Percepciones sobre calidad de servicio en el sector turístico de la Comunidad Valenciana. Un estudio cualitativo

ISABEL M. MARTÍNEZ MARTÍNEZ
MARISA SALANOVA SORIA
Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología
Universitat Jaume I[1]

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente en el sector turístico se están produciendo importantes cambios culturales, sociológicos y económicos como consecuencia de la saturación de mercados, la creciente competencia, la incorporación de nuevas tecnologías, la preocupación medioambiental y los cambios en los gustos, necesidades y exigencias de los consumidores. La oferta de un producto rígido y masivo ya no satisface plenamente una demanda heterogénea, la cual se interesa por un servicio individualizado y sobre todo de calidad.

De esta manera, la provisión de un servicio de alta calidad está siendo reconocido como factor clave de competitividad por la empresa turística frente estrategias competitivas basadas en el precio. (CRAUSER, 1998). En esta línea Armistead (1989) señala que desarrollar un elevado nivel de servicio al consumidor es un medio efectivo de ganar una ventaja competitiva sobre los competidores existentes. Sin embargo, las medidas particulares a nivel empresarial son insuficientes si no están integradas en un proyecto más amplio ya que estudios realizados en el sector turístico español, incluyen como causas de pérdida de competitividad, tanto factores internos como externos a las organizaciones turísticas (CAMISÓN, 1996). Con esto, se hace necesaria una estrategia de gestión integrada de la calidad con estrecha cooperación entre todos los

1 Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación subvencionado por la Consellería de Educación y Ciencia (GV-3268-95): «Análisis funcional de los puestos de gestión de organizaciones de servicios turísticos y su incidencia sobre la calidad del servicio». Universitat de València y Universitat Jaume I de Castellón.

agentes de los sectores públicos y privados, así como entre todos los sectores de actividad a todos los niveles de responsabilidad: organizaciones locales, regionales, nacionales, europeas e internacionales. El papel de la calidad en el turismo ha sido señalado en numerosos planes estratégicos tanto autonómicos como nacionales (Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana o el Plan Marco para la Competitividad del Turismo Español (FUTURES) e instituciones diversas han apoyado la mejora de la calidad con iniciativas motivadoras como los «Premios a la Calidad» o el «Premio a la Excelencia» o la publicación de colecciones especializadas sobre calidad en empresas turísticas). Sin embargo, este interés no se ha manifestado entre la comunidad científica española en turismo, aunque actualmente hay una tendencia ascendente.

Como se ha señalado, existe consenso sobre la importancia del estudio de la calidad de servicio, sin embargo existe un debate tanto conceptual como metodológico sobre el término. Las diferencias existentes entre la prestación de servicios y la producción de bienes de consumo ocasionan dificultades para delimitar el concepto y están dando lugar a numerosos intentos por definirlo, así como por desarrollar programas de evaluación de la calidad.

En esta línea, el presente trabajo analiza las percepciones acerca del concepto de calidad en el sector turístico de la Comunidad Valenciana. Se trata de una aproximación de carácter cualitativo orientada a obtener información respecto a los significados y concepciones que desde los distintos niveles organizacionales se realizan respecto a la calidad. En esencia, la identificación precisa de estos significados posibilita conocer «la cultura» en una organización o sector (PEIRÓ, 1990). Los significados y elementos culturales compartidos referidos a la descripción, evaluación y mejora de la calidad permitirá analizar el posible el aprendizaje organizacional y su posible utilización como elementos explicativos de las adaptaciones y cambios organizacionales.

II. CALIDAD DE SERVICIOS TURÍSTICOS

A pesar de que existen muchas definiciones de calidad de servicio y no hay consenso respecto a una acepción clara del término, se suele aceptar la definición clásica de ZEITHAML (1988): calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio. La investigación en calidad de servicio se ha desplazado desde concepciones objetivas centradas en el producto, donde la calidad se entendía como la adaptación a las especificaciones establecidas; hasta otro enfoque más subjetivo, centrado en el usuario según el cual la calidad la determina el cliente. De esta manera, la calidad de servicio es percibida por el cliente como una interpretación subjetiva acerca de su propia experiencia (LEHTINEN y LEHTINEN, 1991). Se trata del juicio global del consumidor, relativo a la superioridad del servicio (PARASURAMAN et al. 1988) que resulta de la comparación realizada por

los clientes entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones acerca del servicio obtenido. En oposición a ellos CRONIN y TAYLOR (1994) consideran que la calidad se define exclusivamente por las percepciones de calidad y no por las expectativas de los usuarios. Lo que importa es la percepción y evaluación del cliente y su satisfacción (WEIERMAIR, 1996).

