

## LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EN EL SECTOR HOTELERO. UN ESTUDIO EMPÍRICO

Silvia Regina Arroyo Varela\*

**Resumen.** El entorno competitivo en el que tienen lugar las actividades de las organizaciones hace que cada vez más se imponga en las mismas la condición de flexibilidad, entendida como la capacidad de responder ante el cambio de la forma más eficaz y eficiente posible.

De otra parte, dada la importancia del turismo en la economía nacional, las fluctuaciones de la demanda y la incidencia de los recursos humanos en el servicio, hay que dotar a la gerencia de las empresas turísticas, en general, y de los hoteles, en particular, de mecanismos que permitan la mejor utilización del personal a fin de dar un buen servicio, mediante el oportuno ajuste de la plantilla a las necesidades de la demanda, sin por ello tener que incurrir en mayores costes. Para ello, se pueden utilizar distintas medidas flexibilizadoras, como la flexibilidad numérica.

En el presente trabajo nos vamos a centrar, de una parte, en la flexibilidad contractual y, de otra, en las alternativas a la flexibilización en la contratación, esto es, aquellos sistemas que, sin que la empresa tenga que contratar personal directamente, permiten la rápida incorporación de personas a la organización para el desempeño de la actividad o la externalización de ésta. Para ello nos centramos en un tipo de organización concreto, los hoteles, para ver qué fórmulas emplean para el ajuste de sus plantillas ante la estacionalidad del sector y las fluctuaciones de la demanda.

**Palabras clave.** Flexibilidad numérica, hotel, outsourcing, trabajo temporal.

**Abstract.** The competitive environment in which take place the activities of the organizations makes that more and more it is imposed in them the condition of flexibility, expert as the capacity to respond to the change, the adaptability or ability to make in front of the changing circumstances of the environment in the possible more effective and more efficient way.

Of another part, given the importance of the tourism in the national economy, the fluctuations of the demand and the incidence of the human resources in the service, it is necessary to endow to the management of the hotels of mechanisms that allow the personnel's better use in order to give a good service, by means of the oportune adjustment from the insole to the necessities of the demand, without to have to incur it in more costs. For it, different measured flexibilizadoras can be used, as the numeric flexibility.

In this work we will center, of a part, in the contractual flexibility and, of other, in the alternatives to the flexibilization in the recruiting, this is, those systems that, without the company has to hire personal directly, they allow the quick incorporation of people to the organization for the acting of the activity or the outsourcing of this. To it, we center ourselves in a concrete organization type, the hotels, to see what formulas they use for the adjustment of their insoles before the estacionalidad of the sector and the fluctuations of the demand.

**Key words.** Labour flexibility, hotel, outsourcing, temporary work.

### I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la flexibilidad laboral es un tema de gran importancia para las organizaciones. A esta situación han contribuido factores diversos, como una competitividad cada vez más elevada y la frecuencia

e intensidad de los cambios registrados en el entorno, todo lo cual obliga a las empresas a la búsqueda de fórmulas de gestión que, al tiempo que las hagan más eficientes, les permitan una rápida adaptación al mercado, lo cual redundará en una mayor competitividad.

\* Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Profesora del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Málaga. srrarroyo@uma.es.

Estos factores han ocasionado que sea difícil aceptar hoy en día el conocido principio inherente al empleo, esto es, que el trabajador vende su tiempo al empresario que lo administra a su mejor conveniencia (Sánchez, 1996). Si bien este modelo ha sido muy criticado por parte de los empresarios, las únicas medidas que se han tomado al respecto han estado orientadas fundamentalmente al abaratamiento de los costes del despido y la eliminación de ciertas cautelas legales sobre las funciones realizables por los empleados.

El trasfondo más notorio de estas transformaciones ha sido el debate sobre la flexibilidad del empleo, *que puso en tela de juicio el modelo de relación de trabajo típica consagrado por la legislación laboral de la mayoría de los países europeos, y cuyos atributos esenciales son el contrato de trabajo de duración indeterminada, en jornada a tiempo completo, por cuenta de un empleador único, y protegido contra el despido injustificado* (Bronstein, 1991). Así, se pensó que la contratación típica generaba rigideces incompatibles con la emergente necesidad de las empresas de lograr la adaptación a un fenómeno económico cambiante y competitivo, lo cual llevó al planteamiento de un modelo contrario a la situación vigente, que se diferenciaba por el recurso a modalidades de empleo denominadas flexibles.

No obstante, las organizaciones generalmente encuentran gran resistencia a las políticas flexibilizadoras por parte de los trabajadores, lo que puede deberse, entre otras causas, a la inseguridad, a motivos culturales, rechazo al cambio de trabajo —a veces

aunque sea en la misma empresa y máxime si implica un cambio de empresa—, presiones sindicales e incluso a la propia legislación laboral. Este último sería el caso de España, donde tras el Estatuto de los Trabajadores de 1980 y por presiones sindicales se restó flexibilidad al mercado, lo cual se puso de manifiesto años más tarde.

Dotar a las empresas de la necesaria flexibilidad no es un tema fácil; además, la flexibilidad se puede y debe gestionar desde diferentes ámbitos (Barrutia, 1987), dada la amplia gama de fórmulas flexibilizadoras (Albizu, 1997), como son la flexibilidad contractual, salarial, funcional, horaria y geográfica, por lo que las medidas en esta línea deben afectar a los diferentes ámbitos de la Administración de Recursos Humanos y no limitarse únicamente a establecer una mayor o menor libertad para la entrada y salida de personal de las empresas. A pesar del amplio y polémico debate que suscita la contratación de carácter no indefinido, es preciso dotar a las empresas de la conveniente flexibilidad contractual (Flórez, 1994), de forma que para cubrir sus necesidades y ser competitivas (Bentolila y Dolado, 1993) también puedan acudir al mercado de trabajo en condiciones razonables, o similares a las de otros países, lo cual no debe significar hacer un uso desmesurado de este instrumento, sino que por el contrario debe guardar equilibrio con el conjunto de medidas flexibilizadoras.

En los siguientes epígrafes vamos a centrarnos en la flexibilidad interna, esto es, flexibilidad contractual y fórmulas alternativas a la contratación de personal para el ajuste de plantilla.

## II. FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL

Con la expresión «flexibilidad contractual» se hace referencia a las posibles opciones legales que tiene el empresario para contratar a un trabajador. Este tipo de flexibilidad no depende del empleador, en la medida en que ha de ceñirse estrictamente a la normativa impuesta por el ordenamiento laboral en lo referido a las modalidades contractuales existentes y su uso legal. Por tanto, la mayor o menor flexibilidad contractual existente va a depender absolutamente del sistema de relaciones laborales vigente en cada país.

Desde el ámbito del Derecho del Trabajo, la idea de flexibilidad hace referencia a *la adaptación de las reglas legales que disciplinan la utilización de la mano de obra a las nuevas circunstancias de la vida económica* (Rodríguez-Piñero, 1992).

