



## El trabajo justo: uno de los principales retos para las organizaciones hoteleras del siglo XXI

### Fair work: one of the main challenges for hospitality industry in the 21st century

#### Autoria:

**Ester Noguera-Juncà**

ester.noguerjunca@udg.edu  
Universitat de Girona

**Montserrat Crespi Vallbona**

m Crespi@ub.edu  
Universitat de Barcelona

#### Resumen:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) abogan por el logro de un trabajo justo y, lentamente, las organizaciones (aunque no todas) muestran interés en ofrecer a su capital humano trabajos más adaptados a sus necesidades y motivaciones. La actividad turística, uno de los principales sectores económicos mundiales empleadores, no cuenta con una definición globalmente aceptada del concepto trabajo justo. Es por esta razón, que la presente investigación, busca definir el concepto de trabajo justo y evaluar el grado de conocimiento de la **Certificación de Hoteles Responsables de Trabajo Justo (HJLR)** de las personas empleadas en el sector hotelero. Se utiliza una metodología mixta para analizar los datos primarios del estudio de caso de la ciudad de Barcelona. Para ello, se lleva a cabo una encuesta a empleados de base del sector hotelero, y por otro lado, se realizan entrevistas en profundidad con directivos de diferentes departamentos de hoteles de la ciudad condal. Los resultados ilustran, por un lado, que el trabajo justo es el que posibilita el bienestar personal y profesional del empleado, y, por otro lado, que la implementación real de iniciativas como las certificaciones HJLR es poco efectiva y acaban siendo estrategias de *socialwashing*.

**Palabras clave:** trabajo justo, sostenibilidad económica y social, *hospitality*, gestión estratégica empresarial, gestión de recursos humanos, Barcelona

### Abstract:

The International Labor Organization (ILO) and the United Nations (UN) advocate for the achievement of fair work and, slowly, the organizations (although not all) show interest in offering to their human capital jobs that are more adapted to their needs and motivations. Tourism activity, one of the main global employment sectors, does not have a globally accepted definition of the concept of fair work. It is for this reason that this research seeks to define the concept of fair work and evaluate the degree of knowledge of the Certificación de Hoteles Responsables de Trabajo Justo (HJLR) (Certification of Fair **Work** Responsible **Hotels** of the people employed in the hotel sector. A mixed methodology is used to analyze the primary data of the case study of the city of Barcelona. For this, a survey is carried out on base employees of the hotel industry, and on the other hand, in-depth interviews are carried out with managers of different hotel departments of the city of Barcelona. The results show, on the one hand, that fair work is what enables the personal and professional well-being of the employee, and, on the other hand, that the current implementation of initiatives such as HJLR certifications is ineffective and ends up being socialwashing strategies.

**Keywords:** fair work, economic and social sustainability, hospitality, strategic business management, human resources management, Barcelona

### Introducción:

El concepto de “trabajo decente” fue introducido en 1999 en el Convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y considera que los puestos de trabajo deben proporcionar remuneración monetaria y no monetaria, salud y seguridad, así como formación profesional, entre otros requisitos. También dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) reiteran el interés en el trabajo justo: el ODS número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, que permite observar que se avanza lentamente, aunque de manera continua hacia este objetivo; y, el ODS 5 “Igualdad de género”, que busca acabar con la discriminación por razón de género, una desigualdad que sigue afectando a los derechos fundamentales de las mujeres (Noguer-Juncà *et al.*, 2020). En este sentido, los documentos ODS transmiten que el trabajo decente, junto con la justicia social y la igualdad de género, están en el corazón del turismo sostenible (OIT, 2017). Además, las directrices de la OIT sobre trabajo decente y socialmente responsable hacen sugerencias para resolver los déficits de trabajo decente en el sector turístico, como largas jornadas laborales, bajos salarios, protección social limitada, etc. (OIT, 2017)<sup>1</sup>. Así, queda claro que las organizaciones deben conseguir entornos de trabajo que hagan hincapié en la igualdad de oportunidades, la promoción y formación de los empleados, la conciliación de la vida personal y profesional y la prevención de riesgos y peligros laborales, entre otros (Noguer-Juncà *et al.*, 2020), asegurando un trabajo justo para todo el capital humano de las organizaciones. Los valores compartidos por los empleadores y sus empleados dan forma a la cultura corporativa y tienen una influencia positiva en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de estos últimos (Boria-Reverter *et al.*, 2013). De hecho, el compromiso emocional de los empleados con su organización es un factor clave para una mayor empatía y compromiso con los clientes en su desempeño diario (Louzao & Crespi-Vallbona, 2022). Así, los gerentes de las organizaciones turísticas, y especialmente de los hoteles, buscan empleados que puedan desempeñarse bien mien-

