

**XV**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



# IMPLICACIONES DE LA CALIDAD TOTAL EN LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR HOTELERO EN CATALUÑA, ESPAÑA

Área de Investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

## AUTORES

### **Ignasi Brunet Icart 1**

Doctor

Universitat Rovira i Virgili

Teléfonos: (0034) 977759843

Correo electrónico: Ignasi.brunet@urv.cat

Av. de la Universidad 1, 43204 Reus, España

### **Evaristo Galeana Figueroa 2**

Doctor

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Teléfonos: (443) 2746217

Correo electrónico: egaleana@umich.mx

Fac. de Biología 71, Frac. Real Universidad, C.P. 58066, Morelia, Mich.

### **Dora Aguilascho Montoya 3**

Doctora

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Teléfonos: (443) 2746217

Correo electrónico: amontoya@umich.mx

Fac. de Biología 71, Frac. Real Universidad, C.P. 58066, Morelia, Mich.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## RESUMEN

### IMPLICACIONES DE LA CALIDAD TOTAL EN LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR HOTELERO EN CATALUÑA, ESPAÑA

**Área de investigación:** Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

Nuestra investigación focaliza su atención en cómo se gestionan los recursos humanos en las empresas hoteleras certificadas en Cataluña, España 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.

También contrastamos el nuevo estilo de dirección que se deriva de la Gestión de la Calidad Total. Este modelo de gestión pone de relieve la necesidad de mimar el recurso más valioso de la empresa: los recursos humanos. La razón de ello está en la necesidad de lograr un mayor grado de integración e identificación del trabajador con la empresa, lo cual, en última instancia, persigue incrementos de productividad, tanto individual como de toda la organización, que lleven a la consecución de una mayor competitividad, ya que uno de los aspectos que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total es su preocupación por la vinculación del área de recursos humanos con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor.

**Palabras clave:** Gestión de la calidad total, Recursos humanos, Trabajo en equipo.

## PONENCIA

### IMPLICACIONES DE LA CALIDAD TOTAL EN LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR HOTELERO EN CATALUÑA, ESPAÑA

**Área de investigación:** Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

#### 1. Introducción

Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad Total 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 futuros, para prefigurar el adecuado. Las acciones del management deben orientarse a 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 se deben 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. 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; es decir, para alcanzar los objetivos de la Calidad Total se requiere que los trabajadores tengan aptitudes y actitudes correspondientes con este nuevo estilo de gestión.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

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. Pues bien, es este cambio lo que pretendemos medir en esta investigación. 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 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 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. Por ello, en esta investigación se trata de comprobar en qué se diferencian la empresas hoteleras certificadas de las que no lo están, en un sector de actividad

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

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 Gestión de la Calidad Total, 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.

## 2. La Filosofía de la Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total considera que los procesos y sus soportes (los recursos humanos y organizativos) 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<sup>1</sup>. 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 actividades con un objetivo único: la satisfacción de los clientes (Rodríguez, 1994; Galgano, 1993). Procesos que no pueden fallar al constituir la cadena de valor añadido, y no pueden hacerlo siempre que las prácticas de recursos humanos de la empresa sean consistentes con otros aspectos internos y externos de la organización.

<sup>1</sup> Deming (1989); Feingenbaum (1994); Ishikawa (1990); Jurán (1990); Taguchi (1986); Acosta et al. (2002).