En los últimos años, las sucesivas reformas laborales acaecidas en España han ido introduciendo un mayor grado de flexibilidad en la contratación para facilitar la entrada de trabajadores —con especial énfasis en determinados colectivos— en el mercado de trabajo. En nuestro país, la gestión de los recursos humanos se ha caracterizado, desde 1984, por la intensa utilización de la contratación temporal.

El modelo tradicional de gestión de los recursos humanos se caracterizaba por una notable rigidez ya que era característico, por una parte, que el personal se contratase con carácter indefinido y, por otra, que se permaneciese mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo —pues se cambiaba

pocas veces de actividad durante la vida profesional del trabajador—. Sin embargo, por las razones expuestas al principio, las organizaciones tienen necesidad en la actualidad de ser más flexibles, lo que afecta de manera crítica al personal de la misma, tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo. Para dotarlas de la necesaria flexibilidad cuantitativa y cualitativa las organizaciones están disminuyendo el número de personas que integran la plantilla fija y sustituyéndolas mediante fórmulas alternativas (Handy, 1993; Pin, 1996), lo que ha originado nuevos modelos de gestión de los recursos humanos. Éstos se caracterizan, en general, en cuanto al aspecto abordado en este trabajo, por la constitución de un núcleo central de trabajadores y otro periférico.

Los empleados que integran el núcleo central realizan las tareas relacionadas con el objeto social de la empresa. Estos trabajadores reciben remuneraciones elevadas, poseen estabilidad en el empleo y posibilidades de promoción. Mantienen un compromiso importante con la empresa y son flexibles, en cuanto que están a disposición de los requerimientos que sean necesarios en la empresa para el desarrollo de su actividad. Por ello, estos trabajadores pueden dotar a la empresa de flexibilidad funcional y salarial (Albizu, 1997), pero no numérica.

Para obtener la necesaria flexibilidad numérica, y al mismo tiempo lograr mayor flexibilidad funcional, la empresa puede recurrir al bloque periférico, integrado por la contratación temporal realizada por la propia empresa, las Empresas de

Trabajo Temporal (ETT) y el *outsourcing*. Los trabajadores que pertenecen a este bloque tienen salarios más bajos, escasas posibilidades de promoción y un alto grado de rotación en sus empleos. Con el establecimiento de este grupo periférico la empresa pretende hacer frente a la incertidumbre de la demanda y el crecimiento económico.

Habitualmente se viene considerando en la literatura sobre el tema, de forma implícita, cuando no expresa, que los tres elementos que integran el núcleo periférico son sustitutivos entre sí y que, por tanto, la empresa puede recurrir a uno u otro indistintamente con independencia de la estrategia. Pensamos, por el contrario que, entre la contratación directa y el recurrir a las ETT, la empresa puede optar por uno u otro casi con independencia de la estrategia seguida por la empresa, mientras que la incorporación del *outsourcing* al sistema de gestión de la organización afecta al propio concepto del negocio.

## II.1. Empresas de Trabajo Temporal

Los cambios en la plantilla de personal se han convertido en nuestros días en un fenómeno necesario —para poder ajustarse de forma rápida al mercado— y natural —por su frecuencia—, es decir, las empresas precisan tener una plantilla ajustada, pero a la vez también una gestión estratégica y flexible de sus recursos humanos (Segura, 1997). En este sentido, las empresas de trabajo temporal (ETT) se presentan como suministradoras de flexibilidad a la empresa contratante ya que, en principio, el

trabajador cedido debe estar preparado para desempeñar la tarea que se le asigne sin problema (1) alguno. No obstante, como señala Rodríguez (1997) hablar de flexibilidad es hablar de *estrategia de plantilla flexible*; dicho de otra manera, la ETT debe mantener una estrecha relación con la empresa usuaria de forma que, ante cualquier dificultad que pudiera sufrir ésta en relación con su mercado específico, aquélla debe colaborar con la empresa contratante suministrándole el personal más adecuado para dar solución a los problemas concretos que puedan presentarse repentinamente en el seno de la empresa. Luego, el papel de la ETT debe ser algo más que el de una mera suministradora de mano de obra, ya que una ETT profesional, y que por tanto presta un servicio satisfactorio, es una alternativa más eficiente, flexible y productiva para dar solución a aquellas necesidades temporales de personal frente a un departamento interno de la empresa (Fontecha, 1998), por lo que su función se amplía al de una empresa que colabora aportando un personal formado y especializado ante problemas concretos que requieren una solución inmediata por parte de la empresa usuaria de estos servicios, lo cual evitará a ésta una serie de partidas de gasto como son, entre otros, los costes de reclutamiento y selección, reducción de plazos de tiempo en contratación —y las formalidades que implica— y una selección gratuita y operativa de personal, sin olvidar que el personal cedido por la ETT colaborará con el de la propia empresa e incluso podrá aportar ideas novedosas que solucionen aquellos problemas que se presentan regularmente en la organización, al haber sido formados y entrenados para el buen desa-

rollo de ese puesto de trabajo. Además, cuando se contrata a un trabajador a través de una ETT es ésta la que asume los posibles riesgos de la relación, sin olvidar que convierte, para la empresa usuaria, un coste fijo, como es el de personal, en un coste variable, que proporciona una mayor flexibilidad y adaptabilidad de la empresa a las situaciones cambiantes del entorno. En definitiva, los costes salariales ocupan una buena parte de los costes fijos de las empresas, y gracias a esta alternativa de contratación es posible adecuar estos costes a la productividad marginal de los trabajadores (Santiago, 1995). Por tanto, como señala este autor gracias a las ETT, las empresas podrán reajustar su plantilla de forma permanente ya que podrán contratar cuando realmente lo necesiten con la ventaja añadida de que, si sólo contratan durante el tiempo real que necesiten al trabajador, podrán ligar la retribución salarial con la productividad marginal de éste. La empresa contratante, acudiendo a una ETT también se ahorra la parte del salario inherente a vacaciones, fiestas, permisos retribuidos, etc. de los trabajadores que contrata, así como evitar el problema del absentismo por enfermedad o accidente, puesto que la ETT es responsable de sustituir al trabajador ante estas circunstancias, sin olvidar que la empresa cliente paga exclusivamente las horas reales trabajadas. En este sentido, flexibilidad no debe significar trabajo precario, sino más bien, una discontinuidad regulada sobre la base de unos recursos humanos cualificados y competitivos (Cantera *et al.*, 1994).

Mantener una colaboración con una ETT debe producir una sinergia que produzca

una estabilidad de la propia plantilla mayor que si no existiese dicha colaboración, poder responder a la competitividad, al crecimiento del negocio sin que ello conlleve incremento de las contrataciones y disponer de manera rápida y eficiente de recursos humanos ante determinadas necesidades puntuales que el propio personal de la empresa no puede solucionar por falta de formación.

## II.2. Outsourcing

Las condiciones de elevada competitividad en que las organizaciones desarrollan su actividad, hacen que estén cambiando las pautas de pensamiento en cuanto al concepto y gestión de los negocios, lo que está llevando a un gran número de empresas, como política empresarial, el reducir de su centro de operaciones aquellas actividades que no formen parte de su *core business*; en otras palabras, se centran en su verdadero negocio y externalizan todas aquellas actividades periféricas. De esta forma, el *outsourcing* se está asentando cada vez con más fuerza en el día a día de los negocios.

