

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**



**TESIS:**

**IMPLICACIONES SOCIO-FUNCIONALES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA HOTELERÍA A NIVEL DE LOS GRUPOS DE TRABAJO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA:  
ANA VIRGINIA DEL CARMEN MALDONADO ALCUDIA.**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. ANDRÉS GUTIÉRREZ MÁRQUEZ**

**Mazatlán, Sinaloa, Mayo de 2007.**

## ÍNDICE

Introducción.....	6
<b>CAPITULO I.- LA ORGANIZACIÓN.</b>	
1.1 Teoría Organizacional .....	11
1.1.1 Neo- Institucionalismo .....	28
1.1.1.1 Isomorfismo Institucional.....	35
1.1.1.2 Mecanismos de cambio institucional .....	37
1.2 Formas Organizacionales.....	40
1.3 Estrategia y Toma de decisiones .....	43
1.3.1 Toma de decisión .....	44
1.3.1.1 Individuo.....	46
<b>CAPÍTULO II.- GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO.</b>	
2.1 Definición de la calidad .....	54
2.2 Dimensiones de calidad .....	55
2.3 Servicio.....	58
2.3.1 Modelos de servicio.....	62
2.3.2 Calidad en el servicio .....	63
2.4 Fundamentos de la calidad .....	65
2.5 Gestión de la calidad.....	71
2.5.1 Sistemas de gestión de la calidad .....	73
2.5.1.1 ISO 9000:2000 .....	74
2.5.1.2 Estrellas y Diamantes.....	78
2.5.1.3 Distintivo M.....	82
2.5.1.4 Certificación Ambiental ISO 14001 .....	84

2.5.1.5 Reconocimientos RCI.....	86
----------------------------------	----

### **CAPÍTULO III.- LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.**

3.1 La empresa hotelera .....	93
3.1.1 Estructura del sector hotelero.....	96
3.1.2 Tamaño del sector hotelero en México.....	98
3.1.3 Participación en la economía .....	100
3.1.4 Ocupación hotelera .....	100
3.1.5 Servicio hotelero.....	102
3.2 Organización productiva y ejercicio administrativo.....	104
3.3 División Cuartos .....	110
3.3.1 Puestos operativos.....	110
3.4 Organización social .....	132
3.5 Grupos de trabajo.....	135
3.5.1 Grupos formales.....	137
3.5.2 Grupos informales .....	138
3.6 Cultura de calidad .....	141
3.7 Régimen de propiedad y comportamiento estratégico .....	143
3.8 Vulnerabilidad competitiva.....	145

### **CAPÍTULO IV.- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO.**

4.1 Paradigmas metodológicos .....	149
4.2 Estudio de caso.....	163
4.2.1 Objeto de estudio .....	171
4.3 Instrumentos para recolección de datos.....	172

4.3.1 Entrevista semi-estructurada.....	178
4.3.2 Observación directa .....	185
4.3.3 Encuesta de salida .....	187
4.4 Acceso a la organización.....	188

## **CAPÍTULO V.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

5.1 Contexto de la gestión de la calidad en el sector hotelero en Mazatlán de Las organizaciones objeto de estudio .....	193
5.1.1 Particularidades de las organizaciones objeto de estudio.....	197
5.2 Toma de decisiones .....	222
5.3 Participación y compromiso.....	234
5.4 Eficiencia en los procesos de producción de servicio .....	242
5.5 Socialización .....	246
5.6 Clientes .....	253
<b>Conclusiones</b> .....	255
<b>Bibliografía</b> .....	265
<b>Índice de figuras</b> .....	273
<b>Anexos</b> .....	276

## **AGRADECIMIENTOS.**

Durante los tres años que estuve en el Programa de Estudios Organizacionales recibí el apoyo incondicional de mi familia, siempre hubo muestras de cariño, palabras de aliento y ayuda. A Minerva, Mónica, Sonia, mi Padre y sobrinos Gracias.

A quién me ha acompañado durante 21 años. Por contagiarme siempre tu alegría, por atender a una madre que en muchas ocasiones te dejo solo para salir a sus viajes de estudio. Por las comidas a base de pollos y carnes asadas. A César, gracias hijo por tu comprensión.

Quiero agradecer a mis compañeros y colegas de Sinaloa, Guanajuato y Veracruz por compartir sus conocimientos y solidaridad, en el trayecto del programa. En especial a Juan, Marcela y Aída.

Agradezco infinitamente al claustro de profesores que me guiaron a lo largo de este período, quienes con paciencia supieron aportar sus conocimientos y sembrar en mí el gusto por la investigación y el desarrollo de ideas. A los doctores Antonio Barba, Luis Montaña, Guillermo Ramírez, Adolfo Mir, Teresa Paramo y Rogelio Mendoza. Y al profesor Dennis Bayart del Centro de Investigación en Gestión de la Escuela Politécnica de Paris.

Un reconocimiento especial al Doctor Andrés Gutiérrez, por brindarme su atención y apoyo; con su guía concluí esta etapa de mi vida profesional.

## INTRODUCCIÓN

Comprender las causas por las que una organización realiza cambios a través de su vida en su forma y/o estructura, su adaptación al entorno, ser competitiva, establecer relaciones comerciales con alguna organización de mayor tamaño, optimizar recursos financieros; obtener un status reconocido en el entorno empresarial. Para algunas empresas el cumplimiento con las normas impuestas para alcanzar la calidad funciona como un símbolo; un reconocimiento a nivel mundial acerca de procesos de producción de productos o servicios; puede ser analizado desde distintas perspectivas.