---

1 Veáse: <https://fairhotels.es/home/indicators>

tras brindan un alto nivel de calidad de servicio (Crawford & Hubbard, 2018). Mientras tanto, los turistas están cada vez más sensibilizados y valoran las empresas que trabajan en un entorno justo y solidario, y respetuosos con la gestión sostenible (Hernández Flores et al., 2020).

Teniendo en consideración este contexto, y el hecho que la actividad turística es una de las mayores fuentes económicas empleadoras a nivel mundial en la que no existe una definición comúnmente aceptada del concepto trabajo justo, esta investigación pretende definir que supone el trabajo justo desde la perspectiva de los empleados; y también estudiar el grado de conocimiento y percepción de la implementación de la certificación de Hoteles Justos Laborablemente Responsables (HJLR). Se utiliza el caso de estudio del sector hotelero en la ciudad de Barcelona. Para ello, se realiza un análisis cualitativo de datos primarios recogidos, por un lado, mediante una encuesta a empleados de base del sector hotelero de la ciudad de Barcelona, y, por otro lado, a través de entrevistas en profundidad con directivos de diferentes departamentos de hoteles de la ciudad condal.

Los resultados permiten definir el trabajo justo como aquel que posibilita el bienestar personal y profesional del empleado. En este sentido, las certificaciones como HJLR suponen cambios en la organización, tanto en la reestructuración de procesos operativos como en los costes de implementación, de honorarios de auditoría, y de los empleados que están a cargo del desarrollo o de la reorganización. A pesar de las numerosas iniciativas para definir y garantizar empleos justos, estas tienden a terminar como estrategias de lavado social, lo que dificulta su implementación real, genera incredulidad y se observan como utopías.

### Revisión de literatura:

#### Conciencia de la calidad del trabajo

Los indicadores y las políticas sociales en materia de trabajo decente han adquirido una importancia significativa en los últimos años. La OIT (1999) y la Comisión Europea identifican pilares del trabajo decente, como por ejemplo las condiciones de seguridad del puesto de trabajo y la remuneración dineraria y no dineraria, entre otros aspectos. También, la ISO 26000 sobre Responsabilidad Social Empresarial menciona que las empresas deben respetar los derechos humanos de los empleados y de las empleadas (Organización Internacional de Estandarización, 2010) y los Libros Verdes de la Comisión Europea subrayan la necesidad de crear un marco europeo para garantizar que las empresas asuman plenamente su responsabilidad social (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Además, otras organizaciones, como EBEN European Business Ethics Networks (EBEN, 2021) y Ethisphere (Ethisphere, 2021), también promueven prácticas comerciales éticas a nivel europeo. Además, el Global Reporting Initiative (GRI) cuenta con sus Estándares GRI para evaluar las mejores prácticas económicas, sociales y ambientales de las organizaciones empresariales.

También la Organización Mundial del Turismo (OMT) cuenta con el Código Ético Mundial para el Turismo, donde el punto 2 del artículo 9 indica que “Los trabajadores asalariados y autónomos de la industria turística y actividades afines tienen el derecho y el deber de adquirir una adecuada formación inicial y continua; deben recibir una protección social adecuada; la precariedad laboral debe limitarse en la medida de lo posible; y debe ofrecerse

un estatus específico, con especial atención a su bienestar social, sobre todo a aquellos trabajadores estacionales del sector” (OMT, 2001). En este punto, cabe mencionar que la industria de la hospitalidad no cuenta con estándares GRI específicos como si los tienen otros sectores vinculados a la industria turística, como los restaurantes y el transporte aéreo (GRI, 2021).