Esto es, al fin y al cabo, el *propósito estratégico* propuesto por Hamel y Prahalad (1989) y mediante el cual establecen una visión de futuro para la empresa sustentada en una base real previa. El concepto va más allá de la simple manifestación de *punto fuerte*, y lo identifican con lo que denominan competencias nucleares (*core competences*) o habilidades que requieren el dominio conjunto de varias tecnologías convencionales y traducen el aprendizaje

colectivo de una organización, aquello que sabe hacer bien de verdad.

Gracias al enfoque estratégico del *outsourcing* es posible concentrarse en lo que la empresa sabe hacer mejor, y hacerlo con la máxima efectividad, lo cual dejaría fuera a competidoras que tratan de introducirse en su campo y constituye una forma de afrontar con mayor efectividad las situaciones cambiantes de los mercados. Para poder actuar así es imprescindible delimitar qué es básico en la empresa, teniendo en cuenta que no nos referimos a unos productos concretos, sino a un conjunto de habilidades o conocimientos que realmente pueden crear una ventaja competitiva sostenible, pero no en campos reducidos en los que destaca actualmente la empresa en cuestión, sino que se trata de crear unas destrezas fuertes, dominantes, en campos que sean valiosos para el cliente durante un largo plazo. Por tanto, es necesario implantar conjuntos flexibles de destrezas y revisar de manera continua las tendencias, sin olvidar la orientación al cliente, que es fundamental en cualquier estrategia. Pero para que todo esto pueda darse es necesario incluir las aptitudes sostenibles como parte de la cultura empresarial, lo cual hará a la empresa competitiva, es decir, no debe concentrarse en un pequeño grupo de personas creativas de la organización, sino que hay que introducirlas en la misma, para así implicar a la totalidad de la plantilla y hacer atractiva la organización para personas ajenas a la misma.

Mediante el *outsourcing* se externalizan las funciones no claves para la empresa y se identifican las habilidades, lo que le va a

permitir la consecución de una *ventaja competitiva sostenible* (Camisón, 1996). Sin embargo, no debemos inferir que el *outsourcing* se limita exclusivamente a poner a disposición del cliente unos recursos productivos de calidad, ya que, para que realmente podamos hablar de la externalización como una fuente de flexibilidad numérica, es necesario que la empresa de *outsourcing* esté comprometida —bajo cláusula escrita en el contrato— a producir un resultado, a desarrollar una serie de tareas y a determinar previamente el nivel de calidad que deba alcanzar el producto (Feu, 1997). Así, la empresa de *outsourcing* debe prestar de forma continuada asistencia e información a la empresa solicitante ante cualquier decisión de inversión en tecnología que se le plantee a ésta ya que es obligación del proveedor de *outsourcing* aportar tecnología y desarrollo del producto o servicio para que la empresa pueda alcanzar una ventaja competitiva (Oraa, 1994). *Una razón por la que el outsourcing es una medida cada vez más adoptada por las empresas españolas se debe a que genera eficacia, focaliza la gestión y reduce costes, además de que la empresa con el outsourcing aumenta su capacidad para acometer nuevos proyectos* (Mata, 1997).

No obstante, lo realmente importante es contemplar el *outsourcing* como una forma de administrar estratégicamente la empresa. Es necesario tener presente que el *outsourcing* ya no es sólo una manera de obtener reducciones en los costes, sino que ha pasado a ser un arma competitiva y una forma de obtener valor añadido, en definitiva, de mejorar los procesos de las empresas (Ernst & Young, 1997).

### III. EL TURISMO EN ESPAÑA. ESPECIAL REFERENCIA AL SECTOR HOTELERO

El turismo viene jugando un papel de importancia creciente en la economía mundial, y la actividad turística ha sido reconocida por su potencial para crear empleo. En el caso de España, según estimaciones basadas en la última tabla Input-Output de la Economía Turística se refleja que cerca de un millón doscientos mil puestos de trabajo directos e indirectos, que dan lugar a unos dos billones de salarios brutos, proceden de este sector (Instituto de Estudios Turísticos, 1999).

Nos vamos a centrar en una parte importante del sector turístico, cual es el sector hotelero, dada su relevancia, de una parte, debido la amplia oferta existente en nuestro país —a este respecto cabe destacar la fuerte expansión de nuestra planta hotelera durante las décadas de los 60 y 70 debido al fuerte desarrollo turístico acaecido en nuestro país— y, de otra, porque constituye una fuente de empleo para muchas personas, sin olvidar que el hotel es, además, el medio de alojamiento más utilizado por los turistas que visitan España.

Desde el punto de vista de la oferta hotelera existente en nuestro país, merece destacar, en cuanto a número, a los hoteles de tres estrellas, pues suponen el 40% del total de la capacidad del sector. No obstante, en los últimos años se viene produciendo un desarrollo notable en nuestra planta hotelera, tendente a un incremento en el número de hoteles de gama media y alta mientras que, por el contrario, se aprecia

cierta disminución de los hoteles pertenecientes a las categorías inferiores. Consideramos que esta circunstancia puede deberse, entre otras, a que en España se ha apostado fuerte por un turismo de calidad, con unos niveles de exigencias altos. En este sentido, los hoteles de mayor categoría pueden ofrecer un mejor servicio al cliente en la medida que cuentan con un mayor número de trabajadores.

Por categorías, son los hoteles de tres estrellas los que ostentan un volumen de contratación que supera a más de un tercio de los trabajadores de este sector. Sin embargo, esto se debe a que también son los hoteles más numerosos. Desde el punto de vista del hotel como empresa de servicios, los hoteles de mayor categoría son los que contratan a un mayor número de personas.

Centrándonos en la Costa del Sol, ésta se ha caracterizado, entre otras cosas, por la estacionalidad (si bien cada año ésta tiende a disminuir dada la oferta de turistas complementarios al de sol y playa, como es el caso del turismo de golf). En el sector turístico, la estacionalidad afecta tanto al volumen de contratación temporal como al número de contratos celebrados a tiempo parcial. Así, en las zonas urbanas es menor la incidencia de la estacionalidad, por lo que los periodos de baja actividad repercuten en un escaso número de contrataciones y despidos, aunque los establecimientos estén abiertos durante todo el año. No obstante, en las zonas turísticas existen establecimientos *de temporada*, esto es, sólo permanecen abiertos cuando la demanda turística es relativamente alta, si bien otros permanecen abiertos todo el año.

Por ello, el empleo está vinculado directamente al nivel de actividad. Teniendo en cuenta estas observaciones, según el Instituto de Estudios Turísticos (1999) se puede hablar de:

- Empleo fijo.
- Empleo estacional.
- Empleo flexible, en función de la actividad diaria de la empresa, por lo que puede ser estacional o a tiempo parcial.

De otra parte, es necesario tener en cuenta que la partida más importante de gastos en un hotel son los gastos de personal, que representan el 36% de los ingresos. Además, las personas empleadas en los hoteles constituyen el principal recurso de este subsector, ya que la calidad de los productos y servicios de estos establecimientos dependen en gran medida del factor humano que determina el grado de satisfacción del cliente.

