



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

TRABAJO FIN DE GRADO:

ISO 9001:2015 Y RRHH. CÓMO APLICAR LA NORMA AL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.

Autor: Andrea Diez de Baldeón Cuende

Tutora: Ana Ortega Álvarez

INDICE.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	3
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: ISO 9001:2015 Y RRHH.....	7
2.1 LA CALIDAD Y LA NORMA ISO 9001:2015.....	7
2.1.1 ISO 9001	8
2.1.2 ISO 9001:2015.....	10
2.1.3. ISO 9001:2015 versus ISO 9001:2008.....	16
2.2. LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECCION DE RRHH.....	19
2.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA NORMA ISO 9001:2015.....	24
2.3.1 LIDERAZGO.....	24
2.3.2 APOYO	26
2.3.3 A MODO DE SÍNTESIS: ACTIVIDADES DE RRHH RECOGIDAS EN LA NORMA.....	30
3. LOS RRHH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA. APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN ESTE ÁMBITO.....	34
3.1. EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.....	34
3.1.1 EL SUBSECTOR DE LA RESTAURACIÓN.....	36
3.1.2 EL SUBSECTOR DE LOS ALOJAMIENTOS.....	37
3.2. LA DIRECCION DE LOS RRHH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERIA.....	38
3.2.1 PRINCIPALES PRÁCTICAS DE RRHH EN EL SECTOR.....	39
3.2.2 CONCLUSIONES: RASGOS PRINCIPALES DE LOS RRHH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.....	46
3.3. CÓMO APLICAR LOS APARTADOS DE RRHH DE LA NORMA EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.....	47
3.3.1 CALIDAD EN LA HOSTELERIA.....	47
3.3.2. ALGUNAS ORIENTACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA.....	50
4. CONCLUSIONES.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.

Hoy en día, el interés por la calidad se ha convertido en un factor estratégico clave y está cada vez más presente en las empresas actuales, puesto que su posición en el mercado tanto nacional como internacional, así como su éxito y supervivencia, dependen de la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes y que les permite diferenciarse de sus competidores.

No es suficiente con gestionar determinados aspectos de la organización, sino que es necesario que estén certificados y cumplan una serie de normas, por ejemplo las normas ISO 9001. Estos certificados proporcionan la seguridad de que las empresas realizan sus procesos basándose en elementos correctos de calidad y así conseguirán mayor prestigio y mantendrán la fidelidad de los clientes.

Además, para que los sistemas de calidad sean eficaces se necesita el compromiso, participación e implicación de todas las personas que forman parte de la organización y para conseguirlo es necesario valorar el trabajo de los empleados, motivarles, hacerles sentir que son parte fundamental de la empresa, satisfacer sus expectativas, potenciar la comunicación e involucrarles en la toma de decisiones importantes. Las empresas que deseen implantar sistemas de calidad y lograr su certificación deben concienciarse de que los empleados constituyen el elemento clave para conseguirlo.

Centrándonos en los sistemas de certificación, la ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales, siendo la más extendida la ISO 9001. Ésta se ha ido actualizando con los años, hasta llegar a la versión que conocemos hoy en día, la ISO 9001:2015, que va a ser objeto de estudio en nuestro trabajo.

El tema que trata este Trabajo Fin de Grado, titulado *“ISO 9001:2015 Y RRHH: Como aplicar la norma en el sector de la hostelería”* es conocer más en profundidad la norma ISO 9001 en su nueva versión y el proceso para implantar sistemas de gestión de la calidad, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollan las organizaciones. Especialmente, analizaremos las actividades relacionadas con los recursos humanos (en adelante, RRHH) en

esta versión, para posteriormente centrarnos en el sector de la hostelería y dar unas primeras orientaciones sobre cómo aplicar los contenidos de RRHH de la norma en dicho sector.

El tema elegido nos parece un tema interesante y práctico, le hemos seleccionado por el gran peso que tiene actualmente el sector de la hostelería en la economía española y porque la calidad ha adquirido mucha importancia en este sector en los últimos años. Esta importancia se debe a dos factores: a la evolución de la sociedad, ya que aparece un nuevo cliente más exigente y más conocedor de sus gustos y preferencias y a la globalización y la alta competitividad que hay en los mercados actuales.

Estos factores condicionan a que los establecimientos del sector tengan que contar con sistemas de calidad. De cara al exterior, poseer certificados en calidad es lo primero en lo que se fijan los clientes en estos establecimientos y puede convertirse en un incentivo para conseguir su fidelidad. De cara al interior, son elementos muy importantes por la alta rivalidad que caracteriza a este sector.

En nuestro país, el certificado de calidad por excelencia en la hostelería es la “Q” de calidad. Este certificado aporta a los establecimientos turísticos y hosteleros prestigio y diferenciación con respecto a aquellos que no lo poseen. Pero existe una tendencia a aplicar la norma ISO cada vez en más sectores e incluso se está empezando a trabajar en una norma ISO, inspirada fundamentalmente en la ISO 9001:2015, orientada especialmente al sector hostelero.

La estructura seguida en el desarrollo de este trabajo se divide en dos partes: La primera parte, es la parte teórica del trabajo, consiste en conocer la norma ISO 9001 y de forma concreta su nueva versión, centrándose especialmente en los apartados relativos a las actividades de RRHH.

La segunda parte, es la parte práctica, que consiste en conocer las principales prácticas de RRHH que se llevan a cabo en los establecimientos del sector de la hostelería, más específicamente en el subsector hotelero, y en dar algunas

orientaciones o recomendaciones sobre cómo aplicar los apartados de RRHH de la norma en este sector.

Los dos objetivos principales de este trabajo son:

- Conocer la normativa relacionada con la calidad, en especial la norma ISO 9001 en su nueva versión la ISO 9001:2015 y analizar los apartados de RRHH de esta norma, que se recogen en dos bloques: *la alta dirección y el cliente*, y el *apoyo*. En este último bloque se considera el recurso humano como el elemento imprescindible para implantar sistemas de calidad en las empresas.
- Conocer las prácticas de RRHH que se desarrollan en el sector de la hostelería (reclutamiento y selección, formación, recompensas, evaluación del desempeño...etc) y dar orientaciones o recomendaciones sobre cómo aplicar esos apartados de RRHH de la norma, teniendo en cuenta las peculiaridades del sector de la hostelería.

Finalmente, hay que señalar que el desarrollo de este trabajo me ha permitido poner en práctica las siguientes competencias relacionadas con el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)
INSTRUMENTALES
CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
CG.2. Capacidad de organización y planificación
CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
CG.6. Capacidad de gestión de la información.
CG.8. Toma de decisiones.
PERSONALES
CG.9. Trabajo en equipos.
CG.12. Habilidades en las relaciones interpersonales.
CG.14. Razonamiento crítico.
SISTÉMICAS.
CG.16. Aprendizaje autónomo.
CG.17. Adaptación a nuevas situaciones.
CG.18. Creatividad.
CG.21. Motivación por la calidad.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (CE)
DISCIPLINARES (SABER)
CE.3. Organización y dirección de empresas.
CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos.
PROFESIONALES (SABER HACER)
CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación.
CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.
CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.
CE.19. Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...).
CE.20. Capacidad para dirigir grupos de personas.
ACADÉMICAS.
CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales.
CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: ISO 9001:2015 Y RRHH.

2.1 LA CALIDAD Y LA NORMA ISO 9001:2015.

La calidad con el paso de los años se ha convertido en un requisito esencial en las organizaciones, ya que la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes permite a la empresa crecer y mantenerse en el mercado.

La calidad según las Normas ISO es *“el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos”*.

La regulación de la calidad en España se realiza por un organismo privado que tiene la exclusividad de redactar y publicar normas de calidad para las diferentes actividades socio-económicas. Este organismo es AENOR (Asociación Española de Normalización y Estandarización).

Otro concepto importante a tener en cuenta es la gestión de la calidad. La ISO 9000 define la gestión de calidad como: *“El conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como: la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad en el marco del sistema de la calidad”* (UNE-EN ISO 9000).

La gestión de la calidad puede aplicarse de muchas formas en función de la empresa. Los diferentes sistemas de gestión de calidad son:

- Orientado al producto: inspección.
- Orientado al proceso: Control estadístico del proceso (SPC).
- Orientado al sistema: Aseguramiento de la calidad involucrando a todos los departamentos, utilizado por las Normas ISO.
- Orientado al desarrollo: I+D, productos y procesos.
- Orientado hacia la excelencia empresarial: No solo se fija en productos y procesos sino también en la empresa y el entorno general.

2.1.1 ISO 9001

¿Qué es la ISO?

La Organización Internacional de Normalización (*International Organization for Standardization* o ISO), es una organización independiente y no gubernamental. Se creó en 1946, por delegados de 25 países en Londres (Inglaterra) que decidieron crear una norma cuya finalidad sería facilitar una unificación en normas de industrialización y una mejora en la organización internacional de las empresas. El 23 de febrero de 1947, la ISO comenzó oficialmente sus actividades y desde esa fecha ha ido evolucionado.

Actualmente cuenta con organismos nacionales de 164 países miembros y se ocupa de desarrollar estándares internacionales voluntarios, basados en el consenso e imprescindibles para el mercado, que apoyen la innovación y proporcionen soluciones a los retos globales. Su sede central se encuentra en Ginebra (Suiza).

Cada país tiene su propio organismo de normalización, en España la entidad responsable del desarrollo de las normas ISO es como ya se ha dicho antes AENOR.

Historia de la ISO 9001

La serie de normas que componen la ISO 9000, fue creada a partir de las necesidades de la 2ª Guerra Mundial. No existía ningún control sobre los procesos ni sobre la fabricación de productos, por lo tanto, se establecieron procedimientos basados en inspecciones y controles que consiguieron incrementar la calidad de los productos (Blog sobre gestión de la calidad, inocuidad de alimentos, salubridad y productividad., 2012).

A finales de los años 50, se mantenían las inspecciones y se aseguraba la calidad, por eso se desarrolló en EEUU un esquema estableciendo requerimientos, denominado: “*Quality Program Requirements*” MIL-Q-9858, aplicable al sector militar. La NASA promovió la evolución de inspecciones a sistemas y procesos para asegurar la calidad y en 1962 se establecieron los

criterios que los proveedores tenían que cumplir. En distintos países se empezó a trabajar en la mejora de la calidad y a realizarse debates para poder dar respuesta a las demandas de inspección, verificación, aseguramiento de la calidad...etc. En Reino Unido se creó el BS 5750, método enfocado en el control de resultados durante el proceso de realización de los productos. En 1987 el BS 5750 se convirtió en ISO 9000, con la finalidad de facilitar el comercio global. Esta norma se basó en dos pilares fundamentales: la mejora y el desempeño. Actualmente, es una norma internacional presente en empresas de muchos países.

De todas las normas de la familia ISO, una de las más importantes es la ISO 9001, cuyo objetivo es determinar y desarrollar los requisitos básicos para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad que pueden establecerse en cualquier organización, independientemente de su tamaño y de su ubicación geográfica.

El propósito o finalidad es ayudar a las organizaciones a hacer más eficientes la evolución de sus procesos; aumentar la satisfacción de los clientes al cumplir tanto los requisitos establecidos por ellos, como los requisitos de las normativas aplicables; prevenir riesgos o crear oportunidades.

Las Normas ISO con la participación del Comité Técnico 176 (ISO/TC 176) (grupo responsable de las normas ISO 9000) deben ser revisadas cada 5 años con el objetivo de garantizar que se encuentren actualizadas a los cambios o reformas que se producen. Su primera versión fue publicada en 1987 y desde entonces se han realizado varias revisiones que han ido actualizando la norma:

- ISO9001:1987. Versión original. Aparecieron 3 modelos bajo el concepto “*aseguramiento de la calidad*”. Modelo ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003.
- ISO 9001:1994. Esta norma no supuso cambios significativos en el aseguramiento de la calidad, estaba dirigida únicamente a organizaciones que realizaban procesos productivos.
- ISO 9001:2000. Esta edición incorporó cambios en la efectividad del sistema de calidad y mejoró el desempeño de las organizaciones. Estaba dirigida a organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas a empresas de servicios e incluso en la Administración Pública.

- ISO 9001:2008. En esta cuarta edición de la norma, los cambios se dirigían únicamente a la mejora de la norma de gestión ambiental ISO 14001.
- ISO 9001: 2015. La edición ISO 9001:2015, pretende aplicar la norma en cualquier organización y fomentar la vinculación con otras normas de calidad elaboradas por la ISO.

2.1.2 ISO 9001:2015

Introducción.

