

Eje 2: Turismo y desarrollo económico y sociocultural

**Turismo, Desarrollo y Calidad: hacia un servicio sostenible**

Lic. Daniela Castellucci  
Centro de Investigaciones Turísticas  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
dicastel@mdp.edu.ar

## Resumen

La problemática del turismo y la calidad en función de desarrollo requiere plantearse la gestión de la actividad en el contexto sociocultural actual. En función de un modelo de desarrollo sustentable, el objetivo primordial será contribuir al desarrollo económico y social, a través de una más plena satisfacción del turista. En este sentido, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, implementado por la Secretaría de Turismo de la Nación de Argentina, considera entre sus premisas la sustentabilidad de la actividad turística. Entre los objetivos se encuentran aquellos referidos a la calidad, buscando una gestión de la calidad en destinos turísticos, considerándola un factor clave para la cooperación y la competitividad.

La existencia de una capacidad empresarial innovadora a nivel local es uno de los elementos más decisivos para liderar el proceso de desarrollo. La introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas por parte de las empresas, constituye un elemento determinante del incremento de la productividad y competitividad. En definitiva, el hecho de innovar no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud, aptitud y predisposición al cambio de los directivos de empresas de servicios turísticos para mejorar en forma continua la calidad.

El presente trabajo hace referencia a los avances en el estudio sobre los servicios turísticos de Mar del Plata (Argentina), y se encuadra dentro de los proyectos de investigación en curso<sup>1</sup>, focalizándose en los dueños y/o directivos de empresas prestadoras de servicios turísticos y su perfil cultural. En particular, interesa indagar sobre la cultura de la calidad de estas organizaciones y la percepción que tienen los actores y agentes turísticos sobre la calidad en los servicios turísticos, para luego identificar aquellos factores que inciden en la decisión de implementación de sistemas de gestión de calidad a fin de prestar un servicio sostenible. Con estos objetivos, se aborda el estudio desde un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas semiestructuradas a empresas e instituciones del sector turístico.

Conscientes de la importancia que hoy reviste el tema de la gestión de la calidad como estrategia para afrontar las cambiantes y complejas condiciones del mercado, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial aportando información valiosa que servirá como material de reflexión y acción. Por otra parte, la investigación contribuirá a fomentar acciones tendientes a promover y concientizar a los empresarios de la importancia de la implementación de sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones.

La calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en los mercados de todo el mundo, constituyéndose en un elemento estratégico que contribuye al logro de una ventaja competitiva para la empresa. Las condiciones actuales del mercado turístico, con destinos cada vez más competitivos y turistas cada vez más exigentes, configuran un nuevo escenario de

---

<sup>1</sup> “Turismo y desarrollo: cuestiones, dilemas y proposiciones” y “Capital social y desarrollo local: diagnóstico sobre el sector turístico marplatense para la implementación de estrategias de reconversión turística”. Centro de Investigaciones Turísticas, Universidad Nacional de Mar del Plata.

acción, en donde las empresas de servicios turísticos debieran generar cambios e innovar; y cuyas estrategias para prestar un servicio sostenible dependerán, en definitiva, en qué fase del ciclo de vida se encuentre el destino turístico y de los componentes del capital social de sus actores y agentes turísticos locales.

Palabras claves: Servicio Turístico – Cultura de la Calidad – Empresarios – Desarrollo Sustentable - Mar del Plata.

## **1. Introducción**

La problemática del turismo y la calidad en función de desarrollo requiere plantearse la gestión de la actividad en el contexto socio - cultural actual a partir de una concepción de desarrollo que inscribe al turismo en su integralidad, dada la pluridimensionalidad de su problemática y la intersectorialidad de su realización. En función de un modelo de desarrollo sustentable, el objetivo primordial será contribuir al desarrollo del territorio y de la comunidad, a través de una más plena satisfacción del turista.

En este sentido, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006- 2016 (PFETS) considera, entre sus premisas, la sustentabilidad de la actividad turística, donde el crecimiento económico debe ser compatible con la conservación de los recursos naturales y culturales, y fortalecerse hacia una equidad distributiva. Entre sus objetivos se encuentran aquellos referidos a la calidad, buscando una gestión de la calidad en destinos turísticos, considerándola un factor clave para la cooperación y la competitividad.

El concepto de calidad y su aplicación ha ido adquiriendo una importancia progresiva, en el contexto de una creciente globalización de la economía y el comercio internacional, en el cual el cliente ha evolucionado en su importancia relativa hasta posicionarse como destinatario principal de los esfuerzos de las organizaciones. La Gestión de la Calidad, como la etapa superior del aseguramiento de la calidad, y la profundización en la mejora continua de la eficacia y la eficiencia de los sistemas de gestión se enfocan explícitamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

La adopción de un Sistema de gestión de calidad (SGC), entonces, debería ser una decisión estratégica de la empresa. El diseño y la implementación del sistema de gestión de calidad están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización (IRAM-ISO 9001:2000, 2001).

De este modo, la permanencia y el progreso de las organizaciones turísticas en los mercados en los que opera y/o pretende operar exige, entre otras cosas, avances en la competitividad que supongan actitudes positivas hacia la inversión, aplicación de tecnologías de gestión y las reformas organizacionales asociadas, aspectos éstos que muchas veces implican la necesidad de certificación del sistema de la calidad por un organismo de tercera parte. En definitiva, el hecho de innovar no sólo depende de la

existencia de recursos financieros, sino de la actitud, aptitud y predisposición al cambio por parte de los directivos de las empresas de servicios turísticos.

Desde otra dimensión de análisis, se plantea la necesidad de considerar los aspectos sociales y culturales de las organizaciones turísticas, en el marco de un proceso de desarrollo. En un sentido amplio, el concepto de capital social permite explicar el desarrollo turístico, demostrando que la naturaleza y el alcance de las relaciones sociales que se establecen en las comunidades y en las organizaciones, moldean el desarrollo. En un sentido más restringido, el capital social en sus modalidades: estructural, cognitivo, aglutinador e individual; le confiere significatividad a las relaciones confiables, recíprocas y cooperativas dentro de la organización turística, consideradas necesarias para la implementación de cualquier sistema de gestión de calidad.

Por otra parte, el desarrollo sostenible del turismo implica promover la participación activa y coordinada de todos los actores y agentes: turistas, empresarios, organizaciones públicas y privadas, trabajadores y residentes. Todos ellos involucrados en una estrategia común de provisión de productos y servicios de calidad, mejorable en el marco del cuidado ambiental y la responsabilidad social. Así, los turistas y residentes, en tanto usuarios, demandan cada vez más y mejores servicios, al tiempo que se diversifica la oferta turística induciendo a un aumento de sus exigencias.

En este sentido, los sistemas de gestión de calidad constituyen valiosas herramientas para responder a estas crecientes exigencias de la demanda y, así, lograr un mejor posicionamiento de los destinos turísticos. A fin de aumentar la competitividad, muchas organizaciones han adoptado normativas internacionales como es el caso de las mencionadas normas internacionales ISO serie 9000, entre otras, como herramientas para organizar y optimizar la gestión de calidad.

En particular, las actividades turísticas no han estado ajenas a los procesos de normalización y certificación de calidad. Por su parte, la Secretaría de Turismo del Ministerio de Industria y Turismo de Argentina (SECTUR), como organismo responsable del sector, tiene, entre sus misiones, fomentar políticas nacionales, que apunten a elevar el nivel de calidad de la actividad, y es a través de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística, que trabaja para incrementar su capacidad de gestión y competitividad.

Asimismo, la gestión de la calidad constituye uno de los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo (N° 25.997), donde se expresa la preferencia por desarrollar una dinámica de mejora continua hacia la excelencia; como así también, la gestión de calidad constituye uno de los cuatro campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016. Sin embargo, se observa que no hay una correspondencia en el plano de la aplicación e implementación de normas de calidad en nuestro país, en el caso particular de Mar del Plata, dentro del sector turístico, sólo una empresa hotelera ha certificado su Sistema de gestión de la calidad.

En este contexto se plantea el presente estudio con el propósito de indagar sobre la cultura de la calidad y los factores determinantes en la implementación de sistemas de gestión de calidad en el sector turístico empresario. Se elige la ciudad de Mar del Plata por ser uno de los principales centros turísticos de Argentina y por disponer de una

amplia oferta de servicios turísticos. El estudio incluye tres de los sectores más relevantes dentro del ámbito empresario turístico de la ciudad: hotelería, gastronomía y balnearios.