Por todo ello, consideramos que no es beneficioso para la competitividad del hotel una plantilla rígida debido a que, como antes se ha dicho, en la Costa del Sol aún existe estacionalidad. Por ello, una plantilla rígida, posiblemente ajustada a al media de la demanda, puede suponer, de una parte, un servicio de baja calidad en temporada alta debido a la falta de personal y, de otra, un exceso de personal en temporada baja. Para evitar esta situación y no pecar tanto de falta como de exceso de personal, una solución pueden ser, de una parte, las empresas de trabajo temporal, que permiten disponer de personal formado en el mo-

mento y lugar preciso para cubrir las fluctuaciones de la demanda y la estacionalidad y, de otra, el *outsourcing* de aquellas actividades que no sean competitivas para el negocio. A continuación se exponen los resultados de un estudio (Arroyo, 1999) llevado a cabo en los hoteles de más de dos estrellas ubicados en la Costa del Sol.

#### **IV. ESTUDIO EMPÍRICO DE LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EN LOS HOTELES DE LA COSTA DEL SOL**

El objeto de nuestro estudio es conocer el grado de implementación de la flexibilidad contractual en los hoteles de la Costa del Sol, así como la utilización, por parte de estas organizaciones, de fórmulas alternativas a la contratación, como son las empresas de trabajo temporal y el *outsourcing*. La población objeto de estudio son los hoteles de *más de dos estrellas y no de temporada* situados en la Costa del Sol. Hemos abarcado la totalidad de la población.

Optamos por la entrevista personal como medio de realizar nuestro estudio dado que por correo postal el porcentaje de respuesta suele oscilar entre el 10 y el 15% (Miquel *et al.*, 1997). Tan sólo en tres casos realizamos la encuesta por correo electrónico con seguimiento telefónico. De esta forma, comenzamos a concertar entrevistas desde el día 27 de diciembre de 1998 hasta el 15 de febrero de 1999.

La población, que en nuestro caso coincide con la muestra, abarca un total de 88 hoteles. El tamaño muestral quedó definido



por un total de 47 cuestionarios válidos, aceptando una fiabilidad del 95,5%, un porcentaje de fiabilidad deseado para la media muestral de  $K = 2$ , y basándonos en la hipótesis más desfavorable  $p = q = 0,5$ . El error máximo resultante fue del 10% (2). Para el tratamiento estadístico de los datos se ha empleado el programa SPSS versión 7.5. A continuación se representa la ficha técnica del estudio:

### Población

*Elementos de muestreo.* Directores, subdirectores o directores de Recursos Humanos.

*Unidad muestral.* Hoteles de más de dos estrellas y que no sean de temporada situados en la Costa del Sol.

*Alcance.* Costa del Sol.

*Tiempo.* 27 de diciembre de 1998 a 15 de febrero de 1999.

### Muestreo

*Tipo.* Probabilístico. Aleatorio simple.

*Tamaño muestral.* 47 encuestas.

*Error muestral.* Para  $K = 2$  y  $p = q = 0,5$ , y una confianza del 95,5%,  $\pm 10\%$ .

### Encuestación

*Tipo.* Con carácter general encuesta personal (44 casos) y encuesta enviada por correo electrónico (3 casos).

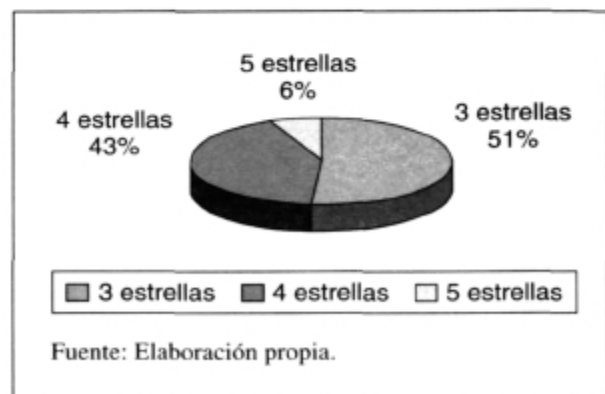
### IV.1. Análisis descriptivo de las variables

En primer lugar es conveniente analizar los datos identificativos más significativos de la población objeto de estudio, como son la categoría del hotel, medida en número de estrellas, la antigüedad de los hoteles y el puesto que ocupa en el hotel la persona entrevistada.

La participación de los hoteles por categorías profesionales se muestra en la **figura 1**, en la cual se constata que la mayoría de hoteles entrevistados (51%) son de tres estrellas, a continuación le siguen en importancia numérica los de cuatro estrellas, que suponen el 43%, y el último lugar lo ocupan los hoteles de cinco estrellas, con un 6%.

La antigüedad de los hoteles es un dato importante por considerar que de alguna forma puede influir en la gestión de los mismos. A este respecto, de los 47 hoteles que componen la muestra, 18 comenzaron su ac-

**FIGURA 1**  
**Hoteles por número de estrellas**

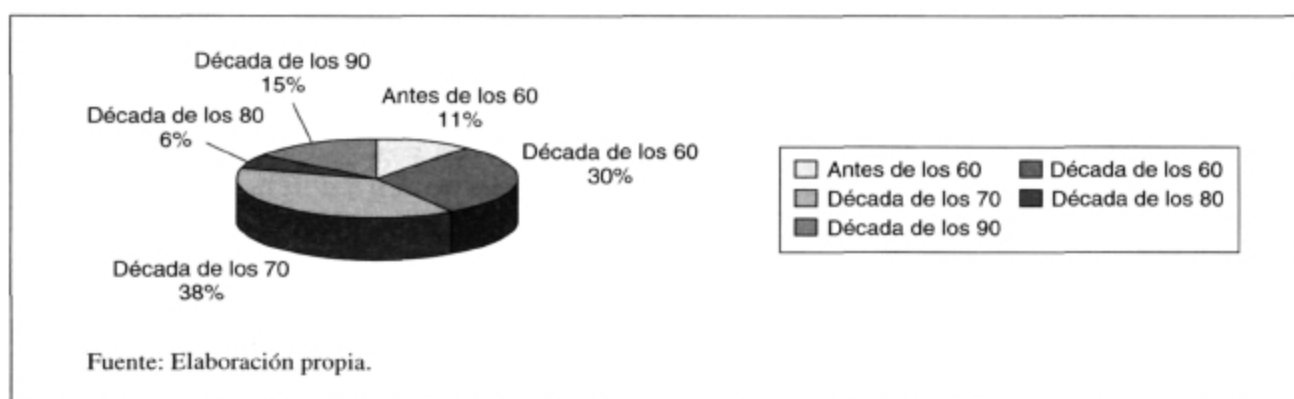


tividad en la década de los 70, lo que supone un 38% del total (**figura 2**). Le siguen en importancia numérica los hoteles que comenzaron a funcionar en la década de los 60, con el 30%. La suma de ambas décadas supone el 68% del total de hoteles entrevistados, lo cual muestra que es un sector consolidado en la Costa del Sol, dada la antigüedad de un buen porcentaje de hoteles. Esto, que evidentemente supone ventajas

persona entrevistada. Consideramos que tiene una gran importancia dado el conocimiento e influencia de estos directivos en la gestión de los hoteles y, por tanto, la representatividad y validez de la información suministrada.