Una de ellas es el Nuevo Institucionalismo Sociológico, el proceso por el cual una serie de reglas son legitimadas por el Estado o por un grupo de grandes empresas con la finalidad de mantener un control sobre el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, control que en ocasiones puede interpretarse como el poder que se ejerce para dominar, someter y lograr que las organizaciones evolucionen de acuerdo a ciertos convencionalismos.

El aseguramiento de la calidad en un principio fue asumido como un instrumento para alcanzar la eficiencia de la organización, sin embargo, en las últimas décadas se estudia como el reflejo de un isomorfismo institucional, que legitima ciertas normas desarrolladas por organismos de nivel intergubernamental constituidos en algunos países, con el objetivo de ejercer un dominio sobre las empresas, mas que el de lograr la eficiencia.

La gestión de la calidad asumida de esa manera, en muchos de los casos, ocasiona una serie de implicaciones que se manifiestan en la forma organizacional; estructura, modelo de toma de decisiones, impacto en los estados financieros, cambios en los procesos de producción, en la competitividad, en las relaciones entre los miembros de las mismas y en la percepción de los clientes acerca de la organización.

Se han desarrollado diversos modelos de calidad en la búsqueda de ofrecer productos/servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, en su mayoría aplicables a la industria y la manufactura, situación que se explica por las aportaciones que tanto el sector primario como secundario en conjunto generan al PIB mundial, sin embargo hay una marcada tendencia en el aumento en el sector terciario o de servicios.

El objetivo de este estudio se centra en el análisis de las implicaciones que se generan en los hoteles que gestionan la calidad a nivel de grupos de trabajo específicamente en el área de División Cuartos.

El área de División Cuartos dentro de la operación de un establecimiento de hospedaje es significativa debido a que, sus grupos de trabajo tienen contacto directo con el cliente desde el momento de la reservación, el registro de entrada, salida y atención a las necesidades que se deriven de la estancia de éstos.

La principal inquietud en este estudio es conocer de qué manera la gestión de la calidad afecta las relaciones sociales y funcionales de los grupos de trabajo, se aborda desde tres dimensiones; calidad, grupos de trabajo y las relaciones sociales y funcionales de dichos grupos. Considerando cuatro variables dependientes; la toma de decisiones, la participación y compromiso, la eficiencia en los procesos de producción del servicio y la socialización. Se formula la pregunta de Investigación: ¿Qué implicaciones socio-funcionales genera la gestión de la calidad en el sector hotelero a nivel de los grupos de trabajo?

Se lleva a cabo mediante el estudio de casos, dos empresas de Mazatlán, seleccionadas entre los hoteles de categoría de 5 estrellas, habiéndose establecido como criterios de selección, la antigüedad en la plaza, porcentaje de ocupación, el crecimiento, sus reconocimientos de calidad y el sistema de gestión.

Este estudio se realizó en dos vertientes, teórico y empírico, en el primero se revisaron distintos enfoques para sistematizar la búsqueda de información, se acudió a diferentes fuentes: bibliografía especializada, artículos de revistas internacionales, datos estadísticos; mientras que en el trabajo de campo se hizo observación simple dentro de las instalaciones de los establecimientos. Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas y se examinaron documentos de planeación estratégica.

La investigación busca aportar elementos para conocer y comprender las circunstancias en las que se gestiona la calidad en los hoteles, y los efectos que

se generan en las relaciones de los grupos de trabajo para el logro de la eficiencia en los procesos de producción del servicio y socialización.

El trabajo se estructura en 5 capítulos, en el primer capítulo se hace una revisión general de la teoría de la organización, haciendo énfasis en el Nuevo Institucionalismo como perspectiva para explicar, dar orden y sistematizar el presente estudio.

En el capítulo dos, se hace una revisión al concepto de la calidad, enfatizando en los fundamentos que diferentes gurús hacen de la misma, para luego detallar los distintos sistemas de gestión existentes dentro del sector hotelero, el ISO 9000, Distintivo M, reconocimientos de Estrellas y Diamantes, distintivo Ambiental y los reconocimientos RCI, con los cuales se legitiman en el mercado mundial.

Se establece un contexto del trabajo de las empresas de hospedaje en el capítulo tercero, haciendo un recorrido a su importancia, su organización, la dinámica productiva y el ejercicio administrativo así mismo se identifican y conceptualizan los grupos de trabajo, tanto formales como informales.

En el capítulo cuarto se explica el diseño metodológico, el enfoque utilizado para abordar el estudio, los hoteles en los que se realizó la intervención, la forma en que se accedió al campo, el tiempo dedicado a cada una de las actividades

relacionadas con la recolección de datos e información, así como los principales problemas para llevar a cabo esta etapa.

En el capítulo quinto se exponen los resultados de la investigación empírica, en el que se hace un recorrido a las particularidades de cada una de las organizaciones seleccionadas, a las características de los grupos y los resultados con base en las variables dependientes (toma de decisiones, participación y compromiso, eficiencia en los procesos de producción del servicio y la socialización). Además de dar un vistazo a las consideraciones que hacen los clientes respecto a la calidad en el servicio de dichos establecimientos.