La ciudad de Mar del Plata, perteneciente al Partido de General Pueyrredon, Provincia de Buenos Aires, es el centro turístico más significativo de Argentina por la diversidad de la oferta y el volumen de su demanda turística. De hecho, su crecimiento económico ha estado ligado a la actividad turística desde su inicio. Estudios históricos de Mar del Plata muestran que el desarrollo temprano del turismo, desde fines del siglo XIX, fue la base del desarrollo económico de la ciudad a través de dos actividades sumamente relacionadas, la industria de la construcción, y la hotelería.

Si bien la pesca reconoce su origen en la misma época, la industria pesquera con plantas instaladas en tierra surge en la década del 20, siendo los primeros registros de su expansión a partir de 1935 con la industria conservera. En este sentido, el Producto Bruto Geográfico del Partido del año 1999 muestra un fuerte predominio de las actividades del sector terciario (68%), destacándose las actividades relacionadas con el turismo.

La estructura productiva de Mar del Plata, está integrada por un conjunto de empresas Pymes características del turismo como alojamiento hotelero y extrahotelero, gastronomía, agencias de viaje, transporte, balnearios, esparcimiento, comercio turístico, artesanías; y no características del turismo, pero sí vinculadas indirectamente, como el comercio no turístico, servicios de salud, transporte, construcción, industria, sector agropecuario, entre otras.

Dentro de la estructura productiva turística el sector hotelero es el más importante. Su oferta es muy amplia y se considera la mayor del país, cuenta con aproximadamente 560 establecimientos con capacidad simultánea de 56.563 plazas hoteleras, prevaleciendo los hoteles de 1 y 2 estrellas. De acuerdo a información derivada de estudios del Plan Estratégico de Mar del Plata (2004), en general se observaban falencias en la calidad de los servicios turísticos, y se percibe a partir de ello la necesidad de generar nuevas inversiones. Situación que se reitera en los otros sectores de servicios turísticos.

### **1.1. El problema de la investigación**

En virtud de lo expuesto, se plantea el problema de investigación a propósito de las posibilidades, condicionantes y restricciones en la implementación de sistemas de gestión de calidad por empresas de servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata en la actualidad. En definitiva, se intentará responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Está instalada la cultura de la calidad de la excelencia en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata?

- ¿Cuáles son los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de sistemas de gestión de calidad por las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios en Mar del Plata a fin de prestar un servicio sostenible?

Se entiende como factores todos aquellos elementos externos e internos relacionados con la organización que pueden influir en la decisión de implementar sistemas de gestión de calidad, como ser: tendencias de los mercados, nivel de exigencia de clientes, marco regulatorio, acceso a líneas de financiamiento, perfil cultural de los dueños y/o directivos y de la organización.

El presente trabajo hace referencia a los avances en el estudio sobre los servicios turísticos de Mar del Plata (Argentina), correspondiente a la tesis de la Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable de la Universidad Nacional de Mar del Plata, y se encuadra dentro de los proyectos de investigación en curso<sup>2</sup>, focalizándose en los dueños y/o directivos de empresas concesionarias de balnearios, su perfil cultural, rasgos de la cultura organizacional empresaria, y su cultura de la calidad.

## **1.2. Los objetivos**

El estudio se plantea los siguientes objetivos generales:

- Indagar en las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios de Mar del Plata, el nivel en que se encuentra su cultura de la calidad.
- Indagar sobre los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de sistemas de gestión de calidad por las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios de Mar del Plata.

Los objetivos particulares consisten en:

- Identificar y describir las características de la cultura organizacional y de la cultura de la calidad en las empresas de servicios turísticos.
- Identificar y caracterizar los factores internos y externos de las empresas de servicios turísticos que posibilitan, condicionan y/o restringen la implementación de sistemas de gestión de calidad.
- Conocer la significación que los dueños y/o directivos y empleados de empresas de servicios turísticos le asignan a la calidad en el servicio y a los sistemas de gestión de calidad.

## **1.3. Justificación**

Respecto a la relevancia del estudio, se percibe la necesidad de contar con la aplicación de normas de gestión para sistematizar los procesos fundamentales que maximizan la posibilidad de éxito de la relación de las organizaciones con sus clientes en el marco de la mejora continua de la eficacia del SGC y de la competitividad de la organización.

En este sentido, tanto la práctica empresarial como la investigación académica vienen sugiriendo que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las

---

<sup>2</sup> “Turismo y desarrollo: cuestiones, dilemas y proposiciones” y “Capital social y desarrollo local: diagnóstico sobre el sector turístico marplatense para la implementación de estrategias de reconversión turística”. Centro de Investigaciones Turísticas, Universidad Nacional de Mar del Plata.

empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, motivación del personal, entre otros, convirtiéndose la calidad en una estrategia prioritaria.

Por otra parte, y en el marco del Plan Federal de Turismo Sustentable 2006-2016, donde se establece como uno de sus campos de actuación la gestión de la calidad, se estima necesario indagar sobre sus posibilidades, condicionantes y restricciones en un escenario real y concreto. Dada la importancia del PFETS en el contexto de las políticas turísticas del país, el presente trabajo contribuirá a vislumbrar la situación actual en un destino concreto.

Asimismo, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial aportando información valiosa que servirá como material de reflexión y acción. Conscientes de la importancia que hoy reviste el tema de la gestión de la calidad como estrategia para afrontar las cambiantes y complejas condiciones del mercado, la investigación contribuirá a fomentar acciones tendientes a promover y concientizar a los empresarios de la importancia de la implementación de sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones.

#### **1.4. Antecedentes y perspectivas de abordaje**

Respecto al estado de antecedentes en el tema a nivel nacional, en general se advierten diferentes estudios que refieren al diseño de normas de calidad de servicios turísticos en relación con la idiosincrasia regional; mediciones de la calidad percibida en empresas de servicios turísticos, y gestión y desarrollo de acciones de calidad en empresas turísticas. También se registran investigaciones como las que dieron como resultado la necesidad de desarrollo de normas de calidad internacionales como la ISO serie 9000 (su primera versión data de 1987) y de normas nacionales como la IRAM 30400:2004 “Guía para la interpretación de ISO 9001 en servicios turísticos”, la IRAM 42100:2005 “Gestión de la calidad, la seguridad y ambiental en balnearios” y las recientes normas IRAM-SECTUR correspondientes a varios servicios turísticos específicos.

Asimismo, a nivel internacional, se advierten trabajos sobre calidad y servicios turísticos. Específicamente en relación a la aplicación de modelos de gestión de la calidad y del medio ambiente en playas turísticas, la aplicabilidad de modelos de calidad en la gestión turística, la eficiencia de la implantación de sistemas de calidad y la validación de las dimensiones de la calidad en hoteles. Además, existen artículos relacionados con implementación según las mencionadas normas de sistemas de gestión de calidad en los servicios turísticos, pero no se evidencian estudios con el mismo enfoque del presente trabajo. Podemos observar publicaciones que refieren experiencias pero en general son ex post, es decir, después de la implementación y/o certificación. En tanto el presente estudio indagará sobre la cultura de la calidad y las condiciones previas a la implementación y/o certificación de sistemas de gestión de calidad.

Se puede advertir, entonces, que las investigaciones realizadas en el campo de la calidad de los servicios turísticos, se han efectuado desde los enfoques administrativos, y especialmente desde el marketing. Estos estudios refieren, desde el punto de vista de la *empresa*, a las características en la implementación de sistemas de gestión de calidad y certificación de normas de calidad, y a la importancia de los recursos humanos y su

satisfacción laboral. Desde el punto de vista del *cliente*, se ha estudiado sus niveles de satisfacción, con la aplicación mayoritaria del modelo SERVQUAL. Sin embargo, se estima necesario indagar también sobre la cultura organizacional de las empresas de servicios turísticos, y en particular identificar las características de su cultura de la calidad. Para ello, se considera adecuado el abordaje del presente estudio de la cultura organizacional desde la perspectiva de la teoría del capital social.

## **2. Desarrollo, turismo y calidad: dimensiones económica y sociocultural**

### **2.1. Del desarrollo: diversas perspectivas**

En el abordaje de la problemática del desarrollo turístico en relación a la calidad, resulta necesario realizarlo desde una mirada integral, tomando en cuenta las dimensiones económicas, socioculturales y ambientales. Sin embargo, y en función de los objetivos del presente trabajo, se abordarán las dos primeras dimensiones.