La **figura 3** muestra el nivel jerárquico en el hotel de las personas que han participado en la investigación. En el 72% de los

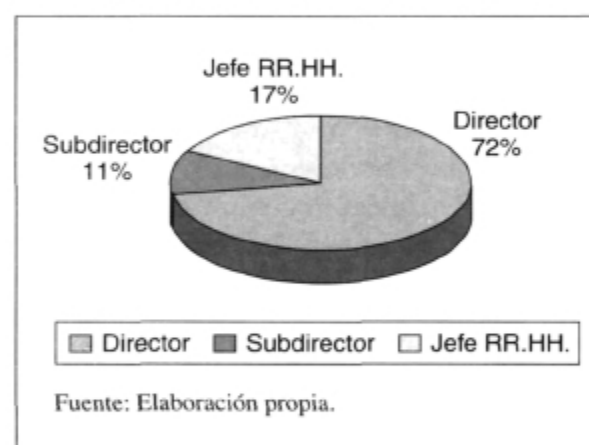
**FIGURA 2**  
Año de creación de los hoteles



para el sector, como es el conocimiento del mismo, también puede incidir negativamente en la implantación de sistemas de gestión, como es la flexibilidad de los Recursos Humanos, a través de las distintas fórmulas flexibilizadoras, puesto que suelen poseer un porcentaje relativamente alto de personal que no está acostumbrado a que la gestión de sus actividades se lleve de forma flexible, al tiempo que tampoco está profundamente arraigada en la cultura de estas organizaciones dicho sistema de gestión.

El tercer aspecto señalado es el relativo al cargo o puesto que ocupa en el hotel la

**FIGURA 3**  
Puesto que ocupa la persona entrevistada



casos se ha entrevistado al director del hotel, en el 17% al jefe de recursos humanos y en el resto de los casos, el 11%, al subdirector del hotel. Luego, todos los entrevistados ocupan puestos gerenciales en sus respectivos hoteles.

#### IV.2. La flexibilidad numérica en los hoteles

Para conocer el grado de flexibilidad numérica existente entre los hoteles de la Costa del Sol se han efectuado preguntas sobre las preferencias de contratación y métodos utilizados para ajustar la plantilla en función de las necesidades de cada momento. Nuestro objeto es conocer en qué medida los hoteles hacen uso de la contratación temporal, modalidades contractuales más empleadas, nivel de utilización del trabajo a tiempo parcial, horas extraordinarias, empleo de los servicios de las empresas de trabajo temporal, actuaciones que realizan los hoteles cuando tienen necesidad de variar el volumen de su plantilla y,

por último, grado de externalización existente en estas organizaciones.

En primer lugar es importante conocer los motivos por los que los hoteles acuden a la contratación con carácter temporal (**tabla 2**). En este sentido, 32 hoteles han contestado que la causa es que sólo necesitan ocupar dicho puesto de trabajo de forma temporal, lo que supone el 39% de las respuestas y el 69,6% con respecto a los sujetos válidos.

Debido a que las causas por las que se acude al contrato temporal pueden ser variadas, es interesante conocer qué proporción de respuestas abarca más de una causa y cuáles son las mismas. En este sentido, las respuestas más frecuentes simultáneas han sido que se emplea este contrato porque sólo se necesita ocupar el puesto de forma temporal y también porque existe incertidumbre sobre la evolución futura del negocio. En un 43,75% de los casos que se ha contestado a la primera cuestión también se ha señalado esta segunda como motivo de la utilización del contrato temporal.

**Tabla 2**  
**Motivos de la contratación temporal**

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Menor coste	VA32.1	15	18,3	32,6
Despido caro	VA32.2	7	8,5	15,2
Inseguridad sobre trabajador	VA32.3	6	7,3	13,0
Puesto temporal	VA32.4	32	39,0	69,6
Incetidumbre evol. empresa	VA32.5	20	24,4	43,5
No usa el contrato temporal	VA32.6	2	2,4	4,3
<b>Total responses</b>		<b>82</b>	<b>100,0</b>	<b>178,3</b>

Fuente: Elaboración propia, tratamiento con SPSS 7.5.

De los 47 hoteles objeto de análisis hay cuatro que no emplean el contrato temporal. El resto sí hace uso del mismo en sus diferentes modalidades.

Las modalidades de contrato temporal más extendidas en este sector son el contrato *eventual por circunstancias de la producción* y el contrato *a tiempo parcial temporal*. También se usa, aunque en menor medida, el contrato por interinidad para sustituir a un trabajador durante un periodo determinado. El 57,4% de los hoteles de la muestra emplean simultáneamente el contrato eventual y el contrato a tiempo parcial temporal, y un 21,3% sólo utiliza el contrato eventual por circunstancias de la producción (tabla 3).

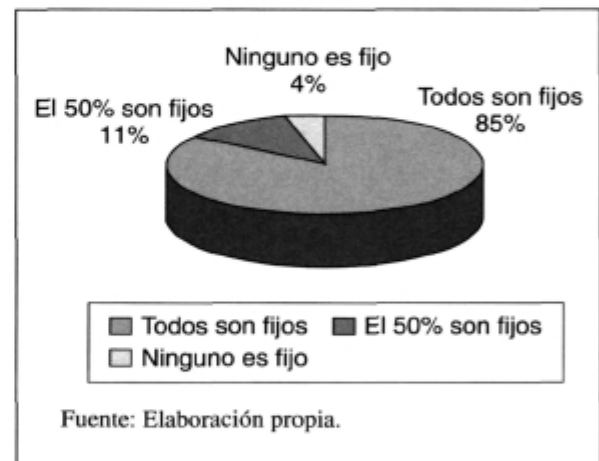
En lo que respecta al resto de modalidades cabe señalar que, simultáneamente con los anteriores se han encontrado dos hoteles que emplean, de forma esporádica, el contrato para obra o servicio determinado, el contrato en prácticas y el contrato por interinidad.

También es importante conocer el tipo de contrato por categorías profesionales.

Los resultados de la pregunta efectuada al respecto se muestran en la figura 4, donde se observa que, en 40 de los 47 hoteles entrevistados, la alta dirección posee un contrato indefinido, lo que representa el 85% del total.

Entre los mandos intermedios, la situación es parecida a la anterior. En este sentido, el 83% de los mandos intermedios tienen un contrato indefinido. Tan sólo hay un hotel en el que el 100% de los mandos

**FIGURA 4**  
Situación laboral de los directivos



**Tabla 3**  
Tipo de contrato temporal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eventual y tiempo parcial	27	57,4	57,4
	Sólo eventual	10	21,3	87,2
	Sólo tiempo parcial	6	12,8	100
	Ninguno	4	8,5	8,5
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia, tratamiento con SPSS 7.5.

intermedios tienen un contrato de fijo-discontinuo. El resto posee un contrato temporal (figura 5).