A nivel español, existe el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE); Forética, representante en España del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD); la Fundación Étnor; Capitalismo Consciente; el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa y FairTur Alianza de Turismo Sostenible. A nivel catalán, cabe destacar la organización Respon.cat. Y finalmente, a nivel local, la ciudad de Barcelona cuenta con un conjunto de requisitos relacionados con las prácticas laborales que deben cumplir todas las empresas turísticas que pretendan obtener la certificación Biosphere (Biosphere Tourism, 2021). Por último, la Asociación Kellys (empleadas de limpieza de los hoteles) han creado una central de reservas hoteleras vinculada al sello *fair work*; esto es, una plataforma que solo incluye aquellos alojamientos que las Kelly consideran que cumplen los siguientes requisitos: a) la no externalización y subcontratación de trabajos esenciales como la limpieza de habitaciones; b) la no discriminación salarial por razón de género; y c) el cumplimiento del Convenio Colectivo Salarial y de las leyes de prevención de riesgos (Comunicatur, 2021).

### La certificación de Hoteles Justos Laboralmente Responsables (HJLR)

Con el objetivo de conseguir hoteles responsables en materia laboral justa, los sindicatos españoles CCOO (Comisiones Obreras), UGT (Unión General de Trabajadores) e investigadores de la Facultad de Turismo de la Universidad de Málaga crearon en 2019 un sistema de indicadores como base para diseñar posteriormente la certificación de *Fair Labor Responsible Hotel* (Hoteles justos laboralmente responsables -HJLR-). Esta propuesta está incluida en el proyecto internacional Fair Hotels que incluye 8 países: Canadá, EEUU, Irlanda, Suecia, Dinamarca, Noruega, Croacia y Eslovenia. El objetivo de esta iniciativa de Fair Hotels es dar una herramienta a las organizaciones hoteleras para medir y demostrar que sus políticas son socialmente responsables (García Mestanza *et al.*, 2019), y basadas en modelos de negocio sostenibles. Este sistema de indicadores se centra en seis dimensiones.

La primera dimensión es “**la relación empresa/trabajadores**”. Se enfoca en las prácticas de consulta de las organizaciones con los empleados y sus representantes, así como la comunicación de cambios significativos a nivel operativo. La segunda “**empleo**”, tiene en cuenta el enfoque de la organización para contratar, reclutar y retener los empleados, así como las condiciones de trabajo que ofrece a los trabajadores, tanto el personal fijo como el temporal. La tercera dimensión, “**seguridad y salud en el trabajo**”, mide el análisis y control de los riesgos de seguridad y salud, la oferta formativa y el registro e investigación de incidentes de seguridad y salud en el trabajo. La cuarta, “**formación y desarrollo profesional**” se refiere a aspectos relativos a la formación y mejora de las competencias de los empleados, así como a las evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional de la plantilla y los programas de desarrollo profesional. El quinto indicador mide la “**diversidad e igualdad de oportunidades**” que se limita a la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en el trabajo. Y, por último, la sexta dimensión es referida a la “**equidad**

**salarial”** y trata de evaluar si las remuneraciones se distribuyen equitativamente en un determinado período de tiempo y de acuerdo a la eficacia del equipo de trabajo.

### Metodología:

Como se ha señalado, el objetivo de esta investigación es analizar el concepto de trabajo justo, así como el grado de conocimiento de la certificación HJLR y sus ventajas e inconvenientes entre el sector hotelero de la ciudad de Barcelona, desde la perspectiva de los propios empleados. Para ello, se realizó un análisis cualitativo de los datos primarios recogidos, por un lado, a través de una encuesta a empleados de la estructura de base del sector hotelero, **por otro, con** entrevistas en profundidad a jefes de diferentes departamentos de esta industria de la hospitalidad.

Respecto a la encuesta, esta se realizó a través de un Formulario de Google. La recolección de datos se llevó a cabo durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2021 y fue supervisada por los propios autores. Se obtuvieron 248 respuestas correctas por muestreo aleatorio simple. Las personas participantes en la encuesta presentan la siguiente composición: 63,2% son mujeres y 36,8% son hombres; el 47% ha estudiado un máster o postgrado; el 42,6% tiene titulación superior y el resto tiene formación profesional. Las personas tienen entre 18 y 30 años (35,1%), 41-50 (26,3%), 31-40 (19,9%) y más de 50 años (19,6%).