## **CAPITULO I. LA ORGANIZACIÓN.**

### **1.1 Teoría Organizacional.**

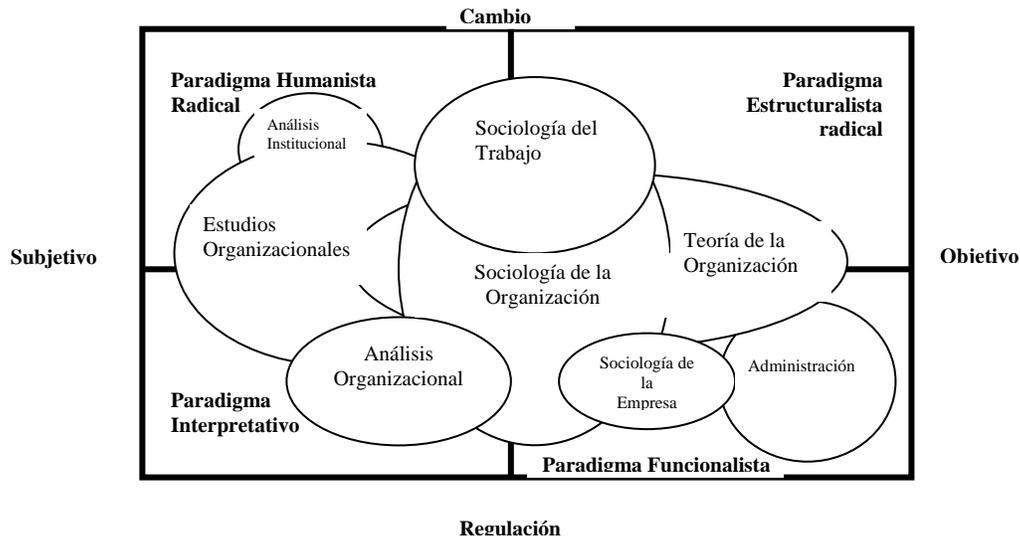
Dentro de las ciencias sociales han prevalecido dos perspectivas teóricas orientadoras para la construcción de la realidad; positivismo y fenomenología. De las cuales hago un breve recuento en la búsqueda por el enfoque teórico que me permita la comprensión del objeto de estudio.

El Positivismo busca hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Se sustenta en el conocimiento verdadero del fenómeno explícito y sus relaciones, aquí se deben construir hipótesis y probarlas contra las observaciones, representantes de esta perspectiva son: August Comte, Mills, Spencer y Emile Durkheim.

Burrell y Morgan (1979) realizaron una propuesta para el estudio de las organizaciones, partiendo de dos ejes y cuatro paradigmas. Un eje horizontal que tiene relación con el carácter objetivo y el subjetivo con el cual se realiza la aproximación. Un eje vertical que hace alusión a sí el análisis proviene de una situación de cambio o de regulación social.

Los cuatro paradigmas que señalan son: humanista radical, estructuralista radical, funcionalista y el interpretativo.

Figura no. 1 Paradigmas propuestos por Burrell y Morgan



El humanista radical se define por su relación con el desarrollo de una sociología de cambio radical desde el punto de vista subjetivo, se interesa en el cambio social, los modos de dominación, enfatiza la conciencia humana y esta alejada de la perspectiva estructural funcional, se interesa en el conflicto estructural.

Estructuralista radical, se inspira en una sociología del cambio radical desde la perspectiva objetiva, se interesa en los modos de dominación y la contradicción, la visión es hacia la sociedad contemporánea, caracterizada por conflictos que generan un cambio radical a través de crisis políticas y económicas.

El funcionalista se caracteriza por sus explicaciones acerca del status, orden social, integración social y satisfacción de necesidades, éste es muy pragmático; genera conocimiento que puede ser utilizado fácilmente.

El interpretativo plantea que los asuntos humanos están basados en la cohesión, existe poco interés en estudiar conceptos y situaciones organizacionales, no hay aportes significativos al estudio de las organizaciones.

Lo anterior puede ser visto como un continuo pero separado; continuo por compartir características, pero separado por la diferenciación. Los cuatro paradigmas definen fundamentalmente diferentes perspectivas para el análisis del fenómeno social. Éstos aproximan sus esfuerzos para contrastar puntos de vista, generar diferentes conceptos y herramientas analíticas.

La teoría de la organización esta sustentada en el funcionalismo, paradigma que surge del positivismo desde principios del siglo XX, con la idea de una sociedad constituida por partes entre las cuales prevalezcan la armonía y el orden.

El funcionalismo sociológico unido con la teoría general de sistemas forma un modelo genérico de sistemas, alcanzando una hegemonía intelectual en la teoría organizacional por casi medio siglo.

El enfoque funcionalista para las ciencias sociales, descansa en la antropología, y particularmente en los trabajo de Bronislaw Malinowski y A. Radcliffe-Brown.

Figura no. 2 precursores del funcionalismo

<b>funcionalismo</b>	
<b>precursores</b>	
Malinowski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostiene que las características originales-nuevas, de una sociedad primitiva pueden ser explicadas en términos de su función dentro de un sistema social.</li> </ul>
Radcliffe - Brown	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumenta que la naturaleza del fenómeno cultural puede solo ser explicada en términos sociales</li> <li>• El concepto de la función involucra la suposición de que hay condiciones necesarias de existencia para las sociedades humanas, surge el concepto de, estructuralismo-funcionalismo</li> </ul>

Fuente: Hassard (1995)

En el incrementalismo teórico encontramos paso a la teoría de la contingencia, la organización es vista como un sistema abierto, las organizaciones son consideradas como organismos, como sistemas vivos que existen y se desarrollan en un medio ambiente con el que sostienen interrelación necesaria para su sobrevivencia.

Los sociólogos organizacionales encuentran defectos en el enfoque de los sistemas. Se critica al funcionalismo por ser una teoría estática la cual es poco adecuada para el análisis de los medios organizacionales y sociales dinámicos y complejos. La emergencia de alternativas intelectuales para la teoría de los sistemas sociales, y subsecuentemente de paradigmas radicales en la teoría de la

organización se atribuye a la falla del funcionalismo para tratar con condiciones sociales cambiantes.

