

Diseño de una Estrategia Metodológica para determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad en trabajadores del turismo

Design of a Methodological Strategy to determine the indicators of the attitude toward the quality in workers of the tourism

Edición N° 16 – Mayo de 2013

Artículo Recibido: Enero 06 de 2012

Aprobado: Abril 29 de 2013

AUTOR

Armenio Pérez Martínez

Máster en Gestión Turística. Licenciado en Psicología.

Centro de Estudios de Gestión Organizacional y Turismo - Universidad de Ciego de Ávila.

Ciego de Ávila, Cuba.

Correo electrónico: armenito@economia.unica.cu

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad en el personal del turismo. Se realiza utilizando la metodología cualitativa, para ello se proponen de tres etapas, empleando las siguientes técnicas: análisis histórico-lógico de la bibliografía relacionada con la temática, revisión de documentos oficiales, encuesta a especialistas; entrevista individual, observación y grupo focal a los miembros del Consejo de Dirección del Hotel; entrevista grupal y observación al desempeño de los empleados. La muestra, seleccionada con intencionalidad, queda compuesta por los 11 especialistas de calidad de las instalaciones hoteleras del destino turístico Jardines del Rey, los 18 miembros del Consejo de

Dirección del Hotel y 73 trabajadores representativo de todos los departamentos de la instalación. Se obtuvo como conclusiones los analizadores para proceder al diseño de la estrategia metodológica; los analizadores de la actitud hacia la calidad son: conocimiento teórico, conocimiento práctico, tipo de experiencia laboral, empatía, comprensión y expresión de idioma, profesionalidad, motivación hacia el puesto de trabajo, motivación hacia el producto propiamente y motivación hacia el cliente.

Palabras Claves: calidad, recursos humanos, actitud hacia la calidad.

ABSTRACT

The investigation has as objective to determine the indicators of the attitude toward the quality in the personnel of the tourism. He/she is carried out using the qualitative methodology, for they intend it of three stages, using the following ones technical: historical-logical analysis of the bibliography related with the thematic one, revision of official documents, interviews specialists; he/she interviews singular, observation and focal group to the members of the Council of Address of the Hotel; he/she interviews grupal and observation to the acting of the employees. The sample, selected with premeditation, it is composed by the 11 specialists of quality of the hotel facilities of the King's destination tourist Gardens, the 18 members of the Council of Address of the Hotel and representative 73 workers of all the departments of the installation. It was obtained as conclusions the analyzers to proceed to the design of the methodological strategy; the analyzers of the attitude toward the quality are: theoretical knowledge, practical knowledge, type of labor experience, empathy, understanding and language expression, motivation toward the work position, motivation toward the product properly and motivation toward the client.

KEY WORDS: quality, human resources, attitude toward the quality.

INTRODUCCIÓN

El factor humano en el turismo está tan indisolublemente unido a la calidad del producto turístico que la competitividad o no de las empresas y destinos turísticos se muestra en estrecho vínculo con la profesionalidad de trabajadores capaces de transmitir a sus clientes una imagen positiva y una prestación de servicios que posibilite el cumplimiento de expectativas y la repetición o recomendación

del destino. Según Gutiérrez y Rubio (2009, 142), "hemos de ser conscientes del papel más protagonista del trabajador en la gestión de la calidad de servicio en las empresas turísticas". El rol del trabajador de contacto con el cliente ha sido reconocido como muy importante, y su desempeño es determinante en la obtención de niveles superiores de satisfacción del cliente, así como en la eficiencia y eficacia organizacionales. Según criterios de Philip Crosby, "la calidad comienza en la gente, no en las cosas" (2001, 19).

Dentro de los conceptos de mayor valor científico y práctico se encuentra la propuesta de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994, 33) quienes plantean que en la calidad de servicios "es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicio de las otras, lo que crea verdaderos usuarios que comprenden más y que sean más leales"; Kottler (2000, 14) esboza: "una de las principales formas de diferenciar los servicios de una empresa es proporcionar, de forma consciente, una calidad de servicio superior a la competencia"; y Ruiz-Olalla (2002, 133) señala: "De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla".

El estudio de los Recursos Humanos en el turismo ha cobrado vitalidad en ese mercado más competitivo y global, donde se habla de desarrollo de valores, competencias, gestión del conocimiento, del talento, etc. En este contexto la Psicología permite estudiar al sujeto en su actividad laboral, con los procesos subjetivos que ella encierra como motivación, satisfacción, valores, intenciones profesionales, actitud, entre otras. El objetivo de la presente investigación es determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad de los trabajadores del sector turístico.