Asimismo, la calidad de servicio es un fenómeno multidimensional cuyas dimensiones han sido consideradas por diferentes autores. Así GRÖNROOS (1994) plantea la existencia de la *calidad técnica* y *calidad funcional* y de un elemento que actúa como filtro, denominado *imagen corporativa*. LEWIS (1993) distingue tres dimensiones: *calidad física* o aspecto físico del servicio y entorno, *calidad interactiva*, derivada del contacto proveedor-cliente y *calidad corporativa* relacionada con la imagen de la organización. Armistead (1989) distingue entre dimensiones *firmes* (hard) del servicio y dimensiones *blandas* (soft) refiriéndose estas últimas a la interacción. MARTÍN (1986) desde un acercamiento sistémico diferencia entre dimensiones de *procedimiento* y *sociabilidad*. Por último PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1988) contemplaron diez dimensiones que posteriormente redujeron a cinco: *fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles*. De acuerdo con esto podemos apreciar que la evaluación de la calidad de servicio se ha de centrar tanto en lo que se entrega como en la forma en que se entrega (RUÍZ VEGA et al. 1995), considerando tanto el resultado como el proceso de prestación del mismo.

Actualmente uno de los modelos de calidad que goza de más difusión es el propuesto por PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1988) y que se basa en la diferencia entre expectativas de los usuarios y calidad percibida. La diferencia entre estos dos términos, denominado Gap 5 está relacionada con otros cuatro Gaps (PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY, 1985). El primero de ellos, Gap 1 se refiere a la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. El Gap 2, atiende a la discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. El Gap 3, contempla la discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido y el Gap 4 se refiere a la discrepancia entre servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.

III. DISEÑO Y PROCEDIMIENTO

El presente trabajo se incluye dentro de un proyecto global denominado «Análisis funcional de los puestos de gestión de organizaciones de servicios turísticos y su incidencia sobre la calidad del servicio», el cuál está siendo desarrollado por las áreas de Psicología Social de la Universitat Jaume I de Castellón y Universitat de Valencia. El proyecto comprende dos fases: una fase cualitativa mediante la celebración de sesiones de trabajo en Grupos de

Discusión Focalizada (Focused Groups) y otra cuantitativa basado en el pase de cuestionarios. Los resultados expuestos en este trabajo corresponden a la primera de las fases citadas.

A) Fases de estudio

Para la realización de las sesiones con dichos grupos, se procedió a identificar y seleccionar a personas idóneas para cada una de las mesas redondas. Posteriormente se les citó para la reunión y discusión la cual fue grabada en audio, con el consentimiento de los participantes y garantizando su anonimato. Para llevar a cabo esta tarea, el propio equipo de investigación elaboró una guía de entrevista semiestructurada que permitía recoger información fiable y válida y en la que se detallaban las principales cuestiones a explorar sobre los distintos temas. Los entrevistadores también fueron miembros del equipo de investigación con amplia formación y experiencia entrevistadora.

B) Metodología

El contenido correspondiente a las 4 sesiones realizadas y registradas en audio, ha sido transcrita y se ha sometido a un análisis de datos cualitativos. Para realizar los análisis se ha utilizado la aplicación informática Nudist (*non-numerical unstructured data indexing search and theorizing*). Mediante esta aplicación se ha llevado a cabo un primer nivel de análisis elaborando categorías iniciales a partir de la información obtenida de los 17 informantes. Una vez realizada esta primera categorización, se ha procedido a un segundo análisis en el que una vez identificados los informantes, se han podido establecer coincidencias y diferencias entre la información recogida por los tres niveles considerados (supraorganizacional, gerentes y trabajadores).

C) Muestra

A fin de obtener información desde puestos que suponen distintos niveles de responsabilidad, la muestra considerada está compuesta por un total de 4 mesas o grupos de discusión. Un total de 17 informantes han participado en estas cuatro mesas redondas y las sesiones se han celebrado en Castellón y Valencia.

El primer grupo, denominado *supraorganizacional*, reunió a 4 expertos en el sector, representantes de la administración y asociaciones del sector como la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, la Asociación Provincial de Turismo, el Patronato de Turismo Costa Azahar y la Agencia Valenciana de Turismo.

El segundo grupo estuvo compuesto por 5 *gerentes de hoteles* de tres y cuatro estrellas, tanto de zona de playa como de ciudad.

El tercer grupo conformado por 3 *gerentes de restaurantes*, también situados en la playa y en la ciudad.

El cuarto grupo reunió a 5 *trabajadores* del sector correspondientes a diversos departamentos y puestos en hoteles y restaurantes.

IV. RESULTADOS

En base a la literatura revisada y en un primer nivel de análisis, se han distinguido tres macrocategorías las cuales agrupan varias subcategorías (tabla 1). En este apartado se presentan los contenidos más significativos de cada categoría ilustrados, en ocasiones, con frases textuales. También se ha identificado al informante que los emite para permitir establecer similitudes y diferencias entre los cuatro grupos considerados.

