ICTE, 10 sólo con certificados ISO 9000/2000. 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 |
| Total | 125 | 100.0 |
| Total | 125 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia.

A fin de establecer regularidades con respecto a los diferentes modelos de gestión de la calidad se consideró un tratamiento en el que abordamos como unidad de análisis todos los modelos de gestión presentes en los 125 establecimientos analizados. En tanto que 31 establecimientos cuentan con 2 modelos de gestión, 4 con 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 |
| Total | 36.8 (46) | 63.2(79) | 5.6(7) | 9.6 (11) | 17.6 (22) | 63.2 (80) | 132.8 (166) |

(*) 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 centro¹⁴⁷. 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

¹⁴⁷ 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 km² 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 siguientes¹⁴⁸: 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)

¹⁴⁸ 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.

| | 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 |
| Total | 100,0 (125) | 100,0 (125) | 100,0 (125) | 300,0 (375) |
| Total | 100,0 (125) | 100,0 (125) | 100,0 (125) | 300,0 (375) |

Fuente: Elaboración propia.

Debemos puntualizar que entre los establecimientos no certificados existe una menor tendencia a identificar la “satisfacción del cliente” como concepto central de la gestión de la calidad. Por el contrario (véase tabla 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 zona¹⁴⁹. Conseguir una certificación equivale al sello de distinción del establecimiento respecto a la competencia¹⁵⁰. 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 empleados¹⁵¹.

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.

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

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

¹⁵¹ 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 pijadas 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 empresa¹⁵² 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 siguientes¹⁵³: 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

¹⁵² 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

¹⁵³ 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 necesario¹⁵⁴. 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 capital¹⁵⁵ 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 plusvalía¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Castillo Mendoza y García López (2001).

¹⁵⁵ Edwards (1983); Castillo Mendoza (1989).

¹⁵⁶ 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 empresa¹⁵⁷, 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

¹⁵⁷ 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 empresa¹⁵⁸. 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

¹⁵⁸ 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 cambiante¹⁵⁹, 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 economía¹⁶⁰. 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

¹⁵⁹ 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.

¹⁶⁰ 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

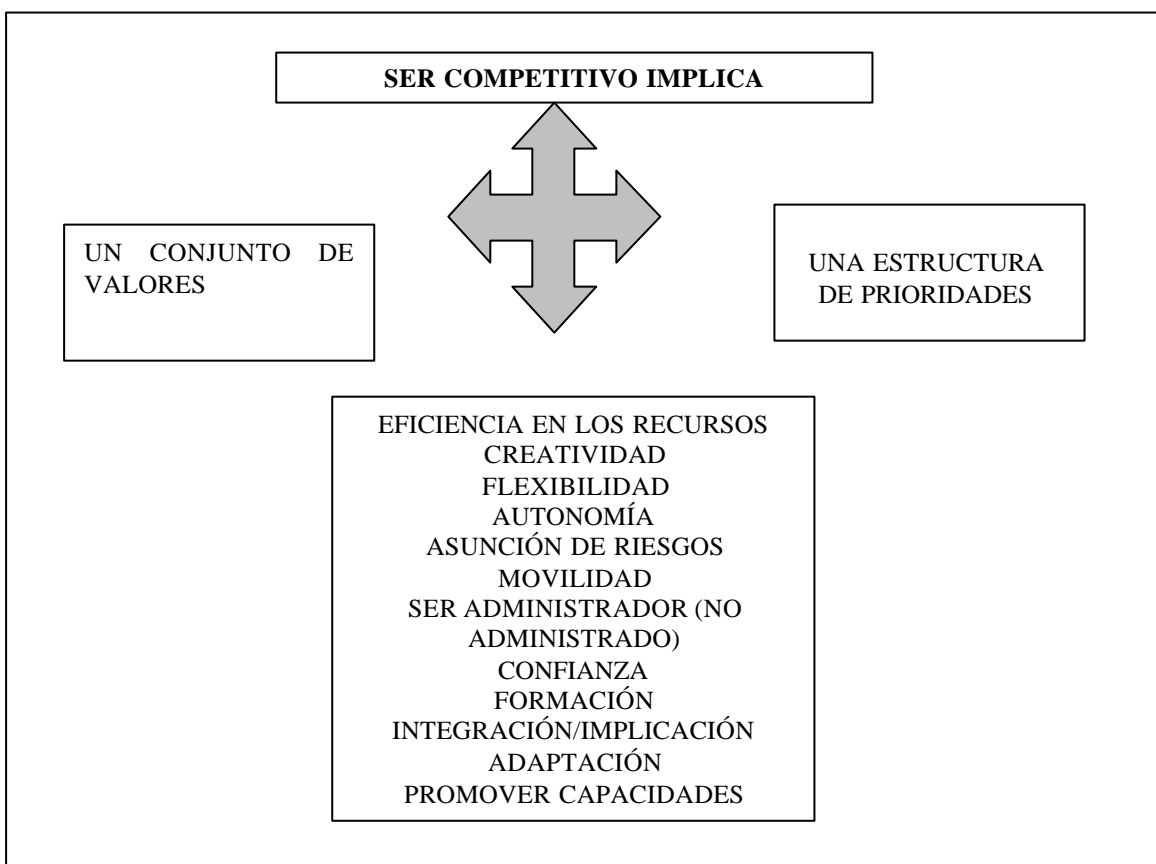
existencia de diversas formas de gestión/control a lo largo de la historia del sistema económico capitalista y en las múltiples empresas que forman parte de la totalidad de su aparato productivo. A estas diversas formas de control/gestión se les denomina, actualmente, las nuevas formas de organización 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

