

# RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR HOTELERO: ACCIONES PARA AUMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Enrique Claver Cortés, enrique.claver@ua.es, Universidad de Alicante

Jorge Pereira Moliner, jorge.pereira@ua.es, Universidad de Alicante

M<sup>a</sup> Rosario Andreu Guerrero, rosario.andreu@ua.es, Universidad de Alicante

## ABSTRACT:

El fenómeno de la globalización en el sector hotelero obliga a los hoteles a centrar su atención en la mejora de la calidad del servicio que prestan. Ya no es suficiente ofrecer un turismo de masas de bajo coste y precio. Los recursos humanos están muy relacionados con la calidad del servicio, pues en la mayoría de los servicios prestados en un hotel existe una interacción entre el cliente y los empleados. Estos últimos son capaces de posibilitar la mejora de la calidad del servicio para aumentar la calidad percibida del cliente. En este estudio, se plantean una serie de acciones centradas en los recursos humanos que permiten a los hoteles mejorar su calidad de servicio y, que de esta manera, se apoderen de todas las ventajas que se derivan de ello.

## 1. INTRODUCCIÓN: IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR HOTELERO.

Actualmente, el fenómeno de la globalización es uno de los que más determinan la naturaleza del entorno genérico en que operan las empresas. La globalización es el acto social de reproducción de una cultura global y supone el proceso de organización y establecimiento de estructuras y de actividades comerciales a través de instituciones con implantación mundial (Go, 1998:9). Además, en el caso del sector hotelero, dicho fenómeno forma parte de su entorno más cercano o específico (García Lillo et al., 1998:557). Como consecuencia, en este sector se está produciendo un auge de la competencia internacional, no sólo entre destinos, sino también entre establecimientos hoteleros que están siguiendo de forma generalizada estrategias de internacionalización. Algunas de las causas que motivan la globalización del sector turístico y, por lo tanto, del hotelero son: su integración vertical y horizontal<sup>1</sup>, la profesionalización de sus recursos humanos (RR.HH.), el compartir el *know-how* a escala internacional y el desarrollo y rápida difusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que permiten mejorar la coordinación entre las empresas turísticas (Weiermair, 1997:5).

Ante este escenario, la competitividad de los hoteles deberá descansar fundamentalmente en la mejora de sus resultados económicos mediante el alza de la calidad de sus servicios ofertados y la búsqueda de rentas de

---

<sup>1</sup> Además Poon (1993:215-227) propone la integración diagonal como otro tipo de integración particular del sector turístico y como alternativa a la integración vertical entre miembros que se encuentran en distintas fases de la cadena de valor del producto turístico y a la integración horizontal entre competidores directos a través de estrategias corporativas de crecimiento interno, externo o cooperación. La integración diagonal es, en palabras de Miralbell Izard (1999), "la integración de todos los agentes de la cadena de valor en una alianza igualitaria". Esta integración es posible gracias a las nuevas tecnologías de la información que permiten combinar los distintos servicios turísticos y obtener así sinergias.

diferenciación. La dicotomía entre la cantidad (precios bajos para atraer turismo de masas) y la calidad (competir mediante la diferenciación y la especialización) se configura como una decisión crítica para el futuro de la empresa hotelera, como asegura Camisón Zornoza (1996:234). Asimismo, Poon (1993:114-120) observa que los turistas han cambiado, ahora están más habituados a viajar y son más experimentados, han modificado sus valores (comienzan a exigir unos niveles mínimos de calidad), su estilo de vida (vacaciones escalonadas a lo largo del año) y son mucho más flexibles e independientes, por lo que el uso del paquete turístico rígido está en recesión<sup>2</sup>.

Por lo tanto, ante esta situación, los hoteles deben incrementar su nivel de calidad. Ésta se puede medir de distintas maneras, pero la que se suele emplear en este sector es la diferencia entre la calidad esperada y la percibida por el cliente y ambas son muy subjetivas. Modelos de medición de la calidad son, por ejemplo: el modelo **SERVQUAL**<sup>3</sup> que cuantifica la calidad del servicio a partir del grado de ajuste entre las expectativas y la percepción final por parte del cliente sobre el servicio recibido, agrupando sus atributos en cinco dimensiones: tangibles, fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta y responsabilidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; 1988; 1991; 1993 y 1994); el modelo **SERPERF** (Cronin y Taylor, 1992 y 1994) que está basado exclusivamente en las percepciones del cliente, mide únicamente las percepciones del resultado del servicio y no confirma la estructura de cinco factores del SERVQUAL; el modelo **LODQUAL**, que considera la existencia de tres dimensiones en la calidad del servicio: aspectos tangibles, fiabilidad y contacto (Getty y Thompson, 1994; Patton, Stevens y Knutson, 1994) y el modelo **HOTELQUAL** (Falces Delgado et al., 1999:106), que también incorpora tres dimensiones: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones del hotel y aspectos relacionados con el funcionamiento y organización de los servicios prestados por los establecimientos.