El cuestionario (Tabla 1) incluye el formato de ocho preguntas, algunas abiertas y otras cerradas. Una inicial sobre cómo definirían el trabajo justo, tres sobre la certificación HJLR y sus indicadores (conocimiento de la certificación, siendo calificado según la escala de Likert de 1 a 7) y tres sobre los efectos en la organización empresarial de la posible implementación de esta certificación (organización interna, repercusión entre clientes internos y externos y canales de comunicación).

Tabla 1: Cuestionario

Variable	Categoría
Formación académica	Formación profesional Estudios universitarios Máster o postgrado
Edad	18-30 31-40 41-50 +50
Género	Masculino Femenino No binario
¿Cómo definirías un hotel justo?	

¿Conoces el sistema de indicadores de hoteles justos laboralmente responsables con los trabajadores?	Sí No
¿Consideras adecuados estos indicadores? Valora de 1 a 7 su adecuación como indicador de hotel justo	
Relación empresa/trabajador	1-7
Empleo	1-7
Salud y seguridad en el trabajo	1-7
Formación y desarrollo profesional	1-7
Diversidad e igualdad de oportunidades	1-7
Equidad salarial	1-7
¿Crees que falta algún indicador?	Sí No
En caso afirmativo, ¿cuál? (en caso negativo no contestar)	
¿Crees que la implementación de la certificación hoteles justos supondría cambios y/o costes en la organización empresarial?	
¿Cómo crees que la certificación de hotel justo repercutiría con el cliente (interno y externo) de la organización?	
¿Como darías a conocer que la organización ofrece trabajos justos?	

Fuente: Autoras

Además de esta encuesta, se invitó a participar en esta investigación a 26 personas que ocupan puestos clave en el departamento de recursos humanos. No obstante, sólo 9 personas de las 26 accedieron a responder (tasa de respuesta del 36,9 %). Estas tuvieron lugar entre octubre y diciembre de 2021, de las cuales y 6 fueron virtuales y 3 presenciales (Tabla 2). Las entrevistas consistieron en preguntas abiertas surgidas de la literatura sobre la sostenibilidad económica del sector hotelero, las políticas empresariales de recursos humanos y la certificación HJLR. En concreto, las entrevistas se estructuraron en 5 bloques de preguntas: (a) concepto de trabajo justo; (b) evaluación del sistema de indicadores de la certificación HJLR; (c) implementación de la certificación y cambios en la organización empresarial; (d) impacto de la certificación entre los clientes internos y externos; y (e) mercadeo y promoción de la certificación.

Los datos fueron codificados por separado por las autoras. Las coautoras también examinaron las respuestas para reducir las reflexiones personales y llegar a temas acordados mutuamente. Según Marks y Yardley (2004), mediante el uso del análisis temático, los investigadores pueden comprender completamente el tema analizado.

Tabla 2: Perfil de los entrevistados

Persona entrevistada	Área profesional	Género
E1	CEO consultoría hotelera	Femenino
E2	Subdirector de hotel	Femenino
E3	Especialista en Responsabilidad Social Empresarial	Femenino
E4	Investigador de turismo responsable	Masculino
E5	Director de Recursos Humanos. Cadena hotelera nacional 4*.	Masculino
E6	Fundadora del movimiento de defensa de las personas de limpieza de habitaciones	Femenino
E7	Ama de casa. Cadena hotelera nacional 5*.	Femenino
E8	Sub ama de llaves. Cadena hotelera nacional 4*.	Femenino
E9	Supervisor de planta. Cadena hotelera nacional 4*.	Femenino

Fuente: Autoras

## Resultados y discusión

Los resultados se estructuran diferenciando los resultados de la encuesta y los de las entrevistas en profundidad, de acuerdo con la metodología mixta utilizada en esta investigación.

### Resultados de las encuestas

La encuesta ilustra que, según los empleados, el concepto de trabajo justo incluye varios atributos: es diverso e inclusivo, garantiza igualdad de oportunidades, salarios dignos, horarios flexibles, etc. Así lo evidencian algunas de las respuestas “*un hotel donde se respete a los clientes y trabajadores y se tengan sus derechos*” y “*un hotel donde todos los departamentos sean importantes*”. Es decir, un hotel que asegure la satisfacción profesional y emocional de los empleados (Crespi-Vallbona & Mascarilla-Miró, 2018; Louzao & Crespi-Vallbona, 2022), promueva la justicia jurídica y social, y tenga valores de capital ético compartido (Cloke & Goldsmith, 2001; Boria *et al.*, 2013).