I. Interés por la calidad

La primera macrocategoría se refiere al *grado de interés o preocupación* en el sector por la calidad, recoge las opiniones y manifestaciones referidas al interés existente en el sector turístico por las cuestiones referidas a la calidad. Se incluyen en esta categoría las siguientes subcategorías:

Análisis sectorial/organizacional

Las percepciones recogidas en esta subcategoría se refieren por un lado a las características del sector y las organizaciones que lo componen y por otro a los retos que se plantea el sector ya sea para solucionar las posibles deficiencias y problemas detectados o para mejorar en general.

a) Características

Como características del sector señalan la «diversidad y la dispersión» geográfica. El sector es muy heterogéneo, cada zona tiene unas características y necesidades particulares, pero también a nivel organizacional existen distintas modalidades de empresas, desde las pertenecientes a cadenas o franquicias hasta las pequeñas empresas familiares dirigidas por el propietario. La temporalidad de la mayoría de las empresas es otra de las características del sector aunque se señala que se está venciendo esta temporalidad en algunas zonas de la Comunidad como Benidorm. Por último destaca como característica del sector, la falta de cultura turística. En este sentido cada grupo de informantes se centra en unos aspectos. A nivel supraorganizacional se comenta la actitud

negativa hacia el turismo en ciertas zonas.. En cuanto a gerentes y trabajadores se centra en la actitud de los clientes y del personal de servicio.

b) Retos

Uno de los retos propuestos es avanzar hacia un turismo de mayor calidad en todos los sentidos tratando de evitar el turismo masivo. Como gran reto se considera el crear una cultura del turismo y mejorar la atención al visitante Por otro lado, se señala como importante el mejorar la infraestructura, potenciar la construcción establecimientos de las categorías superiores (hoteles de 5 estrellas) y ampliar la oferta complementaria (campos de golf, puertos deportivos, oferta cultural y de ocio etc.). Potenciar la gastronomía y los recursos naturales de las distintas zonas promocionando aquellas menos conocidas que poseen interés.

Antecedentes de la situación

El interés manifestado por la mejora de la calidad ha venido provocado por una serie de antecedentes que se han considerado como subcategorías:

a) Falta de profesionalidad

En general se ha se considerado que el nivel de formación y profesionalización del sector es bajo. Se precisa formación a todos los niveles tanto formación reglada, de base, como específica. La actitud ante la formación es muy positiva y se considera necesaria. En este sentido se aprecian diferencias entre los establecimientos que pertenecen a cadenas y aquellos que se consideran independientes, respecto a la cualificación del personal y los planes de formación propuestos. Los primeros suelen disponer de personal titulado y de planes de formación continua.

La temporalidad es un factor al que se le atribuye mucha importancia ya que en temporada alta hay una contratación masiva de personal poco cualificado. Otro de los factores causa de poca profesionalización es el momento de la oferta y la existencia de empresas que se están aprovechando de la coyuntura del «boom turístico». Es importante destacar que por parte de los trabajadores se percibe la falta de profesionalidad como el resultado de la rotación de personal y de la reducción de puestos que están sufriendo las plantillas. Esto ocasiona el que se les exija realizar tareas que no son propias de su cargo y que éstas cambien constantemente.

b) Exigencias de los clientes

Las características y hábitos de los clientes han cambiado y valoran ciertos aspectos cualitativos frente a los cuantitativos. Se valora el confort y el servicio esmerado, los ambientes naturales, los productos autóctonos y típicos de la zona. En este sentido se advierte que la aparición de establecimientos de comida rápida esta modificando los hábitos del turista, pero en general el cliente exige calidad.

c) Necesidad de innovación y cambio

Las características de la sociedad actual y los constantes cambios suponen avances en la mejora de la calidad para ser competitivos y adaptarse a las características de los nuevos mercados y a las necesidades de los clientes. La mejora de las infraestructuras, formar al personal, innovar materiales y tecnologías constantemente, son algunas de las acciones necesarias. Se percibe la necesidad de cambio no sólo en los establecimientos sino en el sector en general: playas, pueblos, aeropuertos y vías de comunicación etc., para adaptarse a nuevos mercados. La competencia comienza en la zona pero se extiende hasta los mercados internacionales.

II. Conceptualización

Como se ha puesto de manifiesto en los apartados anteriores no existe unanimidad respecto a la definición de calidad ni hay un acuerdo preciso respecto a sus dimensiones. En este sentido, nos proponemos analizar las diferentes definiciones del término y las dimensiones e indicadores considerados por los distintos informantes.