Nosotros nos centraremos en intentar exponer una serie de medidas que permitan aumentar los niveles de la calidad percibida por el cliente cuando éste se aloja en un hotel. En ésta, los RR.HH. juegan un papel decisivo, pues los servicios se materializarán a través de ellos, en muchos casos trabajan en contacto directo con

---

<sup>2</sup> Esta flexibilidad e independencia del cliente también viene motivada por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

<sup>3</sup> El **SERVQUAL** surge de otro modelo más amplio, el modelo de la calidad de servicio. Este último plantea la existencia de una serie de diferencias o *gaps* entre las distintas interpretaciones que pueden hacer del servicio los diferentes sujetos que intervienen en el proceso y que se pueden resumir en (Miguel Dávila, 2002:72-73):

*Gap-1 (Posicionamiento): diferencias entre las expectativas de los clientes y la percepción que los directivos tienen de cuáles son esas expectativas.*

*Gap-2 (Especificación): diferencias entre las percepciones que tienen los directivos de las expectativas de los clientes y la especificación de cómo debe realizarse el servicio para cumplirlas.*

*Gap-3 (Prestación del servicio): diferencias entre cómo debe realizarse el servicio y cómo se realiza el mismo.*

*Gap-4 (Comunicación): diferencias entre el servicio prestado y el que se comunica que pueden recibir los clientes.*

*Gap-5 (Percepción): diferencias entre la calidad que el cliente espera y la que percibe. Está en función de los otros cuatro *gaps* o diferencias.*

*Es precisamente del Gap-5 de donde surge la escala **SERVQUAL** para medir la diferencia entre la calidad percibida y esperada del servicio.*

*En este modelo de calidad de servicio, se han introducido modificaciones. Así, por ejemplo, Lewis (1987:85) identifica tres *gaps* no incluidos inicialmente en el modelo y que han sido asimismo analizados en otros estudios posteriores como el de Saleh y Ryan (1992), López Fernández y Serrano Bedia (2003). Estos *gaps* son:*

*Gap-6: discrepancia entre las percepciones de la empresa acerca del servicio ofrecido y las percepciones de los clientes sobre el servicio recibido.*

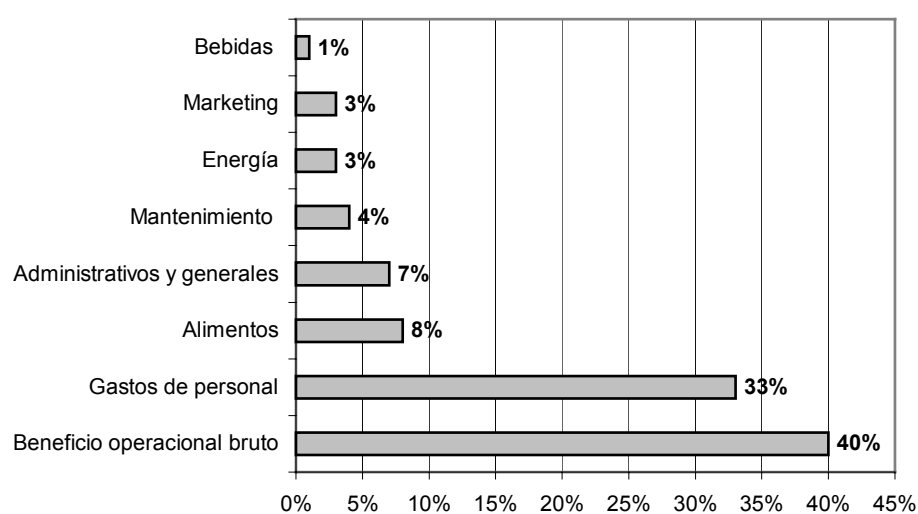
*Gap-7: discrepancia entre la percepción que la empresa tiene sobre el servicio ofrecido y las expectativas de los clientes.*

*Gap-8: discrepancia entre las percepciones de la empresa acerca de las expectativas de los clientes y acerca del servicio realmente ofrecido.*

el cliente y éste requiere comunicación, relación y servicio directo, que sólo un empleado puede ofrecer (Go y Fawcett, 1992:7; Figuerola Palomo, 1993:43 y Nankervis y Debrah, 1995:507).

Por otro lado, hemos de ser conscientes de que los RR.HH. en este sector son los activos que mayores gastos generan por término medio en un hotel, pues es el activo en el que más se suele invertir. Prueba de ello es que los gastos medios en personal en los hoteles españoles asciende al 33% sobre el total de los gastos, siendo la partida de gastos más importante (Tri Hospitality Consulting, 2003:12) (Figura 1).

**Figura 1. Distribución porcentual media de los gastos en los hoteles españoles**



**Fuente:** Tri Hospitality Consulting (2003:12).

Además, la industria hotelera es una de las que mayor empleo genera en las ciudades en las que se ubica<sup>4</sup>, pues ofrece servicios que son muy intensivos en mano de obra. El éxito de este tipo de empresas se basa en gran medida en la operatividad y efectividad de sus RR.HH., por lo que **su personal se convierte en un ingrediente clave para la consecución de sus objetivos**. Así por ejemplo, para ilustrar lo anterior, podemos señalar que lo primero que se encuentra un cliente cuando entra en un hotel es a los recepcionistas y aquí comienza la interacción entre el empleado y el cliente. Este primer contacto es fundamental, pues es la tarjeta de presentación del hotel. Si los recepcionistas atienden adecuadamente al turista, éste se llevará una buena imagen del hotel en el primer momento; incluso llegará a estar dispuesto a pasar por alto ciertos errores técnicos o humanos que se puedan producir durante la prestación del servicio.