La norma ISO 9001:2015 es la versión modernizada de la anterior edición, la ISO 9001: 2008 y fue publicada el 23 de septiembre de 2015. Esta nueva versión nació de la necesidad de adaptar la norma a los tiempos cambiantes en los que se encuentran las organizaciones actuales (López, 2013).

Es el único estándar en la familia ISO que puede ser certificado. De hecho, hay más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países certificados con la ISO 9001.

Establece los criterios o requisitos para la implantación de un sistema de calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes y aumentar su satisfacción a través de la aplicación eficiente del sistema. Todos los requisitos son comunes y aplicados a todo tipo de organización, independientemente del tamaño o de los servicios que ofrece.

Como veremos más adelante, los grandes ejes de esta nueva versión son: el liderazgo de la alta dirección; el prestigio del contexto como valor estratégico; el pensamiento basado en el riesgo como un componente diferenciador de la organización...etc.

Las organizaciones, a la hora de decidir si implantar un sistema de calidad basado en la ISO 2015 o no, han de tener en cuenta que las razones por las que se implanta deben estar relacionadas con la estrategia de negocio. La adopción de esta norma permitirá a la organización:

- Proporcionar mayores garantías de cumplir con los requisitos del producto o servicio.
- Conocer las necesidades y expectativas actuales de los clientes para así aumentar su satisfacción.
- Conocer el contexto en el que la organización desarrolla su actividad, lo que le permitirá afrontar los riesgos y oportunidades que se presenten.

El sistema de gestión de calidad, debe estar integrado por la cultura y valores que caractericen a la organización, además es necesaria la participación y compromiso de todos los miembros para que la implantación de este sistema sea todo un éxito para la organización.

Los principales objetivos que persigue la ISO con esta nueva versión son:

- Seguir siendo genérico y aplicable a organizaciones de todos los tipos y tamaños que operen en cualquier sector.
- Mantener el enfoque actual en la gestión de los procesos para producir los resultados deseados.
- Tener en cuenta los cambios que se han producido desde la última versión.
- Reflejar los cambios en los entornos cada vez más complejos, exigentes y dinámicos en los que operan las organizaciones.
- Aplicar el Anexo SL de las directivas ISO para mejorar la compatibilidad y la alineación con otras normas ISO del sistema de gestión.
- Mantener la aplicabilidad de la norma.
- Usar un lenguaje simple que facilite una comprensión e interpretación de los requisitos.

Los objetivos de la calidad constituyen una de las vías para alcanzar la mejora en un sistema de calidad. Estos objetivos deben cumplir las directrices marcadas por la política de la calidad y deben ser compatibles con la dirección estratégica.

Los aspectos sobre los que se establecen los objetivos están relacionados con los requisitos del producto o servicio y el aumento de la satisfacción del cliente. Aparecen distintos tipos de objetivos desde esta perspectiva:

- Perseguir una situación que favorezca el cumplimiento de los requisitos del producto.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Aumentar la eficiencia en los procesos, es decir, mayor capacidad para obtener resultados.
- Obtener resultados deseados con un uso más racional de los recursos.

Principios de gestión de la calidad.

Esta norma se basa en los principios de gestión de calidad descritos en la Norma ISO 9000 *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Estos principios pueden ser utilizados para llevar a las organizaciones hacia la mejora en el desempeño y son:

- *Enfoque al cliente.* El fin último de toda organización es cumplir los requisitos de los clientes, comprender sus necesidades y expectativas tanto presentes como futuras, y aumentar su satisfacción.

La organización depende en gran medida de sus clientes y su éxito se consigue cuando atrae y conserva la confianza de estos.

Las empresas, deben saber que las necesidades de sus clientes son cambiantes. Por ello, no solo deben esforzarse en conocerlas, también en ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios.

- *Liderazgo.* Los líderes deben crear condiciones óptimas para conseguir que las personas se impliquen en la consecución de los objetivos ya marcados.

Por lo tanto, la alta dirección deberá: establecer la política y los objetivos de calidad; asegurarse de que se ajustan los procesos de calidad a los requisitos establecidos por los clientes; revisar el sistema de gestión de calidad y establecer las acciones de mejora del sistema...etc.

- *Compromiso con las personas.* El personal es la esencia para generar y proporcionar valor a las organizaciones.

La dirección deberá mejorar la eficiencia de la organización mediante la participación activa y el apoyo del personal, la implantación de planes de

incentivos y de reconocimiento, todo esto facilitara el compromiso de los miembros para lograr los objetivos marcados por la organización.

- *Enfoque a procesos.* Cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso interrelacionado, se consiguen resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente.

El sistema de gestión de calidad dispone de procesos interrelacionados, comprender como este sistema produce resultados permite a la organización optimizar el sistema y su desempeño.

- *Mejora.* La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles de desempeño, reaccione a los cambios tanto externos como internos y cree nuevas oportunidades.
- *Toma de decisiones basadas en la evidencia.* La toma de decisiones puede ser un proceso complejo e implica siempre incertidumbre. Es importante entender las relaciones de causa-efecto y las consecuencias no previstas.

Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos tienen mayores probabilidades de producir los resultados deseados y conducen a una mayor confianza en la toma de decisiones.

- *Gestión de las relaciones.* Para conseguir el éxito de las organizaciones es muy importante gestionar las relaciones con las partes interesadas que influyen en el desempeño de la organización, en este caso los proveedores. Gracias a estas alianzas ganan tanto la organización como los proveedores.

El enfoque a procesos.

Como acabamos de señalar, esta Norma Internacional promueve la adopción de un *enfoque basado en procesos*. Este principio esencial se pretende aplicar a todo el sistema de gestión de la calidad (López, 2013).

Para entender este principio, es necesario saber qué es un proceso. Según la ISO 9000 un proceso es “*un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”.

Para que las organizaciones operen de forma eficaz, tienen que gestionar procesos interrelacionados y que interactúen, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección de la organización. La identificación y gestión de los procesos empleados, así como de las interrelaciones entre los procesos, es lo que se denomina “*enfoque basado en procesos*”.

Generalmente se habla de distintos tipos de procesos:

- Procesos de seguimiento, medición y análisis. Evalúan el cumplimiento de los requisitos, corrigen desviaciones y establecen mejoras.
- Procesos estratégicos. Establecen la dirección y toma de decisiones fundamentales para el propósito de la organización.
- Procesos operacionales, productos, de prestación del servicio.
- Procesos de soporte.

A este respecto, podemos señalar que los procesos relacionados con los RRHH, en los que se centra el presente Trabajo Fin de Grado, pueden ser considerados como procesos de soporte.

Existen dos conceptos relacionados con el enfoque a procesos: el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos.

A. Ciclo PHVA (*Planificar-Hacer-Verificar y Actuar*) o ciclo Deming. Es un modelo de mejora continua de la calidad y se basa en 4 etapas:

- *Planificar*. Definir el resultado ofrecido por el proceso de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización y establecer las actividades, recursos y responsabilidades necesarios para conseguirlo.
- *Hacer*. Llevar a cabo las actividades planificadas.
- *Verificar*. Realizar el seguimiento y la medición sobre los resultados conseguidos para comprobar que se han cumplido los objetivos planificados previamente.
- *Actuar*. Tomar decisiones para corregir los errores.

B. El pensamiento basado en riesgos. Es esencial para identificar los factores que podrían causar que los procesos y el sistema de calidad de la organización se desvíen de los resultados planificados.

La organización necesita establecer acciones para afrontar los riesgos que se presenten y prevenir los efectos negativos de la incertidumbre, además debe aprovechar las oportunidades que aparecen en el entorno de la organización para poder aumentar la eficacia del sistema de calidad y alcanzar mejores resultados.

Contexto de la organización.

Las organizaciones deben considerar el contexto en el que realizan sus actividades y conocer el entorno en el que se mueven, ya que existen factores externos (las políticas gubernamentales, la competencia, las nuevas tecnologías, los clientes...etc) e internos (la cultura organizacional, las relaciones laborales, los recursos disponibles, la toma de decisiones...etc) que afectan a su capacidad de lograr los objetivos previstos del sistema de calidad.

En función de las características del contexto, de las particularidades de la organización y de la naturaleza del producto o servicio, la organización deberá elegir la metodología de gestión de la calidad más apropiada.

Para la organización es muy importante identificar las partes interesadas (stakeholders) y conocer sus necesidades y expectativas. Por partes interesadas se entiende: *“aquellas personas que pueden afectar o verse afectadas por una decisión o actividad de la empresa”* (UNE-EN ISO 9000). Estas partes engloban patrocinadores, accionistas, clientes, administraciones públicas, proveedores, inversores...etc. La principal parte interesada en la norma es el cliente.

La organización debe identificar los límites y la aplicabilidad del sistema de calidad para poder establecer su alcance. Para ello es necesario que considere el contexto, los requisitos de las partes y los productos y servicios que tiene la organización y realiza una revisión de todo ello.

Por último, la organización debe establecer, mantener y mejorar los procesos del sistema de gestión; debe determinar las entradas y salidas, asignar responsables, establecer métodos para que la operación se realice eficazmente y determinar los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la obtención de los resultados. Una vez identificados estos factores, será necesario elaborar acciones planificadas para afrontarlos.

2.1.3. ISO 9001:2015 versus ISO 9001:2008.

La ISO 9001:2008 fue publicada el 13 de diciembre de 2008 y es la versión anterior a la implantada actualmente.

La ISO 9001:2015 ofrece puntos de partida diferentes a la versión anterior en el establecimiento de los objetivos de la calidad: la información obtenida en el análisis del contexto, la determinación de los riesgos y oportunidades, el liderazgo...etc (Blog Nueva ISO 9001:2015, 2016).

Esta versión se basa en una nueva estructura denominada de Alto Nivel, proporcionada por el *Anexo SL*. Es un documento que constituye el pilar actual de la normalización de los estándares de los sistemas de gestión, su objetivo es lograr una estructura uniforme, un marco de gestión fácil de manejar y términos comunes en todas las normas creadas a partir de esta guía.

Una gran diferencia que existe entre las dos normas ISO, son los cambios estructurales que se realizan en la ISO 9001: 2015. Como puede observarse en la siguiente tabla, la nueva norma consta de 10 bloques en comparación con los 8 de la versión anterior.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para su consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de la Calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los Recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operación
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora continua

Fuente: (Nueva ISO 9001:2015, 2016)

Uno de los cambios más significativos es la aparición del “*contexto de la organización*”, que considera la combinación de los factores externos e internos que pueden afectar a los productos y servicios de la organización y a su capacidad para cumplir los objetivos previstos por el sistema de calidad.

Aparece el concepto de “*partes interesadas*”, que engloba a proveedores, inversores, gestores...etc, y no se refiere únicamente al cliente como en la versión anterior. Es necesario conocer las necesidades y expectativas de estas partes, así como el entorno socioeconómico de la organización.

Desaparece el representante de la dirección, se introduce el término “*liderazgo*” y “*la alta dirección*”.

Se sustituye el término productos por “*productos y servicios*”, con el fin de ofrecer una visión más cercana a su aplicación en sectores de servicios.

Existe mayor énfasis en la planificación y control a los cambios, algo imprescindible en un entorno tan cambiante como el actual. La nueva versión introduce apartados dedicados a la planificación de los cambios necesarios para mejorar el sistema de la calidad y se centra en los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la calidad y que están relacionados con la aceptación de los productos y servicios y con la satisfacción del cliente.

En esta norma se da una nueva visión de los RRHH, aparece un nuevo recurso: *el conocimiento*. La organización debe determinar los conocimientos

necesarios para conseguir la aceptación de los productos y servicios. Esta versión también determina las competencias que necesita el personal y que afectan a su desempeño y a la gestión de la calidad.

El actual enfoque sobre el control de los procesos, no solo va dirigido a la compra de productos, sino a las situaciones en las que la organización subcontrata la realización de un proceso o la prestación de un servicio.

Se desarrollan en mayor medida las actividades posteriores a la entrega del producto, se da más importancia al control de los cambios sobre los procesos y se muestra de forma más clara el ciclo completo del suministro de productos y servicios.

Aparece el término “*evaluación del desempeño*”. La organización debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurarse que los resultados son válidos.

Se hace más hincapié en la mejora continua, no solo se requiere que se gestionen las no conformidades o las acciones correctivas, sino que se utilicen herramientas para llevar a cabo la mejora continua de las organizaciones.

Plazos de adaptación de la ISO 9001:2015.

El Foro Internacional de Acreditación (IAF), en colaboración con el Comité Técnico 176 (ISO/TC 176) han elaborado un documento que sirve de guía en los acuerdos de transición que se deben tener en cuenta antes de la implantación de la ISO: 2015.

Se ha acordado un periodo de transición de 3 años desde su publicación el 23 de septiembre de 2015. Los organismos de certificación no pueden conceder ninguna certificación hasta que no estén acreditados para ello.