Definiciones

Existe la opinión generalizada de que la calidad no suele estar bien entendida. Así encontramos: *«hay un desconocimiento bastante grande de lo que es calidad»*, *«hoy se habla mucho de calidad, pero...»*, *«el concepto de calidad no todos lo tienen claro»*, *«la calidad tienes que definirla tu como gerente o como empresa»*, etc. Las diferentes definiciones se han podido agrupar en torno a algunos significados compartidos. En primer lugar ponen de manifiesto su amplitud. Se considera la calidad como algo extensivo a toda la organización e incluso al contexto. Así afirman: *«...de que te sirve tener un hotel muy bueno si la playa esta sucia ?»*. En segundo lugar, otra creencia bastante compartida es la que se refiere a la calidad como proceso. Coinciden en que *calidad es hacer las cosas bien*. En algunos casos, como para los gerentes de hotel, hay que *hacerlo bien y rápido*. Bajo esta perspectiva se entiende que la calidad no está

directamente relacionada con la categoría del establecimiento. Manifiestan que *«la comida más sencilla, dos huevos fritos con patatas, si esta bien hecha resulta un plato exquisito»* o *«yo he estado en un hotel de cuatro estrellas y me he tenido que subir la maleta a la habitación»*, *«creemos que la calidad está sólo en hoteles de cinco estrellas y eso no es cierto»*, *«la calidad no va pareja ni con el lujo ni con lo caro»*.

Hay una tendencia unánime a considerar la calidad en función del cliente. En este sentido, el concepto de calidad varía en función del tipo de cliente: *«...lo que es calidad para unos no lo es para otros»*, *«calidad esta en diversificar la oferta en dar a cada uno lo que quiere»*. Dentro de este consenso se hayan afirmaciones referidas a la satisfacción del cliente, en general: *«la calidad es algo instantáneo, es el nivel de satisfacción que se produce»* o *«calidad es satisfacer al cliente»*. Otras afirmaciones se refieren a la satisfacción de expectativas: *«calidad es cubrir las expectativas del cliente»*, *«si el cliente obtiene lo que va a busca, está feliz y dice: esto es lo que yo quería»*. En este contexto cabe hacer algunas diferencias. Los informantes del nivel supraorganizacional puntualizan que el nivel de satisfacción ha de ser extensivo a toda la organización. El equipo del establecimiento ha de sentirse satisfecho con su trabajo para transmitirlo a los clientes. Mientras que los gerentes suelen hacer referencia a los problemas que puede ocasionar el satisfacer a clientes de distinto tipo sin ocasionar incompatibilidades. En hoteles *« puede coincidir un grupo de personas que están de vacaciones con ganas de juerga, con un grupo de congresistas que necesitan trabajar...»* y en restaurantes *«cada cliente es distinto... los hay que solo tratan de satisfacer la necesidad biológica...»*. En relación con esto, tanto gerentes como trabajadores manifiestan que el cliente tiene unas expectativas previas que están basadas en la categoría del establecimiento y en la experiencia previa que han tenido en dicho establecimiento. *«El cliente habitual ya sabe lo que puede esperar»*, *«Los restaurantes que tienen fama han de esforzarse más porque los clientes son más exigentes»*.

Dimensiones de calidad

Los diferentes aspectos referidos al concepto de calidad se ha podido agrupar en torno dos grandes dimensiones: una referida los elementos físicos y tangibles y que hemos denominado «calidad de producto» y la otra referida a la interacción que se produce en el momento de la prestación del servicio, al trato que el cliente recibe. A esta segunda le hemos denominado «calidad del proceso». En ambas dimensiones se distingue entre restaurantes y hoteles.

En restaurantes se refieren con calidad de productos tanto a aquellos que se utilizan para elaborar los platos (alimentos propiamente dichos) como de los útiles y accesorios necesarios para la degustación (mantelería, cubertería, mobiliario, decoración del local, limpieza de las dependencias y del persona, higiene, etc.). Comentan: *«hay que asegurarse de que tienes cosas de calidad»*, *«la limpieza de los baños, unas flores en la mesa...»*. Mientras que en hoteles se pone el énfasis en la infraestructura e instalaciones del establecimiento (construcción y decoración de habitaciones y lugares comunes), el uso de tecnología (ordenadores, fax, etc.), el confort (limpieza, climatización, iluminación, insonorización, ambiente en los salones comunes, en el restaurante, etc.), la modernidad y funcionalidad del mobiliario (camas, colchones, sillones, mesas, etc.), estado y limpieza de las habitaciones y baños (cortinas, ropa de cama y baño, etc.) y sus accesorios (minibar, televisión, elementos de baño, etc.).