El estudio que proponemos está dividido en dos partes principales, por un lado pretendemos analizar la problemática actual que tiene el sector hotelero en materia de RR.HH. derivada de las propias características de

---

<sup>4</sup> Según la Cuenta Satélite del Turismo, elaborada por el INE, el turismo proporciona en España el 10,1% de los empleos (Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, 2002).

su mercado de trabajo y, por otro, y antes de las reflexiones finales, propondremos una serie de acciones sobre los RR.HH. para generar ventajas competitivas en el sector hotelero fundamentadas en el aumento de la calidad percibida por el cliente durante la prestación del servicio. Además, el objetivo de este trabajo es poner de manifiesto la fuerte relación existente entre las variables RR.HH. y calidad percibida del servicio ofrecido por los hoteles.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO EN EL SECTOR HOTELERO.

Comentada la gran importancia de los RR.HH. dentro de este sector particular, describiremos, a continuación, las **características del empleo** en el mismo y sus **problemas de gestión**, de reconocimiento social, estatus, etc. derivados de los **estereotipos** que se generan en este sector.

**Las características más relevantes en el mercado de trabajo** del sector hotelero no son precisamente las más óptimas para una adecuada gestión de los RR.HH., pues podríamos destacar las siguientes (OMT, 1998 y OIT, 2001):

- Hay un elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial y temporales.
- Hay una importante presencia de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados en el sector esporádicamente.
- Se ofrece una menor retribución que en otros sectores económicos.
- Se trabaja un mayor número de horas semanales con horarios y turnos de trabajo especiales.

Las **formas específicas** más comunes **de empleo** utilizadas en el sector hotelero son:

- El trabajo estacional, utilizado para hacer frente a las variaciones cíclicas y previsibles de la actividad.
- El trabajo a tiempo parcial. El porcentaje de este tipo de empleo se sitúa entre el 12 y 52% del total en el sector hotelero, dependiendo de los países.
- El trabajo temporal, utilizado ante necesidades imprevisibles de mano de obra debido, por ejemplo, a aumentos de actividad súbitos o puntuales.
- Estas modalidades de contratación se complementan con el recurso de las horas extraordinarias.

Con respecto al tiempo de trabajo, éste supera, en ocasiones, las 40 horas semanales, encontrando justificación en la idea de compensar la simple y mera presencia sin trabajo efectivo que exigen algunas ocupaciones en hoteles y restaurantes, con un mayor número de horas en el puesto de trabajo.

Estas condiciones de trabajo y las formas de empleo que se utilizan en el sector hotelero generan una serie de problemas en materia de RR.HH. dentro de esta industria. El primero surge de los propios **estereotipos** del trabajo del sector ya que éste es percibido normalmente como **sucio o desagradable, mal pagado, muy poco cualificado e incluso con cierto grado de servilismo**. Todo lo anterior más el que se haya de trabajar fines

de semana, en periodos vacacionales, en horarios extremos, el que sea un sector infravalorado por el estatus que supone trabajar en él y el que la remuneración no sea superior a la de otros sectores a pesar de estos inconvenientes, provoca que, actualmente, este sector, en los países más desarrollados, tenga serios **problemas para reclutar personal**, sobre todo cualificado (Baum, Amoah y Spivack, 1997:222-223).

Otro problema, según Pérez Méndez, Beitia Alcalde y Aguiar Rodríguez (1995:198), es la existencia de una **falta de formación** de los profesionales del turismo motivada por los siguientes aspectos:

- El importante desajuste entre la actividad formativa, reglada y ocupacional y el sistema productivo.
- La escasa tendencia a invertir en la formación de sus empleados. Este aspecto, en particular en la pequeña y mediana empresa hotelera, muchas veces se considera un gasto y no una inversión estratégica.
- La proliferación de cursos en los que se echa en falta una mayor coordinación y control, a fin de que sus contenidos se adapten a la realidad productiva.

Esta deficiencia en formación muchas veces es causa de la **estacionalidad** de este tipo de negocios, ya que las empresas son a menudo reacias a invertir en sus empleados a largo plazo. Esto genera un círculo vicioso que casi imposibilita ofrecer mejores niveles de calidad en el servicio.

También esta carencia de formación se debe a la **cultura dominante** en el sector, ya que se considera que las personas que trabajan cara al público en los hoteles (*front-office*) necesitan de muy pocas destrezas y competencias. Sin embargo, hay muchos trabajos del *front-office* que para ser desempeñados necesitan de una gran cantidad de habilidades y conocimientos para dar un servicio de calidad al cliente, se necesitan niveles altos de determinados idiomas extranjeros, conocimientos de informática, capacidad para organizar programas a medida, ser amable, comunicativo, comercial, asesor, eficiente, amistoso por teléfono, tener tacto con los clientes que tienen algún problema...