Los plazos para la adaptación a la nueva ISO 9001:2015:

- Periodo de adaptación: Desde septiembre de 2015 a marzo de 2017, se podrá elegir si realizar la auditoria con una versión u otra.
- A partir de marzo de 2017 no se podrá certificar a ninguna organización conforme a la ISO 9001:2008.

- En Septiembre de 2018 todas las organizaciones deberán haber realizado su auditoría de certificación según la nueva norma ISO. Los certificados emitidos con la norma ISO 9001:2008 perderán su validez.

Las organizaciones certificadas con la ISO 9001:2008 y que tengan que adaptarse a la nueva versión deberán:

- Identificar las deficiencias de la organización para abordarlas y hacer más eficaz la implantación de los nuevos requisitos.
- Desarrollar un plan de implantación.
- Concienciar a las partes interesadas en la eficacia de la organización.
- Actualizar el sistema de Gestión de la Calidad de la organización para cumplir con los nuevos requisitos.
- Contactar con el Organismo de Certificación existente para solucionar problemas y acordar los pasos para su transacción.

2.2. LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECCION DE RRHH

El marco económico vigente actualmente, se caracteriza por la globalización. Las empresas pueden acceder con más facilidad a los nuevos mercados pero deben competir con un mayor número de participantes, lo que hace que la competencia sea cada vez más alta.

Los RRHH, en la actualidad, son los medios de los que disponen las empresas para conseguir sus objetivos, se les considera *recursos estratégicos* claves para el éxito empresarial. Estos recursos se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible que, junto con la dirección de RRHH, generan valor añadido a la empresa.

El reconocimiento de los RRHH como factor estratégico, dada su capacidad de ayudar a fortalecer la competitividad y desarrollo de las empresas en el actual entorno turbulento da lugar a la *Dirección de Recursos Humanos*.

Esta dirección es una función integrada dentro de la dirección general, encaminada a contribuir a la consecución de los objetivos y a la mejora de la competitividad de la empresa.

Su objetivo fundamental es la optimización del capital humano, a través de la administración eficiente de las competencias de la empresa (Chiavenato, 2011). Para conseguir este objetivo se desarrollan tres actividades o líneas de actuación:

- Adquisición de las competencias.
- Estímulo de las competencias empresariales.
- Desarrollo.

AQUISICIÓN	ESTÍMULO	DESARROLLO
-Planificación de RRHH. -Definición de puestos (A.P.T) -Reclutamiento. -Selección.	-Motivación. -Retribuciones equitativas y justas. -Evaluación del desempeño. -Incentivos. -Promoción. -Gestión participativa	-Formación. -Promoción. -Desarrollo profesional.

Fuente: Lamoca (2015)

Actividades orientadas a la previsión y la captación de recursos humanos (Adquisición).

La dirección de RRHH desarrolla en todo momento actividades encaminadas a garantizar que la organización disponga de las capacidades que necesita para desarrollar su estrategia y para posicionarse mejor en el mercado. Es decir, su objetivo es garantizar a la empresa el personal necesario en número y cualificación.

Las actividades para desarrollar esta captación de RRHH son (Sánchez, 2011):

La planificación de RRHH. Consiste en prever las necesidades de RRHH de la organización y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

Es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura que hay disponible el número y el tipo de personas apropiado en cada momento para satisfacer las necesidades de la organización. Los fines de la planificación son:

- Mejorar los procesos de planificación empresarial.
- Reducir costes y mejorar la productividad del personal en la empresa.
- Detectar las carencias de los empleados y corregir los desequilibrios.
- Proporcionar las herramientas necesarias para evaluar los efectos de las actuaciones y las políticas de RRHH.

El análisis del puesto de trabajo (APT). Esta técnica consiste en determinar de manera detallada, por un lado, las tareas y obligaciones del puesto y, por otro lado, las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades necesarias para desempeñar ese puesto.

Reclutamiento. Es el proceso que realiza la organización para detectar y atraer candidatos potenciales que cumplan los requisitos adecuados para un determinado trabajo. Para conseguir reclutar candidatos idóneos, la empresa recurre a dos tipos de fuentes:

- Fuentes Internas. Búsqueda de candidatos en el interior de la empresa. (Promoción interna, traslado).
- Fuentes externas. Si el puesto se pretende cubrir con personal ajeno a la empresa (ETTs, servicios públicos de empleo, anuncios en prensa, e-Recruitment...).

Selección de personal. Es el proceso que consiste en escoger entre los candidatos reclutados a aquella persona cuyo perfil tanto personal como profesional mejor se adapta al puesto vacante.

Tiene como finalidad pronosticar el rendimiento futuro en el puesto de los candidatos reclutados, para elegir aquel, cuyo rendimiento sea el más satisfactorio para la empresa. Para la selección se utilizan una serie de técnicas y se siguen unas etapas que permiten elegir a la persona adecuada.

Actividades de mantenimiento y compensación de recursos humanos (estímulo).

Las personas necesitan motivos para poner a disposición de la empresa su competencia individual. De nada sirve la adquisición de competencias si el personal no está motivado a utilizarlas eficientemente en su actividad profesional.

La misión de la dirección de RRHH aquí, es una misión de optimización de los mejores resultados, a través de la búsqueda de la adecuada motivación del personal. Para conseguirlo, se basa en:

- El establecimiento de un sistema de retribuciones equitativo y justo.
- La aplicación de procedimientos objetivos y fiables de apreciación de los buenos resultados.
- El desarrollo de enfoques de gestión participativa.

La gestión de salarios es una actividad clave para la dirección de RRHH y para la empresa (Sánchez, 2011). Existen dos tipos de compensaciones o retribuciones: salariales y extrasalariales.

Las *compensaciones salariales* tienen como objetivo: la creación, diseño y mantenimiento de una estructura salarial equitativa y justa. Pero deben cumplir 3 principios:

1. *El principio de equidad interna.* Debe establecerse una relación entre el salario y la importancia del puesto de trabajo. Es decir, los puestos de igual valor, deberán tener una retribución similar y los puestos de mayor importancia deberán ser mejor retribuidos que los de menor valor.
2. *El principio de equidad externa o competitividad.* Las retribuciones en la empresa deberán ser similares a las retribuciones de las empresas de la competencia por el mismo puesto de trabajo.
3. *El principio de justicia salarial.* Debe existir un vínculo entre retribución y trabajo individual, es decir que se establezcan unos incentivos que premien el esfuerzo desarrollado por un empleado.

El segundo tipo de compensaciones, como hemos señalado anteriormente, son *las compensaciones extrasalariales*. Se trata de un sistema de compensación complementario al salarial que muchas empresas otorgan a sus empleados como forma de aumentar su estímulo.

Actividades encaminadas al desarrollo de los recursos humanos.

Estas actividades tienen como fin favorecer la adaptación de los trabajadores a puestos de trabajo cambiantes y consideran el desarrollo profesional como fuente de satisfacción y de obtención de mejores rendimientos en el puesto.

Las actividades que posibilitan este desarrollo son las relacionadas con:

- La formación.
- La promoción interna.
- La gestión de las carreras profesionales en las empresas.

La formación es un proceso que se debe realizar de forma continua y consiste en formar o proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos específicos necesarios para el puesto que desempeñan y corregir las posibles deficiencias en su desarrollo actual.

Los objetivos son: la mejora del desempeño individual; la actualización de las habilidades, actitudes y conocimientos de la plantilla; evitar la obsolescencia directiva; solucionar los problemas organizativos y orientar a los nuevos empleados tanto para el desarrollo eficiente de su trabajo como para la adaptación a la cultura organizativa.

La promoción interna es el proceso mediante el cual, un trabajador pasa a un puesto superior dentro de su empresa que supone un mayor salario, prestigio y más responsabilidad. Esto contribuye a aumentar la motivación del empleado y al desarrollo de su carrera profesional.

El reciclaje profesional o la gestión de carreras profesionales consiste en reorientar la carrera laboral de los empleados para aumentar las posibilidades de crear empleo.

Se trata de elaborar un sistema que permita formar y promover a las personas con determinadas capacidades a puestos dentro de la organización, atendiendo a las necesidades del trabajo y las exigencias de los cambios.

2.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA NORMA ISO 9001:2015.

Como se comentó en el apartado inicial, con respecto a la versión anterior, en la norma ISO 9001: 2015 se da una nueva visión de los RRHH y aparece un nuevo recurso: *el conocimiento*. Esta versión también determina las competencias que necesita el personal y que afectan a su desempeño y a la gestión de la calidad.

A continuación, vamos a revisar en mayor profundidad los contenidos propios de la dirección de RRHH que se recogen en la norma. Nos ayudaremos en esta labor con la Guía para la aplicación de la norma desarrollada por Gómez (2015). Empezaremos por hacer una referencia al concepto de liderazgo, que también aparece como novedad en esta versión, en concreto dando nombre al capítulo 5 de la misma. A continuación, revisaremos los epígrafes relacionados con los RRHH que se incluyen en el capítulo 7 de la Norma, titulado de forma genérica, Apoyo.

2.3.1 LIDERAZGO.

Liderazgo y compromiso.

El liderazgo es un concepto clave en esta norma, los líderes son aquellas personas capaces de atraer y dirigir al resto hacia la consecución de unos objetivos apoyándose en la motivación (Gómez, 2015).

La alta dirección que se define como: “*la persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel*”, es la responsable de demostrar liderazgo y compromiso respecto del sistema de calidad y de asumir la responsabilidad sobre los resultados del mismo, además de responder ante el resto de la organización y las partes interesadas.

Su papel se resume en una serie de actuaciones para conseguir la eficacia del sistema de calidad: asegurarse de la disponibilidad de recursos, promover el enfoque a procesos, detectar los riesgos y oportunidades, involucrar a los miembros de la organización y fomentar el valor del liderazgo en las distintas áreas. Todas estas acciones tienen que ser compatibles con el contexto de la organización y con la dirección estratégica.

Debe implantar una política de calidad apropiada al propósito y contexto de la organización y que permita el establecimiento de los principales ejes del sistema de calidad y el compromiso de cumplir los requisitos establecidos además de impulsar la mejora continua del sistema.

Cliente.

Dentro de este apartado dedicado al liderazgo, se destaca que la alta dirección debe garantizar que todos los empleados y actividades se orienten hacia la satisfacción del cliente. El cliente es el elemento esencial de la norma, el fin último del sistema de calidad es cumplir sus requisitos y aumentar su satisfacción, siempre teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades que afectan a los productos y servicios.

La satisfacción del cliente es un factor estratégico de éxito para las organizaciones y reside en las percepciones y opiniones de los clientes y en sus expectativas. Los clientes no solo valoran la calidad del producto sino también las condiciones en la que se le proporciona.

Las expectativas son cambiantes y conocerlas es fundamental para la supervivencia de la organización. Por lo tanto, si las expectativas de los clientes son altas, la dificultad en lograr su satisfacción es mayor.

Otro punto importante es la fidelidad del cliente hacia la organización. Cuanto más alta sea la satisfacción, mayor será el vínculo de lealtad. Para conseguir esa fidelidad es importante por parte de los diferentes miembros de la organización: escuchar al cliente, hacerle partícipe de las mejoras en la organización, anticiparse a los cambios en sus expectativas...etc. Cada empleado tendrá su parte de responsabilidad en este sentido.

En conclusión, las organizaciones deben realizar un seguimiento de las percepciones de los clientes y del grado en el que se cumplen sus necesidades y expectativas.

Roles y responsabilidades.

Las personas deben conocer con claridad cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del sistema de calidad y en los procesos que lo forman y poseer la autoridad correspondiente para llevar a cabo las funciones asignadas.

2.3.2 APOYO

En este apartado de la norma, el número 7 de la misma, se hace referencia a varias actividades propias de la dirección de RRHH.

Recursos y personas.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos y, entre ellos, las personas necesarias para la implantación eficaz del sistema de calidad y debe contar con una excelente infraestructura y ambiente de trabajo para la realización de los procesos y la aceptación de los productos y servicios por parte de los clientes (Gómez, 2015).

Por lo tanto, es necesario que la organización considere los *recursos* que necesita y no dispone, ya sea por limitaciones de capacidad o por la propia decisión estratégica.

Como acabamos de señalar, entre estos recursos, es imprescindible que disponga de *personas* para la implantación del sistema. En ocasiones la necesidad de personas se ve influenciada por diversos cambios: incorporaciones de nuevos productos, cambios en la cartera de clientes, la expansión de la actividad...etc. Es necesario que en estas situaciones se revise si el personal con el que se cuenta es el requerido.