Respecto a lo que hemos denominado calidad del proceso se refiere tanto a la profesionalidad y saber hacer, como al trato proporcionado al cliente en el momento de la interacción. *«Para tener un buen servicio hay que contar con buenos profesionales»*. Coinciden en que es necesaria una buena formación. Los gerentes de restaurantes comentan al respecto, la conveniencia de formar a su propio personal, mientras que los trabajadores critican la política de contratación a la baja, sobre todo en temporada alta, ya que supone mucha movilidad y rotación.

Los gerentes de hotel exponen: *«Hay que tenerlo todo a punto»*, *«Un cliente no puede esperar una factura diez minutos»*. En restaurantes se centra la atención en la competencia del personal que interactúa con el cliente: *«el peinado, el vestir, las maneras, etc»*. Pero sobre todo se valora el trato: *«De qué te sirve un gran cocinero si a la hora de servir no tienes esa seriedad, gracia y simpatía de ofrecer y explicar al cliente qué es ese plato que va a comer»*, *«al cliente hay que sacarle la silla, orientarle acerca de la carta...»*, *«Para el cliente es fundamental sentir que alguien se preocupa por él desde el principio hasta el final»*. En relación a estas dos dimensiones hay consideraciones distintas en cuanto al peso que tienen en la calidad global. En ocasiones proponen que, el trato es más importante que la calidad del producto: *«hay pocos clientes que entiendan de vinos o de pescados, pero todos entienden una sonrisa, un consejo,...»*, *«ya está todo inventado, sólo nos queda mejorar el trato al cliente»*.

En general, tanto gerentes como trabajadores opinan que los clientes valoran por encima de todo un trato personal e individualizado. Los gerentes manifiestan que es muy importante *«conocer al cliente, saber sus gustos, que te acuerdes cuando estuvo la ultimar vez,...»*, o *«les encanta que recuerdes su nombre: hola don fulano, aquí tiene su Whisky preferido, sus dos almohadas...»*. Entre los trabajadores también existe la creencia de que *«a los clientes les agrada ver cada año al mismo personal, que te intereses por su familia, que conoces sus gustos y necesidades»*.

Los trabajadores dan más importancia a la calidad del proceso y se sienten implicados en ella: *«nosotros estamos más en contacto con los clientes»*, sin embargo consideran que se invierte más en calidad de productos y menos en recursos humanos y personal: *«...cambian la decoración del local pero no son capaces de contratar un buen profesional...»*.

Indicadores

Los distintos informantes han coincidido en que los dos indicadores de calidad más importantes son la rentabilidad del establecimiento y la fidelidad del cliente. «*Si los números salen es porque hemos tratado bien al cliente*», « *hay que buscar el equilibrio entre satisfacción del cliente y rentabilidad*», «*el cliente satisfecho siempre vuelve*», «*tu tienes tu clientela habitual*». En opinión de los trabajadores, otros indicadores considerados son la satisfacción manifestada por los clientes: «*la cara del cliente indica si está satisfecho*» o «*las felicitaciones*» Para los gerentes el nivel de quejas recibidas y los comentarios que el cliente pueda hacer acerca del servicio a otros posibles usuarios.

Es importante señalar que el precio, en general, no es considerado como indicador de calidad «*hay restaurantes de cinco tenedores con platos de 700 pesetas y casas de comidas con platos de 5000*», « *un restaurante modesto, por poco dinero, puede ofrecer calidad si ofrece productos autóctonos y bien cocinados*». Tanto gerentes de hoteles como de restaurantes apuntan que el precio no esta relacionado tampoco con la categoría del establecimiento debido a la política de ofertas existente. Aunque entienden que «*no se puede dar calidad a cualquier precio*». Mientras los gerentes consideran que hay una serie de factores económicos que encarecen el producto, los trabajadores opinan que con una plantilla insuficiente no es posible ofrecer calidad de servicio. Desde los trabajadores se comenta como indicador de calidad el nivel de personal fijo o permanente.

Aspectos más valorados

Como punto importante para evaluar la calidad, hemos considerado una subcategoría referida a aquellos aspectos que se consideran más valorados por el usuario. A nivel supraorganizacional se considera muy importante el conjunto de factores que intervienen en la experiencia del usuario tanto referidos a los establecimientos como contextuales y referidos al entorno, así se consideran importantes las acciones que mejoran la calidad del sector en general. Sin embargo inciden en la importancia de la gastronomía de la zona como variable importante. Desde los gerentes de hotel se considera como uno de los departamentos más valorados el de recepción y por parte de restaurantes el momento de la acogida del cliente y la orientación respecto a la oferta que se presenta diariamente o en la carta.

III. Evaluación y mejora de la calidad

En esta categoría se ha recogido la información relativa a los procesos de evaluación y mejora de la calidad.