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

A efectos de rediseño de la estructura hacia los principios de mejora continua de la Calidad Total la empresa se apoya en una evaluación de los costes de la Calidad Total que permite iniciar acciones correctoras orientadas a eliminar todas aquellas actividades que no añaden valor. El análisis se concreta en un conjunto de aspectos, tanto cuantitativos como cualitativos, en torno a la calidad del producto. Los cualitativos permitirán adaptar los productos a los requerimientos de calidad que definen los clientes; por su parte, los cuantitativos permitirán encontrar una estructura de costes eficientes y rentables. Dichos aspectos explican la evolución en la gestión de los recursos humanos de la empresa, tanto de directivos y personas responsables en el ápice estratégico, como de las que componen la línea intermedia o los propios grupos operativos. Esta evolución se comprende en base a la consideración de que el factor humano es clave para alcanzar la calidad. Así, se considera que los directivos deben tener claro el proceso que se va a seguir y sepan comprometer desde el principio a los empleados de niveles inferiores e intermedios. Al implantar un sistema de control y mejora de calidad, el proceso de mejora de la calidad requiere establecer acciones motivadoras y formativas como requisito previo de un programa de Calidad (Dean y Evans, 1994; James, 1997; Kelada, 1996; Benavides y Quintana, 2003). Acciones que presuponen que la responsabilidad principal de la calidad recae no únicamente sobre quien diseña los procesos, esto es, la dirección, sino que también en los grupos operativos. La Gestión de la Calidad Total apuesta por una transformación radical del estilo de gestión convencional en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a hacer las tareas, mientras que la labor de pensar permanecía en la dirección, hacia un estilo de gestión articulada en torno a un liderazgo motivador y participativo, pues se trata de conducir la organización desde un ambiente de competencia interna a un entorno de trabajo en equipo, proporcionándole la autonomía suficiente para que los equipos puedan organizar su trabajo de forma eficaz. Por tanto, el cambio organizativo duradero hacia la Calidad Total requiere canalizar la energía de la dirección en un esfuerzo de cooperación por lo que se requiere de un cambio cultural de la empresa hacia la calidad total. Este cambio implica dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos, e implantar un método de gestión encaminado a mantener

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

la práctica continua de la calidad, y es que la calidad no puede enraizarse en la cultura de la empresa a menos que se interiorice a nivel personal.

La 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 un seguimiento y control cuyo objetivo es el de ayudar a que los empleados, las máquinas y los dispositivos, como señala Deming (1989), realicen un mejor trabajo. Este objetivo explica el interés por los costes de la Calidad Total, y que incluye reconocer que tanto la Calidad es una inversión que cuesta dinero como que la mala Calidad se paga. Este concepto se refiere a los costes en los que se incurre por razón de 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- (Ruiz-Canela, 2004; Llorens y Fuentes 2000; Moreno-Luzón et al, 2001).

Desde este punto de vista interno de la empresa se apuesta por una transformación radical del estilo de gestión convencional -en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a hacer las tareas, mientras que la labor de 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

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

trabajo en equipo proporcionándoles la autonomía suficiente para que puedan organizar su trabajo de forma eficaz (Claver et al. 1999; Oltra, 2003; Sastre y Aguilar, 2003). Por tanto, la Gestión de la Calidad Total se orienta a lograr disponer de una fuerza de trabajo motivada e implicada, y con profundo sentimiento de pertenencia e identificación con lo que hacen, en particular con su puesto de trabajo. 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, 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 accionistas. Estas nuevas prácticas oscilan en función de lo que ocurra fuera de la empresa y es en este sentido como a dichas prácticas se les denomina estratégicas cuyo objetivo es 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 (Camisón, 1996; Zeithaml et al. 1993).

### 3. Objetivos de la investigación

El primer objetivo de la investigación consiste en identificar la extensión de la calidad en el sector hotelero de Cataluña, el segundo en evaluar el uso de las nuevas políticas de gestión de recursos humanos que la propia gestión de la calidad, según la literatura, conlleva. Al respecto, se considera que el éxito en la implantación de este nuevo modelo de gestión tiene que ver con un cambio en la cultura de la empresa y la forma en la que las personas trabajan juntas, sintiéndose partícipes, comprometidas con los objetivos de calidad. En otras palabras, la puesta en práctica de una estrategia y programa de Calidad Total no puede

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

alcanzarse sin el liderazgo de la función o el departamento de recursos humanos o de la alta dirección. El motivo es que la calidad es una fuente de ventajas competitivas a la que los clientes otorgan cada vez mayor valor, influyendo en la rentabilidad y en la cuota de mercado de la empresa.

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

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

#### 4. Hipótesis y metodología de la investigación.

Si pudiésemos resumir la Gestión de la Calidad Total en un slogan 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

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

fomentar su creatividad y su innovación y animar a trabajar en grupo. Entonces 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. 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.