La crítica sustantiva principal es, que al enfatizar el equilibrio, la integración y la interdependencia, el funcionalismo falla en tomar en cuenta los dos elementos básicos de la acción social – el cambio y el conflicto. Esta crítica se atribuye específicamente a los trabajos de Parsons, que separan al análisis del equilibrio del cambio estructural, argumenta que el cambio se deriva de dos conjuntos de procesos; de las demandas de el medio y del interior de los sistemas u organizaciones, El primero es un cambio exógeno y refleja los movimientos en el sistema de valor central. Es el sistema de valor central el que define la meta de una organización como también las bases para las formas de legitimar la autoridad ejercida dentro de ella. En contraste, el cambio endógeno se deriva de las tensiones en el sistema mismo, siendo estas tendencias para desequilibrar el balance de aportación y rendimiento entre dos o más unidades del sistema. Concluyendo que la respuesta natural de un sistema u organización para una tensión exógena y endógena es adaptarse al moverse hacia una nueva forma de estabilidad. Esta ley del equilibrio dinámico de los sistemas sociales es uno de los principios básicos de la teoría funcionalista.

El funcionalismo también ha sido evaluado como una ideología socio-política. La crítica principal aquí es que éste posee un prejuicio conservativo inherente, el cual con frecuencia se atribuye a la influencia de la teoría de Durkheim de la estratificación social. Al enfatizar las relaciones armónicas entre

las partes del sistema, el funcionalismo parece tratar cada sistema como un estado social positivo. La estratificación, por ejemplo, se describe como un hecho inevitable de sociedades complejas.

Cuando las reglas cambian todo cambia, condiciones como incertidumbre, ambigüedad se desarrollan de inmediato, las personas se muestran inseguras en como deben actuar. Y no se trata de buscar en las reglas anteriores alternativas para recuperar la confianza, sino de realizar cambios que además nos permitan comprender las transformaciones exponenciales ocurridos en la industria y en la economía.

¿Cuándo se da un cambio discontinuo? Cuando se crea una nueva estructura de referencia, es un cambio duro, en el que las nuevas reglas predominan. La globalización es el macro contexto en el cual el siglo XXI se desarrolla; la globalización es la difusión de las innovaciones económicas en todo el mundo, así como los ajustes políticos y culturales que lo acompañan, fomenta la integración internacional, que se ha incrementado en forma substancial durante las últimas décadas, aumenta el rango de oportunidades para las empresas que compiten en el nuevo panorama competitivo.

Riccardo Petrella (2000) define las características de la globalización contemporánea: Debe haber una internacionalización de mercados financieros, internacionalización de estrategias corporativas, difusión de tecnología y tener conocimiento en todo el mundo, transformación de los patrones de consumo en

productos cultivados con mercados de consumidores mundiales, internacionalización de las capacidades reguladoras de sociedades nacionales en un sistema global político y económico.

Dentro del marco de la globalización se debe de tomar en cuenta la estrategia en el ámbito corporativo, donde se desarrolla la diversificación para crear valor y como una forma de posicionamiento en los mercados locales y globales.

Las investigaciones en los estudios de organizaciones y su manejo, llegaron relativamente tarde a los escritos sobre teoría crítica y Posmodernista, con la teoría crítica emergiendo a finales de 1970 y principios de 1980 y los escritos de postmodernismo a finales de 1980. Clarke (1998) menciona la importancia de una nueva teoría que se sustente en la base de la competencia, dinámica y desenvuelta.

Barba (2000) dice que las teorías convencionales de la administración no corresponden a las formas organizacionales que se están generando dentro de los procesos de globalización y mundialización, señala que los modelos emergentes como el de Japón desplazaron a países industrializados entre ellos los Estados Unidos. Ouchi en 1986 realizó un estudio para comparar a las empresas japonesas con las americanas. Clegg (1990) propuso el concepto de organización posmoderna, para distinguirla de la moderna. Heydebrand (1989) estableció la diferencia entre organización burocrática y la posburocrática. Drucker (1994)

establece las diferencias con la organización de la sociedad poscapitalista, etc., por mencionar algunos.

A partir de la década de los 70, los paradigmas de la administración clásica ya no correspondían al nuevo perfil de organización, por ello surgieron multitud de propuestas originales y distintas a la administración clásica. Problemas como la calidad, la cultura, la organización del trabajo, la estrategia corporativa y el aprendizaje organizacional, son analizados desde una perspectiva que rompe con los convencionalismos de la administración tradicional y que influyen de manera relevante en la determinación de los medios y fines de la organización.

Algunas características principales de esos problemas son resultado de la comparación de las organizaciones burocráticas modernas y de las organizaciones posmodernas.

Figura no. 3 Modelos de organizaciones

Concepto	Modernas	Posmodernas
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Forma/rígida	Formal/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/ implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/ cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad(separación Diseño/ejecución	Integración de diseño de ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas
objetivos	Utilidad	Expansión

Fuente: Barba (2002)

En la empresa moderna la forma de organización sigue orientada hacia las estructuras rígidas, donde los puestos están diseñados para cumplir un fin, acorde a los objetivos trazados, hay especialización de tareas, se siguen rutinas que permiten el control total de los procesos, se busca el logro de productos-servicios altamente estandarizados que aseguren el uso eficiente de los recursos, y la rentabilidad.

Mientras la posmoderna se caracteriza por ser una empresa flexible, en donde las decisiones son tomadas de manera colectiva y no individual, lo que permite la participación de los obreros polivalentes, produciendo con ello mejores resultados, pues la experiencia que ha sido acumulada se pone de manifiesto para el desarrollo de nuevas tareas, existe confianza en el personal, sustentada en la integración y el compromiso de estos hacia la organización.