En cuanto a los operarios, su situación laboral es algo diferente. De los 47 hoteles encuestados, en 26 de ellos, más del 50% de los operarios son fijos, lo que supone el 55% del total. En 18 hoteles menos del 50% del personal operario es fijo, lo que supone el 38% del total, lo cual es una situación ligeramente diferente con respecto a la situación laboral de la alta y media dirección (figura 6).

Otro aspecto importante a conocer es el grado de utilización del contrato a tiempo parcial, tanto fijo como temporal, por los hoteles. En este sentido, 26 de los 47 hoteles encuestados, esto es, el 55,3% sólo utilizan el contrato a tiempo parcial con carácter temporal (tabla 4), lo cual se justifica dada la amplia flexibilidad de esta modalidad, donde el trabajador no desempeña una jornada completa y puede estar contratado de forma temporal, por lo que su remuneración es menor que la de cualquier otro tipo de contrato temporal a tiempo completo. Tan sólo un hotel utiliza el contrato a tiem-

FIGURA 5  
Situación laboral de los mandos intermedios

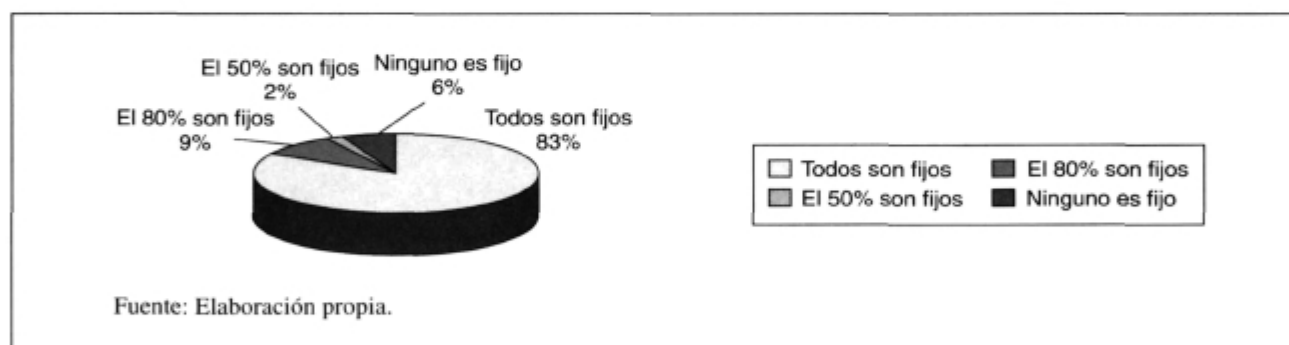
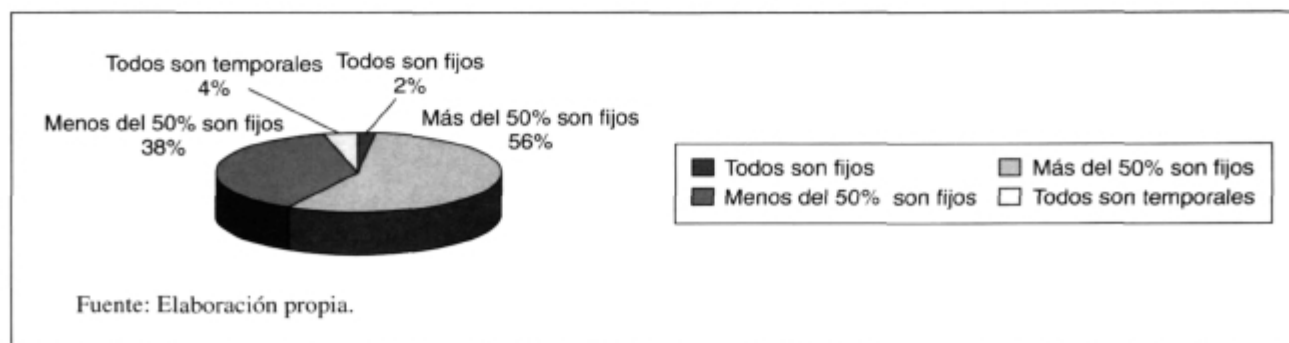


FIGURA 6  
Situación laboral de los operarios



**Tabla 4**  
**Utilización por los hoteles del contrato a tiempo parcial**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí, sólo fijo	1	2,1	2,1	2,1
	Sí, sólo temporal	26	55,3	55,3	57,4
	Sí, tanto fijo como temporal	6	12,8	12,8	70,2
	No	14	29,8	29,8	100
<b>Total</b>		<b>47</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia, tratamiento con SPSS 7.5.

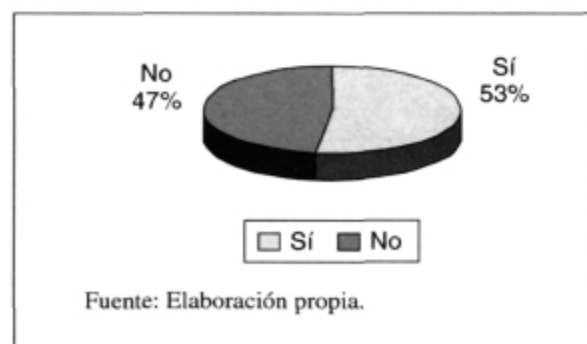
po parcial con carácter fijo, lo cual pone de manifiesto que el contrato a tiempo parcial se emplea por este sector como una herramienta de flexibilidad numérica.

En España, ante las cargas de trabajo puntuales ha sido muy frecuente el recurso a las horas extraordinarias. Las horas extraordinarias se definen como todo trabajo prestado que sobrepase o supere la jornada máxima legal, y siempre que estuviera justificado por razones o causas objetivas urgentes o normales en la actividad en concreto, sin olvidar el límite temporal máximo establecido, cuyo objeto es proteger la salud del trabajador. Como puede apreciarse en la **figura 7**, de los 47 hoteles entrevistados, el 53% utilizan las horas extraordinarias como un recurso frecuente para cubrir excesos de trabajo. El 47% restante no hace uso de las horas extraordinarias, bien porque no las necesitan o porque prefieren acudir a otras vías de flexibilidad. Consideramos que no es beneficioso para la situación actual de nuestro mercado de trabajo, caracterizado por unas elevadas tasas de desempleo, el recurso a las horas extraordinarias como fórmula de flexibilidad

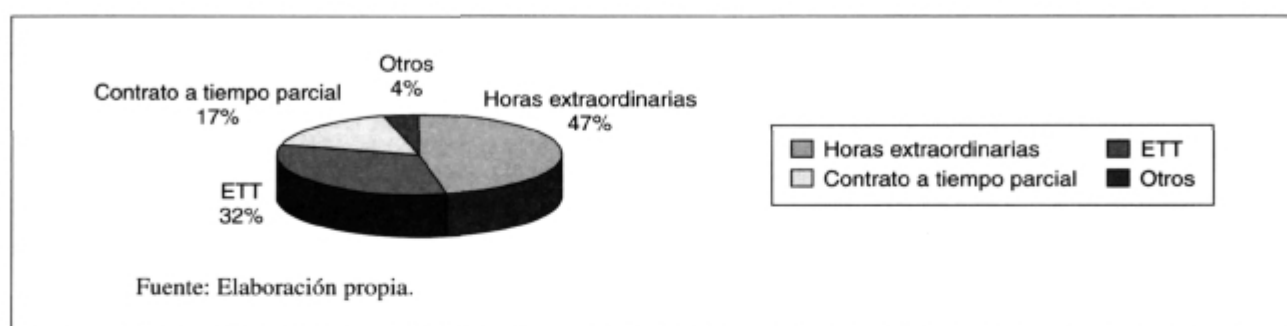
laboral, más aún cuando los empresarios disponen de una amplia gama de modalidades contractuales flexibles, especialmente el contrato a tiempo parcial temporal.