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 de los Recursos Humanos. 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

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

la Calidad Total y el contexto de la organización, de modo que factores tales como el grado de seguridad laboral, el sistema de relaciones preexistentes entre la dirección y los empleados no directivos, o las relaciones existentes entre la dirección y los sindicatos pueden determinar la mayor o menor aceptación del programa, y 4) la teoría de la Re-regulación que se basa en la expectativa de que el control del trabajo mediante la observación y la revisión, así como el establecimiento de estándares formales de actuación en el trabajo, pueden conducir a una postura favorable, más que desfavorable, de los empleados respecto a la iniciativa de calidad. Ello se justifica por la necesidad de los empleados de trabajar en un entorno disciplinado y organizado antes que en el caos (Llorens, 1998; Schlesinger y Heskett, 1991; Feldman, 1990; Edwards y Robinson, 2001).

En el diseño de la investigación se ha adoptado como población objeto de estudio el conjunto de establecimientos hoteleros ubicados en Cataluña clasificados con 3 o más estrellas. En total son 626 establecimientos registrados por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo de Cataluña y que constituyen la base muestral de nuestra investigación. En cuanto a los métodos de obtención y análisis de la información se ha optado por una combinación de técnicas. Así, la base empírica de la investigación está constituida por datos cualitativos y cuantitativos procedentes de la observación mediante encuesta y entrevistas en profundidad. Particularmente esta combinación de técnicas se debe tanto a los objetivos de la investigación como a que ante una temática y sector de actividad en la que no existen cuestionarios previos resulta difícil anticipar todo el espectro de posibles respuestas y valoraciones, por lo que la combinación de técnicas ha permitido paliar las limitaciones de representación de regularidades a las que nos enfrentamos y obteniendo como resultado una representación más fiable de la problemática investigada. La confección de la muestra y la elección de técnicas atendió a criterios de estratificación según las evidencias existentes sobre sistemas de gestión de la calidad en el sector hotelero. Al iniciar la investigación poseíamos información acerca de 46 establecimientos hoteleros que poseen acreditación(es) institucional(es) de la gestión de la calidad. Esta información fue obtenida a través del Instituto para la Calidad Turística y por medio de consultas al total de entidades certificadoras. En cambio, sobre los 580

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

establecimientos restantes no disponíamos información del grado de penetración de los sistemas de gestión de la calidad. Dado que uno de nuestros objetivos principales era el de disponer de una base empírica que nos permitiera conocer las características y valoración por parte de la dirección de la implementación de la gestión de la calidad en el sector hotelero, la encuesta fue dirigida tanto a hoteles certificados (en los que evaluar la implementación de la Gestión de la Calidad Total) como a establecimientos hoteleros no certificados (cuya función esencial es la de grupo de control que permitiera discernir las regularidades que la existencia o no de certificación de la calidad comporta sobre la gestión de los recursos humanos).

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



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

**Tabla 1 Establecimientos certificados**

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

**Fuente: ICTE, 2003 y entidades certificadoras.**

En cuanto a la población de hoteles no certificados se optó por la encuesta por correo como medio de acceso al conjunto de la población. De este modo, se enviaron los cuestionarios adecuadamente adaptados a esta técnica de obtención de información a los 580 establecimientos no certificados alcanzándose, en total, una muestra que incorpora al 13,6% de la población total (79 establecimientos) de establecimientos no certificados. Así, a fin de comprobar el estado actual de los sistemas de gestión de la calidad en los establecimientos hoteleros, contamos con una 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.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## 4. 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. 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 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.