Los resultados también muestran que la certificación HJLR es poco conocida entre las personas que trabajan en el sector hotelero de Barcelona. Solo el 18,95% conoce el proyecto, incluyendo empleados de diferentes departamentos: de Recepción, de Revenue Management, de Recursos Humanos, de Alimentos y Bebidas, de Housekeeping, etc. En cualquier caso, el 64,92% de las personas encuestadas valora con un 7 (según la Escala de Likert

1-7) los parámetros de *Seguridad y salud en el trabajo*; y de *Diversidad e igualdad de oportunidades*, seguido del 64,90% de *Igual retribución*. Por el contrario, el *Empleo* es el menos valorado con un 7 (39,92%), seguido del de *Formación y desarrollo profesional* (53,23%).

Table 3: La adecuación como indicador de un trabajo justo

	1	2	3	4	5	6	7
Relación empresa/trabajador	2.82%	3.23%	8.47%	4.44%	8.87%	17.34%	54.84%
Trabajo	2.82%	3.63%	8.47%	6.85%	11.69%	27.02%	39.11%
Salud y seguridad en el trabajo	1.61%	2.42%	5.65%	5.65%	5.24%	14.52%	64.92%
Formación y desarrollo profesional	2.82%	2.82%	5.65%	6.45%	9.68%	18.95%	53.23%
Diversidad e igualdad de oportunidades	0%	1.61%	8.06%	2.82%	6.45%	14.11%	64.92%
Equidad salarial	2.02%	3.63%	6.85%	4.03%	8.06%	12.50%	62.90%

Fuente: Autoras

Sin embargo, y a pesar del escaso conocimiento de la certificación HJLR, el 35,89% de las personas encuestadas considera que falta algún indicador en su propuesta. Entre los requisitos que faltan, se indica la implicación de otros grupos de interés, como ilustran las respuestas “no solo con el empleado sino también con el medio ambiente” y “todo lo relacionado con clientes y proveedores”. Además, se menciona la falta de indicadores relacionados con la empleabilidad de las **personas con discapacidad**, y los beneficios emocionales del puesto como “beneficios intangibles”.

Además, más del 90% de las respuestas indican que la implementación de la certificación HJLR supondría **costos** temporales y económicos para la organización, principalmente durante el proceso de certificación, pero a largo plazo ofrecería una ventaja competitiva dada la mejora de motivación y eficiencia del equipo de trabajo. Esta realidad se confirma con respuestas como “quizás será el coste del tiempo ligado a la verificación y confirmación de los indicadores... Sin embargo, aunque hay costes económicos, a medio/largo plazo serán un beneficio”. Es decir, se trata de costes que se amortizarían rápidamente.

### Resultados de las entrevistas

Respecto al primer ámbito temático, solo dos de nueve conocen la certificación HJLR. Esto se debe a que aún es una propuesta que surge desde los gremios con el apoyo y el análisis de la academia, pero que aún no ha sido respaldada por las instituciones públicas y no ha tenido gran alcance de difusión y divulgación mediática. Así pues, es necesario un trabajo de promoción de esta certificación entre el sector, tanto entre empresarios como trabajadores. Y más aún, para clientes, proveedores y la sociedad, en general. En cualquier caso, al enumerar los indicadores, las personas entrevistadas no encuentran otro elemento que pueda diseñar y evaluar el concepto de trabajo justo, como explica E5 “[el sistema HJLR] aborda todos los temas”.