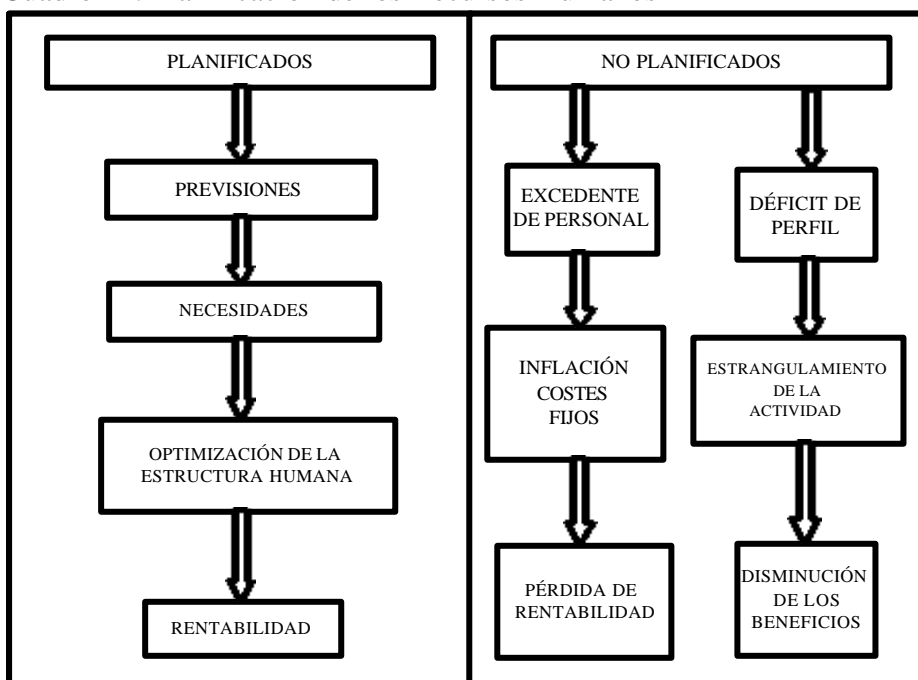


Fuente: Elaboración propia.

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 empresa¹⁶¹. 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).

¹⁶¹ 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 ¹⁶².

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

| | Control (orientado a resultados) | Compromiso (orientado al proceso) |
|--|---|--|
| 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.

¹⁶² 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 resistencia¹⁶³. 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 objetiva¹⁶⁴. 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

¹⁶³ Castells (2000); Terressac y Tremblay (2000).

¹⁶⁴ Aglietta (2001).

cuantitativa y cualitativamente a la subjetividad de quien trabaja, a su voluntad de trabajar, a su predisposición para el trabajo¹⁶⁵, 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"> • Un trabajo que tenga sentido. • Relaciones entre individuos. • Apoyo y protección. • Información y formación. • Una idea general de lo que se espera del individuo. | <ul style="list-style-type: none"> • Un esfuerzo físico y mental. • Compromiso. • Lealtad. • Conocimientos, capacidades y habilidades. |

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

¹⁶⁵ Ibarra (1999).

retribución, incluida la concesión de parte de capital de las empresas¹⁶⁶, 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 trabajadores¹⁶⁷.

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 moda¹⁶⁸; mientras que el “adversalismo” parece pertenecer al pasado¹⁶⁹. 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

¹⁶⁶ Ontiveros (2001); Castells (2000); Tapscott et al. (2001).

¹⁶⁷ 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.

¹⁶⁸ 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

¹⁶⁹ 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 administrativa¹⁷⁰ destaca al señalar la existencia de diferencias entre ambas que pasamos a exponer sintéticamente:

¹⁷⁰ Pettigrew (1987).

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

| Criterio | dirección de personal | dirección de RRHH |
|--|--|---|
| 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

| | Sistema tradicional | Tendencia de futuro |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|
| 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 organización¹⁷¹. 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 configuraciones¹⁷².

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

¹⁷¹ Miles y Snow (1992).

¹⁷² 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"> • Encuadrar a los trabajadores • Inversión material • Minimizar costes • Óptica jurídica • Organización científica • Relación económica | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial • Dirección participativa • Flexibilidad, innovación • Individualización de las relaciones • Liderazgo • Management estratégico |

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 trabajo¹⁷³. 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

¹⁷³ 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*¹⁷⁴.

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

¹⁷⁴ 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 trabajo¹⁷⁵.

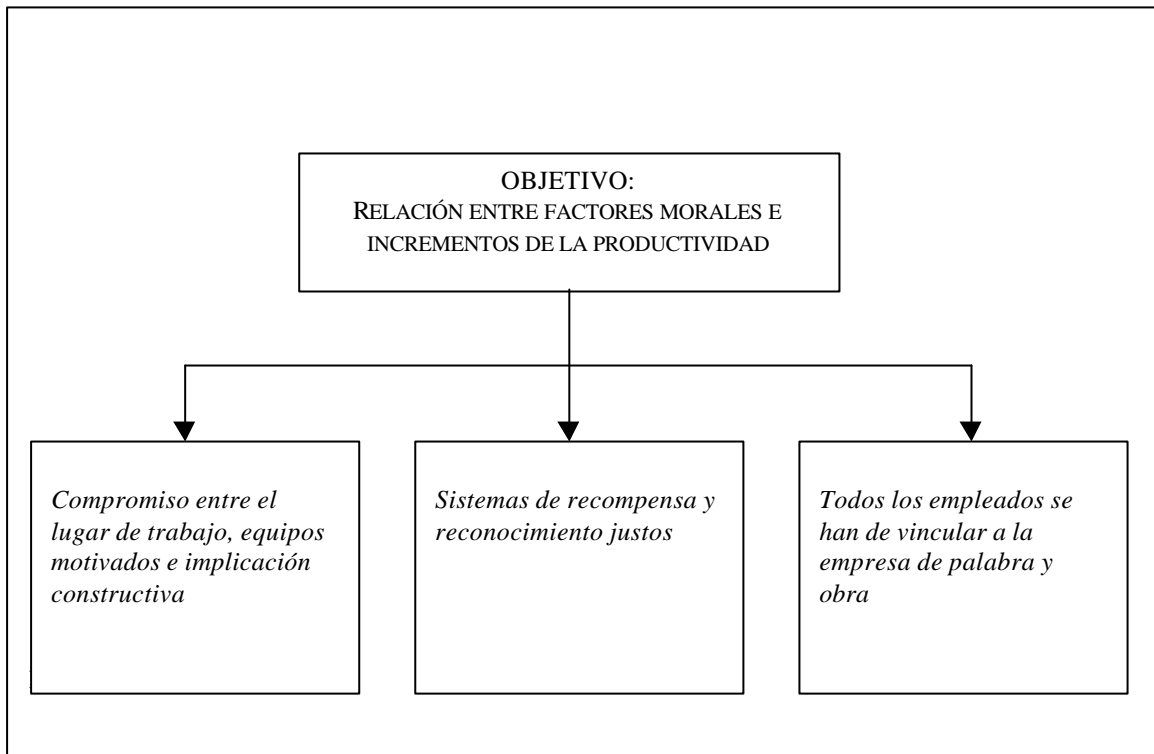
Estos objetivos y acciones van a adquirir una mayor relevancia para la Dirección de los Recursos Humanos con las nuevas formas de estructurar la empresa, por ejemplo, tal y como lo hemos desarrollado con el modelo de Gestión de la Calidad Total. Nuevas formas que cuestionan el valor de las burocracias 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

¹⁷⁵ 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>Fase 1: darwinismo social 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>Fase 2: maquiavelismo 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>Fase 3: conformidad popular 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>Fase 4: lealtad a la autoridad 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>Fase 5: participación democrática 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>Fase 6: consecución de integridad 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 corporativos¹⁷⁶.