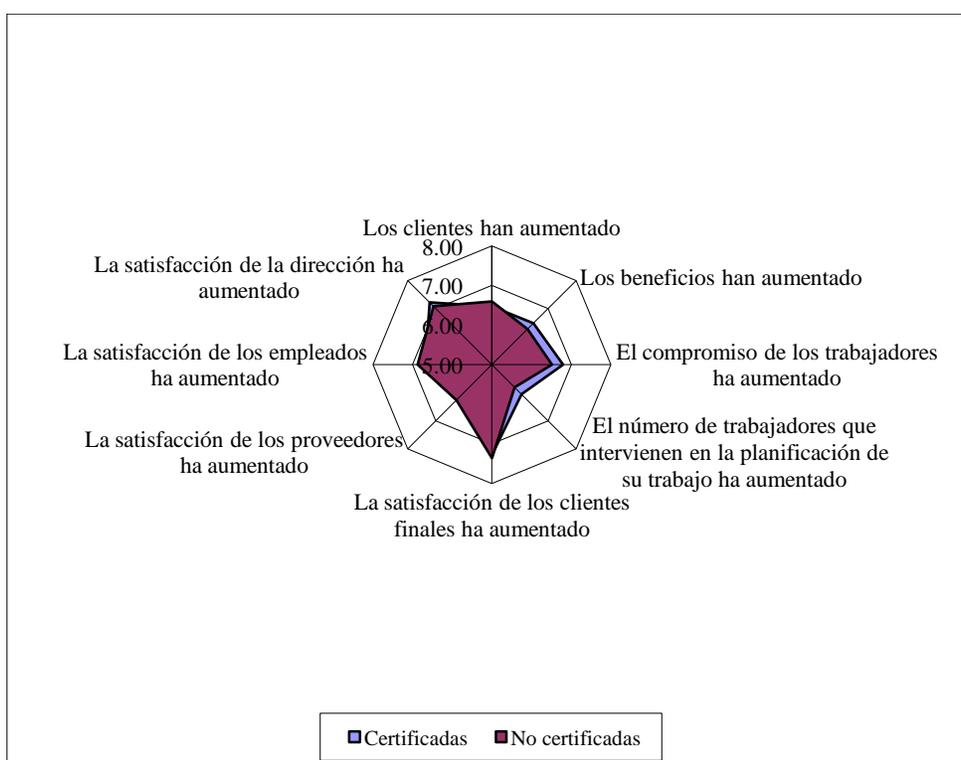
Respecto a aquellos aspectos que la gestión de la calidad permite reducir, observamos que los establecimientos no certificados presentan valores mayores que los establecimientos certificados. De esta forma, se observa que los errores y las necesidades de supervisión directa disminuyen de forma mucho 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

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

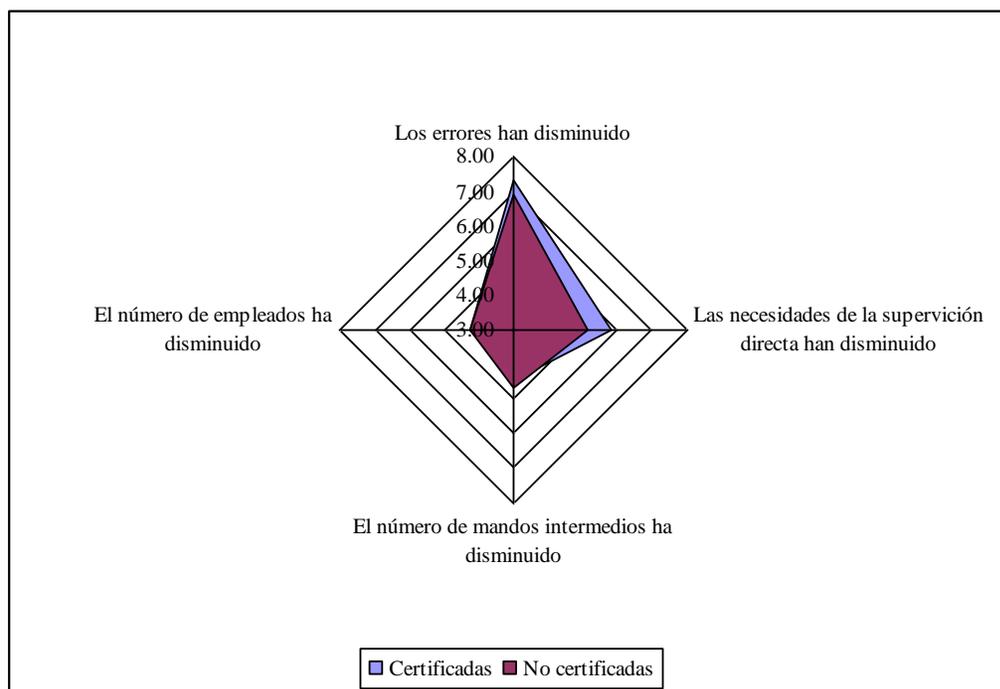
la gestión de la calidad por medio de la certificación respecto a los establecimientos no certificados es, por tanto, la siguiente: Compromiso y Autoplanificación → Disminución de errores y Disminución de la supervisión directa → Aumento de beneficios → Satisfacción de la dirección.