Métodos de evaluación

Respecto a la evaluación de la calidad, cabe hacer la distinción entre establecimientos de cadena e independientes. Las cadenas suelen tener métodos estandarizados para evaluar la calidad y aplicar estrategias de mejora, mientras otros establecimientos no realizan controles o son muy esporádicos: «*las empresas pequeñas no pueden hacer controles de calidad porque supone un costo muy elevado*». En todos los niveles existe la creencia de que las estrategias de evaluación han de servir para mejorar la calidad: «*de nada sirve que un cliente valore mal un servicio si al año siguiente lo encuentra igual*».

A nivel general se reconoce la importancia de las distintas inspecciones, pero cada establecimiento considera como más eficaces otros métodos. Desde el nivel supraorganizacional se valoran las encuestas generales y los estudios y planes llevados a cabo desde la Administración o las distintas asociaciones del sector. Sin embargo los gerentes plantean como métodos más usuales los siguientes. En primer lugar los cuestionarios, con los que se valoran los distintos departamentos y servicios. En pocas ocasiones estos cuestionarios incluyen items referidos al contexto. La información que se obtiene de ellos es considerada orientativa pues no reflejan la verdadera opinión del cliente. «*El cliente que se marcha descontento no está para rellenar un cuestionario*». «*Los cuestionarios nos dan puntuaciones muy altas o muy bajas*». Consideran más fiables las encuestas y entrevistas con los clientes. O las recomendaciones que se hacen a otros usuarios. En algunos casos se valora la información procedente de entrevistas con los trabajadores. Otra forma de evaluar la calidad es el nivel de *quejas* de los clientes.

Planes de mejora

En este punto, nuevamente hay que distinguir entre tipos de establecimientos. Los hoteles integrados en cadenas y grandes empresas cuentan con planes de mejora de la calidad. Pueden tener un gabinete de calidad, un técnico encargado de ello o subcontratan los servicios. Sin embargo muchos hoteles independientes y en general los restaurantes, no tiene planes específicos para la mejora de la calidad. Existen iniciativas por parte de la administración a las que algunos establecimientos se han acogido.

En cuanto a los modelos de calidad, sólo el grupo de gerentes hace referencia a ellos (Gestión de la Calidad Total, Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, etc.). Comentan que han recibido formación al respecto y que cada establecimiento ha de aplicar el más adecuado. Sin embargo, existe una opinión generalizada respecto a la poca utilidad de modelos basados en la certificación, principalmente las normas ISO 9000. Consideran que la mejora de la calidad depende de procesos internos como la motivación y la gestión de los recursos humanos.

Acciones

En esta subcategoría se han incluido las acciones llevadas a cabo por parte de los diferentes agentes organizacionales. En general se aprecia un esfuerzo por parte de todos los integrantes del sector por los temas de calidad.

Por parte de la Administración existe un interés por mejorar la calidad en el sector que se ha puesto de manifiesto con numerosas acciones y planes de diagnóstico y mejora de la calidad, así como en programas de formación para profesionales del sector, seminarios, jornadas, congresos, etc.

También han señalado la importancia de los aspectos legislativos mediante la aplicación de las normativas correspondientes. Por último se señala la importancia de las subvenciones destinadas a mejorar la calidad de los establecimientos.

Desde todos los niveles se considera la mejora de la calidad como un proyecto común en el que han de estar implicados todas las personas de la organización o sector. Desde esta perspectiva, la concienciación e implicación de todos es fundamental. A nivel privado reconocen que muchos establecimientos están invirtiendo en estudios sobre calidad. Aunque confirman que sólo las grandes empresas tienen un gabinete de calidad o subcontratan estos servicios. Generalmente no existe un personal especializado en estos temas, pocos establecimientos tienen un técnico de calidad.

Respecto a las acciones y estrategias consideradas más eficaces destacan las que se derivan de los planes y métodos de control de calidad. Sin embargo se plantean grandes actuaciones referidas a incrementar la implicación de todos los agentes organizacionales. Por parte de los trabajadores, los gerentes deberían relacionarse más con el cliente y escuchar y comprender al trabajador. Desde los gerentes también se entiende la mejora de la calidad como una labor de equipo en la que todos están implicados. Sin embargo, junto con los informantes del nivel supraorganizacional, consideran que la mejora de la calidad debe ampliarse al entorno, y el sector en general y las instituciones deben apoyar estas acciones: *«un hotel puede ser muy bueno, pero si la calle donde está mal iluminada o no está bien indicado como llegar....»*, *«no podemos promocionar una zona y olvidar el transporte»*.

Otra acción considerada primordial es la formación. En este sentido destaca tanto la formación reglada como la formación continua y la recibida en el puesto de trabajo. En restaurantes, los gerentes opinan que *«para mejorar la calidad de servicio hay que formar a tu propio personal»*, *«las empresas que tienen más calidad, tienen al frente una persona con titulación»*, *«sólo con la voluntad no se puede, necesitas una formación»*.