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

¹⁷⁶ 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 incompatibles¹⁷⁷.

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.

¹⁷⁷ 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 |
| Total | 125 | 100,0 | 125 | 100,0 | 125 | 100,0 | 125 | 100,0 | 125 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Sólo en un 13,6% de los casos el Departamento de Recursos Humanos tiene un papel relevante en la implantación de la calidad (véase tabla 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 |
| Total | 125 | 100,0 | 125 | 100,0 | 125 | 100,0 | 125 | 100,0 |

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 % | Certificados % | Consultoría % | Premios % | Procedimien- tos propios % | Total % |
|---|---------------|-------------------------|-------------------|------------------|---------------|----------------------------------|----------------|
| Experiencia profesional | 57.1 | 63.3 | 45.7 | 72.7 | 45.5 | 62.5 | 56.8 |
| Capacidad para trabajar en equipo | 28.6 | 50.6 | 60.9 | 72.7 | 50.0 | 55.0 | 54.4 |
| Posibilidad de integración en la cultura de la empresa | 85.7 | 50.6 | 56.5 | 45.5 | 63.6 | 50.0 | 52.8 |
| Flexibilidad | 85.7 | 48.1 | 28.3 | 54.5 | 40.9 | 42.5 | 40.8 |
| 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 | - | 2.5 | 4.3 | 9.1 | - | 3.8 | 3.2 |
| 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 (21) | 300.0 (237) | 300.0 (148) | 300.0 (33) | 300.0 (66) | 300.0 (240) | 300.0 (375) |

Fuente: Elaboración propia.

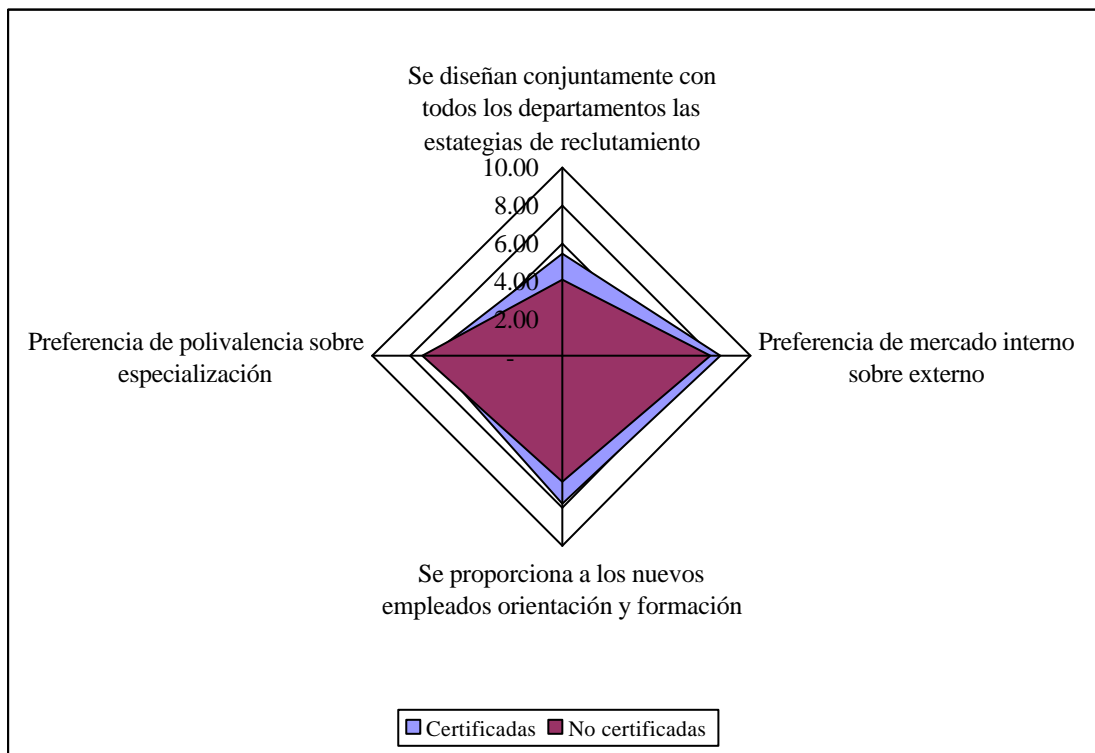
En cuanto a los índices elaborados con respecto a esta dimensión de la calidad destacan, tal y como se observa en la figura anexa, unos mayores niveles de cumplimiento con los indicadores teóricos de la calidad. Por ejemplo, en los establecimientos certificados se enfatiza más la formación inicial de los empleados. El 67,4% de los establecimientos certificados indicaron ofrecer “muchísima” 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]