**Figura 1. Índices de resultados de la calidad**



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

**Figura 1. 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 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 la tabla siguiente, los establecimientos certificados muestran valores superiores a los establecimientos no certificados, siendo la formación el aspecto más destacable y los resultados el que menos.



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

**Tabla 2. Síntesis de indicadores de Gestión de la Calidad según modelo de gestión**

	No certificados		Certificados		Premios		Procedimientos propios				Consultoría	
	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.
Reclutamiento	6.49	2.37	7.18	2.34	7.15	2.40	6.70	2.45	7.33	2.29		
Trabajo en equipo	6.83	3.18	7.93	2.61	7.81	2.76	7.20	3.03	7.62	2.61		
Autonomía y participación	5.18	2.86	5.75	2.71	5.84	2.85	5.38	2.87	5.34	2.90		
Comunicación intra y extra corporativa	4.83	3.35	5.83	3.24	6.07	3.46	5.08	3.30	5.97	2.71		
Formación	4.73	4.21	7.26	3.87	6.45	4.24	5.30	4.23	8.02	3.50		
Mejora continua	4.63	2.81	5.30	2.82	4.93	2.92	4.96	2.77	5.17	2.64		
Conflicto	5.49	3.20	6.30	2.84	5.91	2.84	5.61	3.07	7.07	3.44		
Resultados de la calidad	6.15	1.41	6.26	1.46	6.33	1.56	6.20	1.39	6.23	1.41		

**Fuente: Elaboración propia**

Un breve resumen a las dimensiones analizadas nos reportará, tras haber sido estudiadas con más detalle en los apartados anteriores, un mapa global de la Gestión de la Calidad en los dos modelos principales analizados en este estudio. En primer lugar, no encontramos diferencias notables en cuanto al reclutamiento en los establecimientos certificados y no certificados. A partir de los datos disponibles, los establecimientos se encuentran afectados por una variable externa y no controlable: las características del mercado de trabajo en el sector turístico. Pese a ello, no podemos obviar que los establecimientos certificados se caracterizan por elevadas tasas de temporalidad y de ahí que se establezcan mecanismos más formales de reclutamiento y de primera formación orientada a los nuevos empleados. No podemos olvidar, al respecto, la asociación existente entre certificación y establecimientos de temporada turística. En segundo lugar, el trabajo en equipo constituye un rasgo característico de los establecimientos certificados. Ahora bien, el papel de los jefes de departamento continúa teniendo un papel crucial en la organización y supervisión del trabajo de los equipos. Por otra parte, es destacable el desplazamiento de las relaciones de conflicto hacia los equipos de trabajo en lugar de hacia la relación empleado-supervisor. En tercer lugar, en cuanto a la autonomía y la participación, hemos detectado que la autonomía se encuentra fuertemente

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

condicionada por el conjunto de reglas y procedimientos que establece la certificación. Ahora bien, estas reglas y procedimientos permiten que los empleados puedan planificar y evaluar su desempeño sin necesidad de supervisión directa. Este hecho contribuye a que los directivos consideren que sus empleados disponen de una mayor autonomía. En cuanto a la participación en la toma de decisiones se ha de indicar que ésta es esencialmente asimétrica. Al respecto, se han extendido los sistemas de sugerencias. Estos sistemas se establecen formalmente y acaban mostrando un elevado grado de informalidad e inoperatividad. En cuarto lugar, respecto a la comunicación, reiteramos que, al igual que en lo relativo a la participación, encontramos un elevado nivel de informalidad y asimetría. La información se genera en la cúspide de la organización y desciende a la base por medio de una jerarquía departamentalizada que, a partir de las constataciones empíricas, en nada se asemeja a un sistema de organización por procesos. Además, la información económica de la empresa continua 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