Además estas personas deben ser competentes para la realización eficaz del sistema de calidad y estar comprometidas con la organización.

El *ambiente de trabajo* también es un factor importante, es necesario asegurarse de que las condiciones en las que se realicen los procesos sean adecuadas para la conformidad de los productos y servicios.

Por último, otro recurso que se debe tener en cuenta son *los conocimientos de la organización*. La norma debe determinar los conocimientos necesarios para la realización de sus procesos y la aceptación de los productos. Pero estos conocimientos puede cambiar por diversos motivos: nuevas demandas, evolución del mercado...etc.

El nuevo aprendizaje debe ser compartido por todos los miembros para aumentar el éxito de las organizaciones. Para lograr que el conocimiento fluya y se comparta es necesario potenciar una actitud favorable en las personas, fomentar el trabajo en equipo, premiar la aportación de valor a las organizaciones...etc.

Competencia.

La norma UNE-EN ISO 9000, define competencia como: “*Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.*”

El punto de partida en este caso, es la determinación de las funciones y responsabilidades. El perfil del puesto es la mejor herramienta para determinar las responsabilidades, los niveles de autoridad y la toma de conciencia que le corresponda a cada puesto.

La empresa, para asegurar la competencia de las personas, debe seguir los siguientes pasos (Gómez, 2015): *En primer lugar*, tiene que detallar las responsabilidades y tareas para la identificación de las competencias necesarias de las personas que vayan a desempeñar el puesto.

En segundo lugar, la organización tiene que conocer la competencia real de las personas en base a su formación, experiencia, educación...etc y se debe hacer un seguimiento para evaluar cómo se ponen en práctica las competencias y el grado en el que se cumplen los objetivos establecidos.

En tercer lugar, para reforzar la competencia y las habilidades de las personas, se deben planificar acciones para adquirirla y desarrollarla, no solo utilizando planes de formación, sino que podrían potenciarse, a través de, rotación de puestos, redistribución de tareas, planes de carrera...etc. Estas acciones fortalecerían la comunicación personal, la proactividad, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la adaptación a los cambios, la toma de decisiones...etc.

En cuarto y último lugar, es necesario evaluar la eficacia de las acciones, es decir, que éstas hayan sido útiles para la adquisición de las competencias necesarias. En este punto es necesario destacar la importancia de la evaluación del desempeño.

Toma de conciencia.

La organización debe asegurarse de que las personas que trabajan bajo su control toman conciencia de la política y los objetivos de calidad, de su aportación a la eficacia del sistema y de las consecuencias que conlleva el incumplimiento de los requisitos de calidad.

Existen circunstancias de la organización que ayudan a la toma de conciencia de las personas que la componen (Gómez, 2015):

- *Comunicación*: Transmitir claramente qué espera la alta dirección del trabajo de las personas, informar de los resultados, de los cambios...etc, refuerza la involucración de las personas.
- *Participación*: Es un factor esencial. Contar con la cooperación de las personas implicadas en cada proceso, les hará sentirse responsables de los resultados.
- *Trabajo orientado a objetivos*: Que el trabajo sea la consecución de una meta concreta conocida de antemano y alcanzable, hace que quién lo realice tenga claro cuál es el valor que va a aportar a la organización y cómo va a ser reconocido.
- *Equipo*: Trabajar en equipo crea una identidad común, ayuda a conocer perspectivas desde puntos de vista distintos y motiva el compromiso de cada individuo.

- *Desarrollo profesional:* La existencia en la organización de planes de carrera, hace que exista una unión entre el compromiso corporativo y el individual.

Comunicación.

La organización debe definir las comunicaciones tanto internas como externas referentes al sistema de gestión de calidad.

El avance tecnológico condiciona la forma de realizar las comunicaciones. Hoy en día los medios existentes son cada vez más novedosos lo que facilita la comunicación.

Comunicación interna. Es la que más nos interesa en relación con la gestión de los RRHH. Un uso eficaz de esta comunicación permite mantener un clima laboral favorable y lograr un efecto beneficioso sobre la eficacia de la gestión.

Independientemente del tipo de comunicación que se realice (vertical u horizontal), la información debe ser clara y eficaz; además, los mensajes transmitidos por las personas de todos los niveles a la dirección contienen información interesante para la toma de decisiones y permiten fomentar la participación de todo el personal (Gómez, 2015).

Comunicación externa. El éxito de las relaciones de la organización con las partes interesadas reside en una comunicación adecuada con ellas.

Para conseguir que la comunicación sea exitosa, las organizaciones establecen medidas y crean funciones específicas para realizarlas, por ejemplo; gestionar la aparición en los medios, patrocinar eventos públicos, incluir en las campañas publicitarias la trasmisión de los valores corporativos...etc.

La comunicación no solo debe limitarse a transmitir información sobre el producto o servicio, sino que es necesario atender otros aspectos importantes para el sistema de calidad: atender las consultas de los clientes; tener una actitud favorable para obtener las opiniones y quejas de los clientes; desarrollar protocolos de actuación.

2.3.3 A MODO DE SÍNTESIS: ACTIVIDADES DE RRHH RECOGIDAS EN LA NORMA.

Una vez presentados los apartados de la norma ISO 9001:2015, que guardan relación más directa con la dirección de los RRHH, vamos a ponerlos en relación con las tres actividades o líneas de actuación que sigue la empresa para conseguir la optimización del capital humano, a través de la administración eficiente de las competencias de la empresa. Analizaremos cuáles de estas actividades se recogen en la ISO 9001:2015 y cuáles no, así como el capítulo específico donde se encuentran.

ADQUISICION	ESTIMULO	DESARROLLO
-Planificación de RRHH. <i>7.1.2. "Personas"</i> -Definición de puestos (A.P.T) <i>7.2. "Competencia".</i> -Reclutamiento. -Selección.	-Motivación. <i>7.3. "Toma de conciencia"</i> <i>7.4 "Comunicación"</i> -Retribuciones equitativas y justas. -Incentivos. -Evaluación del desempeño. <i>7.2. "Competencia"</i> -Gestión participativa. <i>7.3. "Toma de conciencia"</i> <i>7.4 "Comunicación"</i> -Promoción. <i>7.2. "Competencia"</i> <i>7.3. "Toma de conciencia"</i>	-Formación. <i>7.2. "Competencia".</i> <i>7.3. "Toma de conciencia"</i> -Promoción. <i>7.2. "Competencia".</i> <i>7.3. "Toma de conciencia"</i> -Desarrollo profesional. <i>7.2. "Competencia".</i> <i>7.3. "Toma de conciencia"</i> <i>7.1.6. "Conocimientos de la organización"</i>

En primer lugar, resulta muy interesante destacar que en la norma no se hable nada sobre las retribuciones o incentivos que se dan a los trabajadores. Es llamativo puesto que las compensaciones son una gran fuente de estímulo y motivación para ellos. Además la organización también se ve beneficiada, ya que los trabajadores al estar motivados, serán más proactivos y aumentarán su

rendimiento para la consecución de los objetivos marcados por la organización mejorando su posición en el mercado laboral.

En segundo lugar, es en el capítulo 7, “Apoyo” de la norma, que se refiere a las actividades de soporte al sistema de calidad, donde encontramos lo relativo a los RRHH, y donde pueden apreciarse algunas de estas actividades.

Actividades de adquisición. Su objetivo es garantizar a la empresa el personal necesario. Entre las actividades que se encuentran en la norma para desarrollar la captación de RRHH están:

- **Planificación de RRHH.** Consiste en prever las necesidades de RRHH de la organización. En el apartado 7.1.2, “Personas”, se puede encontrar esta actividad, la organización debe determinar las personas y los recursos que necesita para implantar el sistema de calidad.
- **El análisis del puesto de trabajo.** El apartado 7.2 “Competencia” toma como punto de partida la necesidad de determinar las funciones, niveles de autoridad y responsabilidades de cada puesto para asegurar las competencias que deben desarrollar las personas que lo ocupen y la herramienta ideal para realizarlo es el análisis del perfil del puesto.

El resto de las actividades relacionadas con la adquisición como son el reclutamiento y la selección no se observan en la norma.

Actividades de estímulo. Es imprescindible contar con personal motivado puesto que no sirve de nada la adquisición de competencias si el personal no utiliza eficientemente su actividad personal. Para conseguir la motivación del personal, las actividades que se citan en la norma son:

- **Evaluación del desempeño.** Esta actividad puede observarse en el apartado 7.2, “Competencia”. Una vez determinadas las competencias necesarias para cada función es recomendable realizar un seguimiento y evaluar cómo las personas aplican esas competencias y si se cumplen los objetivos establecidos. A nivel de toda la organización, esta actividad puede observarse de forma más clara en el capítulo 9, “Evaluación del desempeño”.

- Gestión participativa y motivación. Estas dos actividades son independientes pero pueden verse conjuntamente en el apartado 7.3 “Toma de conciencia”. Para conseguir implicar a los empleados con la política y los objetivos del sistema de calidad, existen en la organización valores intangibles que ayudan a conseguirlo, a motivarles y hacerles partícipes de los objetivos y responsables de los resultados.

En el apartado 7.4, “Comunicación” también se recogen estas dos actividades. Como ya se ha dicho anteriormente, la comunicación tanto externa como interna, es una herramienta fundamental para transmitir información y para la consecución de objetivos.

Dentro de la comunicación interna, la vertical ascendente (de los mandos inferiores a la dirección) tiene un gran impacto en la organización ya que fomenta la participación y motivación de las personas al saber estas, que sus mensajes pueden llegar a ser valorados por la dirección y utilizados como fuente para la toma de decisiones.

Actividades de desarrollo. Estas actividades consideran el desarrollo profesional como una fuente de satisfacción y de obtención de resultados. Las actividades que posibilitan este desarrollo son:

- *Formación.*
- *Desarrollo profesional.*
- *Planes de carrera.*

Estas tres actividades pueden verse de forma conjunta en el apartado 7.2 de la norma, “Competencia”, en el que se dice, que es necesario planificar acciones para desarrollar las competencias o habilidades necesarias para cada puesto, no solo a través de planes de formación sino también desarrollando otras acciones, como puede ser: rotación de puestos, planes de carrera, redistribución de tareas...etc.

El subapartado 7.1.6, “Conocimientos de la organización”, habla sobre la capacidad de determinar los conocimientos que necesita la organización ante los cambios, para conseguir que el resultado sea conforme.

Por lo tanto, es necesario actualizar continuamente los conocimientos y compartir ese aprendizaje con el resto del equipo ya que el éxito de la organización depende fundamentalmente de ellos.

Por último, el apartado 7.3, “Toma de conciencia”, también alude a estas actividades. La dirección considera el desarrollo profesional y los planes de carrera como una cuestión importante para la implicación de los trabajadores en el sistema de calidad, además para ellos, es una práctica que les recompensa y por tanto se comprometerán con la organización.

Con este último epígrafe dentro del apartado de Fundamentación Teórica del TFG, quedan por lo tanto señaladas las actividades de RRHH a las que la norma da especial importancia, que, como vemos, no son todas las que habitualmente integran esta función.

3. LOS RRHH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA. APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN ESTE ÁMBITO.

3.1. EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.

El sector hostelero es un sector de gran desarrollo en España. El clima y la situación geográfica del país hacen que el turismo y la hostelería como servicio asociado al mismo, sean uno de los principales motores de la economía nacional y regional, sobre todo en aquellas zonas de costa.

La hostelería es aquella actividad productiva que se encarga de proporcionar a viajeros y residentes servicios de alojamiento y restauración. Por tanto incorpora prestaciones muy diversas, tales como:

- Alojamiento, preferentemente en establecimientos hoteleros, pensiones y hostales.
- Servicios de comidas y bebidas, en restaurantes, cafeterías, cafés-bares.
- Restauración fuera de los establecimientos habituales, como el catering a hogares o la alimentación en colectividades (colegios, centros sanitarios, comedores sociales, de empresas y de las administraciones públicas).

Este sector en España se encuentra en el grupo de actividad I de la *CNAE 2009* (Clasificación Nacional de Actividades Económicas); dentro de este grupo sus códigos son: 55 que engloba los servicios de alojamiento (hoteles, pensiones camping...etc) y 56 que se refiere a los servicios de comida y bebida (restaurantes, cafeterías, catering...etc).

La hostelería ha revalorizado su papel en cuanto a motor del turismo y ocio, lo que le convierte en un sector esencial en las actividades productivas integradas en la actividad de los viajes, puesto que, es un sector que va de la mano con el sector turístico. En términos aproximados, casi el 40% del consumo del turismo en España depende de la hostelería, lo que le proyecta como un gran fundamento turístico.