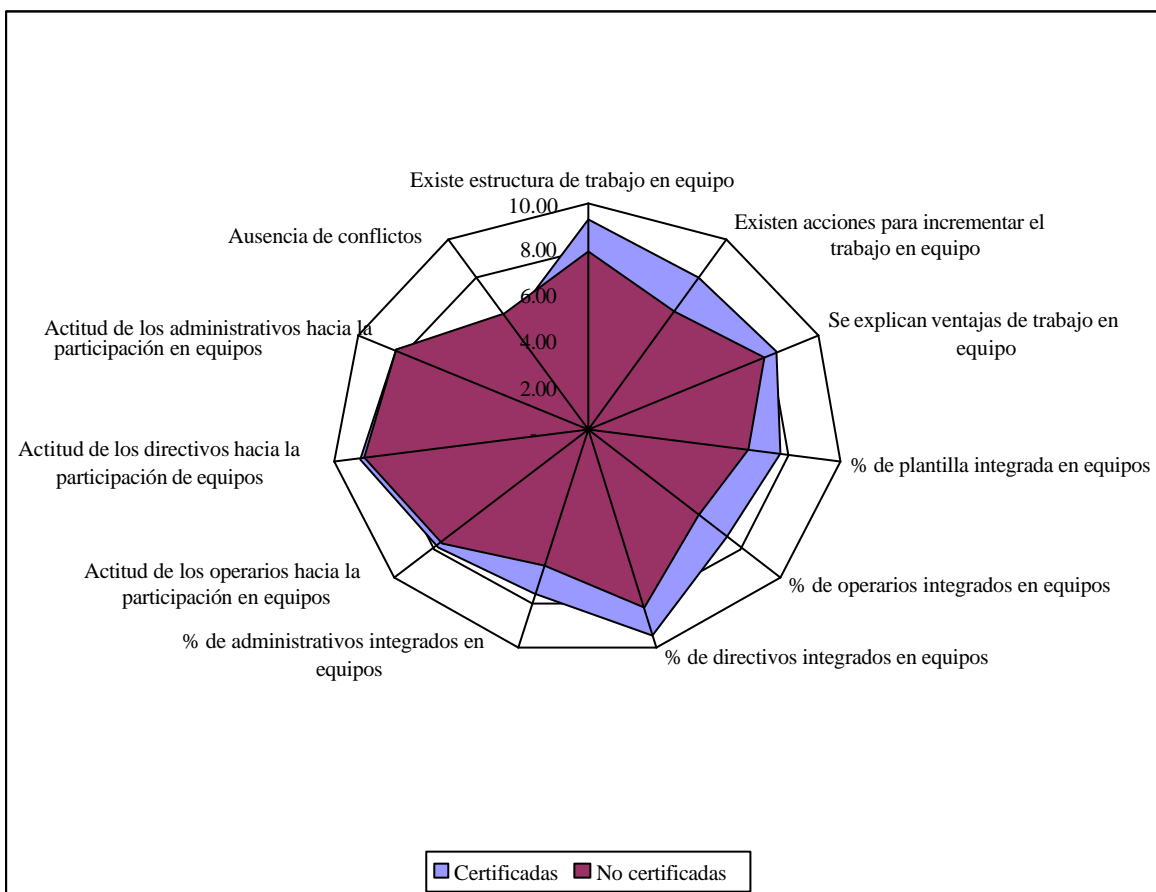
Respecto a la tabla y gráfico resumen de índices de calidad en el trabajo en equipo destacaremos los siguientes elementos: 1) Mayores niveles de presencia de trabajo en equipo en todos los grupos profesionales y comunicación de las ventajas de esta forma de trabajo que en los establecimientos no certificados; 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]

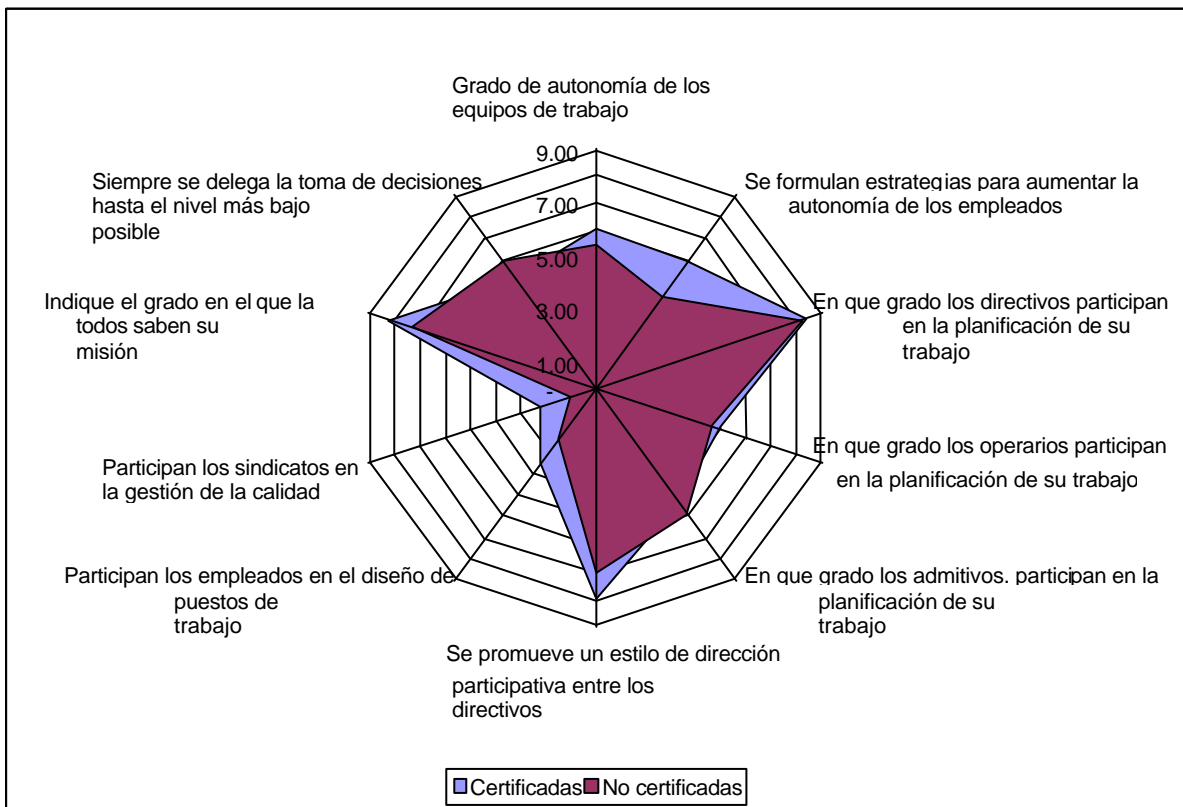
“Los directivos tienen autonomía total y los operarios siempre tienen que contar con los directivos. Su autonomía no puede ser total”. [Entrevista 14, Certificación Q de ICTE, 3 estrellas, litoral, independiente]