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

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:

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

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]

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

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 como debe ser el departamento. De animación pero ellos no tienen 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 auditoria 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

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

constantemente controlando que los procedimientos se siguen correctamente. Durante las épocas de mucho trabajo esta tarea se hace muy difícil sino imposible. Por otra parte, se hace referencia a que implantar el sistema de calidad ha supuesto un esfuerzo económico importante (que si los platos tienen que tener una medida determinada, que si las copas deben ser de tal forma “pajadas de esas”, “te pasas el día pagando”). Pero este esfuerzo no se ve realmente recompensado porque luego no hay un verdadero esfuerzo de promoción. Alguno de los entrevistados comentaba que lo lógico sería que al menos anunciarte en algunas guías fuera gratuito, sin embargo, esto no es así. Esta era una de las quejas que más exaltaba a los encuestados. Se ha hecho un esfuerzo importante para la implantación del sistema pero que no se ve recompensado debido a los escasos esfuerzos de difusión por parte de la ICTE. Los clientes no asisten más por el hecho de tener la certificación ya que no se ha hecho la promoción suficiente para convertirla en una referencia de calidad del servicio.

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

## 5. Conclusión

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

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

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



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

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.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, A., FERNÁNDEZ, N. Y MOLLÓN, M. (2002): Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería. Prentice Hall. Madrid.
- BENAVIDES, C. A. Y QUINTANA, C. (2003): Gestión del conocimiento y calidad total. Díaz de Santos. Madrid.
- CAMISÓN, C. (1996): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español". Información Comercial Española. Revista de Economía. No. 749. Madrid.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J. y TARÍ, J. J. (1999): Calidad y dirección de empresas. Civitas. Madrid.
- 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.
- 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.
- 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.
- FUSTER, J. (1991): Turismo de masas y calidad en los servicios. Gráficos Planisi. Palma de Mallorca.
- GALGANO, A. (1993): Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Díaz de Santos. Madrid.
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOLA (1999): Sistema de calidad para restaurantes. Edición propia. Madrid.
- ISHIKAWA, K. (1990): ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Barcelona.
- JAMES, P. (1997): Gestión de la calidad total. Un texto introductorio. Prentice Hall. Madrid.
- JAREN, E. y MARÍN, A. (1998): El sistema de calidad del sector hotelero español. Forum Calidad. No. 93. Madrid.
- JURAN, J. M. (1990): Juran y el liderazgo de la calidad. Díaz de Santos. Madrid.
- KELADA, J. N. (1996): Reingeniería y calidad total. AENOR. Madrid.
- LLORÉNS, F. J. (1998): Calidad total en la gestión de los servicios financieros. Universidad de Granada. Granada.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- LLORÉNS, F. J.; FUENTES, M.M. (2000): Calidad total. Pirámide. Madrid.
- MARTÍNEZ-TUR, V.; TORDERA, N.; RAMOS, J. y MARZO, J. C. (2001): "Relaciones entre la gestión de recursos humanos en organizaciones de servicios y la satisfacción de los usuarios: el efecto de desbordamiento". Estudios Financieros. No. 214. Madrid.
- 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.
- OLTRA, V. (2003): "La investigación estratégica en recursos humanos: Una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones". Estudios Financieros. No. 247. Madrid.
- RODRÍGUEZ, S. (1994): Calidad de servicio. Club Gestión de Calidad. Madrid.
- RUIZ-CANELA, J. (2004): La gestión por Calidad Total en la empresa moderna. Ra-Ma Editorial. Madrid.
- SASTRE, M. A.; AGUILAR, E. M. (2003): Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. McGraw-Hill. Madrid.
- SCHLESINGER, L. A. y HESKETT, J. L. (1991): "The service-driven service company". Harvard Business Review. September-October.
- TAGUCHI, G. (1986): Introduction to Quality Engineering. Asian Productivity Organization. Tokio.
- URIEL, E.; MONFORT, V.; FERRI, J. y FERNÁNDEZ, J. (2001): El sector turístico en España. Caja de Ahorros del Mediterráneo. Valencia.
- 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.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. (1993): Calidad Total en la gestión de servicios. Díaz de Santos. Madrid.