Uno de los paradigmas mas sólidos de la administración clásica es el de Taylor, sin embargo a principios de la década de los noventas surge otro que viene a rescatar el conocimiento y la creatividad del individuo que había sido relegado a su rendimiento; son Hammer y Champy (1997), con su propuesta de Reingeniería sugieren a las empresas, se ocupen mas de sus procesos que de las funciones. En términos estructurales, la reingeniería construye un eslabonamiento horizontal de procesos, desde la producción de bienes y servicios hasta los clientes.

El pensamiento estratégico es otra perspectiva, enfocada a que la alta dirección debe crear las condiciones para estimular la creatividad del elemento humano y apoyar su participación. El discurso estratégico se vuelve pensable y práctico.

Los Estudios Organizacionales es un enfoque interdisciplinario que surgió en los 70's como tal, sin embargo tiene sus antecedentes en la Administración Científica, y en la Teoría de la Organización, contribuye al estudio y a la solución de problemas organizacionales y de su entorno, del mismo modo explica e incide en los procesos organizacionales. Es preciso decir que, a la organización se le ha conceptualizado de distintas formas, Barnard (en Scout 1981) menciona, que la organización formal es un sistema de actividades conscientemente coordinadas o de esfuerzos de dos o más personas, de donde se desprende que una organización existe cuando se identifican los siguientes elementos en ella: personas dispuestas a comunicarse unas con las otras; mismas que desean participar en una actividad en búsqueda de un propósito común. Además, para que la organización subsista depende no solo del equilibrio interno del sistema, sino también del equilibrio entre el sistema y el ambiente externo. El equilibrio externo implica dos términos, eficacia de la organización y eficiencia. La eficacia de la organización comprende la relevancia de sus propósitos en el ambiente, mientras que la eficiencia implica asegurar las contribuciones de energía de los individuos a la organización.

Por otro lado Ibarra Colado y Montaña (1986) brindan un contexto general de la evolución y desarrollo de las distintas teorías, en donde se identifican cuatro fases relacionadas al espacio temporal, las bases: material (1828-1923), teórica (1924-1965), operativa (1947- 1985) y de crisis y reformulación del paradigma (de 1965-actualidad), así como tres ejes: productivo, organizativo y administrativo. Ubicando en el productivo a aquellas teorías que tienen metas relacionadas a la manufactura; la Administración Científica, las Relaciones Humanas, y Nuevas Relaciones Humanas en momentos distintos. En el organizativo a las agrupaciones que buscan reconceptualizar el espacio productivo relacionado con la estructura de las decisiones, el tamaño de la organización, la complejidad tecnológica; la Burocracia, el Comportamiento, la Contingencia y la Planeación Estratégica, finalmente en el eje administrativo se enmarcan a las que identifican técnicas para lograr los niveles de eficiencia mas elevados, estudiados por la Investigación de Operaciones. En cuanto a las bases se presenta una reseña a continuación.

#### *La base mecánica.*

Individuo y el grupo.- de 1900 a 1945, en éste período domina la producción en masa, así que la actividad industrial se concentraba en la elaboración y perfeccionamiento de los mecanismos de control necesarios para alcanzar la eficiencia de la producción en masa y la reducción de los costos.

La Administración Científica.- de 1900 -1930, la búsqueda de la eficiencia y el control del trabajo eran el problema principal a resolver en las organizaciones, la

administración científica se orientó a reducir los movimientos inútiles y tiempos muertos, sus representantes principales fueron Taylor y Fayol. Fue relevante porque se tomó a la organización como objeto de estudio por primera vez.

#### *La base teórica.*

Las Relaciones Humanas.- de 1930 – 1940, ésta escuela se constituyó como el primer modelo organizacional, debido a los experimentos de la Hawthorne, se incorporaron los términos cultura, sistema y equilibrio al estudio de la organización, buscó demostrar los valores de los individuos al interior de la misma.

Teoría de la burocracia.- de 1940 – 1960, Merton retoma los estudios de Weber e incorpora el concepto de funcionalidad en las organizaciones, la tesis central de su análisis señaló, que las estructuras burocráticas continuamente creaban condiciones para modificar esas mismas estructuras.

La escuela del Comportamiento.- Herbert Simon es el precursor de la teoría del comportamiento, él explicaba que las organizaciones tienen vida y cultura propia esta teoría es de los años 60's, además, estudio la importancia de la toma de decisiones, y el concepto de racionalidad limitada. Esta escuela se preocupó por explicar la conducta de los individuos.

### *La base operativa.*

En la base operativa se ubica el desarrollo maduro de la contingencia, una parte de la Investigación de operaciones, las Nuevas Relaciones Humanas y la Planeación Estratégica.

El enfoque de la Contingencia.- de 1960 – 1970, la organización es vista como un sistema abierto, las organizaciones son consideradas como organismos, como sistemas vivos que existen y se desarrollan en un medio ambiente con el que sostienen interrelación necesaria para su sobrevivencia. Dependen del medio ambiente y forman parte del mismo. También se hicieron análisis de las variaciones de las estructuras organizacionales, desde esta perspectiva la estructura es vista como una variable dependiente cuyas características pueden ser medidas y explicadas, sus representantes Thompson, Udy, Woodward, Pugh y Blau.

Las Nuevas Relaciones Humanas.- La escuela de las Nuevas Relaciones Humanas se dirigió a la búsqueda de la flexibilidad estructural a fin de adaptarla a los nuevos requisitos de la producción, surgen teorías como la de la Pirámide de la Motivación de Maslow, teorías X, Y de Mc Gregor y la de Higiene y Motivación de Herzberg, los autores mas mencionados son W. Ouchi, Argyris, Maslow, Bennis, Herzberg y Tannenbaum.