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

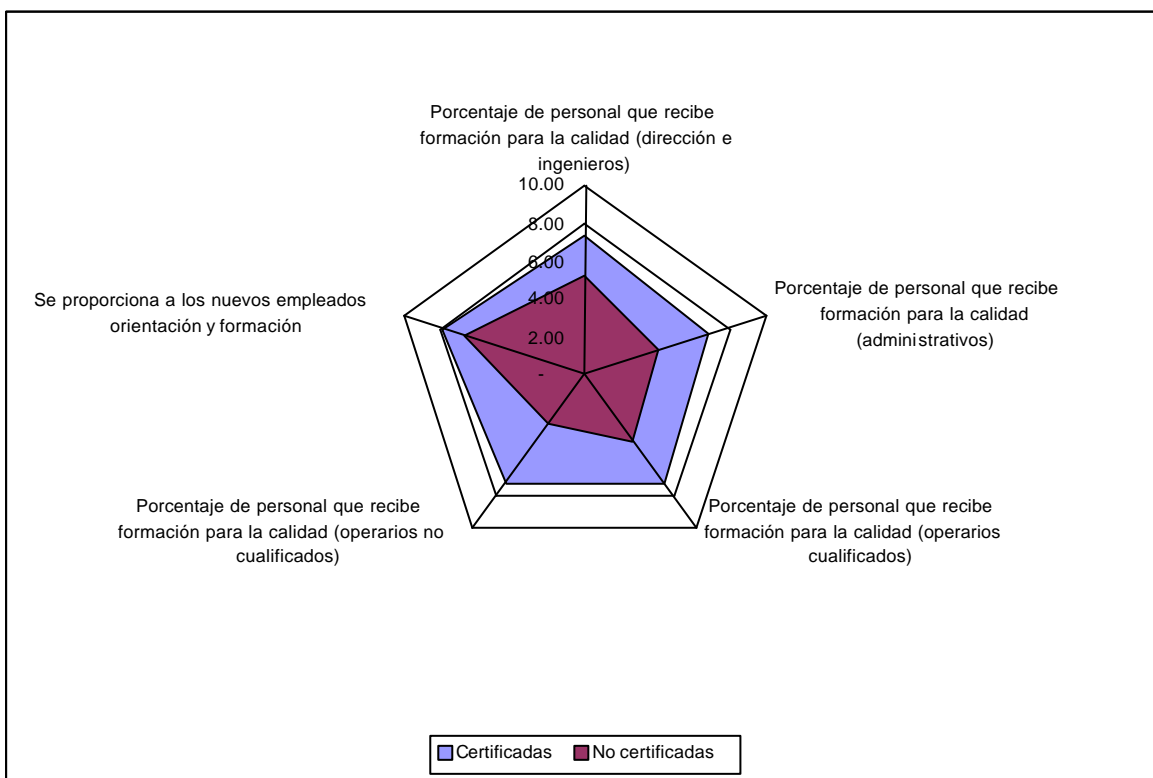
La formación constituye un elemento altamente diferenciador entre los establecimientos certificados y los no certificados. En primer lugar, porque el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos certificados implica mayores tasas de formación agregada y, en segundo lugar porque los niveles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

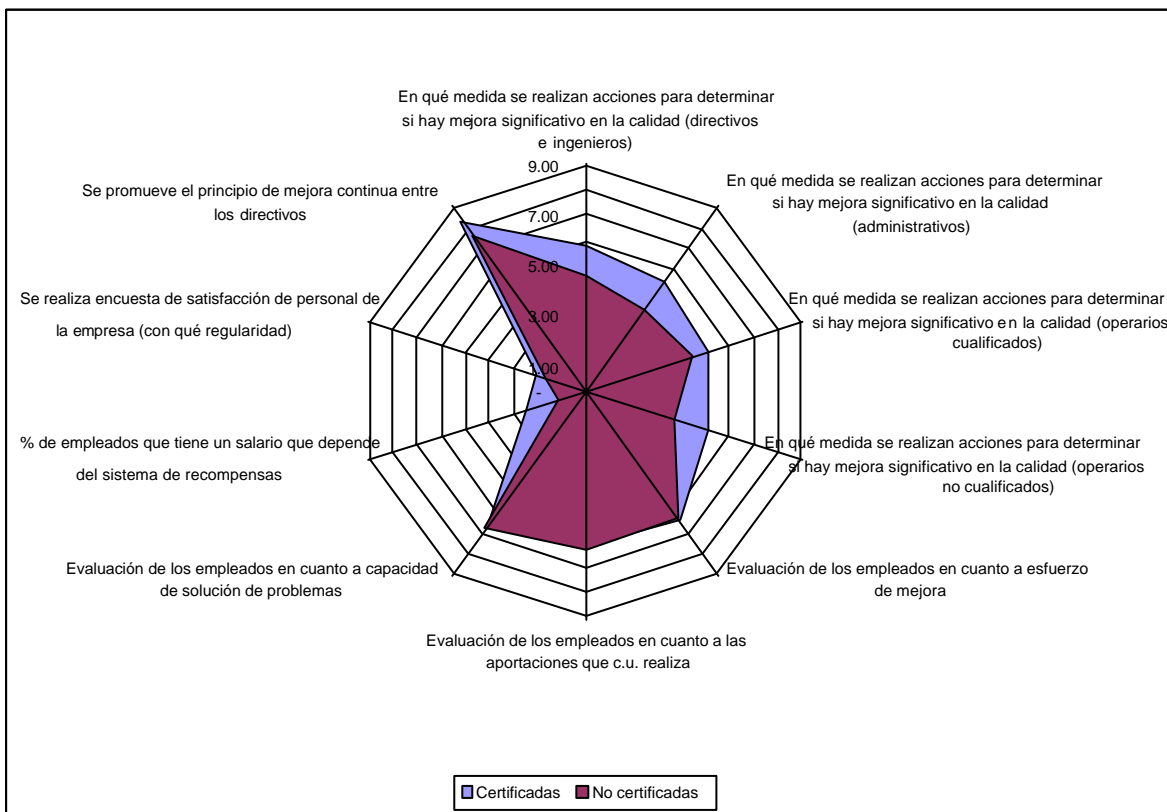
En muchos casos el sistema de mejora continua se reduce a un sistema de colaboración con los trabajadores, recabando sus sugerencias. Sin embargo, ya hemos podido