DESARROLLO ANTECEDENTES TEÓRICOS

Se considera que la **actitud hacia la calidad** es la orientación y disposición del trabajador a brindar un producto y servicio con características que le permitan ser competitivos y a la vez logre satisfacer las expectativas del cliente. Resulta de vital importancia para la organización que sus trabajadores desarrollen dicha actitud ya que la misma regula los comportamientos habituales, cotidianos,



de los atributos del producto o servicio respecto a sus expectativas; esta evaluación se sustenta en las valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos de igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales.

La satisfacción del cliente se ha convertido en un elemento de trascendental importancia para las organizaciones, ya que es la única forma de mantenerse dentro de un contexto tan competitivo como el actual. Para cualquier empeño por desarrollar la organización relacionado con la calidad, esta categoría resulta un indicador fundamental de los resultados que se obtengan.

Aunque ambas forman una unidad indisoluble para cada puesto de trabajo existen predominio de uno u otro tipo de actitud, por ejemplo se puede conjeturar que para el puesto de trabajo de cocina existe un predominio de la actitud hacia la elaboración del producto con calidad, mientras que en el servicio gastronómico ocurre de manera opuesta, predomina la actitud hacia el

generalizados y que pueden convertirse en hábito, tipo de conducta que caracteriza los puestos de trabajos operativos, como los de los departamentos de Cocina, Pisos y en menor medida los Servicios Gastronómicos e Informativos, ya que en las relaciones interpersonales la regulación se realiza fundamentalmente a nivel de valores y formaciones psicológicas complejas. Es necesario reconocer que la actitud es un proceso psicológico básico, por lo que es importante declarar que existen procesos más complejos que también reclaman de ser estudiados. (valores, ideales, intenciones profesionales)

Si se comparte el criterio de que la calidad del turismo es la combinación especial entre la calidad del producto turístico y la calidad del servicio que se ofrece al cliente, entonces se considera que la actitud hacia la calidad en el turismo, está compuesta por la actitud hacia el producto que se oferta y la actitud hacia el servicio que se le presta al cliente. Por lo tanto se define la satisfacción del cliente como el estado tras un juicio comparativo de los resultados

servicio. Ahora bien, lo que el predominio de uno u otro no excluye la influencia de ambos dentro de la regulación del comportamiento laboral. Existe unánime coincidencia en la comunidad de expertos al afirmar que en la calidad lo determinante es el papel de la gestión del factor humano en la conformación de los valores agregados a los productos y servicios que se oferten, más allá de los criterios que consideran la incidencia de otros factores que son muy importantes. Es por ello que una de las vías más adecuadas de solucionar los problemas relacionados con la calidad en la hotelería es el trabajo con las personas y sus características psicológicas, en estrecha relación con su lugar en la determinación del comportamiento. Es innegable la relación monolítica entre el personal y la calidad que fue abordada con anterioridad de manera extensa, solo indicar que es inconcebible la gestión de la calidad desligada de la gestión de los recursos humanos.

La necesidad de determinar los indicadores de la actitud hacia la

calidad y ponerlos a disposición del funcionamiento organizacional hace que los mismos adquieran una significativa relevancia. Por una parte permite aumentar los indicadores de eficiencia y eficacia al clarificar el rol de cada miembro dentro de la organización, así como abre nuevos espacios para el desarrollo de instrumentos para la selección de personal y perfila el trabajo de la formación y capacitación de los trabajadores.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN UTILIZADA

El diseño del procedimiento metodológico para determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad quedó desglosado en tres etapas, que a continuación se hace referencia:

- Primera Etapa: **Revisión de documentos oficiales.** Es en esta etapa donde se analizan los distintos documentos que se relacionan, de una manera u otra, con la calidad hotelera. Permite la valoración de indicaciones de organismos superiores, que rigen el funcionamiento de la organización en la temática de la calidad; así como otros que abordan la satisfacción de los clientes con el producto/servicio recibido. Se aplica en esta etapa la Encuesta a Especialistas de Calidad de los hoteles del destino. A partir de estas técnicas y la revisión bibliográfica es que emergen los analizadores primarios de la actitud hacia la calidad. Estos serán corroborados o transformados en las etapas siguientes de la estrategia metodológica.
- Segunda Etapa: **Aplicación de técnicas al Consejo de Dirección.** Esta etapa está guiada por la idea de que la actitud hacia la calidad presente en los trabajadores, está determinada (mediatizada) por la actitud hacia la calidad que tengan quienes los dirigen. Se aplican técnicas que permiten obtener información y corroborarla a través de la dialéctica presente entre las técnicas individuales y grupales, sirviendo la observación para clarificar información expresada en otras técnicas. Esta etapa permite que se reformulen y se ajusten a la realidad los analizadores y sus características en estos sujetos.
- Tercera Etapa: **Aplicación de técnicas a los trabajadores.** En esta etapa la aplicación de procedimientos metodológicos permite la obtención y confirmación de la información que se ha obtenido en otras técnicas, tanto de las etapas anteriores como de esta etapa propiamente. Permite valorar en que estado se encuentran estos analizadores y sus características fundamentales.