Es importante resaltar que (Navarro, Bravo y Jerez, 2008):

- Incluye subsectores de naturaleza distinta con diferencias en los bienes y servicios que se producen y prestan.
- La hostelería es la tercera rama de actividad de la economía con más estacionalidad.
- La estructura empresarial en ambas ramas (alojamiento y restauración) se caracteriza por el predominio de empresarios autónomos y microempresas. Estas pequeñas empresas coexisten con grandes cadenas, sobretodo, hoteles y empresas de restauración moderna.
- Es un sector muy activo, que tiene mucha importancia en la producción nacional e influye positivamente tanto en el empleo como en la economía en general.
- El recurso de la temporalidad es otro de los elementos que caracteriza a la hostelería. Hay un elevado número de trabajadores a tiempo parcial y temporal.
- En relación con los empleados, como veremos más adelante, el sector se caracteriza por rasgos como sueldos relativamente bajos, importante presencia de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados esporádicamente y escasas oportunidades de promoción, lo que deriva en poca estabilidad en el puesto y una alta rotación del personal empleado.
- El Alojamiento y la Restauración son actividades con una gran capacidad de generar empleo.
- Se trabaja un mayor número de horas semanales que en otros sectores con horarios y turnos de trabajo especiales.

Es necesario destacar la gran importancia del sector hostelero en cuanto a su contribución al PIB nacional. Este sector representa alrededor del 7,6% del PIB nacional y emplea 1,6 millones de trabajadores, un 6,6 % en 2016 más que en 2015, según los datos del EPA.

Pero también es importante resaltar, que en el primer trimestre de 2017 el número de ocupados descendió un 1,1% respecto al mismo periodo del año anterior (Hostelería Digital, 2017).

T1-2017	Valores absolutos	Porcentaje (%)
I.HOSTELERIA	1.485,90	8,1
55. SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	341,40	1,9
56. SERVICIOS DE RESTAURACION	1.144,50	6,2

Fuente: INE- EPA (ocupados por rama de actividad)

3.1.1 EL SUBSECTOR DE LA RESTAURACIÓN.

Esta actividad, como parte del sector de hostelería, tiene un peso muy relevante en la economía y en la sociedad española. Su estrecha relación con el ocio y el turismo, su impacto en el mercado laboral por el número de empleos que genera y su rol en el sistema productivo español, por volumen de negocio y número de empresas incluidas en él, hacen a este sector merecedor de una mayor atención de la que ha tenido hasta el momento.

Según estadísticas, existen más de 70.000 locales de restauración en España, siendo la mayoría microempresas que emplean de una a cinco personas. De hecho, España, es el país con más densidad de bares (1 bar por cada 175 personas).

Los canales que más han crecido son los orientados al servicio rápido: Fast Food, envío a domicilio, bares de tapas, cafeterías...etc. que supusieron el 80% de las visitas. Sin embargo, los locales tradicionales disminuyen, cada vez más consumidores apuestan por locales temáticos, de bajo coste.

Este subsector en España se consolidó en 2016, con la creación de 47.000 empleos netos y un aumento de las ventas del 1,9%, hasta alcanzar los 35.131 millones de euros en 2016, según la empresa de investigación de mercados *The NPD Group* (Marcas de restauración, 2017).

En el primer trimestre de este año, en esta rama, se produjo un descenso de un 1,2%, lo que corresponde a unos 1.144 ocupados. Los asalariados crecieron un 0,9% mientras que los trabajadores por cuenta propia tuvieron un descenso de un 7,4% (Hostelería Digital, 2017).

3.1.2 EL SUBSECTOR DE LOS ALOJAMIENTOS.

Los alojamientos turísticos pueden clasificarse en dos grupos: un grupo de alojamientos de tipo hotelero y otro grupo de tipo extrahotelero (apartamentos, camping, albergues, viviendas turísticas...etc). Pero sin duda, son los establecimientos hoteleros el elemento básico de la oferta total de los alojamientos en España, sobre todo para los turistas extranjeros.

En los últimos años, la actividad hotelera, dado el elevado porcentaje que representa sobre el conjunto de las empresas turísticas, se ha convertido en una de las ramas del ámbito terciario de mayor relevancia e impacto económico. En el primer trimestre de 2017 la empresa hotelera contaba a nivel nacional con 13.548 establecimientos abiertos.

	2017M03	2017M02	2017M01
Nº DE ESTABLECIMIENTOS ABIERTOS ESTIMADOS	13.584	12.659	12.023
PERSONAL EMPLEADO	171.817	156.259	146.063

Fuente: INE-EPA (Encuesta de ocupación hotelera)

En términos de plazas hoteleras, España representa el 20% del mercado de la Unión Europea. La inversión hotelera alcanzó en nuestro país los 2.184 millones de euros en el 2016 (López, 2017).

En el primer trimestre de este año, como en el sector de la hostelería en general, el empleo se redujo en un 1%. Los asalariados prácticamente se mantuvieron en la misma cifra que el año anterior, mientras que los autónomos sufrieron un fuerte descenso de un 12,5%, lo que supuso menos trabajadores que en 2016. El mayor descenso tuvo lugar en Madrid, Cataluña y Andalucía, mientras que en Castilla y León tuvo un mayor impulso. (Hostelería Digital, 2017)

3.2. LA DIRECCION DE LOS RRHH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERIA.

Como ponen de manifiesto los datos que acabamos de presentar, la restauración y el alojamiento son actividades de importancia indiscutible en el panorama laboral, empresarial y económico español. Por lo tanto, es importante no olvidar la estrecha relación entre los conceptos de productividad, competitividad y calidad en este sector.

Durante mucho tiempo el concepto de RRHH ha sido considerado en todas las ramas de actividad un gasto. Actualmente, se ha convertido en un valor estratégico para las empresas de servicios. Este valor, lo es aún más en el sector de la hostelería, cuya calidad depende en gran medida del buen trabajo de los profesionales que prestan su servicio día a día a los clientes.

En este sector los RRHH son los activos que más gastos generan por término medio en un hotel, pues es el elemento intangible de mayor valor en la empresa y en el que más se debe invertir. Además es el sector que mayor empleo genera en las ciudades en las que se ubica, pues ofrece servicios que son muy intensivos en mano de obra (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

El éxito de este tipo de empresas depende de la operatividad y efectividad de sus RRHH, por lo que su personal es un elemento esencial para la consecución de los objetivos establecidos y para ganar competitividad en el mercado.

Es fundamental, hacer hincapié en la importancia de los RRHH como *ventaja competitiva* en la empresa y en particular en el sector hostelero. Los elementos generadores de ventaja competitiva en la hostelería se basan en las características de los empleados, sus componentes y habilidades y su capacidad para generar confianza y compromiso con la empresa (Gimeno, 2015).

La adquisición de esta ventaja, no solo depende de los empleados sino también de un director de departamento que lleve a cabo una buena tarea de selección, motivación y cumpla las necesidades de los empleados para

mantenerlos satisfechos, esto ayuda a que el capital humano de la empresa sea fuerte e inimitable.

En cuanto a la ventaja competitiva que se aporta en el sector de la hostelería, presenta unas características especiales ya que los empleados poseen la mayor responsabilidad, por lo tanto la adquisición de esta ventaja dependerá del capital humano.

Algunos factores que se relacionan con la adquisición de la ventaja competitiva en la hostelería son (Gimeno, 2015):

- El compromiso de los directivos. El personal debe estar en contacto con la dirección, ya que considerar que la dirección es inalcanzable impide la capacidad de mejora.
- Relación tanto con los clientes como con los proveedores. Esta relación se debe basar en el conocimiento de las necesidades de los clientes y en satisfacerlas.
- Llevar a cabo una buena gestión de RRHH. Como en cualquier organización, pero con la particularidad en este sector, ya que el estado y la condición del empleado afecta de manera directa al trato con el cliente.

Por otro lado, la aparición de nuevos sistemas de organización empresarial o la implantación de avances tecnológicos han introducido nuevos elementos en la organización del trabajo.

Todo este desarrollo, favorece la desaparición de ocupaciones propias de la hostelería (sumiller, botones...etc), la aparición de otras y la introducción de nuevas características en las ocupaciones. Algunas ocupaciones requieren menos cualificación y otras unas cualificaciones más específicas de tipo técnico-científico (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

3.2.1 PRINCIPALES PRÁCTICAS DE RRHH EN EL SECTOR.

Las tendencias en la gestión de RRHH han ido variando en todos los sectores, aparecen términos como la gestión de competencias, del conocimiento, la estrategia del desarrollo humano o creación del talento. La aparición de estas

tendencias muestra la existencia de una importante capacidad de adaptación y búsqueda de nuevas formas de motivar al personal y vienen a considerar a los trabajadores como un “haber” de la empresa (Gimeno, 2015).

Términos como la formación, cualificación profesional, carrera profesional, especialización o gestión de RRHH, se han incorporado al lenguaje cotidiano de la hostelería.

Las prácticas más comunes que se encuentran en el ámbito de los RRHH son (Gimeno, 2015):

1. Reclutamiento y selección.
2. Formación y desarrollo.
3. Evaluación y selección.
4. Recompensas e incentivos.
5. Diseño y análisis de puestos de trabajo.
6. Comunicación interna y gestión del conocimiento.
7. Seguridad y compromiso de los trabajos.
8. Calidad, participación activa y trabajo en equipo.

De todas estas prácticas, algunas de ellas son muy características del ámbito de la hostelería, aunque todas pueden desempeñarse y variar dependiendo de las organizaciones. A continuación, procederemos a revisarlas brevemente.

1. DISEÑO Y ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

El análisis de puestos de trabajo (APT), es una técnica que permite determinar las tareas que se realizan en cada puesto y conocer las características de las personas que los ocupan.

Esta función es habitual en este sector, ya que los puestos están estandarizados y las actividades que realizan los empleados tienen funciones y responsabilidades fijas. Dependiendo de los puestos de trabajo, las exigencias son diferentes.

En el caso de los puestos base, el perfil más demandado, es el de jóvenes de entre 20 y 30 años con poca experiencia y con estudios primarios y en escasos casos estudios secundarios.

El perfil de los puestos cualificados, se centra en personas de mediana edad entre los 35 y 45 años, con experiencia en el sector, estudios secundarios o formación profesional de técnico de alojamientos turísticos o técnico de servicios de restauración y con dominio de idiomas especialmente inglés, francés y alemán.

El perfil de los puestos de jefes de áreas, está dirigido a personas con alta experiencia en el sector y estudios universitarios como el grado en gestión turística y hotelera o formación profesional de técnico de alojamientos turísticos o técnico de servicios de restauración y con alto nivel de idiomas especialmente inglés, francés, alemán.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

El reclutamiento es una de las actividades más implantadas en las empresas del sector. Ello pone de manifiesto la importancia de todos aquellos procesos orientados a la incorporación de personal en la hostelería, así como el grado de desarrollo de los sistemas de gestión de RRHH.

Las fuentes de reclutamiento más utilizadas, son las fuentes externas: predominan los *anuncios en páginas de Internet* (Infojobs, Eureka...etc), los anuncios en *Linkers*, el portal de empleo y reclutamiento de profesionales en restauración, hostelería, ocio nocturno...etc y por último la *externalización a ETTs*. Otras fuentes menos utilizadas son: las recomendaciones de terceras personas o la petición directa y las Escuelas o Asociaciones de Hostelería.

La promoción interna como fuente de reclutamiento interno adquiere fuerza en las empresas de mayores dimensiones. Entre las principales ventajas podemos destacar: Mejora la perspectiva del desarrollo profesional y es uno de los mejores procedimientos motivadores para incentivar a los trabajadores (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

La selección, al igual que el reclutamiento, es una de las prácticas de RRHH más importantes en la hostelería.

El procedimiento de selección de candidatos más utilizado, es la *entrevista*, esta es complementada con la *evaluación de las habilidades personales*, debido a la cercanía de los empleados con los clientes. Estas evaluaciones se llevan a cabo en la mayoría de los candidatos, y se utilizan técnicas como los tests o pruebas psicotécnicas.

A la hora de decantarse por un candidato u otro, los requisitos más valorados son: la experiencia laboral y la predisposición al trabajo. Y en segundo lugar, la disponibilidad horaria y la formación específica en alguna empresa del sector (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

Por último, estas dos técnicas son utilizadas con frecuencia debido a la alta rotación del sector. En el subsector de los alojamientos el porcentaje de rotación es más elevado que en el subsector de la restauración. En la industria hotelera este porcentaje aumenta en función del tamaño de la empresa. A mayor número de empleados, más rotación.