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

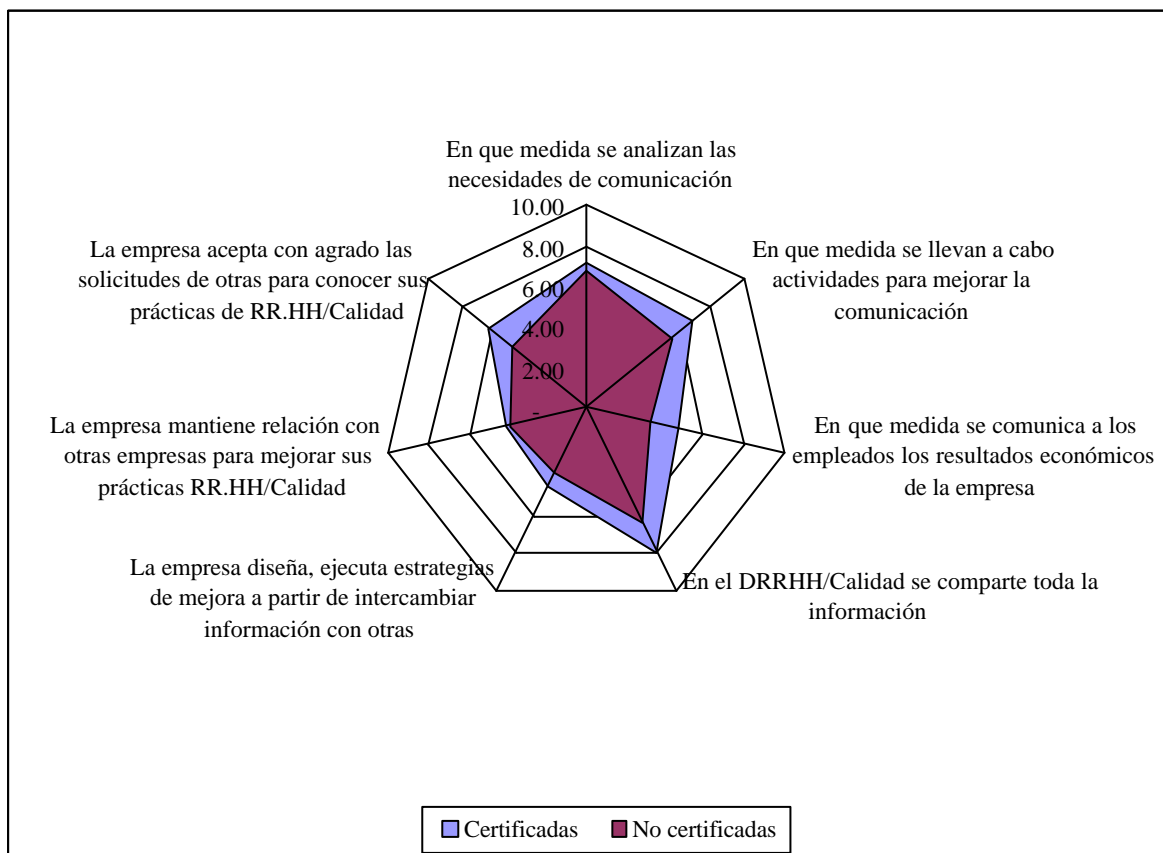
| | La empresa mantiene relación con otras empresas para mejorar sus prácticas RR.HH/Calidad | | | La empresa acepta con agrado las solicitudes de otras para conocer sus prácticas RR.HH/Calidad | | | La empresa diseña, ejecuta estrategias de mejora a partir de intercambiar información con otras | | |
|------------|--|--------------|--------|--|--------------|--------|---|--------------|--------|
| | 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

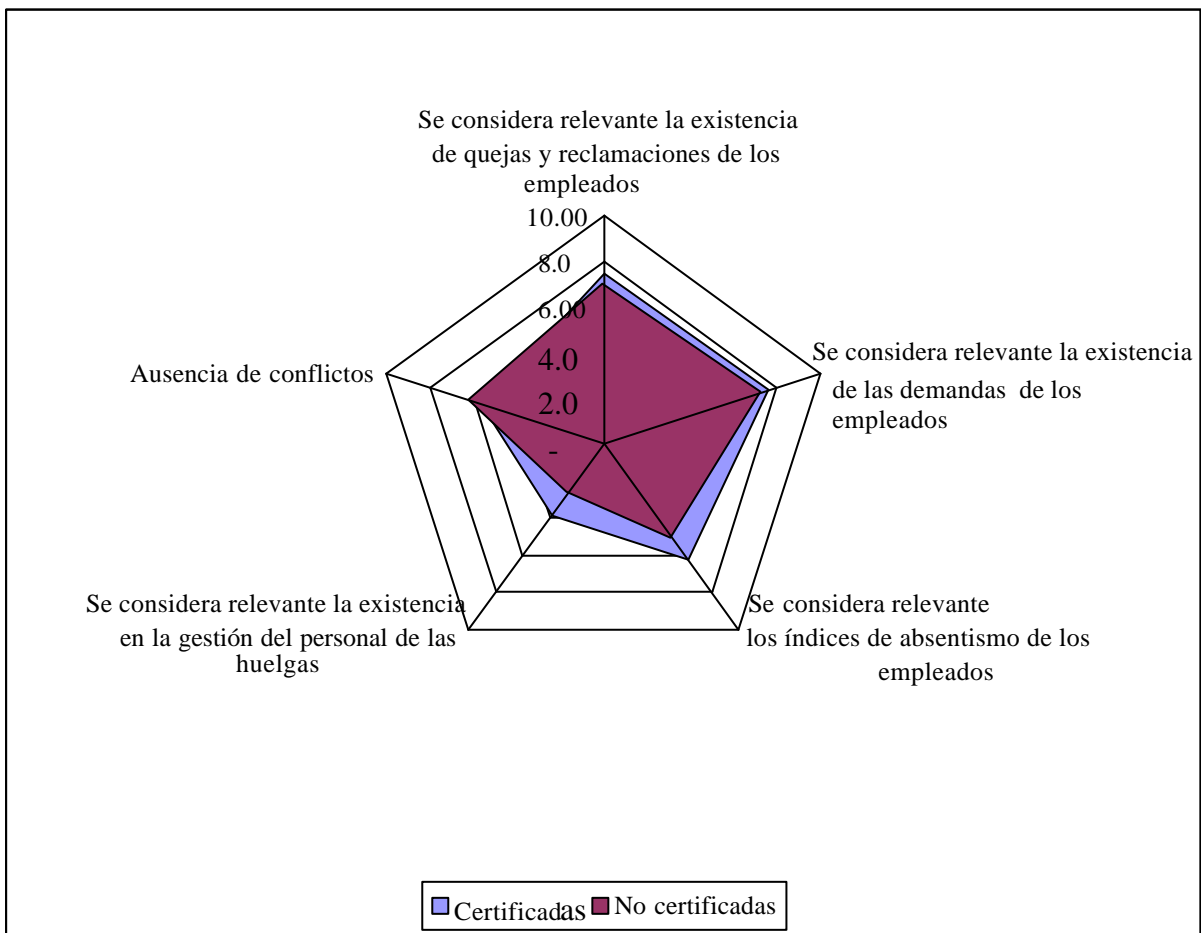
| | Se considera relevante la existencia de quejas y reclamaciones de los empleados | | | Se considera relevante la existencia de las demandas de los empleados | | | Se considera relevante la existencia de los índices de absentismo de los empleados | | | Se considera relevante la existencia en la gestión 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