Por otro lado, la **motivación de los empleados suele ser baja** y suelen estar poco comprometidos con la empresa, también debido en gran parte por la estacionalidad del sector (Deery y Jago, 2002:342), ya que muchos de los RR.HH. contratados son eventuales y saben que cuando se termine la temporada se les acabará el contrato y las posibilidades de continuar trabajando en la empresa son mínimas. Otro factor desmotivador es que las posibilidades de promoción son cada vez menores, sobre todo porque el desarrollo tecnológico está automatizando muchas tareas rutinarias de los hoteles y en las cadenas hoteleras se suelen centralizar algunas de las funciones de gestión (finanzas, análisis de la información, marketing...) (Baum, Amoah y Spivack, 1997:223).

Por último, otro problema grave que tienen este tipo de empresas es la **retención de su personal**. Se enfrentan a elevados índices de rotación y sus causas son variadas y resultado de las enumeradas anteriormente. Esto significa que el personal no tiene tiempo suficiente para adquirir las destrezas necesarias para desempeñar con eficiencia y eficacia sus tareas (Go y Fawcett, 1992:12; Baum, Amoah y Spivack, 1997:223; Baum y Nickson, 1998:77 y Martin y Groves, 2002:41-42).

### 3. ACCIONES SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR HOTELERO.

Una vez descritos los principales problemas a los que se enfrenta la gestión de los RR.HH. en el sector hotelero, también podemos señalar que de ellos se derivan algunas potencialidades que pueden suponer magníficas oportunidades para este tipo de empresas.

Como hemos mencionado anteriormente, la internacionalización de los hoteles es cada vez más patente y la competencia entre destinos turísticos es cada vez más agresiva como consecuencia de la globalización. Por esto, hoy en día los hoteles deben centrar sus esfuerzos en incrementar la calidad del servicio que es percibida por el turista. Esta calidad vendrá determinada por dos vías: las instalaciones físicas del hotel y los servicios intangibles prestados por los empleados.

Conscientes de la importancia de este tipo de calidad, los hoteles están muy interesados en implantar sistemas de calidad al ofrecer sus servicios porque les permite reducir sus costes, aumentar la productividad de sus empleados, que estén más motivados, mejorar su entorno laboral, estandarizar el servicio prestado, que los clientes perciban esa calidad, que estén más satisfechos y que sean más leales al establecimiento o a su marca (Martínez Fuentes et al., 2000:1).

Una de las formas más eficaces para aumentar la calidad percibida de un establecimiento hotelero es mediante la **Gestión de la Calidad Total o TQM (*Total Quality Management*)** que consiste en un sistema de dirección compuesto por una serie de principios implantados en toda la empresa dirigidos a alcanzar los objetivos de la calidad a través de la mejora continua y a consumir nuestros recursos de forma eficiente. Estos principios se han enumerado de diversas maneras, pero nosotros utilizaremos una adaptación de la enumeración utilizada por Saraph, Benson y Schroeder (1989:814-815) y Martínez Lorente, Dewhurst y Dale (1999:13):

1. Liderazgo de los directivos: consiste en el compromiso de la dirección y de los mandos intermedios del hotel con la calidad, dedicando parte de su tiempo a gestionarla y que sean capaces de identificar oportunidades de mejora.
2. Relación con el cliente: el hotelero debe conocer las necesidades de sus clientes y satisfacer sus expectativas, debe medir su grado de satisfacción, reunirse con clientes corporativos, etc.
3. Relación con los proveedores: supone gestionar procesos de negocio con los proveedores, reunirse con ellos para entablar relaciones de cooperación y que se comuniquen sus respectivos objetivos, etc.
4. Gestión de RR.HH.: los hoteles deben invertir en formación y comprometer con la calidad a todos sus miembros. Para esto, se debe tener un adecuado sistema de comunicación.
5. Actitud y comportamiento de los empleados: es necesario aumentar la satisfacción interna y externa de los empleados en sus puestos de trabajo, que sean leales a la organización, que cumplan los objetivos, que tengan flexibilidad funcional, etc.
6. Diseño del producto hotelero: consiste en fomentar la participación de los departamentos en el diseño del producto y, para esto, tener en cuenta las necesidades de los clientes.

7. Gestión de procesos: identificación de posibles mejoras en el proceso de producción de los distintos servicios que ofrece el hotel.
8. Dirección basada en hechos: el hotel debe controlar el cumplimiento de los objetivos, corregir las desviaciones y utilizar herramientas de medición de la calidad.
9. Organización: que haya un comité de calidad, un departamento de calidad o un responsable, que haya equipos de trabajo, etc.
10. Sensibilidad y preocupación de la organización con su entorno social y ambiental: que se compense al entorno por el impacto que en él se genera.
11. Cultura de calidad centrada en la mejora continua: que se planteen nuevos objetivos una vez alcanzados los anteriores, que haya buzón de sugerencias, sistemas de resolución de problemas, etc.

Si analizamos cada uno de estos principios podríamos determinar que el enfoque que predomina en la mayoría de ellos está basado en los RR.HH. (Tabla 1).

**Tabla 1. Principios y enfoques de la TQM.**

Principio	Enfoque
Liderazgo de los directivos.	RR.HH.
Relación con los clientes.	RR.HH.
Relación con los proveedores.	RR.HH.
Gestión de RR.HH.	RR.HH.
Actitud y comportamiento de los empleados.	RR.HH.
Diseño del producto hotelero.	RR.HH. / Aspectos técnicos.
Gestión de procesos.	Aspectos técnicos.
Dirección basada en hechos.	Aspectos técnicos.
Organización.	RR.HH.
Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno.	RR.HH.
Cultura de calidad centrada en la mejora continua.	RR.HH.