En el campo de los estudios sobre el desarrollo se advierte que la noción de desarrollo no dispone de un cuerpo teórico homogéneo, por el contrario, existen diversas perspectivas económicas y sociales. En particular, la conceptualización sobre el desarrollo local heredó la perspectiva economicista que asociaba estrechamente la idea de desarrollo al crecimiento económico. En la década de 1970 se introduce el concepto de desarrollo integral, conciliando los objetivos económicos con los sociales. Posteriormente, ante la crisis energética e innumerables eventos de contaminación ambiental, surge el concepto de desarrollo sustentable, teoría y paradigma de integración de las dimensiones ecológica, social y económica.

Hacia fines de la década de 1990 surge el planeamiento estratégico, como una visión que intenta pensar integralmente la ciudad en términos políticos, sociales, económicos-productivos y culturales. Asimismo se destaca el concepto de desarrollo endógeno de los territorios, expresado en oportunidades, potencialidades y necesidades de los actores locales. El desarrollo local “endógeno” es definido por Vázquez Barquero (citado por ROFMAN et al, 2004:p.145) como *“un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o territorio”*.

En el concepto de desarrollo local, Vázquez Barquero identifica además de la dimensión económica y política administrativa, la dimensión sociocultural en el que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo. En síntesis, desde esta perspectiva, los procesos de desarrollo local endógeno se producirían gracias a la utilización eficiente del potencial económico local, favorecido por el apoyo de las instituciones existentes en el territorio.

Desde la perspectiva socioinstitucional, Boisier (citado por ROFMAN, op.cit.) sostiene que la dinámica del desarrollo se fundamenta en la reproducción constante del “capital sinérgico”, concepto que hace referencia a la capacidad de una sociedad local para articular provechosamente sus recursos endógenos. Las “formas de capital” que puede detentar un territorio incluye recursos tanto materiales como intangibles, donde se

destaca el capital institucional y capital social y cultural junto al natural, económico, cognitivo, simbólico, cívico y humano. El aporte principal de este enfoque es la relevancia que se otorga a la voluntad organizada de una sociedad para valorizar y aprovechar sus capacidades. Capacidades que dependen en buena medida de factores socioinstitucionales y culturales.

En el campo del turismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) adoptó el enfoque sostenible para el turismo y aplica los principios de desarrollo sostenible en todos sus estudios de planificación y desarrollo. En este sentido la OMT ha definido el desarrollo sostenible de la siguiente manera (OMT, 1999:p.22):

*El desarrollo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.*

Luego, en el año 2004 lo define de la siguiente manera (OMT, 2010):

*Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.*

Por lo tanto el turismo sostenible debe dar un uso óptimo a los recursos ambientales, respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y asegurar actividades económicas viables a largo plazo que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos. También exige la participación informada de todos los agentes relevantes, un liderazgo político firme, y que debe reportar un alto grado de satisfacción a los turistas.

Si bien algunos de estos enfoques del desarrollo incorporan la dimensión sociocultural, se advierte una ausencia de la consideración de la *persona*, como fin último de cualquier proceso de desarrollo, obviando la cuestión de los valores en juego. Las nociones sucesivas de progreso, crecimiento, expansión, propias de una concepción del desarrollo económico, y prioritariamente consumista, excluyen una concepción más comprehensiva del desarrollo humano, necesarias para una concepción integral.

La concepción del desarrollo a escala humana, propuesta por Max Neef, se torna necesaria cuando se plantean procesos de desarrollo de una actividad singular, tal es el caso de la actividad turística, donde es necesario que el desarrollo turístico trascienda el recurso, el producto y el destino, y se centre en lo primordial: la persona (usuario, habitante y visitante) y la sociedad (local y global) (MANTERO, 2004:p.18).

La noción de desarrollo a la que se apela, debiera rescatar a la persona y a los valores éticos. En palabras de Vachon (citado por MANTERO, 2004:p.20): *“el desarrollo es el acceso a un modo de vida en la que la persona tiene más importancia que la producción de bienes y servicios y en el que la realización personal y colectiva*

*se prioriza sobre su función de consumidor*”. De este modo, el desarrollo no sólo depende de los grandes sistemas macroeconómicos ni de las instituciones centralizadas, sino también de las microiniciativas y la microeconomía que radica en producir y consumir que responden a otros objetivos, a otros valores, haciendo que las actividades de producción contribuyan a mejorar la calidad de las relaciones sociales.

## **2.2. Del concepto de calidad**

El término calidad tiene múltiples significados y definiciones según la evolución que ha tenido el término en su todavía reciente historia, y en su abordaje por diferentes autores. A pesar de la importancia creciente de la Gestión de la Calidad, aún no se ha producido un avance significativo en una definición clara y ampliamente aceptada de la misma. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas que lo hace un concepto difícil de definir.

En el lenguaje diario, el vocablo calidad se usa como adjetivo, sin embargo es un sustantivo hay “buena” o “mala” calidad. Tradicionalmente, la calidad en un producto o servicio ha significado una *aptitud* para el uso deseado. La Real Academia Española lo define como “*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor*”. Por sí sola, la calidad es la descripción de algún producto o servicio no infiriendo nada bueno a malo. La calidad no es un valor, sin embargo muchas veces se lo confunde con la palabra satisfacción que produce el producto o servicio al ser consumido.

Una revisión de los distintos conceptos de calidad existentes, nos permite identificar cuatro aproximaciones principales a la calidad: basada en el producto, basada en el proceso, orientada al cliente y basada en el valor. Aunque estas distintas aproximaciones recogen gran parte de los estudios sobre calidad, la aplicación de las mismas a las actividades de servicios, y en concreto a las actividades turísticas, se hace difícil debido a las características específicas de las mismas (CAMISÓN, 2000:p.21).

Un análisis de la evolución del movimiento de la calidad muestra que éste se puede resumir en tres enfoques diferentes, aunque complementarios. Camisón sostiene que dichos enfoques no muestran una secuencia cronológica, sino que por el contrario los distintos enfoques se superponen en el tiempo, al recoger las diferentes aportaciones y dinámicas que ha tenido la gestión de la calidad en los diferentes países. Podemos denominar a estos tres enfoques como el enfoque técnico (orientado al producto y al proceso), el enfoque humano o cultural (orientada al cliente externo e interno), y el enfoque estratégico o de gestión de la calidad (sistemas de gestión de la calidad como verdaderos sistemas de gestión de empresas, Sistemas de Gestión de la Calidad Total).

Respecto del primer enfoque, se pueden distinguir dos tipos de calidad. Uno referido a las características del producto o servicio, que realiza la satisfacción del cliente, y el otro referido a la falta de deficiencias del producto o servicio, que aumenta la satisfacción del cliente (KOTLER et al, 2004:p.246). El primero, aumenta el costo del producto y está relacionada con las expectativas del cliente respecto del producto o servicio, independientemente del precio y de la calidad del producto o servicio en sí mismo en relación a otros.

Gronroos (1994:p.37) sostiene que la calidad de un servicio, tal y como es percibida por el cliente, tiene dos dimensiones: una dimensión técnica o de resultado del proceso productivo del servicio, lo *que* el cliente recibe (parte objetiva), y una dimensión funcional relacionada con el proceso, el *cómo* lo recibe (parte subjetiva). La primera es aquella que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones entre comprador y vendedor han finalizado. Es decir, implican soluciones técnicas, sistemas computarizados, máquinas, el saber cómo.

La dimensión funcional refiere al proceso de entrega del servicio o producto, es el modo en el que cliente recibe el producto o servicio. Es decir, implican apariencia, accesibilidad, contacto con el cliente, actitudes, relaciones internas comportamiento, disposición al servicio. Así, por ejemplo, una calidad funcional excelente puede compensar un servicio que no cumpla con las expectativas. Por otra parte, la imagen corporativa de una empresa puede afectar el modo en que los clientes perciben la calidad total del producto o servicio.

En este sentido, Kotler (op.cit.) agrega a estas dos dimensiones de la calidad, una tercera que la denomina calidad social (ética). La calidad social es una calidad de crédito, el cliente no puede evaluarla antes de la compra y, generalmente, es imposible evaluarla tras ella. Las empresas debieran considerar las responsabilidades éticas cuando desarrollan productos y servicios, evitando características del producto que puedan causar daños, y analizando las que proporcionen mayor seguridad para el cliente.