Entre los trabajadores se considera una acción eficaz mejorar el trato y las atenciones a los clientes y se entiende como un valor añadido, algo a lo que no están obligados por contrato.

V. CONCLUSIONES

Partiendo del contenido de grupos de discusión focalizada o mesas redondas, en las que han participado 4 grupos distintos informantes (expertos del sector, gerentes de hoteles, gerentes de restaurantes y trabajadores del sector), se ha llevado a cabo un análisis categorial con el objetivo de conocer las percepciones y significados relativos a la calidad, existentes en los distintos niveles organizacionales. El conocer estos significados y el nivel a que pueden ser compartidos, facilita un acercamiento a la cultura de la organización o sector y posibilita la intervención en las mismas.

Del análisis realizado se pueden entresacar una serie de conclusiones que consideraremos iniciales ya que se trata de un acercamiento preliminar que deberá ser ampliado. En principio hemos de destacar que la provisión de un servicio de calidad es considerado como un factor clave de competitividad en el sector turístico como respuesta a los cambios que se están produciendo en la demanda.

Desde la creencia compartida de que la calidad ha de estar en función del cliente, las estrategias organizacionales de mejora están dirigidas a mercados específicos. Se distinguen dos aspectos referidos a la calidad. Por un lado se consideran los elementos tangibles y por otro aquellos aspectos relacionados con la interacción o el proceso. En este sentido las percepciones no son las mismas en hoteles y restaurantes. Tampoco es igual el peso que se da a estas dimensiones desde los distintos niveles.

En cuanto a los métodos de evaluación y planes de mejora de la calidad no son frecuentes en restaurantes. Por otro lado, hay que distinguir dentro de los hoteles, aquellos que pertenecen a una cadena o agrupación y los denominados independientes ya que los planes de mejora de la calidad son menos habituales estos últimos. En numerosas ocasiones se actúa intuitivamente sin tener conocimiento de modelos o estrategias al respecto, sin programar las acciones ni realizar seguimiento. La mayoría de las empresas no disponen de métodos de medida continua de los resultados como *input* para la eliminación de errores y disfuncionalidades. Los métodos de evaluación de la calidad son los habituales: cuestionarios, entrevistas, nivel de quejas, etc. y consideran como acciones eficaces para su mejora las acciones dirigidas al sector en general, mejorar la atención al cliente e incidir en la formación de los profesionales del sector.

Podemos concluir, de todo esto que existen gran cantidad de significados compartidos entre los distintos niveles organizacionales, sin embargo se han detectado algunas diferencias, que en ocasiones pueden ser el resultado de la deseabilidad social producida por la situación de la discusión. Estas diferencias pueden dificultar el proceso de comunicación dando lugar a gaps o desajustes entre los distintos niveles. Entre ellos cabe señalar como más significativos los siguientes.

Entre dirección y trabajadores, es importante señalar que las atribuciones que realizan los trabajadores acerca de la falta de profesionalidad existente en el sector, se refieren a la movilidad que sufren como consecuencia de la reducción de plantillas, que les obliga a ocuparse de tareas que no les son propias por la desaparición de puestos. Desde los gerentes se interpreta como falta de formación.

Por otro lado, desde todos los niveles, se considera la mejora de la calidad como un proyecto común de todas las personas de la organización y se propone como eficaz la concienciación e implicación de todos. Sin embargo, los trabajadores no tienen conocimiento de los planes y estrategias que la empresa propone. También consideran que en ocasiones no se les informa ni se les motiva al respecto.

Aunque desde todos los niveles se admite la necesidad de la formación continua, son pocas las empresas que invierten en formación. Aunque este tipo de formación es considerada como imprescindible y necesaria, los trabajadores la consideran poco adecuada por no ajustarse a sus necesidades.

Esta primera aproximación al estudio de la calidad ha de considerarse como un primer acercamiento. Continuando en la línea de análisis cualitativos, se pretende completar los resultados en varias direcciones. Primero ampliando el estudio a nivel de los usuarios con lo cual podríamos analizar los significados compartidos o no por la organización que presta el servicio y los clientes que lo reciben. Una segunda aproximación podría realizarse ampliando el estudio realizado sobre hoteles y restaurantes, a otras actividades del sector: transportes, agencias de viajes, comercio turístico, etc.

BIBLIOGRAFÍA

AECC (1991): El consumidor europeo y la calidad. Madrid. Asociación Española para la Calidad.

ARMISTEAD, C. G. (1989): Customer service and Operations management in Service Businesses. The Service Inductrial Journal, 9, 2, 247-260.

CAMISÓN, C. (1996): La calidad en el turismo: balance y prospectiva de la investigación. *Estudios Turísticos*. 128, 126-161.