La Planeación Estratégica.- representa el modelo organizacional de la empresa estadounidense, surgiendo conceptos como estrategia y análisis estratégico, representantes: Child, Sallenave y Mandel.

La base de Crisis y Reformulación del paradigma organizacional. Corresponde a la fase actual en la que están surgiendo modelos nuevos como el nuevo institucionalismo.

Para Jo Hatch (1997), las organizaciones pueden ser teorizadas como una estructura social creada a través del conflicto sobre las relaciones de poder que son expresadas en estructuras físicas, tecnología y cultura. Alternativamente como una tecnología construida a través de las decisiones que demandan ciertas estructuras, cultura y tratos físicos. Lo cierto es que la Teoría de la Organización desarrollada en los Estados Unidos ha creado sus propios conceptos acerca de la organización tales como metas, estructuras, autoridad, poder, organización formal, organización informal, burocratización, profesionalización, democratización, sistemas, etc., aunque apoyada en otras disciplinas se despegó de la sociología y adquiere el status de disciplina aislada, situación que ha generado un debate entre los estudiosos de la organización.

Entre ellos encontramos a Donaldson (1985) quien argumenta que el campo del estudio de las organizaciones necesita estudiarse en completa interacción con su entorno; entorno que los críticos afirman corresponde

únicamente a las circunstancias de las empresas del norte de América, la defensa de Donaldson hace ver a la Teoría de la Organización como una ciencia.

Silverman en Donaldson (1985) critica esa postura, menciona que existe un problema de semántica en el sentido que se da a los conceptos, considerándolos como erróneos y sociológicamente deficientes, además, considera a la teoría de la organización muy estructural, mientras Clegg opina que, esa defensa esta basada en un método critico selectivo y entendida la teoría de la organización como disciplina, no tiene validez universal. Cada uno de ellos tiene una visión distinta, los resultados son materia de controversia, no obstante, enriquecen a los Estudios Organizacionales.

La organización deberá tener mayor apertura al medio ambiente, ajustando su contexto interno a las variaciones en el entorno, sin omitir que algunos ambientes poseen niveles de complejidad -sobre todo con la Mundialización y Globalización-, que las organizaciones no pueden manejar a menos que impongan restricciones simplificadas sobre la información procesada.

La teoría de la organización como ya se había mencionado anteriormente tiene como objeto de estudio a la organización, algunos estudiosos de las mismas han buscado establecer las variables que debieran incluirse en su evolución. Stogdill (1967) en su obra *Dimensiones de la teoría de la organización*, busca identificar las características de la organización, para ello las clasifica en 6 dimensiones; a). teoría clásica, b). segmento intercomportamental, c). segmento

conductista, d). segmento de entrada, e). segmento de salida y f). segmento ambiental organizacional. Las cuales describe mediante la interrelación de tres variables por cada tipo.

a). La teoría clásica se ocupa de la subdivisión del trabajo y la diferenciación de la responsabilidad y autoridad, sus variables son: departamentalización, operaciones, estructura.

b). El segmento conductista o behaviorista, describe los procesos básicos a través de los cuales la estructura de la organización se va constituyendo en cuerpos sociales indiferenciados, los sociólogos afirman, que la estructura descansa sobre a base de expectativas interpersonales que llegan a diferenciarse durante el curso de la interacción, las tres variables abordadas son: entre lo personal, operaciones y estructura.

c). El segmento personal-organizacional; aunque la organización puede concebirse como un sistema abstracto depende de la presencia de seres vivos, por ello la teoría de la organización trata de explicar las conductas y expectativas interrelacionadas de los individuos que forman parte del conjunto del sistema, las variables son: características personales, intercambio con la organización e identificación con la organización.

d). Segmento de entrada, las variables de entrada dependen de la clase de sistema a desarrollar, pues explican la estructura del sistema, las relaciones entre

el personal y las operaciones, entre ellas están las variables de: entradas medidas, personal organizacional y el sistema básico.

e). El segmento de salida, las variables pueden ser medidas en términos de la productividad resultante de las operaciones del grupo, para desarrollar una teoría básica de la organización en este segmento se considera la definición de las variables: salidas, entradas medidas y el sistema básico.

f). El segmento ambiental organizacional, al ser parte la organización de un medio físico, necesita de intercambios de recursos y materiales así como de los valores sociales que los miembros de la sociedad confieren a los materiales disponibles. Los tres grupos de variables son: restricciones externas, mecanismos de supervivencia y el intercambio con el medio.

Montaño (s/a) por su parte señala que la organización “es un objeto difuso, con fronteras sociales que no corresponden con las físicas y las legales.

La organización no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. Es un objeto multideterminado, cruzado por las lógicas de acción contradictorias, complejo por su naturaleza diversa y dinámica; por su incesante cambio, es un objeto a la vez cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que lo define como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia”.

### **1.1.1 Neo-Institucionalismo.**

El neo- institucionalismo es una manera de ver las cosas desde la óptica de varias disciplinas al mismo tiempo, Selznick (citado en Del Castillo,1996) señala que la organización debe ser asumida como un organismo en la cual se debe analizar la estructura como un constructo social adaptativo a las exigencias de intercambio y negociación de los participantes de la organización y fuerzas del medio ambiente, en la cual los procesos específicos solo pueden ser analizados a detalle de manera aislada en el contexto de la organización en su conjunto.

Un medio ambiente en constante evolución genera incertidumbre; la Globalización de los Mercados es causa de cambios, “es una vasta unidad que funciona como una gran red de interrelaciones industriales, comerciales, financieras y tecnológicas con una dinámica propia” (Kuri, 1999: 170), basadas en la innovación tecnológica, la internacionalización de la producción y la distribución, la creación de nuevas ventajas comparativas, el auge del sector servicios, la importancia del empleo calificado y la caída relativa de los precios de los productos primarios.