Sin contradecir las definiciones normalizadas internacionalmente del término y las que han realizado distintos autores como Deming (“satisfacción del cliente”), Crosby (“conformidad con los requisitos”), Juran (“adecuación al uso del cliente”), Feigenbaum (“satisfacción de las expectativas del cliente”), Taguchi (“calidad es la menos pérdida posible para la sociedad”) y otros que han considerado al término calidad como adjetivo calificativo, hoy el término también se utiliza como un Sustantivo. Así, la calidad se concibe como una tecnología blanda que se aplica en organizaciones de todo tipo y tamaño. La aplicación de la tecnología de la calidad en una organización involucra un cambio cultural de la misma.

La Norma ISO 9000:2000 define a la calidad como “*el grado que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*”. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos como pobre, buena, excelente. *Inherente*, en contraposición a *asignado*, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente. La calidad orientada hacia el cliente es un concepto que responde a las exigencias cambiantes de los clientes, y como tal, no está contemplado en términos absolutos; habrá tantos niveles de calidad como clientes. Esta acepción del término está estrechamente vinculada a atributos intangibles y su objetivación es ciertamente difícil, aunque sin duda, es un enfoque vital hacia la excelencia de un producto o servicio.

En resumen, podemos entender la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio, cumplen con las necesidades del cliente, establecidas e implícitas (características mínimas que el cliente da por supuestas), para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

### **2.3. De los sistemas de gestión de calidad**

La implementación de sistemas de gestión de calidad consiste en la aplicación de herramientas de gestión modernas, reconocidas internacionalmente, y enfocadas en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos que los organismos, las organizaciones y las empresas llevan a cabo en el marco de sus procesos de producción de bienes y servicios. El objetivo final al aplicar criterios de calidad es elevar la competitividad en pos del desarrollo sustentable de los distintos sectores.

Los sistemas de gestión de calidad deben satisfacer determinados requerimientos descritos en las normas. Las Normas son documentos ordenadores de una cierta actividad elaborados voluntariamente con el consenso de las partes interesadas, que contienen especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y los avances de la tecnología, y que, una vez aprobadas por una institución reconocida en actividades de Normalización como lo es IRAM en nuestro país, se vuelven susceptibles de aplicación voluntaria.

Entre las normas de mayor aplicación en todo el mundo (actualmente con más de 900.000 certificados), se encuentran las ISO serie 9000, que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad (emitidas en 1987). Son normas que surgieron para el logro del aseguramiento de calidad que, en su origen, estaban orientadas a empresas de manufactura, tras ser revisadas en 1994 y 2000, fueron actualizadas para cubrir todos los aspectos de la gestión de la calidad de organizaciones de todo tipo y tamaño, incluyendo las prestadoras de servicio.

La ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda empresa que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación. Otro ejemplo son las ISO 14000 para Sistemas de Gestión Ambiental. Y para demostrar la creciente importancia y expectativa en relación a los beneficios de normalización para las actividades turísticas, esta organización internacional la ISO, asume, en enero de 2005, el desafío de crear el ISO/TC 228 Tourism and related services.

En nuestro país se encuentra el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual es responsable de la actividad normativa y la certificación de calidad, con base en las ISO mencionadas, a la organización que lo solicite. Dado que el turismo tiene características específicas, el IRAM ha elaborado la Norma IRAM 30400 que interpreta la ISO 9001 específicamente para ser aplicada en organizaciones que prestan servicios turísticos. También elaboró la norma IRAM 42100, tratándose de una herramienta de gestión para balnearios, combinando el concepto de calidad con el de seguridad y el respeto por el ambiente. Otro avance, son las normas IRAM 42700 sobre Competencias personales de Guía Turístico Especializado y la norma IRAM 42710 sobre Competencias personales de Informante Turístico, entre otras.

Por otra parte, el mejoramiento de la calidad de los procesos es de interés nacional desde 1992 (Ley N° 24.147). Mediante el Decreto N° 1.474 se creó en 1994 el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación que reconoce a IRAM como el

organismo de normalización nacional y reconociendo a la actividad normativa dada su importancia como apoyo a la gestión de la calidad.

#### **2.4. Dimensión económica: la competitividad empresarial y la calidad**

Desde una perspectiva económica, es necesario considerar la existencia de una capacidad empresarial innovadora a nivel local, debido a que es uno de los elementos más decisivos para liderar un proceso de desarrollo. La carencia de este componente fundamental para el desarrollo obliga a su construcción social.

En la búsqueda de profundizar el desarrollo económico local, es necesaria la definición de una nueva agenda de actuaciones concertadas entre el sector público, el sector empresarial y el conjunto de la sociedad civil territorial (trabajadores, universidades, consultorías, entre otros), en donde la planificación del desarrollo se visualice como una tarea colectiva de interés común para elevar el nivel de vida de la población (ALBURQUERQUE, 2004).

En las empresas, la introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas, constituye un elemento determinante del incremento de la productividad y competitividad. Si bien no todas las empresas tienen como objetivo el competir en los mercados internacionales, éstos deben constituir siempre un referente obligado para introducir la suficiente tensión que estimule el incremento de la eficiencia productiva y la competitividad en los diferentes mercados. Por tanto, los factores explicativos de la competitividad hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo o la eficiencia en el servicio de post venta. En definitiva, tiene que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como una apuesta clara por la calidad.

Alburquerque (op.cit.), sostiene que la competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones: las realizadas al interior de la empresa en la búsqueda de eficiencia organizativa y calidad en la producción, las llevadas a cabo con la red de proveedores y clientes que conforman la cadena de valor a la que pertenece la empresa, y las orientadas a construir el “entorno territorial” propicio para el acceso a los servicios de desarrollo empresarial. En este sentido, Philip Kotler sostiene que las empresas no compiten más unas contra otras, compiten, cadenas contra cadenas.

El acceso a los servicios de desarrollo empresarial constituye una cuestión fundamental desde el punto de vista del desarrollo económico local. Los servicios de desarrollo empresarial son aquellos que incorporan elementos de “conocimiento” estratégico en términos de información empresarial, capacitación en gestión empresarial y tecnológica, capacitación en consultoría de empresas, innovación productiva, comercialización y apoyo a la exportación, entre otros.

Es justamente el apoyo a la innovación productiva el que refiere específicamente a la certificación, la normalización, control de calidad y la gestión total de la calidad. El acceso a estos servicios en su condición de intangibles, es un factor esencial para la modernización productiva de la empresa. Las innovaciones productivas crean nuevas condiciones competitivas que influyen directamente en el desarrollo de las empresas. En definitiva, el hecho de innovar no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud y predisposición al cambio.

De este modo, se diferencian, por un lado, los elementos del contexto externos a la empresa tales como el sistema de Ciencia y Tecnología, la política nacional de investigación y desarrollo para la innovación, la vinculación del sistema educativo con el sistema productivo local, el grado de exigencia planteado por proveedores y consumidores locales, y el acceso a líneas de financiamiento para mipymes y pymes, entre otros. Por el otro, están los elementos internos a la empresa, tales como el tipo de gestión y organización empresarial, el estilo de dirección, grado de involucramiento y motivación de los trabajadores, capacitación empresarial y tecnológica, cualificación de los recursos humanos, y otros.

En este contexto, resulta ineludible considerar el concepto de “cadena de valor” dentro de las organizaciones, en tanto la calidad se configura como factor inestimable en cada uno de los eslabones de la cadena aportando a maximizar la competitividad de la misma. Michael Porter (1990) propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. Sabemos que todas las empresas buscan lograr ventajas competitivas en su negocio. Estas ventajas no se pueden comprender analizando a la empresa como un todo, ya que en general se encuentran en el modo en que una empresa realiza sus actividades.

Más tarde, Porter introduce el concepto de cluster, como agrupamientos de empresas que actúan en un espacio geográfico en relación a una cadena de valor, creándose así ventajas competitivas, primero a nivel empresarial, y luego, a través del sistema de valor, que incluye la organización, de la producción, a través de los enlaces entre proveedores, productores, distribuidores y clientes.

De acuerdo a la revisión de antecedentes en el tema, se advierte que el empleo del concepto de cluster para describir la ventaja competitiva de destinos turísticos, es creciente dada su utilidad. En este sentido, Varisco (2004) sostiene que este concepto de cluster es de suma utilidad para analizar la estructura productiva de la actividad turística, ya que en la mayoría de los destinos esta involucra un conjunto de empresas articuladas en torno a la creación de un producto.