**Fuente:** elaboración propia a partir de Powell (1995:29-30); Dow, Samson y Ford (1999:2-4) y Roca Puig et al., (2002:2).

Por lo tanto, podemos distinguir dos dimensiones dentro de la TQM (Powell, 1995:29-30; Dow, Samson y Ford, 1999:2-4 y Roca Puig et al., 2002:2):

- a) La dimensión técnica: es la que tiene una orientación operativa, enfatiza los sistemas, la obtención de datos y su medición. En ella se situarían los principios centrados en aspectos técnicos.
- b) La dimensión social: es la vertiente humana y cultural de la TQM. Incluye a los principios enfocados en los RR.HH.

Según estos autores, en la mayoría de los casos, las empresas que invierten en gestión de la calidad mejoran sus resultados gracias al aumento de sus ventas debido a la mayor satisfacción del cliente, al ahorro en costes, a la reducción del tiempo de ejecución y de los errores de los servicios prestados. Por lo tanto, la TQM permite ser más competitivo porque supone la unión de dos de las estrategias competitivas señaladas por Porter (1987) (la reducción de los costes y el aumento de la diferenciación) a partir de la mejora continua que nos lleva a la innovación incremental en las instalaciones y los servicios prestados por los hoteles.

Conseguir todo lo anterior se facilita considerablemente cuando los hoteles consideran la gestión de la calidad de una forma holística, es decir, cuando no se centran exclusivamente en la dimensión técnica de la TQM, que es lo que tradicionalmente se ha venido haciendo, sino que ésta última se combina con la dimensión social, que es igualmente importante. Es más, en la mayoría de los casos, mejoras en la gestión de los RR.HH. conlleva mejoras en la gestión de la calidad en las empresas.

En el sector hotelero, los clientes cada vez tienen mayor nivel cultural y demandan servicios cada vez más sofisticados donde perciban una mayor calidad. Además, como ya sabemos, el sector hotelero es intensivo en mano de obra, por lo que su éxito depende en gran medida de su fuerza de trabajo. Debido a esto, es vital que se desarrollen estrategias que mejoren la realidad y realcen la imagen de las condiciones de trabajo en el sector para aumentar la efectividad de los hoteles a la hora de atraer y retener a trabajadores cualificados (Ritchie, 1991:153).

La adecuación de los RR.HH. para aumentar la calidad percibida por el turista es necesaria para responder a las características específicas de este sector en el que es imposible separar la producción del servicio del consumo del mismo. Esto supone que los proveedores de servicios no puedan detectar posibles errores en el producto hotelero antes de su consumo y aquí reside la importancia que tiene un personal eficaz para dar un servicio sofisticado y conseguir la confianza tanto de los intermediarios como de los clientes finales.

Otra característica de este producto es su heterogeneidad, que impide su estandarización, es decir, cada turista es diferente y debemos tener un personal formado para satisfacer las necesidades de cada cliente.

Para incrementar la calidad del producto hotelero percibida por el cliente, proponemos una serie de acciones sobre los RR.HH.:

- Dar prioridad al **desarrollo de programas formativos efectivos** en todos los niveles, tanto dentro de los hoteles como en instituciones docentes públicas o privadas. Además, animar a todos los sectores que participan en la industria turística a que cooperen en el desarrollo de programas educativos dirigidos a cubrir las necesidades formativas de los distintos puestos de trabajo.

- Generar un ambiente **de trabajo positivo que aumente la satisfacción de los empleados** ya que la satisfacción del cliente depende de la anterior. Para ello, cada empleado puede evaluar las tareas de su puesto, su retribución, la relación con sus compañeros, sus supervisores y subordinados y sus oportunidades para promocionar (Mount y Barlett, 2002:18-19) y, en función de los resultados obtenidos, tomar las medidas oportunas para mejorar la satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo.

- Otra práctica muy recomendable en nuestros días es el **empowerment** de los trabajadores que consiste en delegarles responsabilidades, formales e informales convenientemente de todo lo que suceda en el hotel, es decir, que los trabajadores refuercen su formación, tengan mayor poder de control sobre sus puestos de trabajo disminuyendo su especialización horizontal y vertical y se sientan más valorados por la empresa (Haynes y Fryer, 2000:245 y Christensen Hughes, 2002:224).



- Por otra parte, dentro de las estrategias que ha de promover la empresa hotelera han de destacarse aquellas acciones que impulsen la **flexibilidad de los trabajadores**. Los hoteles necesitan flexibilidad **funcional** para dar respuesta a cualquier cambio o modificación que pueda darse en las tareas que deba realizar un trabajador, por lo que los empleados deben ser polivalentes. Igualmente, se precisa una flexibilidad **horaria** en la jornada de trabajo porque algunos servicios del hotel se prestan durante las veinticuatro horas del día. Finalmente, es conveniente que haya una flexibilidad **contractual** puesto que la estacionalidad de la demanda hotelera en muchos destinos no permite el mantenimiento de plantillas fijas a lo largo de doce meses al año (Figuerola Palomo, 1993:44 y Rodríguez Rodríguez y Arroyo Valera, 2000:71-76), aunque, anteriormente, hemos apuntado los posibles efectos negativos de la temporalidad laboral.