Ciertamente, los entrevistados y las entrevistadas mayoritariamente desconocen la certificación HJLR, pero tienen una idea clara del concepto de trabajo justo. Así, nos permite definirlo de la forma siguiente: un hotel que ofrece un trabajo justo es aquel en el que todos los empleados tienen las mismas oportunidades laborales independientemente de su género o nivel educativo o condición social, tienen condiciones laborales que les permiten conciliar su vida personal y profesional, y un salario digno que les permite que sentir que son significativos para la organización. Es decir, en la misma línea de gestión cuando la organización vela por el bienestar de la plantilla (Crespi-Vallbona & Mascarilla-Miró, 2018). Así lo reflejan respuestas como E7, *“un hotel justo es aquel en el que todos sus trabajadores son empleados del hotel. Esto es básico. El hotel no podía tener empleados tercerizados, ni en limpieza, ni en mantenimiento, ni en alimentos y bebidas. Nada externalizado”*. Asimismo, para E6, una organización que ofrece un trabajo justo es aquella que tiene *“empleados en condiciones de trabajo dignas (sin sobrecarga de trabajo, una plantilla profesional y vocacional...)*. Los acuerdos apuntan muchos temas, pero no cierran las puertas a la explotación profesional. La aplicación del convenio no significa la no explotación de los trabajadores. Debes pagar lo suficiente para vivir. No puede ser que, como yo, gane 1.095,00 euros durante medio año y otro medio año de la prestación por desempleo. El hotel tiene certificación de calidad, ¿calidad de qué? es puro marketing, pero la realidad es otra”.

En consecuencia, conseguir organizaciones que puedan ofrecer empleos justos pasa por cumplir escrupulosamente la legislación y, al mismo tiempo, el marco normativo tiene que mejorar las condiciones de trabajo, la contratación, las relaciones laborales, la igualdad de género y la inclusión de las personas con discapacidad. Sin embargo, como señala E3, *“la palabra justa es muy peligrosa y manipuladora, no es una palabra agradable y además, nunca será justa para todos”*.

Las entrevistas también evidencian que existe el deseo de trabajar en empresas sostenibles, en el sentido que ofrezcan puestos de trabajo responsables y justos. Y, al mismo tiempo, una decepción por la dificultad de lograrlo debido a los cambios organizacionales y costes generales porque las cadenas hoteleras, tanto nacionales como internacionales, ya tienen sus estándares. Así lo afirma E1 *“es necesario hacer muchos cambios. Grandes hoteles y empresas internacionales ya tienen sus estándares. En los hoteles pequeños deberían invertir tiempo y quizás contratar o subcontratar. Significa tiempo para asegurarse de que el hotel pueda cumplir con los criterios”*.

No obstante, existe un acuerdo compartido de que una certificación de trabajos justos tendría un impacto muy positivo básicamente en los clientes internos (empleados), pero también en los clientes externos de la organización. Es decir, la certificación significaría un mejor ambiente de trabajo, una fuerza de trabajo más motivada y entregada, y, en consecuencia, la prestación de un excelente servicio al cliente externo. Así lo indica E9 señalando que *“el personal sería más feliz, más dedicado, más dispuesto... ahora se sienten desconectados de los intereses del hotel... como empleados de segunda”*.

Asimismo, cabe mencionar que una certificación de trabajo justo debe tener en cuenta a todo el equipo humano de trabajo, esto es, a los que forman parte de la propia estructura,

y a los empleados externos. Así lo afirma E2 *“seguro que el cliente lo percibiría de forma positiva. Pero la implementación de la certificación debe afectar a los empleados de la casa y los subcontratados”*.

En cuanto al cliente externo, un tema interesante a evaluar son las estrategias de comunicación y promoción para explicar las propuestas y vacantes de trabajo justo que oferta el hotel. E2 menciona *“es necesario explicarlo muy bien en la página web... dar datos reales y testimonios reales”*, una opinión compartida con E9 quien señala *“la certificación de calidad debe estar visible en la página web del hotel y en el establecimiento”*. En este punto, cabe mencionar que E4 se refiere a la actitud activa del cliente externo para mostrar las buenas y malas prácticas de los hoteles, afirmando que *“las certificaciones de calidad se basan en que los clientes hagan una transferencia de confianza. El cliente debe dejar comentarios, utilizar las hojas de reclamaciones...”*.

Así, los resultados confirman que la certificación sería bien acogida por el sector hotelero de la ciudad de Barcelona para acabar con la precariedad laboral que caracteriza a la hostelería actualmente, a pesar de los costes diversos que podría representar. Sin embargo, existe cierta incredulidad sobre la implementación real de la certificación. Es decir, existe un consenso general de que este tipo de indicadores son una utopía o unas estrategias empresariales de lavado verde o lavado social.