## **2.5. Dimensión social: cultura organizacional y capital social**

### **2.5.1. La cultura organizacional**

Distintos autores concuerdan que no hay una única técnica o programa específico para desarrollar una cultura de la excelencia en forma eficiente y que sea aplicable a cualquier empresa. Para ello, y con el fin de desarrollar una metodología particular para cada entidad, consideran necesario hacer un estudio de la situación actual de la organización. En este sentido, y en virtud de los objetivos del presente trabajo, resulta necesario abordar el estudio de la cultura organizacional, donde se asienta la cultura de la calidad, y a partir de la cual se podrán desarrollar estrategias y metodologías específicas de acuerdo a su estado.

La cultura organizacional es un conjunto de principios, estructuras o manifestaciones intelectuales y creencias, que personalizan y distinguen a una entidad. No es posible percibirla ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y

consecuencias. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

Chiavenato (2005:p.164) entiende por cultura organizacional al “*conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización*”. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.

Algunos autores señalan que existen ciertas condiciones que revelan el perfil cultural de una entidad, como ser: las posibilidades de innovación del personal, la estructura y supervisión que se ejerce, las relaciones interpersonales (niveles de cooperación o de conflicto), el grado de identificación con el ente, los tipos de gratificación que se otorgan, entre otros (HERNÁNDEZ, 2002:p.379). La permanencia o antigüedad de los miembros, la compatibilidad de las gerencias, la predisposición y experiencia del trabajo en equipo, son circunstancias que pueden ayudar a establecer la fortaleza de una cultura organizacional y consecuentemente ayudan a la instalación o mejora de una cultura de la calidad.

La cultura organizacional es semejante a un iceberg. En la parte superior, sobre el nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que se derivan de su cultura. Casi siempre se trata de derivados físicos y concretos de la cultura, como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, los tipos de sillas y mesas, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y descripciones de puestos, las políticas para administrar las personas.

En la parte inferior están los aspectos invisibles y profundos, aquellos más difíciles de observar y percibir. En esta parte están los derivados y los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura. Es decir, patrones de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas de grupo, valores y expectativas, patrones de interacciones formales, y relaciones afectivas.

En base a estas características y cómo se van configurando en cada organización, es posible advertir diferentes tipos de culturas organizacionales. Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras se caracterizan por tener aspectos semejantes al modelo burocrático. Adoptan el llamado estilo tradicional y autocrático.

Las culturas conservadoras, predominantemente mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, las cuales están muy arraigadas y no cambian con el transcurso del tiempo. Por otra parte, las organizaciones que adoptan una cultura flexible y adaptable, se caracterizan por tener aspectos muy parecidos al modelo democrático. Estas adoptan el llamado estilo participativo.

Las principales características del estilo tradicional son: autocrático, jerarquía y vertical, impositivo, formal, centralizado, trabajo aislado e individualizado, analítico y cauteloso, conservador y contrario a los riesgos, orientado a los costos y los controles, remuneración y promoción basadas en la antigüedad en la empresa.

Las principales características del estilo participativo son: participativo, igualitario y horizontal, colaborador, informal, descentralizado, trabajo en equipos autónomos, intuitivo y osado, innovador y dispuesto a correr riesgos, orientado a los servicios y la calidad, remuneración y promoción basadas en el desempeño.

### **2.5.2. Capital social y desarrollo**

En las reformulaciones en curso del pensamiento económico convencional ha ingresado, como un tema central, el del capital humano, ya que mejorar el perfil de la población de una país es un fin en sí mismo, pero también el del capital social, debido a que la situación de su tejido social básico, inciden silenciosamente en las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Al centro del capital social se encuentran múltiples elementos del campo de la cultura. En este sentido, Arizpe (citado por KLIKSBURG, 2000:p.6) sostiene que *“la teoría y la política del desarrollo deben incorporar los conceptos de cooperación, confianza, etnicidad, identidad, comunidad y amistad, ya que estos elementos constituyen el tejido social en que se basan la política y la economía”*.

Al dar inicio a un proceso de desarrollo turístico, se torna necesario identificar los agentes de desarrollo presentes en el tejido social local. El capital social permitirá explicar el proceso de desarrollo turístico, demostrando que la naturaleza y el alcance de las relaciones sociales que se establecen en las comunidades moldean el desarrollo.

Para Kliksberg (op.cit.) la cultura y el capital social son componentes claves del desarrollo. En este sentido, este autor afirma que las personas, las familias, los grupos, las organizaciones, son capital social por esencia, y son portadores de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad. Si ello es ignorado, salteado, deteriorado, se inutilizarán importantes capacidades aplicables al desarrollo y se desatarán poderosas resistencias. Si, por el contrario, son reconocidas y valoradas, se propicia, de este modo, círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo.

Si bien no hay un consenso sobre el concepto de capital social, distintos autores plantean que es la suma de recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones de reconocimiento mutuo más o menos institucionalizadas. Estos recursos facilitan ciertas acciones a los individuos que están en esa estructura posibilitando el logro de ciertos fines que no se alcanzarían en su ausencia.

El hecho de que no exista una medida única de capital social se debe fundamentalmente a que su definición es multidimensional, además debe considerarse que, dado que en definitiva es una construcción social, la naturaleza y las formas de capital social cambian con el tiempo al modificarse valores, creencias y actitudes, y como consecuencia el equilibrio y peso relativo de las organizaciones formales e informales en una determinada comunidad. No obstante, esto no invalida la posibilidad de aplicar una metodología adecuada a cada situación particular.

El concepto de capital social que se adopta, siguiendo a Grootaert y van Bastelaer (citado por MOLINAS et al, 2005), incluye a las organizaciones, las relaciones, las actitudes y los valores que gobiernan las interacciones entre las personas.

A su vez, se puede clasificar según su forma en capital social cognitivo y estructural. El capital social *cognitivo* es un concepto más subjetivo, y se refiere a las normas, valores, confianza, actitudes y creencias compartidas. Y el capital social *estructural* se refiere principalmente a las organizaciones, formales e informales, y a redes organizacionales y asociativas.

También se considera el capital social *individual* que se manifiesta en las relaciones sociales con contenido de confianza y reciprocidad que poseen las personas, extendiéndose mediante redes egocentradas, donde se reconocen los beneficios que para una persona tiene el uso de las vinculaciones sociales.

### **2.5.3. La alta dirección y su perfil cultural**

En la conducción de una organización como en la implementación de cualquier proceso organizacional, y en el caso particular de los sistemas de gestión de calidad, el rol de la alta dirección es fundamental. En este sentido, la Norma ISO 9001:2000 establece entre las responsabilidades de la dirección el compromiso que debe asumir la misma.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad: comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo políticas de la calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos.

Diversos escritores afirman que un estilo de dirección participativa estimula mejor el esfuerzo hacia el mejoramiento y hacia el control de la calidad. Desde el punto de vista de la persona, estos esfuerzos realzan la intervención en el establecimiento de metas de calidad, en el establecimiento de medidas de calidad y señalando los trabajos en donde resalte la calidad. De estudios realizados en Estados Unidos, se ha observado que los administradores cada vez están más interesados en la calidad, en especial en las técnicas de administración para mejorar la calidad (ADAM et al, 1991:p.641).

Asimismo, la dirección tiene la obligación de proporcionar elementos, herramientas, información, mediante acciones formativas, para que todo trabajador pueda entender la situación y colaborar para lograr un objetivo común: el futuro. Los directivos tienen que convertirse en líderes educadores, entrenadores, capacitadores de sus colaboradores. No sólo es importante lo que los directivos hacen, sino también lo que ellos son. No sólo su sentido de la tarea, cómo abordarla y su manera de ver el mundo, sino su sentido de sí mismos y su manera de vivir en el mundo.

En este contexto, se aborda desde diferentes enfoques teóricos la actuación de los directivos de empresas a propósito del factor liderazgo, los modelos mentales y las actitudes.

En los procesos de implementación de un sistema de gestión de calidad, resulta necesario e imprescindible el liderazgo de la dirección para llevar a cabo tales procesos. Se entiende por liderazgo al proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (KOTTER, 1990:p.17). El liderazgo

hace referencia al comportamiento de todos los líderes para guiar la organización hacia la excelencia en la gestión.

Para la calidad total, se necesita que los directivos se transformen en verdaderos líderes, capaces de dar empuje y ánimo a todos los empleados en el nuevo reto. Un líder no es sólo aquel que tiene poder, decide y ordena, para calidad total un líder requiere además ser innovador, ingenioso, realista, comprometido, activo, promotor, cooperador e impulsor (HERNÁNDEZ, op.cit.).