Hay que destacar, que una rotación tan alta constituye un problema para el sector, ya que refleja la incapacidad de la empresa para retener talento. Además conlleva costes de selección, contratación y formación del personal para cubrir los puestos vacantes y puede tener un impacto negativo en la satisfacción de los clientes. Este elevado porcentaje se debe: al alto grado de temporalidad, a la inestabilidad laboral, a jornadas y condiciones de trabajo duras y a remuneraciones bajas (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

3. RECOMPENSAS E INCENTIVOS.

La práctica más habitual en las empresas de este sector es, la *retribución en función del puesto*, sistema en el cual se trata de remunerar las tareas que realiza el empleado dentro de un determinado puesto de trabajo. Debido a que las tareas tienen un impacto diferente para la empresa, son remuneradas de manera distinta, siendo mayor la retribución en aquellas tareas que tienen mayor importancia para la empresa en términos de resultados.

Centrándonos en las recompensas e incentivos que se ofrecen en este sector, en las empresas de mayores dimensiones, una forma de recompensa y motivación, es la promoción profesional y el desarrollo de planes de carrera, aunque no es una técnica muy implantada.

Los criterios utilizados en la promoción profesional están relacionados con elementos subjetivos de difícil medición: las actitudes personales, la eficacia o la satisfacción con el trabajador, la antigüedad, el trato que tienen con los clientes, el trabajo en equipo...etc. El principal factor de promoción en este sector es la eficacia unida a las actitudes personales del trabajador.

En conclusión, independientemente del tamaño de las empresas de este sector, el uso de los incentivos o recompensas en los puestos bases es poco habitual (60% de las empresas de este sector no lo realizan). Sin embargo, ese porcentaje aumenta en los puestos más elevados como es el caso de los jefes de área o los gerentes. Las recompensas más utilizadas en los puestos base son las propinas que los empleados reciben de sus clientes y, con un porcentaje escaso las primas colectivas, primas por objetivos y primas individuales (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

Esto provoca que la motivación de los empleados sea baja, no solo por la falta de incentivos, sino también por la estacionalidad del sector, ya que muchos de ellos son contratados de forma eventual o temporal y saben que cuando termine la temporada las posibilidades de continuar trabajando son escasas.

Otro elemento desmotivador es, que debido a los elevados índices de rotación los empleados no tienen suficiente tiempo para adquirir las destrezas necesarias para desempeñar con eficacia las tareas encomendadas.

4. MODELOS DE EVALUACION.

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objetivo de llegar a los planes establecidos por las empresas. Es un factor para juzgar la excelencia y las cualidades del desempeño del trabajador. Es decir, sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

Una vez hecha una definición de lo que es evaluación, diremos que la principal práctica implantada en este sector, es la *evaluación del desempeño*. Esta medición se centra en la manera en la que cada empleado realiza su trabajo, es decir, en todo aquello que hace para conseguir sus resultados (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

Este sistema se fundamenta en la evaluación de una serie de factores que pueden basarse en las dimensiones generales relacionadas con el comportamiento (trabajo en equipo, orientación a resultados, liderazgo...) o en el propio comportamiento del empleado (desarrolla soluciones valiosas, llega puntual, trabaja bien en equipo, atiende de forma cordial a los clientes, etc) (Chiavenato, 2011)

Esta evaluación tiene un carácter subjetivo, es el evaluador quien valora en qué medida la forma de actuar de los empleados cumplen los objetivos establecidos. El tipo de evaluador más habitual en este sector es el superior inmediato.

5. FORMACION Y DESARROLLO PROFESIONAL.

Es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales y personales de los trabajadores. Conforme se incrementa el número de empleados, se incrementa el porcentaje de empresas que necesitan formar al personal.

La implantación de la formación dependiendo de los subsectores, sitúa a los alojamientos en primer lugar, a la restauración organizada (catering) en el segundo y por último se encuentran la restauración tradicional (bares, cafés, restaurantes) y la alimentación en colectividades (colegios, centros sanitarios, comedores de empresa...etc) (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

Los planes de integración o los cursos de introducción para los nuevos empleados resultan imprescindibles para transmitirles la filosofía y los valores que implica la marca, así como su identificación con ellos y con el equipo de trabajo del que forman parte.

Las empresas también se preocupan por la formación técnica, debido a la necesidad de hacer saber a los empleados el tipo de clientes que acuden a los establecimientos y cómo funciona la empresa, pues el trabajo depende directamente de la cultura y los valores de la organización.

Dependiendo del puesto de trabajo, los empleados acceden a diferentes tipos de formación y en diferentes grados. Los cargos directivos y los puestos base (ayudantes, auxiliares, mantenimiento, servicio de limpieza...) son los que participan en menor grado en los planes de formación. Estos últimos, únicamente para cumplir la normativa establecida en materia de Seguridad Alimentaria y Prevención de Riesgos Laborales.

La formación continua está orientada básicamente a los jefes de área y los mandos intermedios (en el caso de cocineros/as, camareros/as, recepcionistas...). En cualquier caso, la realización de acciones formativas para favorecer la participación de los trabajadores es escasa en las empresas de este sector (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

Una pequeña porción de empresas introduce elementos de participación del trabajador en la elección de las acciones formativas y, en otros casos, se asocia la formación como elemento de promoción profesional.

Por último, es importante decir que una buena política formativa facilita la productividad del personal y es clave para mantener los dos pilares fundamentales de las empresas del sector: la excelencia en el servicio y la innovación.

6. CLIMA Y SATISFACCION LABORAL.

El 70% de las empresas del sector consideran que realizar acciones orientadas a favorecer la satisfacción de los trabajadores es fundamental (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

Las empresas con mayor número de empleados son las que más estudios realizan sobre la satisfacción del clima laboral y acciones para favorecer la permanencia de los trabajadores. Estas acciones incluyen la realización de charlas, la introducción de mejoras salariales o el trabajo en equipo.

Las empresas que realizan estas acciones, consideran que es más fácil mantener a los trabajadores en su puesto a pesar de la alta rotación y las dificultades de retención por las que se caracteriza este sector.

Los tres elementos más importantes en la creación o mantenimiento de un clima laboral adecuado son:

1. La comunicación.
2. Los estilos de dirección y liderazgo.
3. La estabilidad en el empleo.

Actualmente el clima laboral de las empresas de este sector es desfavorable debido a la inestabilidad del empleo; las jornadas laborales intensas; la inexistencia de equipos de trabajo y la escasa comunicación interna, predominando únicamente la comunicación vertical descendente. En muchas ocasiones, no se escuchan las opiniones o ideas de los miembros de la plantilla.

3.2.2 CONCLUSIONES: RASGOS PRINCIPALES DE LOS RRHH EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.

Una vez vistos y analizados los rasgos o características principales en materia de RRHH de este sector, puede decirse que, a pesar de ser uno de los sectores más valorado e importante para la economía nacional y generador de empleo, tiene muchos puntos débiles en materia de gestión de RRHH.

Es un sector con malas condiciones laborales, en cuanto a horarios, jornadas (en ocasiones se superan las 40 horas semanales), periodos de vacaciones, días festivos y conciliación de la vida laboral y personal. Existe un elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial y temporal e importante presencia de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados en el sector de forma esporádica.

La remuneración es inferior a la de otros sectores, existe una elevada tasa de rotación que conlleva a una falta de profesionalidad y constituye un problema y un gasto para el sector, repercutiendo en la satisfacción del cliente.

El escaso prestigio social de algunas profesiones del sector, las condiciones duras en cuanto a horario, la escasa formación y la carencia de instrumentos de gestión de recursos por parte de los directivos, son algunas de las causas que provocan la alta rotación del sector. Esta rotación afecta más a las empresas pequeñas y microempresas y por categoría profesionales, a los puestos base y de menor cualificación. Por otra parte, puede ser un problema desde el punto de vista de los costes, especialmente en el caso de que exista escasez de talento y dificultades para cubrir las vacantes (Cortes, Pereira y Andreu, 2012).

La falta de formación de los profesionales de la hostelería provoca desajustes entre la actividad formativa y el sistema productivo, y muchas veces la formación que se ofrece no cumple los requisitos mínimos para ser exitosa. Este problema es causa muchas veces de la estacionalidad del sector, lo que provoca que las empresas deciden no invertir en formación para sus empleados, algo básico para fortalecer los vínculos entre la empresa y el trabajador.

Todos estos factores, unidos a la escasa retención de personal, al desajuste entre la oferta y la demanda en algunos puestos de trabajo, principalmente en los puestos base y cualificados, la elevada temporalidad e inestabilidad en el empleo y la percepción social negativa del sector (largas jornadas de trabajo, salarios bajos, estrés, escasos descansos, alta rotación, puestos poco cualificado...), provoca que la motivación y los niveles de satisfacción de los empleados sean muy bajos, que no estén comprometidos con las empresas y exista un mal clima laboral.

3.3. CÓMO APLICAR LOS APARTADOS DE RRHH DE LA NORMA EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA.

3.3.1 CALIDAD EN LA HOSTELERIA.

La gran importancia que se da últimamente a la calidad en el sector servicios, se debe por un lado a la *evolución de la sociedad*, en los últimos años se ha producido un nuevo tipo de consumidor más exigente, más formado y más conocedor de sus gustos y preferencias. Esto ha provocado en las empresas

dedicadas al sector servicios, la necesidad de adaptarse al nuevo consumidor para satisfacer sus preferencias.

Por otro lado, se debe a la *importancia de la calidad*, principalmente a la globalización y a la alta competencia que hay en los mercados, incluido el de servicios turísticos- hosteleros, que hace que la búsqueda y la implantación de la calidad en la prestación de bienes y servicios sea el instrumento más eficaz para la supervivencia de las empresas.

El primer paso hacia el concepto de calidad en relación con la prestación de bienes y servicios, tuvo su origen en las reclamaciones de los clientes a consecuencia de que los servicios prestados no cumplieran sus expectativas. Esto llevó a las empresas a crear departamentos de inspección y, posteriormente, de control de calidad que evolucionaron hacia el aseguramiento de calidad.

El concepto de calidad en las empresas turístico- hoteleras se define como: *“la forma de producir de acuerdo con un plan de calidad preestablecido, buscando la satisfacción de los deseos de los clientes”* (Del Pozo, 2012). La calidad es una inversión a largo plazo, basada en una mejora continua con metas establecidas cada vez que se cumplan los objetivos, con el propósito de mantener la motivación de los empleados.

Los hoteles y restaurantes están muy interesados en implantar sistemas de calidad al ofrecer sus servicios, porque les permite reducir sus costes; aumentar la productividad de sus empleados y conseguir que estén motivados; mejorar el entorno laboral; estandarizar el servicio prestado y sobre todo conseguir que los clientes perciban esa calidad, que estén satisfechos y sean leales al establecimiento (Navarro, Bravo y Jerez, 2008).

Actualmente, existe una gran variedad metodológica para gestionar la calidad, algunos ejemplos son: las normas ISO, la norma EFQM (en español, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad); el sistema de Gestión de la Calidad Total o TQM y las normas ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) para hoteles y restaurantes, diferenciadas tanto por su grado de implantación sectorial como por su grado de aplicabilidad a cada empresa.

En el contexto de nuestro país, debemos destacar el ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española), es una entidad de Certificación de Sistemas de Calidad creada en Abril del 2000. Se trata de normas voluntarias y definidas por el sector turístico y de hostelería español y responden a la voluntad de compromiso de servicios que los directivos quieren hacer con sus clientes. (Del Pozo, 2012)

Es un conjunto de normas, cuya aplicación depende de la actividad de la empresa turística. Recoge la descripción de todos los aspectos que se han considerado constitutivos de la calidad en cada unidad de servicio desarrollada en las mismas. Su marca estrella es la “Q” de calidad, según el ICTE *“la marca Q de Calidad Turística cumple con una serie de características aportando prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos turísticos certificados”*

Las principales características de esta marca son (Del Pozo, 2012):

- Prestigio: Demuestra compromiso del establecimiento certificado (hoteles o restaurante), por alcanzar la satisfacción de las expectativas del cliente, ofreciéndole un servicio excelente.
- Diferenciación: La marca solo podrá obtenerse por aquellos establecimientos que aseguren los niveles de calidad establecidos en la norma.
- Fiabilidad: Los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento o no de los requisitos, son independientes del propio sector.
- Promoción: Los administradores se encargan de promocionar establecimientos certificados ante los consumidores.

En la actualidad, existen 2.033 establecimientos turísticos certificados de los diferentes subsectores que se establecen, entre ellos están los hoteles y apartamentos, los servicios de restauración, los balnearios, campings...etc.