- Otro aspecto que permite el aumento de la calidad percibida del servicio prestado a los turistas por parte de los RR.HH. es la inversión que realizan los hoteles en **tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**. Estas tecnologías permiten automatizar gran cantidad de procesos rutinarios tanto del *front-office* como del *back-office* de los hoteles y hace que los empleados del hotel se centren más en el cuidado y asesoramiento de los clientes y no desvíen su atención en tareas administrativas rutinarias. Un ejemplo de estas TIC son los Sistemas de Gestión de la Propiedad o PMS (*Property Management Systems*) que automatizan y simplifican las reservas, la gestión del *planning* de clientes, el *rack* de habitaciones, la contabilidad, la mano corriente<sup>5</sup>, los balances diarios de producción, etc. (Sancho Pérez y Maset Llaudes, 1999:3-4 y Sheldon, 1999:111). Para manejar estos sistemas de gestión hotelera hay un inconveniente y es que los usuarios tienen que realizar cursos de formación que requieren una inversión inicial por parte de las empresas (Main, 1995:32 y Buhalis y Main, 1998:198).

- Algunos hoteles de alta categoría están implantando **estrategias de gestión del conocimiento** para aumentar la calidad del servicio prestado, como es el caso de la estrategia de E-Business que ha desarrollado la empresa Marriott, como nos explica Dalton (2001:176-187). Esta estrategia está permitiendo mejorar la calidad percibida por los clientes y supone una innovación incremental en el sector hotelero. Consiste en captar conocimiento tácito de los clientes y convertirlo en explícito para el hotel y sus empleados, por ejemplo, a través de los *cárdex*<sup>6</sup>. Siguiendo a Bueno Campos (1998:211), el conocimiento explícito es el saber que puede ser transmitido o compartido entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad, mientras que el conocimiento tácito es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente. Este conocimiento tiene dos dimensiones: la primera es la *técnica*, que abarca las habilidades y las destrezas de tipo informal y personales, suele estar referido al *know-how*. La segunda es la dimensión *cognitiva*, que consiste en creencias, ideales, valores, esquemas y modelos mentales que están profundamente interiorizados en cada uno de nosotros, como afirman Nonaka y Konno (1998:42). En los hoteles que persiguen una estrategia de gestión del conocimiento, se sigue el ciclo de conocimiento planteado por

---

<sup>5</sup> *Mano Corriente*: impreso en el que se reflejaban todos los consumos realizados por los clientes. En la práctica totalidad de los hoteles, este documento manual se ha sustituido por programas informáticos con el consiguiente ahorro de tiempo y personal (González Serrano y Talón Ballesteros, 2002:156).

<sup>6</sup> *Cárdex*: Tarjeta en formato físico o digital en la que se incluyen datos de los clientes. Estos datos pueden ser: personales, hábitos dentro del hotel, formas en las que prefiere pagar, preferencias, etc. En caso de estar en formato digital, estos datos se almacenarán en la base de datos del hotel y de la cadena a la que pertenezca éste. Los *cárdex* pueden ser de clientes o de empresas.

Nonaka (1991:97-99) y Nonaka y Konno (1998:42-45) que se resume en que el conocimiento tácito del turista es captado por la observación de sus costumbres por parte de los empleados del hotel, por ejemplo, que le guste tener fruta en su habitación, usar almohadas antialérgicas, etc. Todo este conocimiento tácito observado será introducido en una base de datos del hotel que es común para toda la cadena, de tal forma que ese conocimiento tácito se codifica y se convierte en explícito y puede ser utilizado por el resto de hoteles de la cadena para personalizar la habitación y los servicios de cada cliente. De esta manera, aquel cliente que quiso tener fruta y almohadas antialérgicas en un hotel de Hawaii de una determinada cadena, se las encontrará automáticamente en cualquier otro hotel de esta cadena en el que vuelva a alojarse. Muchos hoteles logran lo anterior al combinar los *cardex* con las nuevas tecnologías porque así es muy fácil disponer de toda clase de datos de su clientela (preferencias, modos de pago, hábitos diversos, etc.). Este hecho no sería posible sin la interacción entre los empleados del hotel y los clientes, por lo que los RR.HH. vuelven a suponer una baza importante para la calidad percibida del servicio.

- Por último, destacar que el **turismo sostenible** es considerado por muchos turistas, sobre todo los centroeuropeos (Bosch Camprubí et al., 1998:68), como un elemento que aumenta la calidad que éstos perciben del hotel. Mediante una correcta política de RR.HH., los hoteles pueden respetar el medio ambiente que les rodea (Jithendran y Baum, 2000:405). Si consideramos la dimensión humana de la industria turística, la clave para la sostenibilidad son las personas que operan en el sector (clientes, proveedores y hoteleros). Es la actitud de éstos, su nivel de concienciación, su percepción, su sistema de valores y sus expectativas las que pueden reducir el impacto medio ambiental de la actividad hotelera. Es necesario formar y educar a los RR.HH. en esta materia, así como crear poco a poco una cultura que se encamine hacia dicho objetivo.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

Las empresas hoteleras, por efecto de la globalización, ya no pueden centrarse en ofrecer un turismo de masas basado en bajos precios y costes, sino que también deben potenciar la mejora de la calidad percibida del servicio para atraer y fidelizar al cliente actual. Ante esta situación, el papel que juegan los RR.HH. es fundamental, puesto que los servicios son prestados por ellos y muchas veces están en contacto directo con los clientes.