En esta investigación la selección de la muestra se fue realizando de manera dinámica y secuencial. En primera instancia, se asume la experiencia del Hotel X; es asumida como única, como un caso. Para realizar la primera etapa se selecciona a los especialistas de calidad de los 11 hoteles del destino turístico Jardines del Rey, cumpliendo con los atributos siguientes:

- Experiencias en la función de dirección de Departamento de Calidad.
- Territorialidad.
- Voluntariedad.
- Son representativos de los trabajadores de su departamento.
- Permanencia superior a un año de trabajo en la instalación.

La muestra quedó compuesta de la siguiente manera:

- 18 miembros del Consejo de Dirección del Hotel X (100 % de los miembros del Consejo de Dirección).
- 73 trabajadores de distintos departamentos del Hotel X. (30.16 % del total de trabajadores fijos y 24.91 % del total de trabajadores del hotel)

Los métodos y técnicas que se aplicaron en la investigación tienen un marcado matiz cualitativo. Estos métodos han sido empleados con anterioridad en estudios similares en contextos asociados al sector industrial automotriz. Las técnicas permiten conocer de manera adecuada la realidad que se pretende estudiar. Estas son:

Técnicas del nivel teórico:

- Análisis histórico lógico de la literatura relacionada con el tema.
- Generalización teórica a partir de la información obtenida.

Técnicas del nivel empírico:

- Revisión de documentos oficiales.
- Criterio de especialista.
- Encuestas a especialistas.
- Entrevista al Consejo de Dirección.
- Grupo Focal al Consejo de Dirección.
- Observación al Consejo de Dirección y Reunión de Operaciones.
- Observación a trabajadores.
- Entrevista grupal por Departamentos.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis inicial que se propone es el del concepto de calidad. Se parte de reconocer que, en todos los documentos revisados de organismos superiores (MINTUR, Sol Meliá), la calidad es determinante en la supervivencia del Hotel en cuanto al posicionamiento en el mercado y su competitividad; siendo considerada en la Planeación Estratégica 2005 como el centro de la misión y la visión estratégica. Se encuentra en estrecha relación con la satisfacción de las expectativas del cliente (siendo este elemento preponderante), además que enfatizan en el papel y la necesidad de la formación de los recursos humanos.

En la investigación de campo se pudo apreciar, en el caso de los directivos, que existe una elevada tendencia a considerar que la calidad hotelera está determinada por la calidad del producto que se oferta, relegando a la calidad del servicio y al cliente a un segundo lugar. Existe una parcelación de la calidad hotelera según el lugar donde se desempeña, obviando que, está conformada por la experiencia integral del turista en nuestro destino. En nuestra opinión, esta parcelación está haciendo mellas en el logro de la calidad total de la instalación, ya que se pierde la visión determinante del cliente, sobre todo en los departamentos donde no existe o es poco el contacto con el cliente, se considera que, el énfasis en el producto,

presente en el colectivo del Hotel limita el desempeño adecuado de los trabajadores de la instalación.

Por lo tanto, existe como criterio compartido que en la instalación la calidad es "hacerlo bien a la primera", resaltando el carácter objetal de este criterio, siendo para este elemento donde se destinan los esfuerzos fundamentales. En el caso del Departamento de Recepción, existe una visión diferente de la calidad, centrándose en el cliente y es el departamento donde menor número de quejas existe y más satisfechos están los clientes con el servicio que prestan.

La idea de que la actitud hacia la calidad de los directivos, mediatiza la actitud de sus subordinados fue confirmada de manera acertada. En los departamentos donde el criterio de calidad de los directivos está centrado en el producto, los trabajadores también se mueven dentro de ese rango, incluso las técnicas que se utilizan para determinar la práctica con calidad también responde a la revisión de un producto. Sobre todo en los departamentos donde el contacto con el cliente no se realiza de manera directa existe esta situación. En el caso del departamento de Recepción se manifestó de manera similar pero en sentido opuesto, haciendo énfasis en el cliente y utilizando métodos diferentes de valoración del desenvolvimiento de los trabajadores.

Se puede afirmar que la forma que prefieren los directivos a la hora de evaluar la calidad en el desempeño de sus trabajadores está influida por el criterio de calidad propio. En los departamentos donde su responsable considera determinante la calidad del producto se utilizan instrumentos en los que se determina la calidad por el producto acabado o las insatisfacciones generadas a los clientes, por ejemplo quejas, encuestas. En el caso del departamento de recepción se muestra una forma diferente de valorar la calidad, desde la perspectiva del cliente, en un proceso donde no existen marcha atrás, ese servicio se brinda y tiene que tener la calidad necesaria porque no hay otro momento de la verdad.