La Globalización es un proceso acelerado de cambios cuantitativos y sobre todo cualitativos, conformando una nueva totalidad histórica, en que las relaciones, los procesos y las estructuras económicas se mundializan, convirtiendo a los países en sectores de una sociedad global.

El libre comercio o liberalización de mercados facilita la difusión de tecnologías, reduciendo las ventajas que tenían los países con mercados nacionales grandes; pues cada país actúa como parte de un todo, lo que se traduce en una interdependencia o mutua dependencia, que establece poderosas imposiciones a unos y otros; naciones, corporaciones, individuos etc., centrándose esta interdependencia en las relaciones diplomáticas, internacionales que son las que están marcando las normas a seguir por el Estado, siendo este una de las Instituciones que está reflejando profundas transformaciones.

La internacionalización del capital que se ha difundido actualmente se refiere no solamente al capital mercancía y el capital dinero, sino también al capital productivo, esto significa que las corporaciones ya no se concentran en los países dominantes o del centro. “las unidades y organizaciones productivas, que abarcan innovaciones tecnológicas, zonas de influencia, adecuaciones culturales y otras exigencias de la producción, distribución, intercambio y consumo de las mercancías que atienden necesidades reales e imaginarias, pasan a desarrollarse en los más diversos países, distribuyéndose por continentes, islas y archipiélagos” (Ianni, 1997:36). Se encuentra en formación una nueva división del trabajo, diferente a aquella en la que el capital dinero heredaba el papel hegemónico a los países.

Las multinacionales se organizan y dispersan por el mundo de acuerdo a sus planeaciones, evoluciones económicas, políticas, sociales y culturales, sin contemplar fronteras, sin tomar en cuenta, el tipo de régimen económico/político que prevalezca en las diferentes partes.

“La Globalización de la industria se refiere a un patrón de desarrollo de actividades transfronterizas de las firmas que comprende la inversión internacional, el comercio y la colaboración con los fines de desarrollo del producto, la producción y aprovisionamiento y la mercadotecnia. Estas actividades internacionales habilitan a las firmas a entrar en nuevos mercados, aprovechar sus ventajas tecnológicas y organizacionales y a reducir los costos y los riesgos del negocio” (Clarke y Clegg, 1998:2 citado en Barba y Solís, 2000)

La participación de las multinacionales está cambiando roles, normas y valores sociales creando en los individuos una ruptura en sus modelos tradicionales, orientándolos al desarrollo de modelos alternativos homogeneizantes.

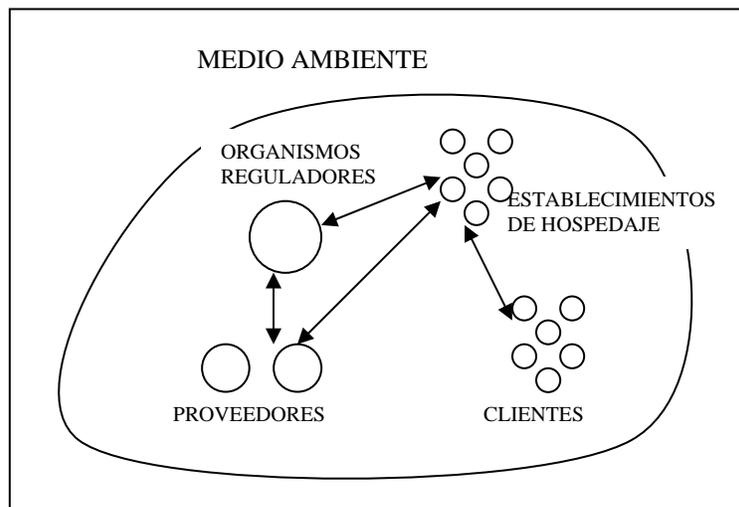
En “organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia” (Meyer y Rowan, 1991) explican que las organizaciones formales se ajustan a sus ambientes mediante interdependencias técnicas y de intercambio, imitan o adoptan los elementos estructurales difundidos, el ambiente crea exigencias que traspasan las fronteras entre los campos organizacionales.

Las organizaciones cada día son más homogéneas debido a procesos que las hacen similares (March y Olsen, 1991). Esas formas de homogeneización surgen de la estructuración de campos organizacionales, para fortalecerse y de la participación del Estado y las profesiones.

En este enfoque se distinguen una serie de categorías conceptuales que permiten la descripción de los fenómenos de la organización. Entre ellos están los conceptos de campos organizacionales, institución, institucionalización, formas organizacionales, y cambio isomórfico.

El concepto de campos organizacionales se refiere a las organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional por ejemplo en la hotelería, el campo estaría constituido por los establecimientos de hospedaje en sus diversas categorías, los proveedores de insumos, los clientes, los organismos que regulan la actividad, todas aquellas organizaciones que ofrecen servicios de la misma naturaleza; esta noción incluye las conexiones entre ellos y su equivalencia estructural.

Figura no. 4 Campo organizacional



Fuente: elaborado por la autora.

Los campos institucionales influyen en la creación de formas organizacionales o características comunes, mediante el establecimiento de reglas

formales, estándares y sanciones. La calidad en el campo organizacional del sector hotelero es un elemento que es legitimado por los organismos gubernamentales, intergubernamentales y/o no gubernamentales; reguladores de la actividad, a las organizaciones que ofrecen alojamiento y se adaptan a las reglas o normas impuestas para pertenecer al campo, mediante un cambio isomórfico.