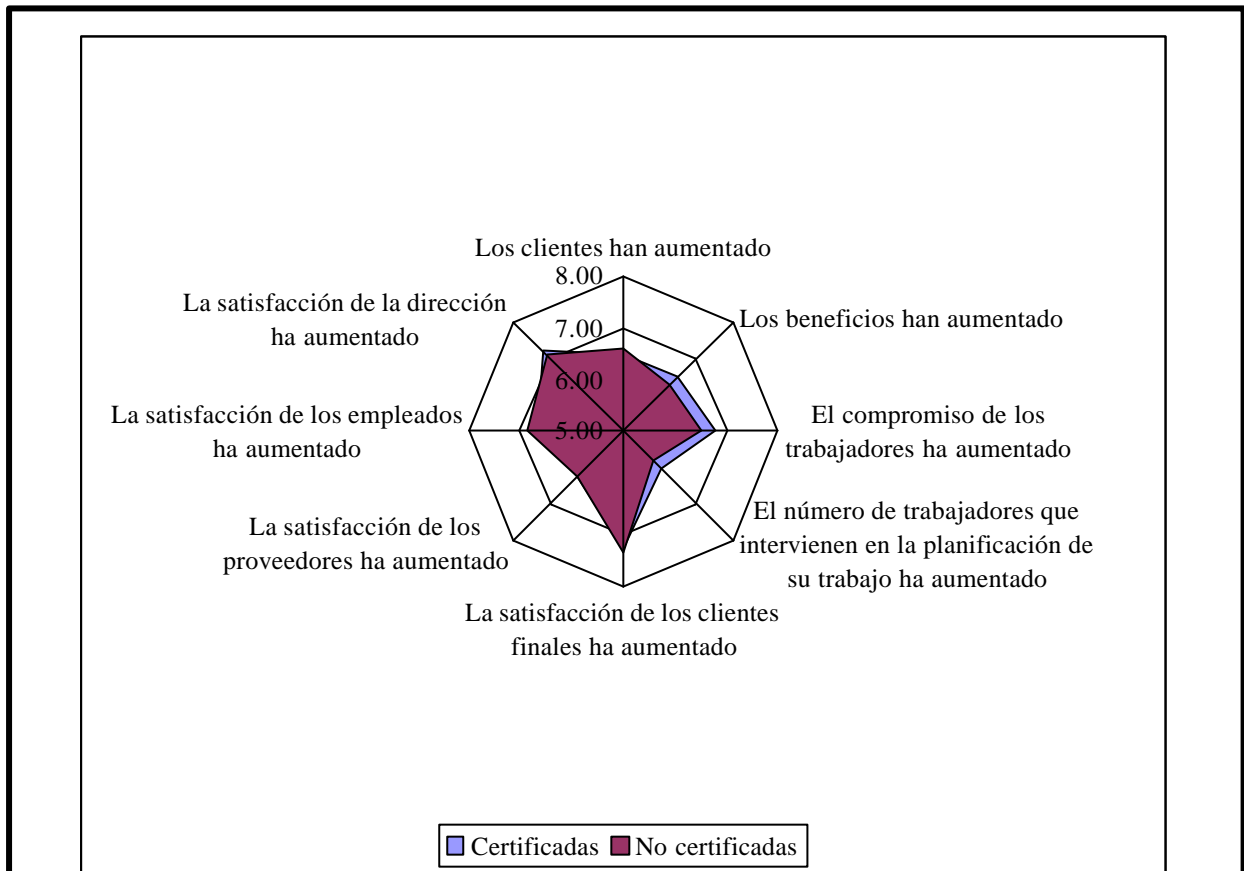
calidad por medio de la certificación respecto a los establecimientos no certificados es, por tanto, la siguiente: Compromiso y Autoplanificación → Disminución de errores y Disminución de la supervisión directa → Aumento de beneficios → Satisfacción de la dirección.

Figura 18. Índices de resultados de la calidad

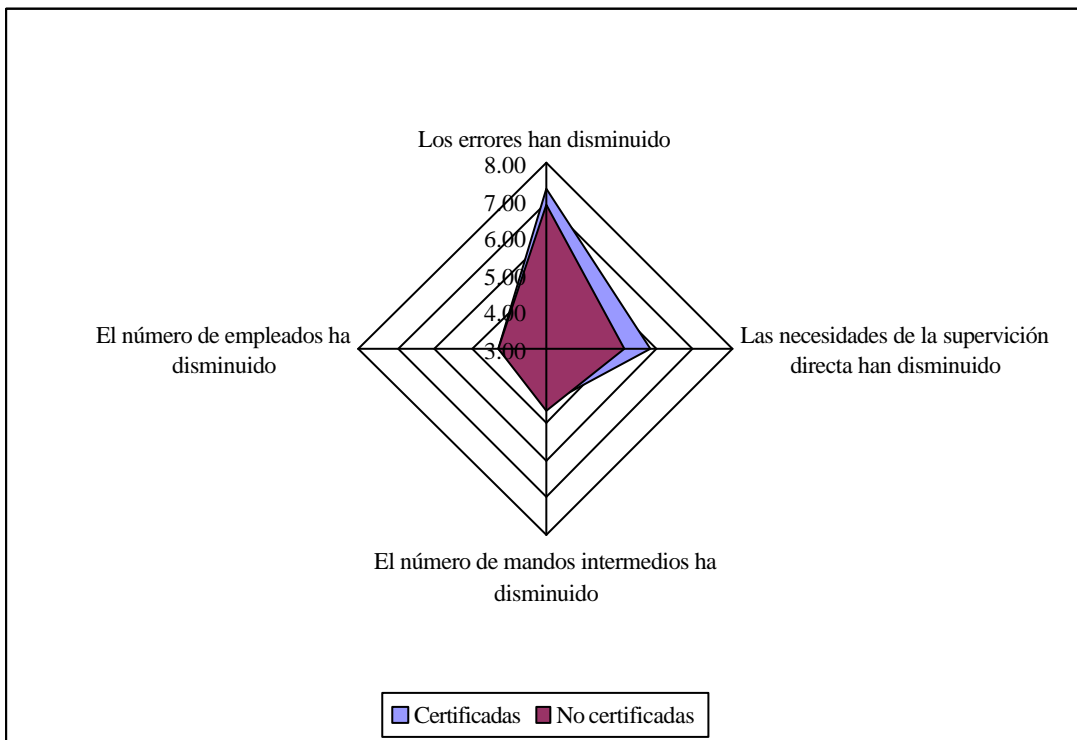
| | No certificados | | Certificados | | Premios | | Procedimientos propios | | Consultoría | |
|--|-----------------|------|--------------|------|---------|------|------------------------|------|-------------|------|
| | Media | d.t. | Media | d.t. | Media | d.t. | Media | d.t. | Media | d.t. |
| Con 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)