A pesar del grado de difusión alcanzado por la norma “Q” de calidad turística, hemos de señalar que este mismo año el ICTE ha logrado después de mucho tiempo iniciar la puesta en marcha de una norma internacional ISO para el sector hotelero. Aunque específica para este sector, dicha norma seguirá las

directrices de la ISO 9001:2015, objeto de estudio en el presente trabajo. (Calidad Turística hoy, 2017)

3.3.2. ALGUNAS ORIENTACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA NORMA.

Una vez vistas las prácticas más características de los RRHH y las deficiencias relacionadas con la gestión del personal en el sector de la hostelería, como se ha podido comprobar, los sistemas de gestión de RRHH en el sector todavía son reducidos y no se cuenta con los instrumentos necesarios para afrontar el gran reto del sector: *la planificación de la estrategia empresarial*.

Las organizaciones del sector hostelero, debido a la exigencia de los clientes y al incremento de la demanda, son cada vez más conscientes de la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados, así como los sistemas de calidad implantados.

En este apartado nos centraremos en las propuestas de mejora a aplicar en el ámbito de los RRHH de la hostelería, teniendo en cuenta el contenido de los apartados referidos a los RRHH de la ISO 9001:2015.

Como ya explicamos en el apartado de fundamentos teóricos de este trabajo, los capítulos más directamente relacionados con los RRHH dentro de la ISO 9001:2015, se basan en dos puntos: el primero está relacionado con el liderazgo y la satisfacción del cliente, puesto que constituye el elemento imprescindible en la norma.

El segundo punto, se centra más en los empleados, en las competencias y responsabilidades que deben tener, en la toma de conciencia y en la comunicación tanto externa como interna, que constituye un pilar fundamental.

Las orientaciones o recomendaciones que se disponen a continuación tienen como objetivo solucionar las carencias que se presentan en este sector en relación con las actividades de RRHH a las que se hace referencia en la norma.

A. Liderazgo.

Este apartado se centra, como ya hemos dicho anteriormente, en la alta dirección y en la relación con los clientes, el pilar fundamental de todo sector.

El liderazgo es el concepto clave de la norma. El líder o la alta dirección, es la persona encargada de dirigir al resto hacia la consecución de unos objetivos, apoyándose en la motivación y en la involucración del personal con el sector (Gómez, 2015).

Una parte fundamental en la gestión de los RRHH de la hostelería, recae en aquellos mandos que tienen responsabilidades sobre otras personas, ya que son ellos los que llevan a cabo las estrategias de negocios y los que definen el entorno de sus empleados. Su capacidad para guiar, inspirar, atraer y motivar a sus equipos tiene un gran impacto en el desempeño de la organización, en la consecución de los objetivos marcados y en la propia imagen del sector (Libro Blanco de los RRHH del Turismo en España., 2015).

Actualmente falta liderazgo en las empresas de este sector, es decir, gerentes, mandos intermedios, capaces de crear valor, de aumentar la calidad de los productos y servicios que ofrecen y motivar a los empleados.

En este sector al líder se le relaciona con el gerente o directivo del hotel. Algunas recomendaciones de cómo implicar a los gerentes en la mejora de la satisfacción de los empleados y en aumentar la calidad de los servicios prestados, son:

- Realización de reuniones periódicas con los empleados para hacerles partícipes de los logros y las áreas que es necesario mejorar, y de esta forma, involucrarles más en el sistema de calidad.
- Mayor intervención en las reclamaciones, quejas...etc y participación en los problemas que surjan a nivel laboral (conflictos entre los empleados) y con los clientes.
- Promocionar los planes de carrera profesional y crear una cultura organizativa eficaz.

Enfoque al cliente.

El cliente constituye el elemento principal tanto en la norma como en las empresas del sector hostelero. El fin último de toda empresa es cumplir los requisitos y aumentar la satisfacción de los clientes. La satisfacción es un factor estratégico de éxito y reside en conocer las opiniones de los clientes y en alcanzar sus expectativas.

La responsabilidad de los gerentes es conseguir que el servicio prestado por los empleados sea de calidad y acorde a las expectativas y exigencias de los clientes, para lograr su confianza y fidelidad al establecimiento. La principal forma para conseguir esa fidelidad es, detectar los cambios en sus expectativas, esto permitirá a las empresas reaccionar a tiempo y adecuar la planificación de los procesos para mantener y aumentar la satisfacción de los clientes (Gómez, 2015)

Un método eficaz para obtener información sobre la satisfacción de los clientes en este sector de actividad, consiste en realizar *encuestas de satisfacción*, es una práctica de gran valor para conocer cómo realizan las organizaciones su trabajo desde la opinión de un tercero. Las encuestas deben consistir en una serie de preguntas claras, concretas, abiertas y que requieran valoraciones o sugerencias por parte de los clientes. La mejor forma de motivar al cliente es hacerle saber que el objetivo de la encuesta es la realización de mejoras en la empresa y hacerle partícipe de ellas.

En cualquier caso, el objetivo de las encuestas es disponer de información adecuada para identificar las áreas de mejora y plantearse una revisión de esas áreas. Es importante contar con la colaboración de los empleados, ya que la satisfacción del cliente depende directamente de ellos.

B. Apoyo.

El recurso humano, según la ISO 9001:2015, es imprescindible para el sistema de gestión de calidad en la empresa y tiene una gran cantidad de funciones como sistema de apoyo. La gestión de los RRHH en la ISO, se centra en las

personas, en definir las responsabilidades y funciones que debe realizar cada trabajador para el puesto asignado, en determinar las competencias (conocimientos y habilidades) que necesitan para desempeñar el cargo y ofrecer formación en el caso de que las competencias sean insuficientes.

Las actividades de RRHH recogidas en la norma ya se han explicado con anterioridad y ahora nos centraremos en las orientaciones que debe aplicarse en el sector de la hostelería sobre estas prácticas.

Recursos y personas.

Las empresas deben disponer en todo momento de los recursos y personas necesarias para la buena marcha de la empresa y para aumentar la competitividad en el mercado laboral. Para que esto sea posible debe existir un clima laboral favorable dentro de la empresa.

Las personas constituyen el activo clave en el sistema de calidad. Los empleados en este sector, son el recurso más importante como fuente de captación, retención y fidelización de clientes, están en todo momento en contacto con ellos y la impresión de los clientes depende directamente de la calidad con la que prestan el servicio, son los responsables de que los clientes estén satisfechos y sean fieles al establecimiento. Por lo tanto, un gran reto a afrontar de la hostelería es la atracción y retención de empleados en un contexto caracterizado por los elevados índices de rotación.

Las orientaciones de mejora en este sentido se centrarían en: planificación con tiempo suficiente de las necesidades de personal, introducción de sistemas formativos, flexibilidad de horarios, mejora salarial, iniciativas de conciliación de la vida laboral y personal, adopción de mecanismos de evaluación del desempeño, desarrollo de la comunicación y la mejora de la calidad del servicio.

Competencia.

Es importante en todo puesto de trabajo, que las personas que lo ocupan adquieran las competencias necesarias para desempeñar de forma eficaz su trabajo. Por lo tanto competencia, según la ISO 9000: *“Es la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos”*

Según la norma ISO 9001:2015, las empresas deben asegurar que el grado en el que las personas aplican sus habilidades, formación y experiencia, favorece la eficacia del sistema de calidad y permiten conseguir los objetivos marcados. A continuación se realizarán unas orientaciones aplicadas a la hostelería.

El punto de partida para la adquisición de competencias, es el *diseño y análisis de los puestos de trabajo*, para ello se deben definir las funciones, requisitos y responsabilidades de cada puesto para asegurarse de que se conoce bien las competencias que deben tener las personas que lo ocupen.

En los últimos años, las descripciones de los puestos en la hostelería se han hecho más específicas, lo que implica una mejora en la gestión, ya que las tareas a desempeñar están claras y los candidatos saben cuáles son sus funciones, esto hace que no se pierda efectividad en los puestos y evita malos entendidos. Consideramos que es necesario seguir avanzando en esta línea (Libro Blanco de los RRHH del Turismo en España., 2015).

Es necesario conocer las competencias y habilidades de cada colectivo de la hostelería y detectar sus necesidades formativas, es decir determinar qué niveles de la plantilla necesitan formación y de qué tipo. Un aspecto imprescindible en esta industria es el servicio al cliente y la capacidad de superar sus expectativas; por lo tanto, es necesario que las inversiones en formación sean elevadas.

Ahora bien, la *formación* para la adquisición y desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, no debe basarse únicamente en realizar cursos formativos sino que, dependiendo del puesto, pueden utilizarse otros métodos también eficaces, como son: redistribución de tareas; la utilización de la figura de coaching (es un entrenador o guía para fortalecer el desarrollo personal y profesional de los empleados de determinados niveles) y la creación de planes de carrera personalizados en los cuales el trabajador establece sus metas y los medios para alcanzarlas.

Además, la presencia de las nuevas tecnologías, proporciona oportunidades formativas a bajos costes y una mayor efectividad, algunas de estas tendencias son: el e-learning, es un método de formación a distancia a través de algún

dispositivo tecnológico o el outdoor training (formación fuera de la empresa). Estas técnicas complementen la formación presencial. Para comprobar que las acciones hayan sido útiles para la adquisición de las competencias, es necesario realizar una evaluación.

Estas acciones deben ser coherentes con los recursos disponibles y tienen que ser una fuente de motivación para los empleados, que les permita mejorar su disposición en el trabajo y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, así como desarrollar su profesionalidad.

La formación está muy relacionada con los *sistemas de evaluación del desempeño*, su objetivo es determinar el trabajo del empleado y observar si se adecua a la formación implantada y si cumplen los objetivos establecidos.

Junto a los sistemas de evaluación más tradicionales, un método eficaz de evaluación para determinar puestos, sería la *evaluación "360 grados o feedback 360"*, la cual se basa en la participación en el proceso de evaluación de todas las personas que tiene relación con el evaluado, es decir los propios compañeros, subordinados, superiores e incluso los clientes.

Es eficaz a la hora de conocer las capacidades y habilidades de los empleados y cómo el trabajo que realizan es percibido por las personas que trabajan habitualmente con ellos. Gracias a los comentarios de los demás, los trabajadores descubren su potencial y sus puntos fuertes, así como las áreas que es necesario mejorar para conseguir los objetivos óptimos.

Por último, la evaluación "360 grados" permite crear una cultura organizativa orientada al trabajo en equipo, puesto que permite la participación activa de los trabajadores en la evaluación del trabajo de sus compañeros.

Toma de conciencia.

La ISO considera que el personal debe ser consciente de la misión y visión de la empresa, de su cultura y valores, de cómo contribuyen al logro de los objetivos y de la política de calidad. Existe una serie de elementos intangibles

que pueden ayudar a la toma de conciencia de las personas, en especial en el sector hostelero.

Un elemento importante, es crear *equipos de trabajo* y conseguir que los empleados asuman cada vez más iniciativas y responsabilidades en la realización de sus tareas. Esto reforzará su formación, se sentirán más valorados por la empresa, conocerán perspectivas distintas sobre el mismo asunto y contribuirán a crear un clima de confianza entre los empleados (Gómez, 2015).

Otro factor, es la *comunicación*. La alta dirección, es decir los gerentes de los establecimientos hoteleros, deben transmitir claramente las funciones que tiene cada uno de los niveles profesionales, informarles acerca de los resultados conseguidos, de la política de calidad y de los cambios que afectan a la empresa. Esto hace que los empleados se sientan parte de la empresa y se involucren cada vez más con ella.

La *participación*, constituye un elemento clave. Contar con la colaboración activa de los empleados e involucrarles en la toma de decisiones, fomenta la contribución de estos en las decisiones de la empresa.

Algunas formas de conseguir la participación de los empleados pueden ser: contar con ellos en las reuniones directivas, crear blogs a nivel de la empresa, o buzones de sugerencias donde los empleados transmitan sus ideas y sugerencias para mejorar la imagen de la empresa. Estas ideas pretenden fomentar la iniciativa individual y estimular la creatividad de los empleados.

Y por último, un elemento imprescindible, es el *desarrollo profesional y la promoción interna*. La posibilidad de promocionar y cubrir futuras vacantes, implica un mayor esfuerzo en la realización de las tareas, ya que los empleados prevén que existe una situación que les recompensa. Se pretende que la plantilla vea en la empresa una gran oportunidad para desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Comunicación.

La comunicación interna y externa (atención al cliente) es pieza esencial en las empresas hosteleras. Este factor está muy relacionado con la norma, en ella la comunicación es imprescindible para mantener un clima laboral favorable y lograr la eficacia de la gestión. Los problemas que surgen por la falta de comunicación tienen sus causas en la carencia de conocimientos y en que no se ha sabido aprovechar o transmitir la información.

La *comunicación interna* tiene un peso muy importante en este sector y es necesario reforzarla porque constituye una herramienta con alto valor estratégico. La comunicación debe ser clara y fácil de entender. A este concepto no se le da la importancia que requiere, pero implantar una buena comunicación interna en un hotel o restaurante, puede mejorar el negocio y el ambiente de trabajo.

