

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

MAR DEL PLATA: SERVICIOS TURISTICOS Y CALIDAD.
Otra perspectiva de abordaje desde el estudio de la cultura organizacional

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

Introducción

El objetivo de la ponencia es presentar un abordaje teórico alternativo al estudio de la problemática en torno a la calidad de los servicios turísticos a propósito de la investigación en curso sobre los sistemas de calidad en empresas de servicios turísticos localizadas en la ciudad de Mar del Plata, en un contexto de desarrollo turístico sustentable.

El desarrollo sustentable o sostenible del turismo implica promover la participación activa y coordinada de todos los actores y agentes representantes de los distintos grupos de interés: turistas, empresarios, organizaciones diversas, públicas y privadas, trabajadores y residentes. Todos ellos involucrados en una estrategia común de provisión de productos y servicios de calidad.

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 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 usuario.

En este sentido, Alvarez Sousa (2005) sostiene que medir la calidad del turismo implica analizar no sólo la satisfacción de los turistas con los distintos servicios (calidad total), sino también la contribución del turismo al desarrollo sostenible e integral de las sociedades receptoras. Ambos componentes constituyen la calidad global. La contribución al desarrollo (que debe tener como objetivo final elevar el bienestar de la población residente) ha de medirse por la contribución al enriquecimiento de los distintos subsistemas que forman la estructura social, con sus respectivos capitales: capital social, capital simbólico, capital humano, capital financiero, capital infraestructural, capital patrimonial y capital medioambiental.

1. La calidad: conceptualización y perspectivas de abordaje en la investigación

. Calidad: hacia una conceptualización

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 o 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 (Camisión, 1996).

Un análisis de la evolución del movimiento de la calidad muestra que éste se puede resumir en tres enfoques diferentes, aunque complementarios. Camisión 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).

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 es 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.

. *Sistemas de Gestión de Calidad*

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).

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 de la Nación (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.

. *Perspectivas de abordaje*

Desde la perspectiva de las ciencias económicas, la calidad tiene una importancia creciente en el contexto de la 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. Así, los sistemas de gestión de calidad constituyen valiosas herramientas para responder a las crecientes exigencias de la demanda, logrando un mejor posicionamiento de los destinos turísticos.

En general, las investigaciones realizadas en el campo de la calidad de los servicios, 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 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 estudio de la cultura organizacional desde la perspectiva de la teoría del capital social.

. *Cultura organizacional*

La cultura organizacional es algo intangible. No es posible percibirla ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. 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) 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.

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.

. *Capital social*

A fin de abordar el estudio de la cultura de la calidad en el marco de la cultura organizacional de las empresas de servicios turísticos, se adscribe a la teoría del capital social.

Distinto autores plantean que el capital social 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.

Sin embargo, aún no hay una única definición de capital social. 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 (Barbini, 2008).

El concepto de capital social que se adopta, siguiendo a Molinas (citado por Barbini, 2008), 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. El caso de estudio: Mar del Plata

- *El contexto nacional*

En cuanto al contexto, en *Argentina* se advierte una creciente importancia en torno a la gestión de la calidad en los servicios turísticos. Entre los objetivos del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 (PFETS), gestionado por la Secretaría de Turismo de la Nación, se encuentran aquellos referidos a la calidad, donde se busca una gestión de la calidad en destinos turísticos, considerándola un factor clave para la cooperación y la competitividad.

Por otra parte, 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. Sin embargo, se observa que no hay una correspondencia en el plano de la aplicación e implementación de sistemas de gestión de calidad y certificación de normas, particularmente en la ciudad de Mar del Plata.

- *Mar del Plata*

Ubicada en el Partido de General Pueyrredon, la ciudad de Mar del Plata es el centro turístico más significativo de Argentina por la diversidad de la oferta y el volumen de su demanda turística. El desarrollo temprano del turismo, desde fines del siglo XIX, fue la base del desarrollo económico de la ciudad a través de dos actividades 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.

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 las del sector agropecuario, construcción, industria, comercio no turístico, servicios de salud, transporte, 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, prevaleciendo los hoteles de 1 y 2 estrellas. De acuerdo a información derivada del diagnóstico del Plan Estratégico de Mar del Plata, en general se observan 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.

En este contexto, se plantea el problema de la investigación en curso, a propósito de los factores que condicionan, posibilitan y/o restringen la implementación de sistemas de gestión de calidad por las empresas de servicios turísticos marplatenses. Se entiende como factores todos aquellos elementos internos y externos relacionados con la organización que intervienen en la formación de una cultura de la calidad e influyen en la decisión de implementar sistemas de gestión de calidad. El presente estudio se circunscribe a empresas del sector hotelero, gastronómico y de balnearios localizadas en la ciudad de Mar del Plata. El diseño es cualitativo tomando la modalidad de estudio de casos múltiples.

3. Palabras finales

Las condiciones actuales del devenir turístico con destinos cada vez más competitivos y turistas cada vez más exigentes, configuran un nuevo escenario de acción, en donde las empresas de servicios turísticos debieran generar cambios e innovar en forma permanente.

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 y de sus empleados.

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.

Así, el estudio planteado ayudará, entre otros aspectos, a identificar los estímulos y conocer las actitudes, aptitudes, creencias, valores y motivaciones de los agentes y actores, empresarios y empleados, respecto a la cultura y gestión de la calidad, y proporcionará información que servirá de material de reflexión y acción.

Asímismo, la investigación contribuirá a fomentar acciones tendientes a promover y concientizar a los empresarios de la importancia que adquiere hoy la implementación de sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones.

Bibliografía

- ALVAREZ SOUSA, Antón (2005) “La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos teórico-metodológicos” en Revista Política y Sociedad, Vol 42 Núm 1, pp. 57-84.
- BARBINI, Bernarda (2008) “Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico”. En Revista Aportes y Transferencias, Año12, Vol. 2, pp. 65-91
- CAMISON, César (1996), “Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década” en *Papers de Turisme*, N° 20, Agencia Valencia de Turismo, pp. 18-38
- 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, A. (2005) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. Thomson, México D.F.

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.

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

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

MANTERO, Juan Carlos y VARISCO, Cristina (2001). “Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local”, en Serie Estudios y perspectivas, CEPAL, Buenos Aires.

MANTERO, Juan Carlos (2004) “Desarrollo local y actividad turística” en Revista Aportes y Transferencias, Año 8, Volumen 1, pp. 11-38.

PLAN ESTRATÉGICO DE MAR DEL PLATA (2003), Documento de Base de Diagnóstico, documento de circulación interna.

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