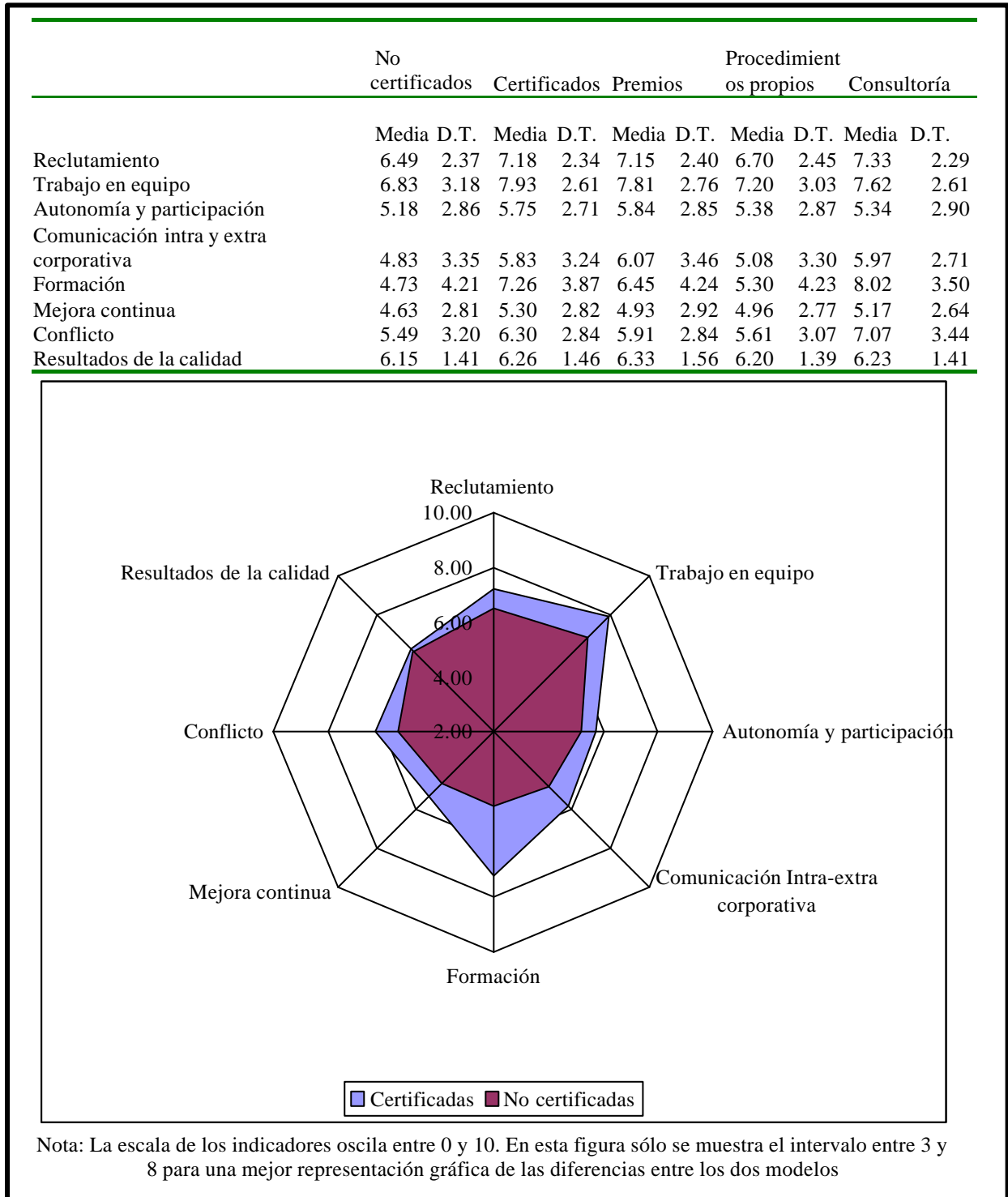
Nota: La escala de los indicadores oscila entre 0 i 10. En esta representación sólo se muestra el intervalo entre 5 y 8 para una mejor representación gráfica de las diferencias entre los dos modelos



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



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 exaltaba¹⁷⁸ a los

¹⁷⁸ 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 establecido¹⁷⁹, 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:

¹⁷⁹ 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 empresa¹⁸⁰. 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

¹⁸⁰ 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 personalización¹⁸¹. 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

¹⁸¹ 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 inventarios¹⁸².

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 renace¹⁸³. 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 social¹⁸⁴. 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 monopolística¹⁸⁵. 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

¹⁸² Kelada (1996).

¹⁸³ Bowles y Edwards (1989).

¹⁸⁴ Braverman (1983); Recio (1997).

¹⁸⁵ 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 productividad¹⁸⁶.

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.

¹⁸⁶ 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 compromiso¹⁸⁷.

Se identifican tres elementos integrantes del capital intelectual¹⁸⁸: 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,

¹⁸⁷ Canós et al. (2003).

¹⁸⁸ Benavides y Quintana (2003).

valores-guía¹⁸⁹. 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),

¹⁸⁹ 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 conocimiento¹⁹⁰, 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

¹⁹⁰ 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 Science. 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^a (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). 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 Science. 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.

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

SENLE, 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 BASICOS

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 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No | Muy poco | Poco | Algo | Bastante | Mucho | Totalmente |

VI. 2. ¿Se promueve el principio de **mejora continua** entre las actividades cotidianas de los directivos de la empresa?

| | | | | | | |
|----|----------|------|------|----------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No | Muy poco | Poco | Algo | Bastante | Mucho | 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 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nada | Muy poco | Poco | Algo | Bastante | Mucho | Totalmente |

VII. 2. ¿En qué medida se llevan a cabo actividades de diverso tipo para mejorar la comunicación?

| | | | | | | |
|------|----------|------|------|----------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nada | Muy poco | Poco | Algo | Bastante | Mucho | 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 |
|--|--|--|--|--|
| Existe un plan de formación y entrenamiento para... | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| Existen actividades de formación y entrenamiento en calidad para... | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| Que porcentaje de personas reciben formación para la calidad | __ % | __ % | __ % | __ % |
| La formación para la calidad imparte como contenido: la filosofía y principios de la calidad | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| La formación para la calidad imparte como contenido: estrategias de solución de problemas | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| La formación para la calidad imparte como contenido: herramientas de control de la calidad | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No | <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 | Adminis- trativos | Operarios cualificados | Operarios no cualificados |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Variabilidad | Fijo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Variable | <input type="checkbox"/> % ____ | <input type="checkbox"/> % ____ | <input type="checkbox"/> % ____ | <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 |
|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. los clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. los beneficios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. los errores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. las necesidades de supervisión directa de los trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. el compromiso de los trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. el número de trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. el número de mandos intermedios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. el número de trabajadores que intervienen en la planificación de su trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| la satisfacción de los clientes finales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. la satisfacción de los proveedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. la satisfacción de los | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| empleados | | | | | |
| 11. la satisfacción de la dirección | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <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 |
|--------------------------------------|--------|---------|
| Total | | |
| 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.