Para comprobar en qué medida los hoteles hacen uso de otras fórmulas de flexibilidad numérica hemos preguntado qué harían ante una carga imprevista de trabajo (**figura 8**), para cubrir la totalidad de la plantilla necesaria. En este sentido, el 47% de los hoteles acude a las horas extraordinarias. A continuación estaría el recurso a las empresas de trabajo temporal, en un 32% de los

**FIGURA 7**  
**Utilización de horas extraordinarias**



**FIGURA 8**  
**Preferencias de los hoteles ante un exceso de trabajo**



hoteles encuestados, lo cual demuestra una vez más que aún no se hace un buen uso de la flexibilidad, en este caso numérica.

Todavía hay un número elevado de hoteles que no emplea los servicios de las ETT. Así, el 53% del total de hoteles encuestados nunca ha usado los servicios de este tipo de empresas ni tiene intención de hacerlo en un futuro próximo. De otra parte, el 47% restante reconoce ser usuario de este tipo de servicios (**figura 9**).

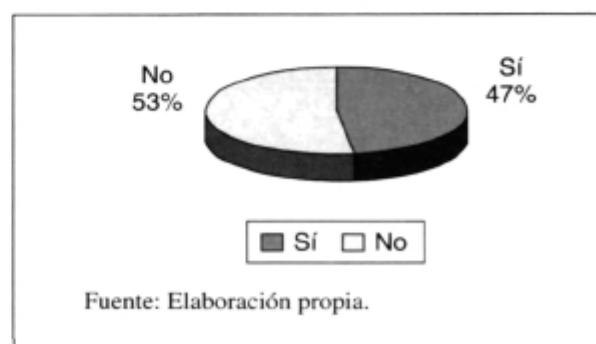
Otro aspecto de importancia es conocer los motivos por los que los hoteles utilizan los servicios de las empresas de trabajo temporal. De los hoteles que acuden a estas empresas, 11 de ellos (28,9%) lo hacen por la comodidad de conseguir los recursos humanos necesarios, siendo esta causa el 50% de los casos (tabla 5). El segundo motivo principal por el que los hoteles contratan estos servicios es por la rapidez. Así, encontrar a la persona necesaria para cubrir un puesto de trabajo de forma puntual, y de la forma más rápida posible sólo puede realizarse a través de este tipo de empresas.

Dado que se trata de una pregunta de respuesta múltiple es interesante conocer cuál ha sido la combinación de respuestas más frecuente (tabla 6).

A la vista de la tabla, vemos que la combinación de respuesta más frecuente ha sido, de forma simultánea, por motivos de rapidez y comodidad, en un 60% de los casos. Estos son los dos motivos principales que llevan a los hoteles a acudir a una ETT en busca de personal.

Otra forma de dotar a las organizaciones de flexibilidad numérica, sin que para ello

**FIGURA 9**  
**Utilización por los hoteles de las ETT**



**Tabla 5**  
**Motivos para utilizar las ETT (I)**

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Rapidez	VA39.1	10	26,3	45,5
Seguridad	VA39.2	1	2,6	4,5
Comodidad	VA39.3	11	28,9	50,0
Ahorro de costes	VA39.4	7	18,4	31,8
Otros	VA39.5	9	23,7	40,9
<b>Total responses</b>		<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>172,7</b>

Fuente: Elaboración propia, tratamiento con SPSS 7.5.

**Tabla 6**  
**Motivos para utilizar las ETT (II)**

Count Total						Row
\$GRUP39	Rapidez VA39.1	Seguridad VA39.2	Comod. VA39.3	Ahorro VA39.4	Otros VA39.5	
VA39.1 Rapidez	10	1	6	2	2	10 45,5
VA39.2 Seguridad	1	1	1	0	0	1 4,5
VA39.3 Comodidad	6	1	11	2	3	11 50,0
VA39.4 Ahorro	2	0	2	7	4	7 31,8
VA39.5 Otros	2	0	3	4	9	9 40,9
<b>Column Total</b>	<b>10 45,5</b>	<b>1 4,5</b>	<b>11 50,0</b>	<b>7 31,8</b>	<b>9 40,9</b>	<b>22 100,0</b>

Fuente: Elaboración propia.

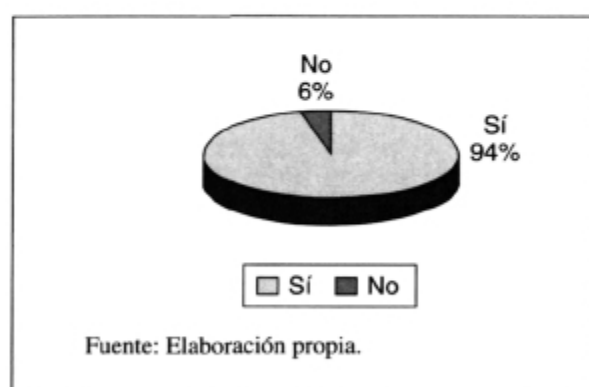
tengan que acudir al contrato temporal es la externalización, más conocida como outsourcing. De los 47 hoteles encuestados, el 94% tienen contratada con otra empresa la realización de, al menos una actividad (fi-

gura 10), lo cual demuestra que es una opción ampliamente usada y conocida.

Las actividades que suelen contratar los hoteles con otras empresas son, en primer



**FIGURA 10**  
**Outsourcing**



lugar, la asesoría jurídica en un 19,1% de los casos. A continuación, la asesoría laboral y, tras ella, la asesoría fiscal, lo que pone de manifiesto que los servicios de asesoría son externalizados en la mayoría de los hoteles.

En cuanto a la combinación de respuesta más empleada por los entrevistados, el 87% de los hoteles que externalizan la asesoría jurídica, hacen lo mismo con la fiscal, y el 93% de las veces en que se externaliza la asesoría jurídica también se externaliza la asesoría laboral.

Por lo que respecta a los motivos por los cuales los hoteles contratan fuera la realización de determinadas actividades, podemos resumirlos, entre otros, en los siguientes: en primer lugar, como una garantía de la correcta prestación de ese servicio, al contratarlo con profesionales (81,8% de los casos). Le sigue el motivo de reducir costes de personal con un 27,3% de los casos (ver **tabla 7**).