La principal aportación del liderazgo se refleja en su visión hacia el futuro y su actitud hacia el trabajo, hacia los demás e, incluso, hacia si mismo. En este sentido, el líder se caracteriza por actitudes como la visión a largo plazo, estar abierto al cambio, adaptándose al mismo, su compromiso personal con la organización, un esfuerzo continuo para que el personal se implique con la organización y su ejemplaridad en hábitos de aprendizaje, trabajo y accesibilidad.

Podemos entender como líderes a aquellas personas con responsabilidad sobre equipos o personas y que coordinan y equilibran las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, sociedad, etc.). Entre ellos se podría contemplar al equipo directivo y al resto de responsables, gestores, jefes, mandos intermedios, etc.

En tiempos de cambio, Etkin (2000) sostiene que la defensa de los esquemas mentales, es también un factor que le quita posibilidad de crecimiento a individuos y grupos. Los esquemas suelen ser tácitos, operan por debajo de los razonamientos y las prácticas cotidianas. Los modelos mentales son suposiciones personales y grupales que no se entienden separados de la realidad social donde existen. Son imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos. Son también las creencias que se comparten sin hablar de ellas, que en lo cotidiano se toman como válidas y no se cuestionan. Se advierten modelos abiertos, pero también conservadores, que llevan hacia el cierre en las comunicaciones, al rechazo de las novedades y una reducida disposición al cambio.

Las actitudes pueden ser definidas como una tendencia o predisposición hacia algo y permiten reconocer tres componentes: cognitivo, que define el conocimiento o creencia sobre un objeto, afectivo, a través del cual se expresa el sentimiento de agrado o desagrado, y de comportamiento que explica la conducta adaptada o intento de acción. El ejecutivo responsable de la implementación de un sistema de gestión de calidad debe poseer un conjunto de aptitudes y asumir determinadas actitudes, propias del desarrollo y los desafíos que demanda la función (RICO, 1998).

### **3. Metodología**

Con la finalidad de conocer cuáles son los factores determinantes en la implementación de sistemas de gestión de calidad del sector turístico en Mar del Plata, se desarrolla a continuación el diseño de la investigación aplicada. Se basa en el contextualismo y constructivismo analizando la realidad de las empresas de servicios turísticos marplatenses, dada a través de una densa red de relaciones y representaciones

abierta a la interpretación de quien la considere. La investigación se inserta en el plano de la investigación social y aplicada.

El diseño de investigación consiste en un estudio cualitativo, de casos múltiples, es decir, a partir de la comparación de un número limitado de casos seleccionados y en función del propósito de la investigación se replican los resultados de la misma. El tipo de investigación es descriptivo, debido a que su propósito es determinar los factores internos y externos que condicionan, restringen y posibilitan la implementación de sistemas de gestión de calidad; pero no se profundizan sobre las causas o razones. La investigación es de diseño no experimental y transversal.

El universo está definido por todas las empresas de servicios turísticos localizadas en la ciudad de Mar del Plata. Las unidades de análisis están representadas por un lado por las empresas del sector hotelero, gastronómico y de balnearios, y por el otro por los directivos y/o propietarios de esas empresas, en virtud de tratarse de pymes y mipymes, y empleados. Los casos se definieron en base a tres niveles de empresas determinados por categorización en el caso de los hoteles, por rubros en las empresas gastronómicas y por tarifas en los balnearios. Por lo tanto, la muestra cualitativa está integrada por dieciocho empresas.

La información necesaria para la investigación se obtiene directamente de los directivos y/o empresarios, para ello se utilizó el instrumento de recolección de datos diseñado a tal efecto. También se consideran otras fuentes documentales que surgen del análisis de la normativa municipal, provincial y nacional, y documentos elaborados, tanto por el sector público como el privado, vinculados directamente con el tema.

Se emplearon dos instrumentos de recolección de datos, por un lado, se envió por correo electrónico a los representantes sectoriales institucionales públicos y privados provinciales y nacionales, un cuestionario semiestructurado. Por el otro, se aplicó entrevistas semiestructuradas a los empresarios y/o directivos y a los empleados de empresas de servicios turísticos, e instituciones localizadas en la ciudad de Mar del Plata. Para su implementación se procedió a la concertación de entrevistas con los directivos y/o empresarios, y luego de realizada la misma se le solicitaba permiso para realizar la entrevista a un empleado.

Actualmente la tareas están abocadas a la desgrabación de las entrevistas realizadas y procesando la información de las mismas. Atento a ello, en la presente ponencia se expondrán solamente los resultados arribados en el rubro de balnearios.

#### **4. Mar del Plata: la cultura de la calidad en el rubro de balnearios**

##### **4.1. Breve reseña histórica de la impronta balnearia de la ciudad**

A fines del siglo XIX, la costa marplatense empieza a conformar su perfil de balneario, quebrando el supuesto destino agropecuario de los pueblos fundados en la expansión de las fronteras al sur del río Salado, en la Provincia de Buenos Aires. Alrededor de 1880, los administradores locales observaron que muchas familias estaban dispuestas a acercarse a la costa para tomar baños de mar. Así se comenzó a elaborar

iniciativas con el fin de construir un espacio seguro para los primeros bañistas y surgen los primeros balnearios con emplazamientos informales.

Primero fueron instalaciones transitorias y modestas, pero con el arribo de nuevos visitantes, propiciados por la llegada del tren, se impulsaron proyectos para el equipamiento de la costa. Con la inauguración de las nuevas prácticas de recreación y descanso en la playa, comenzaron a materializarse lugares para su desarrollo a través de concesiones precarias. Una vez construido el proyecto de villa balnearia, se concibieron y recrearon todo tipo de servicios según los gustos de los veraneantes. Así, la ciudad existente se equipó de modo funcional y atrayente (ZUPPA, 2004: p.55).

En la primera mitad del siglo XX, los cambios suscitados en el orden político y económico a nivel nacional, generaron la transformación de villa balnearia de la elite aristocrática porteña a la ciudad turística, *la perla del atlántico*, con una actividad turística creciente. La playa Bristol continuaba siendo el espacio de recreación y esparcimiento de la clase alta porteña.

Durante el lapso 1945 y 1960 se produce la sustitución del turismo de élite y la apertura al turismo de masas que canaliza beneficios sociales propiciados por la gestión de un Estado social. La apertura a las mayorías alcanza a la actividad turística, a través de las diversas modalidades que adopta el turismo social (MANTERO, 1997: p.142). Como consecuencia de ello, la devaluada clase alta comienza a recluirse en sus chalets de Playa Grande, debiendo emigrar de las playas céntricas hacia aquellas un poco más alejadas como las de Punta Cantera, entre otras.

El período comprendido entre 1975 – 1995, configura la fase de equilibrio inestable, donde se acentúa el proceso de ocupación dispersa de uso turístico del área litoral. En función de transformaciones en las pautas de producción y comercialización, y de uso y consumo, decrece la actividad turística por exclusión de los sectores de nivel socioeconómico medio y de menores posibilidades, sin mediar recuperación significativa del sector de nivel alto.

Las estrategias de subsistencia asumidas por los turistas, que prescindan de los servicios turísticos en función de la domesticidad y residencialidad que caracterizan sus prácticas, impactan también en la actividad de los balnearios. Manteniéndose aún vigentes en la actualidad, siendo un rubro que se caracteriza por prestar servicios en forma mayoritaria a una demanda local, aunque su composición turista-residente varía de acuerdo a su localización en el litoral costero marplatense.

A continuación se presentan las diferentes dimensiones analizadas a fin de identificar aquellos factores que posibilitan, condicionan o restringen el desarrollo de una cultura de la calidad de la excelencia, que pueda derivar, aunque no necesariamente, en la decisión de los empresarios de implementar sistemas de gestión de calidad.

## **4.2. Las empresas**

La mayoría de las empresas concesionarias de los balnearios superan los diez años de estar trabajando en el rubro. Poseen disímiles cantidades de empleados, cuyo número va desde dos a cuarenta empleados, al igual que la antigüedad de los mismos. La estructura de funcionamiento se caracteriza, en todos los casos, por estar compuesta

por el propietario o los socios, un encargado y los empleados. En la mayoría de los casos, los concesionarios entrevistados son oriundos de otras localidades o provincias, instalados hace tiempo en la ciudad de Mar del Plata y desarrollan otras actividades económicas durante todo el año.