Es necesario fomentar la comunicación bidireccional. Escuchar las opiniones e ideas de los empleados. La mejor forma de hacerlo es realizando reuniones periódicas con el personal para obtener información sobre la marcha de la empresa y los elementos que son necesario mejorar. Además de obtener información de ellos, es aconsejable aportarles información sobre la empresa y su situación económica y hacerles partícipes de los éxitos a nivel general.

Esto proporcionará un ambiente de trabajo adecuado basado en el compromiso y la transparencia y un aumento de la motivación de los empleados al ver que se escuchan sus ideas.

Es imprescindible potenciar la *comunicación externa*, es decir la comunicación con el cliente, puesto que una comunicación eficaz es parte esencial del éxito del sector y de la fidelidad del cliente. Si la comunicación no existe, el cliente no volverá y además dará malas opiniones sobre el servicio prestado en ese establecimiento.

Para evitar esos problemas es imprescindible en los empleados: escuchar y mostrar interés por las necesidades de los clientes, ofrecerles en todo momento un servicio de calidad, anticiparse a sus necesidades, preocuparse por su estancia...etc. Pero no todos los empleados sirven para comunicarse de

forma fluida con los clientes, se debe analizar bien si la persona contratada tiene cualidades para la comunicación y establecer formación para ofrecer un trato de calidad a los clientes.

En síntesis, con este punto hemos tratado de exponer una serie de orientaciones dirigidas a los gerentes de los hoteles (el sector de la hostelería en el que más nos hemos centrado) para aumentar la calidad de los RRHH y disminuir los problemas citados anteriormente, todo ello relacionado con las actividades de RRHH que recoge la ISO 9001:2015. Tales orientaciones se pueden sintetizar de esta manera:

- Conseguir que el servicio prestado por los diferentes empleados a los clientes sea de calidad y acorde a sus expectativas, para lograr su fidelidad al establecimiento.
- Atracción y retención de empleados, constituyen el elemento imprescindible en las empresas.
- Aumentar la eficacia y productividad de los empleados.
- Crear una cultura organizativa eficaz.
- Mejorar la calidad formativa: Mayor inversión en formación dentro del sector y desarrollar mecanismos de control de calidad. Utilización de otros métodos también eficaces más allá de los cursos formativos (redistribución de tareas, planes de carrera, coaching...etc).
- Fomentar el trabajo en equipo, la participación en los logros y objetivos de la empresa, el desarrollo de planes profesionales y la promoción interna.
- Establecer una comunicación eficaz tanto con los empleados como con los clientes para mantener un clima laboral favorable.

4. CONCLUSIONES.

Las Normas ISO son un conjunto de normas internacionales orientadas a gestionar la calidad en las empresas. Se crearon con el objetivo de reducir costes y aumentar la efectividad de las organizaciones. En este trabajo nos hemos centrado en la última versión de norma, la ISO 9001:2015 y en su desarrollo a nivel general, los cambios con respecto a la versión anterior y, de forma más específica, en lo relacionado con los RRHH, centrándonos en último lugar en el sector de la hostelería y en las principales prácticas de RRHH que en él se llevan a cabo. De lo analizado en el trabajo, procederemos a extraer algunas conclusiones:

-En primer lugar, se observa que en esta nueva versión aparecen nuevos conceptos, se da más importancia a la satisfacción de los clientes, al compromiso de las partes, a la determinación de los riesgos y oportunidades...etc.

-Con respecto a los RRHH, se da más valor a su gestión en las organizaciones. Se ofrece una visión más renovada de los mismos, en comparación con la ISO 9001:2008: se hace más hincapié en la captación, formación, en la toma de conciencia y en la comunicación de los trabajadores y aparece como novedad el concepto de liderazgo, que se considera como uno de los requisitos de la norma. Es la alta dirección la que debe atraer y dirigir al resto de la organización hacia la consecución de los objetivos de calidad, apoyándose en la motivación y el compromiso. Además surge un nuevo recurso que es importante gestionar en toda organización: el conocimiento.

-Nos ha resultado muy llamativo que en la norma no se hable nada sobre determinadas actividades de RRHH, como las compensaciones o incentivos que se dan a los trabajadores, pues pensamos que son un gran elemento de estímulo y motivación para ellos. Además para las empresas también constituyen un factor importante, ya que conseguirán atraer y retener al personal, aumentar su rendimiento para conseguir los objetivos de la política de calidad y que estén más comprometidos y sean más leales.

Pero los incentivos no tienen por qué ser siempre económicos, existen otras recompensas de carácter más intrínseco: Junto con las retribuciones en especie (automóviles, viviendas, ayudas...etc), está la conciliación de la vida personal y profesional, por ejemplo. Con estos incentivos aumenta la motivación del empleado, que ve reconocido su esfuerzo y rendimiento y se siente parte importante de la empresa.

-Todo lo observado en relación con las actividades de RRHH en la ISO 9001:2015, lo hemos intentado aplicar al sector de la hostelería y, de forma más concreta, a los establecimientos del subsector hotelero. Nos gustaría justificar qué este trabajo hubiese sido más interesante desarrollarlo si el sector de la hostelería prestara más atención a la Norma Internacional ISO. De esta forma habría sido posible aplicar de forma más clara los contenidos de RRHH de la norma al sector. El certificado de calidad en el que se centra la hostelería es la “Q” de calidad. Este certificado aporta a los establecimientos turísticos y hosteleros prestigio y diferenciación con respecto de aquellos que no lo poseen.

Pero tenemos que destacar que el ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) ha logrado después de mucho tiempo iniciar la puesta en marcha de la ISO en el sector hotelero. La necesidad de elaboración de esta norma se ha puesto de manifiesto ante la llegada al mercado de alojamientos no reglados y con procedimientos jurídicos y fiscales distintos en cada uno de los países, lo que está provocando confusión entre los clientes, a los que se les vende como turísticos alojamientos que no reúnen tales requisitos. Esta aprobación acredita de nuevo el liderazgo de España en materia de calidad turística, así como la adaptación del sector hotelero español a las nuevas realidades del mercado (Calidad Turística Hoy, 2017).

-Las principales fuentes utilizadas para conocer cómo se gestionan los RRHH en los establecimientos de este sector, no son totalmente recientes, pero esto no supone excesivo problema, puesto que los rasgos sobre los empleados que reflejan, son características estructurales, es decir, que no han cambiado mucho en los tres o cuatro últimos años.

A la vista de la situación reflejada, pensamos que este sector debería seguir llevando a cabo cambios o mejoras en las prácticas de RRHH ya que, como hemos recalcado varias veces, el personal es lo más importante en las organizaciones y es necesario conservarlo para la buena marcha de las empresas que forman parte de este sector. Además es muy importante mejorar la imagen que tiene la sociedad sobre este sector e impulsar su calidad.

-Por lo tanto, hemos propuesto una serie de recomendaciones que deberían seguir los gerentes de hoteles para conseguir una mejora en la gestión de los RRHH de sus establecimientos. Así, entre otras propuestas, consideramos que es necesario mejorar la calidad formativa, puesto que contar con personal formado constituye un elemento de éxito y diferenciación de la empresa en relación con sus competidores. Además, las empresas deben conseguir que los empleados tomen conciencia de cómo contribuyen al logro de los objetivos y a la política de calidad y que se comprometan con ellos. Aquí juega un papel clave la dirección o gerencia del establecimiento, liderando el sistema de calidad.

Hay que destacar también que la comunicación tanto externa como interna es una pieza esencial para mantener un clima laboral favorable y crear una cultura organizativa eficaz. En particular, es necesario fomentar la comunicación interna, ascendente y descendente, ya que constituye una herramienta de alto valor estratégico en las empresas del sector y hace que los empleados se sientan parte importante de ella.

En definitiva, es imprescindible el compromiso de ambas partes (dirección y personal) para conseguir los objetivos marcados y lograr satisfacer las expectativas de los clientes, puesto que contar con clientes satisfechos y fieles constituye un elemento de éxito y supervivencia de toda empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BLOG DE CALIDAD ISO (4 de Marzo de 2015). Recuperado el 27 de Marzo de 2017. "Los 8 principios de gestión de la calidad": <http://blogdecalidadiso.es/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- BLOG NUEVA ISO 9001:2015 (15 de Enero de 2016). Recuperado el 8 de Abril de 2017. "ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015: Diferencias y beneficios": <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015-diferencias-beneficios/>
- BLOG SOBRE GESTION DE LA CALIDAD, INOCUIDAD DE ALIMENTOS, SALUBRIDAD Y PRODUCTIVIDAD. NORMAS ISO 9000, ISO/ TSM 16499, ISO 1400, ISO 22200, OHSAS (2012). Recuperado el 18 de Marzo de 2017. "Evolución de las normas ISO 9000": <http://www.wilsoft-la.com/index.php/articulos/item/14-evoluci%C3%B3n-de-las-normas-iso-9000.htm%20>
- CALIDAD TURÍSTICA HOY (2017). Recuperado el 24 de Mayo de 2017. "El ICTE logra poner en marcha la Norma Internacional ISO para el sector hotelero": <http://calidadturistica hoy.es/ESP/m/7/1277/general/Noticias/El-ICTE-logra-poner-en-marcha-la-Norma-Internacional-ISO-para-el-sector-hotelero>
- CALIDAD TURISTICA HOY (2016). Recuperado el 23 de Mayo de 2017. "El sector turístico español sigue apostando por la calidad: en 2016, crecen en un 4,5% las certificaciones "Q" del Instituto para la Calidad Turística Española": <http://calidadturistica hoy.es/ESP/m/36/1254/general/Inicio/El-sector-turistico-espanol-sigue-apostando-por-la-calidad--en-2016--crecen-en-un-4-5-las-certificaciones-Q-del-Instituto-para-la-Calidad-Turistica-Espano>
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- CORTES, E., PEREIRA, J., y R, A. (2012). *RRHH en el sector hotelero. Acciones para aumentar la calidad del servicio*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01854_hotelero.pdf
- DEL POZO, J. (2012). *Procesos de gestion de calidad en la hosteleria y turismo*. Malaga: IC. Editorial.
- GIMENO, M. (2015). *Prácticas de Recursos Humanos en la Hostelería: caso del Hotel Renasa Valencia*. Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59551/GIMENO%20-%20PR%C3%81CTICAS%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20E>

N%20EL%20SECTOR%20DE%20LA%20HOSTELER%3%8DA%3A%
20EL%20CASO%20DEL%20HOTEL%20RENASA%20VA...pdf?sequen
ce=1

GOMEZ, J. A. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Madrid: AENOR ediciones.

HOSTELERIA DIGITAL.ES (2017). Recuperado el 17 de Mayo de 201. "EPA: Desciende el empleo en hostelería entre enero y marzo": <https://www.hosteleriadigital.es/2017/04/27/epa-desciende-el-empleo-en-hosteleria/>

INGENIO EMPRESA (2015). Recuperado el 22 de Marzo de 2017. "Gestión del recurso humano desde ISO 9001:2015": <http://ingenioempresa.com/recursos-humanos-iso-9001/>

LAMOCA, M. (2015): Material docente de la asignatura Dirección de RRHH II. Cusso Académico 2015-1016. Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Valladolid.

LIBRO BLANCO DE LOS RRHH DEL TURISMO EN ESPAÑA (2015). Recuperado el 27 de Mayo de 2017 de Exceltur: http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/LIBRO_BLANCO_RRHH.pdf

LOPEZ, L. (2013). *PDCA home*. Recuperado el 8 de Abril de 2017. "La nueva norma ISO 9001. Norma ISO 9001:2015 Resumen de los primeros cambios": <http://www.pdcahome.com/5135/la-nueva-norma-iso-9001-2015/>

MARCAS DE RESTAURACIÓN (2017). Recuperado el 18 de Mayo de 2017. "La restauración española consolida su recuperación en 2016": <http://marcasderestauracion.es/la-restauracion-espanola-consolida-su-recuperacion-en-2016/>

NAVARRO, J., BRAVO, I., y JEREZ, C. (2008). *Situación de la gestión de los recursos humanos en las empresas de hostelería*. Recuperado el 11 de MAYO de 2017, de <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-10.pdf>

NOGUEZ, V. (s.f.). *El futuro de la calidad ISO 9001:2015*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de <http://www.academia.edu/20230407/ISO-9001-2015-futuro-calidad>

SÁNCHEZ MARÍN, G. (Coord.) (2011): *Dirección de Recursos Humanos*. Diego Marín, Editor

UNE-EN ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. (2000). Obtenido de UPC:
<http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3042/36146-4.pdf>