## V. CONCLUSIONES

Los nuevos escenarios requieren de los hoteles una mayor capacidad de adaptación e innovación. Las actuaciones a desarrollar deben poseer un alto grado de flexibilidad porque el entorno es altamente complejo, dinámico y, por tanto, cambiante.

En el entorno turbulento en que se mueven las organizaciones los cambios en la plantilla de personal se han convertido en un fenómeno necesario y común, es decir, las empresas precisan tener una plantilla ajustada, pero a la vez también una admi-

**Tabla 7**  
**Causas por las que los hoteles optan por el outsourcing**

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Centrarse en el negocio	VA42.1	8	11,1	18,2
Menores costes	VA42.2	12	16,7	27,3
Seguridad en la prestación	VA42.3	36	50,0	81,8
Reducir personal	VA42.4	7	9,7	15,9
Motivos fiscales	VA42.5	2	2,8	4,5
Otros	VA42.6	7	9,7	15,9
<b>Total responses</b>		<b>72</b>	<b>100,0</b>	<b>163,6</b>

Fuente: Elaboración propia, tratamiento con SPSS 7.5.

nistración estratégica y flexible de sus recursos humanos.

El contrato temporal por excelencia en los hoteles de la Costa del Sol es el *eventual por circunstancias de la producción*. Le sigue el contrato a *tiempo parcial temporal*. Sin embargo, no hay una alta tasa de temporalidad en los hoteles analizados debido, en gran parte, a su antigüedad.

Las horas extraordinarias continúan siendo el recurso elegido por la mayoría de los hoteles, lo cual no es beneficioso para la situación actual de nuestro mercado de trabajo, en cuanto dificultan el reparto del empleo.

Aunque cada vez los hoteles emplean más los servicios de las empresas de trabajo temporal, el nivel sigue siendo bajo, lo cual se justifica porque aún hay cierto desconocimiento sobre esta actividad.

La gran mayoría de los hoteles contrata con otras empresas la realización de algunas actividades, generalmente cuestiones de asesoría y mantenimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel, S. A.
- ARROYO VARELA, S. R. (1999). «La Flexibilidad en las Organizaciones. Análisis de su implantación en los hoteles de la Costa del Sol». Tesis doctoral inédita.
- BARRUTIA GÜENAGA, J. (1987). «Proceso de flexibilización, mercado de trabajo y dirección de recursos humanos. Aproximación conceptual a una relación necesaria», *Cuadernos de Gestión*, 4, marzo, pp. 11-29.
- BENTOLILA, S., y DOLADO, J. (1993). «La contratación temporal y sus efectos sobre la competitividad», *Papeles de Economía Española*, n.º 56, pp. 112-130.
- BRONSTEIN, A. S. (1991). «Temporary work in Western Europe», *International Labour Review*, n.º 3.
- CAMISON, C. (1996). Proyecto docente e investigador. Acceso al cuerpo de catedráticos de Universidad. Castellón.
- CANTERA, F. J.; PRIETO, J. M., y JIMÉNEZ, M. A. (1994). «La regulación de las ETT y su incidencia en la gestión de recursos humanos», *Dirección y Progreso*, n.º 134, marzo-abril, pp. 64-72.
- ERNST & YOUNG (1997). «Outsourcing», *Ed. Cuadernos de Cinco Días*, n.º 14.
- FEU, M. A. (1997). *La imaginación y el talento, único límite al outsourcing, en Outsourcing. El futuro de la empresa* (MATA, S.). Madrid: Ecopress Ediciones.
- FLOREZ SABORIDO, I. (1994). *La contratación laboral como medida de política de empleo en España; la creciente flexibilidad en el acceso al empleo*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- FONTTECHA, J. (1998). «El empresario se está habituando a utilizar trabajo temporal en su gestión», *Mundo Empresarial*, n.º 10. documento electrónico obtenido en: <http://www.cmrioja.es>.
- HAMEL, G., y PARLAD, C. K. (1989). «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, 66-3.
- Handy, Ch. (1993). *La organización por dentro*. Bilbao: Ed. Deusto.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURISTICOS (1999). «Empleo y turismo», documento electrónico obtenido en <http://www.iet.tourspain.es>.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURISTICOS (1999). «El turismo en España durante el primer semestre de 1999», documento electrónico obtenido en <http://www.iet.tourspain.es/new/udatos/psemestre99.html>.
- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P., y FEENY, D. F. (1997). «El valor de la contratación selectiva de la tecnología de la información», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 77, marzo-abril, pp. 78-93.

- MATA, S. (1997). *Outsourcing. El futuro de la empresa*. Madrid: Ecopress Ediciones.
- MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J. P.; CUENCA, A. C., y MIQUEL, M. J. (1997). *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- ORAA, J. (1994). «El outsourcing, alternativa a una organización simplificada», *Dirección y Progreso*, n.º 136, julio-agosto, pp. 57-61.
- PICARDO, A. (1999). *El sector hotelero en España 1999. Análisis de una contundente realidad económica y social*. Edita Federación Española de Hoteles.
- PIN, J. R. (1996). «La cuarta hoja del trébol: la Empresa de Trabajo Temporal. Un proveedor muy especial», *Revista IESE*, n.º 61, marzo, pp. 29-33.
- QUINN, J. B. y HILMER, F. G. (1994). «Strategic Outsourcing», *Sloan Management Review*, vol. 35, n.º 4, verano, pp. 43-55.
- RODRIGUEZ ESQUINAS, J. A. (1997). «El trabajo temporal y el nuevo perfil del DRH», *Revista AEDIPE*, septiembre, pp. 45-48.
- RODRIGUEZ-PIÑERO ROYO, M. (1994). *Las empresas de trabajo temporal en España*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- RUEDA, B. (1995): «Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica», *Harvard-Deusto Business Review*, n.º 65, 1/95, pp. 85-92.
- SANCHEZ ALARCOS, J. (1996). «Los empleos del futuro que viene», *Capital Humano*, n.º 89, Suplemento Organización del Trabajo, pp. 16-18.
- SANTIAGO HERNANDO, R. (1995). «El empleo como transacción», Congreso AEDEM, Toledo, pp. 1429-1437.
- SEGURA, J. (1997): «Empresas de Trabajo Temporal. Nuevos tiempos para las ETT». *Mundo Empresarial*, n.º 10. Documento electrónico obtenido en: <http://www.cmrioja.es>.
- SOPDE (1999): «Observatorio turístico de la Costa del Sol. Informe-Resumen». Documento electrónico obtenido en <http://www.sopde.es/malaga/observatorio/1998/cap17>.
- VENKATESAN, R. (1993). «¿Fabricar o subcontratar?», *Harvard-Deusto Business Review*, n.º 54, 2/93, pp. 52-62.

## NOTAS

(1) Teóricamente, la formación del trabajador corresponde a la ETT (1,25% de la masa salarial debe destinarse a invertir en formación).

(2) La fórmula utilizada para el cálculo del error muestral ha sido la siguiente:  $e=K*pq(N-n)/*n(N-1)$ .