### **4.3. Perfil cultural organizacional**

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de las organizaciones que contribuirán a definir sus perfiles culturales organizacionales, y que configuran su capital social estructural. En la mayoría de los balnearios los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan. Las empresas tienen buena predisposición a escucharlos y de implementar sus ideas, si están de acuerdo. Por otra parte, la mayoría de las empresas no gratifican a los empleados. Respecto a la capacitación, ninguno capacita con cursos específicos al personal, porque consideran que no es necesario dadas las características de las tareas del balneario que no requieren "*mano de obra calificada*". El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño y a los conocimientos adquiridos por los empleados.

Respecto a los clientes, la mayoría de los concesionarios sostiene que las sugerencias de los mismos son consideradas, manejando libro de quejas y sugerencias y realizando encuestas para la evaluación del servicio. En relación a la asociatividad con otras empresas, en la mayoría de los casos responde que se da a nivel institucional por medio de la cámara empresaria que los representa, aunque advierten dificultades para el trabajo en conjunto y en la menguada participación activa de los asociados.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones, creencias y valoraciones, configurando su capital social cognitivo. Respecto al trabajo en equipo, los concesionarios advierten algunas dificultades para lograrlo, atribuyéndolo a "*problemas de educación y cultura*" sobre todo en los puestos más operativos, los que integran la mayoría de los mismos. Aún así, los concesionarios observan que, en general, logran realizar las tareas en forma conjunta "*colaborando y ayudándose entre ellos*".

Este bajo nivel de estudios y preparación que detentan la mayoría de los empleados, incide también en el nivel de participación que tienen los integrantes de la empresa en la operatoria normal del balneario. Es decir, la posibilidad de trabajar en equipo como la participación esta condicionada por el nivel de educación de los empleados, pero no por condicionamientos desde las empresas. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de las empresas, los entrevistados manifiestan que son buenas y expresan su satisfacción por esta condición.

De acuerdo a estos indicadores, en estas empresas se pueden advertir rasgos de una cultura organizacional con predominio de características del estilo participativo, orientada a brindar los servicios con cierto grado de calidad. A su vez, estas características de las empresas, como el nivel moderado en la cooperación y en la reciprocidad entre los integrantes de la organización, la dinámica de la participación intraorganizacional, y el mediano nivel de asociatividad con otros empresarios, son indicadores claves de un capital social cognitivo con ciertas limitaciones.

#### **4.4. Perfil cultural de la alta dirección**

Los concesionarios de balnearios se consideran personas exigentes, obsesivos, realistas, activos, promotores e impulsores. En cuanto a la percepción propia del liderazgo que ejercen en la empresa, coincide con lo expresado por los empleados entrevistados.

Respecto a las actitudes, se observa que se encuentran predispuestos a aceptar los cambios y a adaptarse, que se constata en expresiones como “...*los cambios son todos buenos, hay que saber asumirlos y llevarlos adelante y saber convivir con los cambios*”. Por otra parte se advierte, en la mayoría de los casos, una excesiva confianza en su propia experiencia en la conducción de la empresa prescindiendo de consultas a terceros o a especialistas ante la toma de una decisión.

También se observa un compromiso personal con la organización y un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, poniéndose ellos como ejemplos en la vida y en el trabajo, “*Yo les explico a los chicos, yo nunca tuve nada, empecé totalmente de cero, que trabajé muchísimo tiempo bajo patrón (...) entonces uno les va diciendo para que ellos lo tomen como una referencia*”.

En función de estas características, se advierte una preponderancia de empresarios que poseen predominantemente rasgos de un modelo mental de carácter abierto, coincidiendo con los balnearios de nivel alto y medio. En tanto los empresarios de balnearios de nivel bajo poseen un modelo mental conservador. Es decir, tienen una reducida disposición al cambio, rechazan las novedades, confían en su propia experiencia y su comunicación es cerrada.

Respecto a la percepción sobre el empresario marplatense, se observan disímiles opiniones. Algunos concesionarios de balnearios, independientemente del nivel, los ven como personas egoístas e individualistas, porque es “*baja la calidad del ser humano*”. En tanto otros concesionarios tienen una percepción más positiva, observando que “*hay una buena camada de empresarios con ganas de que Mar del Plata progrese*” y “*que cada vez tienen un nivel más alto*”.

#### **4.5. La cultura de la calidad**

La concepción que tienen los empresarios de balnearios sobre la calidad en el servicio es variada. Si bien en algunos casos, la conciben como el modo de “*cumplir con las expectativas del cliente*” o de “*satisfacer al cliente*”, en la mayoría de los casos entienden por calidad aspectos relacionados con la atención o el estado del equipamiento, que se constata en expresiones tales como “*...es estar atendido como corresponde*”, y “*...es la limpieza y el estado que pueden llegar a tener los baños, la arena, los vestuarios*”. Haciendo alusión a la calidad técnica o a la calidad funcional.

La mayoría posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, pero su valoración es disímil. Los concesionarios de balnearios de nivel alto tienen una valoración positiva, los del nivel medio tienen una valoración ligeramente diferente “*...estoy de acuerdo, pero no se puede implementar todo!*” . En tanto los concesionarios de balnearios de nivel bajo tienen una valoración negativa, consideran que son “*...un negocio*” y que “*no sirven para nada*”.

Se observa un escaso conocimiento sobre los planes y programas de la Secretaría de Turismo del Ministerio de Industria y Turismo, en el caso particular del Sistema Argentino de Calidad Turística. Como así también en el conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar sistemas de gestión de calidad, atribuyendo esta falta de conocimiento a una inadecuada gestión de comunicación por parte de los organismos que los otorgan.

En la mayoría de los casos se atribuye una valoración alta a la calidad brindada en los servicios, como así también al cliente y a su satisfacción, “...yo intento darle a los clientes el mismo grado de exigencia que yo pongo cuando viajo”. Valoración que es disímil en los concesionarios de los balnearios de nivel bajo. En todos los casos consideran que es muy importante ir mejorando el servicio. Respecto a la percepción sobre la satisfacción del cliente, se observa que difiere de acuerdo al nivel del balneario. Los de nivel alto observan que los clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio prestado, “...la gente se va muy satisfecha, muy agradecida”. Este nivel de satisfacción va bajando a medida que baja el nivel del balneario, que se observa en la inseguridad con la que se responde y que se constata en expresiones como “...la mayoría (está satisfecha), al menos lo que me dicen a mí, no sé lo que dirán afuera”.

En cuanto a las posibles razones por las que las empresas marplatenses no están implementando sistemas de gestión de calidad, los concesionarios lo atribuyen fundamentalmente al temor a dar información confidencial de la empresa a terceros, accediendo a información respecto de los clientes, en definitiva a “...que los empiecen a investigar”. También por las dificultades operativas en la implementación, y por los costos económicos que implica la implementación y certificación de normas.

#### **4.6. La demanda**

La demanda de los balnearios de Mar del Plata está compuesta por usuarios turistas y residentes. Esta composición varía en porcentajes en cada balneario en particular, aunque se destaca el público marplatense en la mayoría de los casos. Tanto los empresarios como los empleados coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, lo que no implica necesariamente que exijan calidad en el servicio. Asimismo, sostienen que los turistas son más exigentes que los residentes marplatenses. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el balneario estuviese certificado por normas de calidad.

#### **4.7. Imagen de Mar del Plata**

La mayoría de los concesionarios perciben que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, en general son muy buenos, y que han mejorado sobre todo en los últimos años. Sin embargo, algunos advierten una diferenciación en relación al carácter estacional de la actividad turística “...los servicios son una cosa en la época de temporada y otra en los meses que no son temporada”.

Esta apreciación sobre la calidad de los servicios turísticos de la ciudad varía según el nivel del balneario. Para los concesionarios de balnearios de nivel bajo, la calidad de los servicios turísticos, si bien es variada, “...es mala”. Esta diferencia en la percepción quizás se deba a un modo de justificar su propia gestión empresarial.

En cuanto a las proposiciones que se les solicitó que realicen para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, se centraron en los siguientes aspectos: la necesidad de un cambio de mentalidad del empresario marplatense “...*que todos pensemos en la ciudad primero, muchos pensamos fundamentalmente en el negocio de uno y no en el negocio que es para todos*”; la necesidad de capacitar en turismo a la población anfitriona; y la necesidad de que haya una mayor inversión en equipamiento y en infraestructura.

Cabe consignar que varios concesionarios no quisieron realizar proposiciones, y que aquellos que respondieron, también hacían alusión a aspectos que refieren a la calidad global del destino y que exceden lo específicamente de los servicios turísticos.