## Conclusiones

El objetivo de esta investigación es proponer una definición del concepto de trabajo justo desde la perspectiva de los empleados, y analizar el grado de conocimiento de la certificación HJLR y la percepción de sus ventajas e inconvenientes de su aplicación por parte del sector hotelero de la ciudad de Barcelona. En este sentido, futuros estudios académicos podrían ampliar el diseño conceptual propuesto investigando la percepción del sector hotelero en otros destinos turísticos españoles.

Las implicaciones teóricas del estudio suponen la propuesta de definición de trabajo justo, considerado un trabajo que permite el bienestar personal y profesional del empleado. Esto significa que hay cuatro dimensiones que contribuyen a la equidad de un trabajo: a) remuneración justa (equidad interna y competitividad externa); b) provisión de carrera profesional (formación y desarrollo; igualdad de oportunidades); c) condiciones laborales dignas (sin sobrecarga de trabajo; horarios flexibles; puestos saludables y seguros); y d) conciliación de la vida profesional y privada. Como se afirma constantemente, ofrecer puestos de trabajo justos es sinónimo de tener empleados más motivados, eficientes y comprometidos con la organización (Crespi-Vallbona & Mascarilla-Miró, 2018) y, en consecuencia, de reducir la rotación. Además, cabe mencionar que el compromiso de los empleados es especialmente relevante en el sector de la **hostelería** al ser un servicio prestado por y para las personas. En definitiva, la satisfacción del cliente interno de un hotel tiene efectos positivos sobre la satisfacción del cliente externo (Louzao & Crespi-Vallbona, 2022).

En referencia a las implicaciones prácticas, se demuestra que la certificación HJLR no es conocida y que también desde el sector se considera utópico este tipo de certificaciones. Es decir, se entienden como estrategias empresariales para mejorar la reputación de la imagen

corporativa, pero no como una realidad. Así, los responsables de RRHH deberían insistir estratégicamente en la implantación de este tipo de medidas para conseguir puestos de trabajo justos en sus organizaciones.

Los resultados también indican que certificaciones como HJLR significan cambios en la organización, tanto en la reestructuración de procesos como en los costos de implementación, tales como honorarios de la empresa auditora, coste temporal y económico de los empleados que están al cargo del cambio, del desarrollo o de la reorganización. Aunque estos costos suelen amortizarse en un corto período de tiempo ya que la empresa opera de manera más eficiente, no deberían interpretarse como un coste sino como una inversión ya que el rol del equipo de trabajo es fundamental para el éxito de una empresa (Kusluvan *et al.*, 2010).

Los trabajos justos benefician a los empleados y empleadores. En este sentido, los gerentes de RRHH deben enfocarse en el diseño de puestos de trabajo justos en la empresa, deben convertirlo en valores compartidos entre la organización y los empleados, fortaleciendo la importancia de la RSE (Boria *et al.*, 2012). No en vano, para conseguir modelos de negocio sostenibles es necesario redes entre empresarios, empleados y clientes (Zott y Amit, 2010; Lüdeke-Freund 2010; Short *et al.*, 2012).

También es evidente que existen numerosas iniciativas para definir y establecer procesos que garanticen empleos justos, pero cada propuesta se desarrolla de manera independiente y queda como una operación de lavado verde o social, lo que dificulta su implementación real. Es necesario, por tanto, unificar criterios a nivel internacional, posiblemente una tarea que debería ser realizada por la OIT, pero que cada gobierno debería ratificar y adquirir el compromiso de asegurar la consecución de un trabajo justo. Sin embargo, la equidad y justicia de un trabajo depende de la cultura, la ley y las condiciones laborales de cada país. En este sentido, futuras investigaciones podrían ampliar el diseño conceptual vinculando todas estas iniciativas y organizar un sistema holístico que pueda aplicarse internacionalmente. De igual modo, diferenciar los resultados por género, sectores y categorías profesionales.