Sin embargo, hemos visto que, a pesar de lo anterior, en este sector se dan algunos problemas que suponen barreras para la adecuada gestión de los mismos. Entre ellas hemos destacado:

- Las características de su mercado de trabajo.
- Bajo estatus social ligado al sector.
- Desajustes entre las necesidades reales y la formación que reciben los RR.HH.
- Empleados poco motivados y poco comprometidos con la empresa.
- Problemas derivados de la retención y la alta rotación de personal.

En definitiva, todos estos problemas se deben en mayor o en menor medida a la estacionalidad que sufre el sector hotelero en muchos de los destinos turísticos españoles.

Por otra parte, y esta es la aportación de nuestro estudio, hemos tratado de exponer una serie de prácticas que pueden intensificar la calidad de los RR.HH. en los hoteles y disminuir en cierta medida los problemas anteriores. Entre estas medidas encontramos como eje principal la implantación de la filosofía de la TQM y como medidas más particulares, que se pueden derivar de la anterior, las siguientes:

- Aumentar la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Practicar el *empowerment*.
- Fomentar la flexibilidad funcional, contractual y horaria de las plantillas.
- Invertir en TIC para que los empleados presten más atención a los clientes que a las tareas rutinarias y poner en práctica estrategias de gestión del conocimiento.
- Formación para respetar el medio ambiente, mejorar la imagen y la reputación de la empresa y gestionar los recursos de forma más eficiente.

## 5. BIBLIOGRAFÍA:

- Baum, T; Amoah, V. y Spivack, S. (1997):** “Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 9, nº 5/6, pp. 221-229.
- Baum, T. y Nickson, D. (1998):** “Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, nº 2, pp. 75-79.
- Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística (2002):** “El impacto económico del turismo. La nueva Cuenta Satélite del Turismo en España perfecciona su medición económica”. Febrero. (www.ine.es).
- Bosch Camprubí, R.; Pujol Marco, Ll.; Serra Cabado, J. y Vallespinós Riera, F. (1998):** “Turismo y medio ambiente”. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Bueno Campos, E. (1998):** “El capital intangible como clave estratégica en la competitividad actual”. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LIII, nº 164, Agosto, pp. 207-229.
- Buhalis, D. y Main, H. (1998):** “Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, nº 5, pp. 198-202.
- Camisón Zornoza, C. (1996):** “La empresa turística: un análisis estratégico”. En Pedreño Muñoz, A. y Monfort Mir, V. (dir): “Introducción a la economía del turismo en España”. Civitas. Madrid. pp 217-245.
- Christensen Hughes, J.M. (2002):** “HRM and universalism: is there one best way?”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 14, nº 5, pp. 221-228.
- Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1992):** “Measuring service quality: a reexamination and extension”. *Journal of Marketing*. Vol. 56, pp. 55-68.
- Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1994):** “SERPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality”. *Journal of Marketing*. Vol. 58, pp. 125-131.
- Dalton, M. (2001):** “Marriott International: Administración de las exigencias del cliente”. En Siebel, T.M. (2001): “Principios del E-Business”. Granica. Barcelona. pp. 176-187.
- Deery, M y Jago, L.K. (2002):** “The core and the periphery: an examination of the flexible workforce model in the hotel industry”. *Hospitality Management*. Vol. 21, Issue 4, pp. 339-351.
- Dow, D.; Samson, D. y Ford, S. (1999):** “Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?”. *Production and Operations Management*. Vol. 8, nº 1, pp. 1-27.