Además se pudo apreciar que la calidad se regula externamente, debido a los métodos de dirección utilizados (poco participativo, caracterizado por el ordeno-cumple). Quedó demostrado en el caso del Asesor de Cocina (extranjero), que en el momento que se encontraba disfrutando de sus vacaciones, los indicadores de calidad en el área de cocina descendieron, por lo que se aprecia que cuando el elemento regulador externo desaparece los indicadores de calidad decaen ya que esta no está regulada desde la personalidad de los trabajadores sino desde sus supervisores. Este caso es ilustrativo de lo que pasa en el área de Cocina y el departamento de Alimentación

y Bebidas, que son los que mayores quejas reciben en la instalación. Por ejemplo, cuando el Restaurante Buffet presentó insuficiencias y se dirigieron hacia este los esfuerzos de los directivos del Departamento se mostró un avance, pero descendían los indicadores y surgían quejas de otras áreas y al dejar de dar seguimiento, surgen nuevas deficiencias, relacionadas sobre todo con los servicios, evidenciando una falta de regulación desde cada uno de los trabajadores de sus funciones en la organización.

Las necesidades en cuanto a la calidad permiten establecer coincidencias, pero se caracterizan por el marcado énfasis hacia los elementos materiales. Por ejemplo, se demanda de uniformes, insumos y materiales para la elaboración de productos con calidad, estimulación y reconocimiento. Como se aprecia se considera que la calidad puede perfeccionarse solo con elementos tangibles, ajeno al interés y la voluntad de los trabajadores, volviendo a ser manejada de manera externa, apartándose de la visión determinante del cliente. Se considera muy útil la triangulación que se fue realizando a lo largo de toda la investigación entre los elementos teóricos y prácticos, así como entre técnicas. Este aspecto, a la vez que clarificaba al investigador sobre qué estaba ocurriendo, ayudaba a interpretar la dinámica de pensamiento de los sujetos de la investigación y permitía un desarrollo, una movilidad hacia el crecimiento en los recursos humanos de la instalación en cuanto a la calidad hotelera.

CONCLUSIONES

En cuanto a los indicadores de la actitud hacia la calidad, de manera integral (con carácter de proceso) se puede considerar que los mismos son muy importantes para lograr una determinación fidedigna de este proceso. Se encuentran de la siguiente manera:

- Conocimiento Teórico: Es reconocido por directivos y trabajadores como **importante**. Se manifiesta de manera directa en la regulación del comportamiento de los trabajadores en cualquier función que realicen, ya sea de producción o servicios.
- Conocimiento Práctico: Es reconocido por directivos y trabajadores como **muy importante (determinante)**. Se manifiesta de manera directa en la regulación del comportamiento de los trabajadores en cualquier función que realicen y tiene que ver con las habilidades y competencias que despliega.

- Tipo de experiencia laboral anterior: Es reconocido por directivos y trabajadores como **muy importante (determinante)**, ya que influye de manera directa según el sector del que provenga el trabajador.
- Empatía: Es reconocido por directivos y trabajadores como **muy importante (determinante)**, ya que de ella depende el trato, la simpatía, amabilidad, aceptación del cliente, etc.
- Comprensión y expresión del idioma: Es reconocido por directivos y trabajadores como **importante**, de no lograrse este estará permeada la relación con el cliente por estos elementos.
- Profesionalidad: Es reconocido por directivos y trabajadores como **muy importante (determinante)**.
- Motivación hacia su puesto de trabajo: Es reconocido por directivos y trabajadores como **importante**, caracterizada por una motivación extrínseca hacia el status social que ocupa por el lugar y la función que desempeña.
- Motivación hacia el producto propiamente: Es reconocido por directivos y trabajadores como **muy importante (determinante)**, caracterizada por la satisfacción con el producto que realizan, en cada paso que hacen, en verlo acabado (queda bonito, bien hecho agradable).
- Motivación hacia el cliente: Es reconocido por directivos y trabajadores como **muy importante (determinante)**, caracterizada por la necesidad de conocer el grado de utilidad y satisfacción del cliente con su producto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gutiérrez, Santiago; Rubio, Mercedes. 2009. El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. Revista Cuadernos de turismo, Vol. 23. Págs. 129 – 147.
2. Crosby, Phillip. 2001. La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Tercera Edición. CECSA. México.
3. Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie., Berry, Leonard. 1994. Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. Journal of Retailing. Vol. 70. No. 3. Págs. 209-230.
4. Kottler, Philip. 2000. Qué hacen los líderes. Gestión 2000. España.
5. Ruiz-Olalla, María del Carmen. 2002. Varias aproximaciones a la dimensionalidad en la calidad del servicio. Revista Alta Dirección. Vol. 225. Págs. 369-375.