### Referencias bibliográficas

- Biosphere Tourism. (2021). *Barcelona*. <https://www.biospheretourism.com/es/entidad/barcelona/131>
- Boria Reverter, S., Crespi Vallbona, M., García González, A. & Vizquete Luciano, E. (2013). Los Valores Compartidos en la Empresa Española. *Universia Business Review*, 37 (1), 68-85.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2001). *El fin del Management y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas
- Comunicatur (13 de octubre del 2021). Las Kellys consiguen la financiación para tirar adelante su central de reservas. *Comunicatur*. <https://www.comunicatur.info/es/las-kellys-consiguen-la-financiacion-para-tirar-adelante-su-central-de-reservas/>
- Crawford, A. & Hubbard, S. S. (2018). The impact of work-related goals on hospitality indus-

- try variables. *Tourism and Hospitality Research*, 8, 116–124.
- Crespi-Vallbona, M. & Mascarilla-Miró, O. (2018). Job satisfaction. The case of information technology (IT) professionals in Spain. *Universia Business Review*, 58, 36-51.
- Ethisphere (2021). <https://ethisphere.com/>
- European Business Ethics Network (EBEN) (2021). <https://eben-net.org/>
- Fair Hotels (2022). <https://fairhotels.es/home/indicators>
- García Mestanza, J., Cerezo Medina, A., & Cruz Morato, M. A. (2019). A Model for Measuring Fair Labour Justice in Hotels: Design for the Spanish Case. *Sustainability*, 11(17), 4639.
- Global Reporting Index Standards (2021). <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Hernández Flores, Y; Sánchez Borges, Y.; Saldíña Silvera, B. & Rives González, K.A. (2020). Características de la demanda potencial del destino Cuba en la nueva normalidad post-coronavirus. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(2), 158-177. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i2.13050>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension A Review Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Louzao, N. & Crespi-Vallbona, M. (2022) “Employee Engagement” in Buhalis, D. (Eds): *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*, Edward Elgar Publishing
- Lüdeke-Freund, F. (2010). “Towards a conceptual framework of business models for sustainability” 25-29. In R. Wever, J. Quist, A. Tukker, J. Woudstra, F. Boons, N. Beute, (eds), *Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation*, Delft.
- Marks, D. & Yardley L. (2004). *Research methods for clinical and health psychology*. SAGE: London.
- Noguer-Juncà, E., Crespi-Vallbona, M. & Sole, J. (2020). Los programas de igualdad de género en el sector hotelero: revisión crítica de la situación en Cataluña. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 9(3), 288-315. doi: 10.17583/generos.2020.5389
- Organización Internacional de Estandarización (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Ginebra: Organización Internacional de Estandarización.
- Organización Mundial del Trabajo (1999). *Decent work. Report of the Director General to the 87th meeting of the international labour conference*. Ginebra: International Labour Office
- Organización Mundial del Trabajo. (2017). *ILO guidelines on decent work and socially responsible tourism*. Ginebra: International Labour Office.
- Organización Mundial del Turismo (2001). *Código Ético Mundial para el Turismo: por un turismo responsable*. Organización Mundial del Turismo.
- Short, S. W., Rana, P., Bocken, N. M., & Evans, S. (2012). “Embedding sustainability in business modelling through multi-stakeholder value innovation”, 175-183. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

## **CURRICULUM VITAE.**

### **Dra. Ester Noguér-Juncà**

ester.noguerjunca@udg.edu

Profesora asociada del Departamento de Economía de la Universitat de Girona (UdG). Investigadora del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Género y Desigualdades Sociales (IGESI). Sus líneas de investigación son, en primer lugar, la actividad turística y la igualdad de género, especialmente en el sector hotelero, y en segundo lugar, la gastronomía como factor de identidad cultural y natural. En estos ámbitos, he publicado varios capítulos de libros y varios artículos de investigación en revistas internacionales y nacionales.

Asimismo, también he sido Presidenta de la Mancomunitat de la Vall de Camprodon (2011-2015) y concejala de Turismo y Cultura en el ayuntamiento de Setcases (2011-2015). Actualmente, es la Presidenta del Centre d'Estudis Comarcals del Ripollès (CECR).

### **Dra. Montserrat Crespi Vallbona**

mcrespi@ub.edu

Profesora del Departamento de Empresa de la Universitat de Barcelona. Enfoca su investigación en el análisis de la evolución y dinámica del turismo y sus impactos en las estructuras económicas, sociales, culturales y urbanas del territorio. Especial interés en la gobernanza local y la participación colaborativa para la transformación global, sostenible y regenerativa de los destinos turísticos. La perspectiva de género, la RSC y los ODS centran también su línea de trabajo. Disfruta del trabajo en equipos interdisciplinares que enriquecen y amplían constantemente el conocimiento.