## **5. Consideraciones finales**

La calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en los mercados de todo el mundo, constituyéndose en un elemento estratégico que contribuye al logro de una ventaja competitiva para la empresa. Las condiciones actuales del devenir turístico, configuran un nuevo escenario de acción, en donde las empresas de servicios turísticos debieran generar cambios e innovar en forma permanente; y cuyas estrategias para prestar un servicio sostenible dependerán, en definitiva, en qué fase del ciclo de vida se encuentre el destino turístico y de los componentes del capital social de sus actores y agentes turísticos locales.

Resulta necesario e impostergable iniciar un proceso de mejora en la prestación de los servicios turísticos de Mar del Plata. Los servicios turísticos constituyen un componente básico de la oferta de un destino, siendo imprescindible su consideración por su contribución al desarrollo turístico integral. Si los servicios turísticos son deficientes, esto repercutirá en la experiencia global del viaje, generando una imagen turística del destino desfavorable. Si se quiere reconvertir a Mar del Plata como destino turístico, resulta necesario mejorar los servicios turísticos. A menudo *más* (productos turísticos) no es *mejor*, quizás sea necesario primero *mejorar*, para que luego sea *más*, como destino turístico.

En particular, y respecto a los empresarios concesionarios de balnearios, se advierten ciertas actitudes y aptitudes que favorecerían situaciones de cambio dentro de sus organizaciones en función de un objetivo de mejora continua en la prestación de los servicios. Sin embargo, algunas características de su perfil cultural que tienen que ver con su personalidad y mentalidad, operan como restricciones ineludibles para lograr estos cambios deseables.

La cultura organizacional predominante en estas empresas se caracteriza por poseer rasgos correspondientes al estilo participativo, orientado a brindar los servicios con cierto grado de calidad. De este modo, se advierte que la cultura organizacional de la empresa condiciona su cultura de la calidad a fin de brindar un servicio sostenible.

Por otra parte, algunas características de la cultura organizacional de las empresas, como la dinámica de la participación intraorganizacional, el nivel moderado en la cooperación y en la reciprocidad entre los integrantes de la organización, y el

mediano nivel de asociatividad con otros empresarios del rubro y del sector turístico, son indicadores claves de un capital social cognitivo con ciertas limitaciones.

Se observa en las empresas una incipiente cultura de la calidad, que se detentan en aspectos tales como: una ambigua concepción de la calidad en el servicio, aludiendo a lo técnico o a lo funcional; un mediano conocimiento y escasa valoración de los sistemas de gestión de calidad; un casi nulo conocimiento sobre las políticas y planes de calidad de la Secretaría de Turismo; y un predominio en la valoración alta a la calidad en el servicio prestado, al cliente y su satisfacción.

La diferencial situación de Mar del Plata respecto a otros destinos turísticos de la República Argentina, en cuanto al desarrollo de una cultura de la calidad en sus empresarios del sector turístico, posiblemente se deba a su carácter de destino maduro sobre todo en el producto de “sol y playa”, y una demanda repetitiva y nacional. Esta situación coloca a la ciudad en desventaja respecto a destinos turísticos más incipientes, con una camada de empresarios más jóvenes, que poseen una demanda de procedencia internacional, y que requirió *aggiornarse* a las nuevas exigencias y condiciones del mercado turístico actual.

A partir de las dimensiones estudiadas, y en la percepción de los empresarios, se pueden identificar varios factores que inciden en la existencia de una cultura de la calidad de la excelencia en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata. Los factores que posibilitan, están dados por las nuevas generaciones de empresarios con formación especializada y la tendencia actual en la capacitación profesional de los recursos humanos del sector turístico.

Los factores que condicionan, están dados fundamentalmente por el perfil cultural de los empresarios y de la organización, su capital social, y por la nula exigencia en la certificación de normas de calidad por parte de los usuarios. Y los factores que restringen, están dados por los costos económicos en la implementación de sistemas de gestión de calidad, y la falta de información sobre financiación o estímulos económicos y subsidios para implementarlos y certificar normas de calidad.

Superar estas restricciones, potenciar estas posibilidades y revertir estos condicionantes, se constituyen en un desafío a superar para que definitivamente se instale una cultura de la calidad de la excelencia y la mejora continua, en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata, y así efectivamente, prestar un servicio sostenible a los usuarios.

## **6. Bibliografía**

ADAM, Everett y otros (1991), *Administración de la producción y las operaciones*, 4º edición, México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica.

ALBURQUERQUE, Francisco (2004), *El enfoque del desarrollo económico local*, Buenos Aires, Serie Desarrollo económico local y empleabilidad, Programa AREA – OIT en Argentina, OIT.

CARRO, Roberto y otros (2000), “Normas de calidad. Serie ISO 9000; una mirada y su aplicación a las empresas”, en *Revista Faces*, Mar del Plata, Año 6, N° 7, pp.73-81.

CÁMARA ARGENTINA DE TURISMO (2005), *Guía para una gestión de excelencia empresas de viajes y turismo*, Buenos Aires.

CHIAVENATO, Adalberto, (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México D.F., Ed. Thomson.

ETKIN, Jorge (2000), *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Chile, Ed. Prentice Hall.

ETKIN, Jorge (1996), *La empresa competitiva, grandeza y decadencia*, Chile, 1° edición, Ed. Mc Graw Hill.

GRONROOS, Christian, (1994). *Marketing y gestión de servicios*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.

HERNÁNDEZ, Jessica (2002). “Calidad total, normativa vigente, su implementación y control”, en *Revista D&G Profesional y Empresaria*, Tomo III, N°31, Errepar, pp.367-396.

IRAM-ISO 9001 (2001), *Sistemas de gestión de la calidad, requisitos*. Primera edición.

ISHIKAWA, Kaoru (1997), *¿Qué es el control total de calidad?*, Buenos Aires, 1° edición, Ed. Norma.

KOTLER, Phillip y otros (2004) *Marketing para turismo*, España, 3° edición, Ed. Pearson Prentice Hall.

KOTTER, John (1990), *El factor liderazgo*, Madrid, Ed. Díaz de Santos SA.

KOUZES, James y otros (2005), *El desafío del liderazgo*, Buenos Aires, Ed. Garnica.

MANTERO, Juan Carlos (1997 b). “Mar del Plata: devenir urbano y desarrollo turístico” en *Revista Faces*, Mar del Plata, Año 3, N° 4, pp. 135-152.

MOLINAS, José R y otro, (2005). “Capital social, metas del milenio y desarrollo local: El caso de la iniciativa de Carapeguá en desarrollo, Paraguay” en KLIKSBURG, Bernardo. *La agenda ética pendiente de América Latina*. Pp.309-340

OMT, (1999). *Guía para Administraciones locales: Desarrollo turístico sostenible*. Madrid, OMT.

OMT, Desarrollo sostenible del turismo. Definición conceptual [http://www.world-tourism.org/espanol/frameset/frame\\_sustainable.html](http://www.world-tourism.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html), 10 de abril 2010.

PEM Plan Estratégico de Mar del Plata (2003), Documento de Base de Diagnóstico, documento de circulación interna.

PORTER, Michael (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Ed. Vergara.

RICO, Rubén Roberto (1998) *Calidad estratégica total, diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

ROFMAN, Adriana y otros (2004). “La dimensión de la cultura y la comunicación en los procesos de desarrollo local”, en APREA, Gustavo. *Problemas de comunicación y desarrollo*. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 141-165.

ROMERO, Arturo Luis y otros (2005) *El sistema de la calidad, su impacto empresarial y el cambio organizacional*. <http://www.gestiopolis.com>, 30 julio 2008.

SECRETARIA DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN y Consejo Federal de Inversiones (2005), *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*. Buenos Aires.

SECRETARIA DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN (2005), *Calidad en servicios turísticos, Catálogo de experiencias exitosas en implementación de sistemas de gestión de calidad*, Buenos Aires, 1º edición.

SECRETARIA DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN y Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2005), *Playas y Balnearios de calidad: Gestión turística y ambiental. Directrices y Guía de autoevaluación*, Buenos Aires.

VARISCO, Cristina (2004), “El cluster turístico de Miramar” en Revista Aportes y Transferencias, Mar del Plata, Año 8, Volumen 2, pp.61-88.

ZUPPA, Graciela (2004). “Prácticas de sociabilidad en la construcción de la villa balnearia”, en ZUPPA, Graciela. *Prácticas de sociabilidad en un escenario argentino. Mar del Plata 1870-1970*. Mar del Plata, Universidad Nacional de Mar del Plata, pp.53-79.