- Falces Delgado, C.; Sierra Díez, B.; Becerra Grande, A. y Briñol Turnes, P. (1999):** “HOTELQUAL: una escala para la medir la calidad percibida en el servicio de alojamiento”. *Estudios Turísticos*. nº 139, pp. 95-110.
- Figuerola Palomo, M. (1993):** “Políticas empresariales para el sector hotelero”. *Estudios Turísticos*. nº 118, pp. 27-49.
- García Lillo, F.; Marco Lajara, B.; Molina Azorín, J.F. y Quer Ramón, D. (1998):** “La globalización y su impacto sobre la estrategia de la empresa turística”. XII Congreso Nacional - VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Junio 1998. Benalmádena. pp. 557-566.
- Getty, J.M. y Thompson, K.N. (1994):** “A procedure for scaling perceptions of lodging quality”. *Hospitality Research Journal*. Vol. 18, nº 2, pp. 75-96.
- Go, F.M. (1998):** “El turismo en el contexto de la globalización”. *Papers de Turisme*. nº 23, pp. 6-47.
- Go, F.M. y Fawcett, L.E. (1992):** “Perspectivas estratégicas en la gestión de recursos humanos”. *Papers de Turisme*. nº 8/9, pp. 7-23.
- González Serrano, L. y Talón Ballester, P. (2002):** “Dirección hotelera: operaciones y procesos”. Síntesis, Madrid.
- Haynes, P. y Fryer, G. (2000):** “Human resources, service quality and performance: a case study”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, nº 4, pp. 240-248.
- Jithendran, K.J. y Baum, T. (2000):** “Human resources development and sustainability – The case of Indian tourism”. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 2, Issue 6, pp. 403-421.
- Lewis, R.C. (1987):** “The measurement of gaps in the quality of hotel services”. *Journal of Hospitality Management*. Vol. 6, nº 2, pp. 83-88.
- López Fernández, M.C. y Serrano Bedia, A.M. (2003):** “Medición de calidad de servicio en hoteles: comparación oferta y demanda”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12, nº 1, pp. 69-82.
- Main, H. (1995):** “Information technology and the independent hotel – failing to make the connection?”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 7, nº 6, pp. 30-32.
- Martin, L. y Groves, J. (2002):** “Interviews as a selection tool for entry-level hospitality employees”. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. Vol. 1, nº 1, pp. 41-47.
- Martínez Fuentes, C.; Balbastre, F.; Escribá, M.A.; González, T. y Pardo, M. (2000):** “Aspectos clave del proceso de implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad”. XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Jaén.
- Martínez Lorente, A.R.; Dewhurst, F. y Dale, B.G. (1999):** “TQM and business innovation”. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 2, nº 1, pp. 12-19.
- Miguel Dávila, J.A. (2002):** “Calidad del servicio en el sector turístico”. Netbiblo, La Coruña.
- Miralbell Izard, O. (1999):** “Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo: aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas”. Turitec’99: “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad”. Málaga, 15-17 de septiembre de 1999.
- Mount, D.J. y Barlett, A.L. (2002):** “Development a job satisfaction factor model for the lodging industry”. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. Vol. 1, nº 1, pp. 17-39.
- Nankervis, A.R. y Debrah, Y. (1995):** “Human resource management in hotels”. *Tourism Management*. Vol. 6, nº 7, pp. 507-513.
- Nonaka, I. (1991):** “The knowledge-creating company”. *Harvard Business Review*. Vol. 69, Issue 6, pp. 96-104.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998):** “The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation”. *California Management Review*. Vol. 40, nº 3, Spring, pp. 40-54.
- OIT (Oficina Internacional del Trabajo) (2001):** “El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo”. Ginebra. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr1.htm>
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (1998):** “Introducción al turismo”. OMT, 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, nº 4, pp. 41-50.
- 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, spring, pp. 12-40.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1991):** “Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale”. *Journal of Retailing*. Vol. 67, nº 4, pp. 420-450.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1993):** “Calidad total en la gestión de servicios”. Díaz de Santos, Madrid, pp. 205-237.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1994):** “Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria”. *Journal of Retailing*. Vol. 70, nº 3, pp. 201-230.
- Patton, M.; Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994):** “Internationalizing LODGSERV as a measurement tool : a pilot study”. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. Vol. 2, nº 2, pp. 39-55.
- Pérez Méndez, B.; Beitia Alcalde, R. y Aguiar Rodríguez, F. (1995):** “La formación de recursos humanos del sector turístico en Castilla y León”. *Estudios Turísticos*. nº 128, pp. 193-202.
- Poon, A. (1993):** “Tourism, technology and competitive strategies”. CAB International. Oxon. Inglaterra.
- Porter, M. (1987):** “Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”. CECSA, México.
- Powell, T.C. (1995):** “Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study”. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, nº1, pp. 15-37.
- Ritchie, J.R.B. (1991):** “Global tourism policy issues: an agenda for the 1990s”. *World Travel and Tourism Review*. Vol. 1, pp. 149-158.
- Roca Puig, V.; Escrig Tena, A.B.; Bou Llusar, J.C. y Beltrán Martín, I. (2002):** “Una aproximación sistémica a los aspectos sociales y técnicos de la dirección de la calidad: una visión contingente”. XII Congreso Nacional de ACEDE 2002. Palma de Mallorca.
- Rodríguez Rodríguez, J. y Arroyo Valera S.R. (2000):** “La gestión de los recursos humanos a través de la flexibilidad laboral interna. Estudio empírico de los hoteles de la Costa del Sol”. *Papers de Turisme*. nº 28, pp. 67-95.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991):** “Analysing service in the hospitality industry using the SERVQUAL model”. *The Service Industry Journal*. Vol. 11, nº 3, Julio, pp. 352-373.
- Sancho Pérez, A. y Maset Llaudes, A. (1999):** “Sector turístico e innovación: un análisis a través de las patentes”. Turitec’99: “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Nuevas Tecnologías y Calidad”. Málaga, 15-17 de septiembre de 1999.
- Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R.G. (1989):** “An instrument for measuring the critical factors of quality management”. *Decision Sciences*. Vol. 20, nº 4, pp. 810-829.
- Sheldon, P.J. (1999):** “Tourism information technology”. CAB International. Oxon. Inglaterra.
- Tri Hospitality Consulting (2003):** “Industria hotelera en España 2003”. <http://www.editur.es/EditurMenu/editur/home/Estudio%20IHE%202003.pdf>
- Weiermair, K. (1997):** “Globalization and new forms of tourism management”. III Foro Internacional de turismo de Benidorm. 6 de noviembre de 1997.