CAMISÓN, C. (1996): La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español. *Información Comercial Española*. 749, 99-122.

CRAUSER, G. (1998): Gestión integrada de la calidad. *Revista Valenciana d' estudis autonòmics*. 25, 13-17.

CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1994) Reconciling performance-Baesd and Perceptions Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*. 58 125-131.

GRÖNROOS, Ch. (1994): Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y competencia en los servicios. Madrid. Díaz de Santos.

LEWIS, B. R. (1993): Service Quality measurement. *Marketing Intelligence& Planing*, 11, 4. 4-12.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research». *Journal of Marketing*, 49, otoño, 41-50

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1988): SERVQUAL a multiple-item scale measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64. 1. 12-40.

PEIRÓ, J. M. (1990): Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona. PPU

RUÍZ, A. V.; VÁZQUEZ, R y DÍAZ, A. M. (1995): La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*. 7. 19. 17-33.

TORDERA, N.; MARTÍNEZ, V. y CABALLER, A. (1995): Dimensiones de Calidad de Servicio. *Papers de Turisme*, 18, 11-21.

WEIERMAIR, K. (1996): Calidad de servicio y su gestión en las empresas turísticas. *Papers de Turisme*. 20, 53-68.

ZEITHAML, V. A. (1988): Customer perceptions of Price, Quality and Value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Tabla 1. Análisis categorial del contenido de los grupos de discusión focalizada. Sector turístico de la Comunidad Valenciana

I. INTERÉS POR LA CALIDAD	*Análisis sectorial/organizacional* Percepciones acerca del sector turístico en general y de las organizaciones que lo componen	Características - diversidad y heterogeneidad del sector - temporalidad *Retos*: - evitar el turismo masivo - mejorar las infraestructuras - aumentar la oferta complementaria - Promocionar las zonas con recursos naturales o histórico-culturales. - Crear una cultura del turismo
	Antecedentes de la situación Atribuciones acerca de los motivos que han dado lugar al interés por la calidad	*Falta de profesionalidad* - nivel de formación bajo. - rotación de personal *Exigencias de los clientes* - valoración de aspectos cualitativos y acciones personalizadas *Necesidad de innovación y cambio* - adaptarse a las necesidades de nuevos mercados
II. CONCEPTUALIZACIÓN	*Definiciones* Distintas concepciones del término	Complejidad y amplitud del concepto Calidad en función del cliente Calidad como satisfacción de necesidad y expectativas
	Dimensiones de calidad	Calidad del producto Calidad del proceso
	Indicadores	Rentabilidad Fidelidad del cliente
III. EVALUACIÓN Y MEJORA	*Aspectos más valorados*	Gastronomía Atención al cliente
	Métodos de evaluación	Controles de calidad Cuestionarios Entrevistas y encuestas a clientes entrevistas con trabajadores
	Planes de mejora	Adaptados a cada establecimiento
	Acciones	Aspectos legislativos Implicación de los agentes organizacionales Formación

La edad como factor contextual en el diseño de estructuras organizativas hoteleras

MERCEDES MELCHIOR NAVARRO
ÁNGEL RAMOS DOMÍNGUEZ
VICTORIA JIMÉNEZ GONZÁLEZ
Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Departamento de Economía de las Instituciones
Universidad de La Laguna

El objetivo de este trabajo ha sido desarrollar una investigación que partiendo del marco teórico convenido identificase las características de diseño organizativo asociadas con la edad de los hoteles, medida en términos de años desde su fecha inaugural. Para ello nos propusimos establecer una clasificación de estas unidades en función de dicha variable contextual agrupando las unidades hoteleras según las décadas de su inauguración. Tras llevar a cabo un análisis de componentes principales y análisis discriminante, los resultados obtenidos evidencian que estas agrupaciones presentan rasgos estructurales y contextuales diferenciados, además de confirmar la hipótesis de burocratización que se plantea.

Palabras clave: Edad organizativa, hoteles, Tenerife, ecología organizacional, ciclo de vida, diseño organizativo, estructura organizativa, configuraciones.

I. INTRODUCCIÓN

Como consecuencia del entorno competitivo y dinámico en que se mueven actualmente las empresas turísticas, se están llevando a cabo diferentes cambios tanto en sus prácticas de gestión como en sus estructuras organizativas. Por lo tanto, consideramos que es de gran interés una mayor profundización en el análisis del diseño organizativo que configura el comportamiento de estas empresas y cuyo conocimiento proporcionaría un valioso instrumento de gestión, tanto para potenciar las ventajas competitivas existentes como para corregir las deficiencias que presentan actualmente dichas estructuras y que ponen en peligro la supervivencia de estas unidades. En este estudio partimos