La institución representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; un patrón social que revela un proceso de producción particular (Jepperson, 1991). Light (1991) define a la Institución como patrones de comportamiento y relaciones de estatus con relación al rol que satisfacen las necesidades sociales fundamentales, pone como ejemplo a la familia, el ejército, la educación, la religión y la ciencia entre otras. Las instituciones son sistemas de producción, estructuras que permiten hacer algo, programas sociales ó documentos de ejecución. La repetición de patrones y el control que se ejerce en forma de recompensas o sanciones para regularlos en forma reiterativa se conoce como institucionalización.

La institucionalización indica el proceso de reproducción de un patrón, es el estado o propiedad particular de un patrón social.

El institucionalismo son los argumentos que se caracterizan por restricciones de orden superior impuestas por realidades construidas socialmente, sustenta la idea de que existen reglas del juego que surgen para reducir la incertidumbre en la interacción de los entes sociales. Entendiendo a las reglas

como *“las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad política. Se refieren también a las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas.[...] las rutinas son independientes de los actores individuales que las ejecutan y son capaces de sobrevivir considerablemente a los individuos”* (March y Olsen, 1989:22)

La importancia a las reglas sobre el comportamiento de los individuos, está fundamentada en la racionalidad económica de las organizaciones. Las instituciones existen para reducir la incertidumbre generada en el medio ambiente por la interacción del hombre, los avances tecnológicos, etc.

Las reglas, diseñadas en la racionalidad económica conducen a las organizaciones al logro de las metas establecidas, sin embargo, el actuar del elemento humano se orienta por el sentido de logro no solo en lo económico, sino también en lo social.

Las instituciones son importantes porque determinan el rumbo que seguirán las organizaciones en un determinado ámbito, ya sea económico, social, cultural, etc. Enmarcan la interacción humana en una sociedad, de ellas depende en gran medida la estructura de incentivos de la interacción humana.

Las organizaciones también actúan en la interacción humana, ya que en ellas también se instituyen reglas, quiénes son los que pueden entrar en el juego, quiénes quedan excluidos de él, cómo ser promocionado, ser ascendido y/o expulsado del mismo. Las organizaciones formales son “sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que traspasan fronteras” (Meyer, 1999: 79).

La analogía con los deportes que hace North acerca de la diferencia entre las instituciones y las organizaciones es muy descriptiva; las reglas son las instituciones, los jugadores son las organizaciones. *“El propósito de las reglas es definir la forma en que el juego se desarrollará. Pero el objetivo del equipo, dado el conjunto de reglas, es ganar el juego a través de una combinación de aptitudes, estrategia y coordinación mediante intervenciones limpias y, a veces, sucias.* (North, 1984 citado en Romero, 1999)

Las reglas o rutinas evitan tener que definir las tareas cada vez que se lleva a cabo una actividad, el comportamiento que hay que seguir frente a los problemas de elección de estrategias, reduciendo la incertidumbre en la acción de la organización. La capacidad de las reglas para predecir eficazmente las situaciones que el medio ambiente le presentará a la organización acaba por darles un carácter institucional.

La estructura de la organización surge de contextos institucionalizados, además de los productos y/o servicios que producirán racionalmente, desarrollan

técnicas, programas y políticas que funcionaran como estándares; finalmente serán adoptados y legitimados.

El cambio isomórfico o proceso de homogeneización, es la tendencia a tomar decisiones atendiendo más a las reglas de los campos organizacionales que a las necesidades propias de la actividad productiva de la empresa (Sotomayor, 2002). “El isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales” (Di Maggio y Powell, 1999:108) que se manifiesta en dos tipos: el competitivo y el institucional. El isomorfismo competitivo se da en campos organizacionales donde existe la competencia de mercado, es de manera libre y abierta, sin embargo no ofrece una imagen adecuada del mundo moderno de las organizaciones por lo que debe complementarse con el institucional.

#### **1.1.1.1 Isomorfismo institucional.**

Generalmente las organizaciones buscan adaptarse a su contexto organizacional, aunque en algunas ocasiones asumen un papel activo en la conformación de ese contexto, sobre todo aquellas organizaciones poderosas que obligan a las más pequeñas o aquellas con las que mantienen relaciones a que se adapten a sus estructuras y relaciones. De ese modo las formas organizacionales se van perpetuando hasta convertirse en reglas institucionalizadas.

Frecuentemente la conformidad con las reglas institucionales acarrea conflicto con los niveles de eficiencia. Las organizaciones que reflejan ambientes institucionalizados mantienen brechas entre sus estructuras formales y sus actividades laborales principales.

El isomorfismo institucional tiene consecuencias decisivas para la organización como la incorporación de elementos que ya han sido legitimados exteriormente, en que emplean criterios de evaluación externos o ceremoniales para definir el valor de los instrumentos estructurales y en que la dependencia de la organización a instituciones fijadas exteriormente reduce la ambigüedad y le ofrece estabilidad, por lo que se deduce que este tipo de isomorfismo promueve la supervivencia de la organización.

La calidad en las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios de hospedaje en México ha estado simbolizada desde fuera, según la categoría alcanzada de acuerdo a los parámetros señalados internacionalmente, relacionados con el tamaño de la organización y el lujo de sus instalaciones. Entre las clasificaciones legitimadas desde los 70's se encuentra la de estrellas, dividiéndose en cinco categorías; 5, 4, 3, 2 y 1 estrellas o de lujo, primera, segunda y hoteles económicos.

### **1.1.1.2 Mecanismos de cambio institucional.**

Hay tres mecanismos de cambio institucional: el coercitivo, mimético y el normativo.

El isomorfismo coercitivo resulta de las presiones tanto formales como informales que ejerce una organización sobre otras y se puede dar por la fuerza, persuasión o invitación a coludirse.

El isomorfismo mimético se genera cuando las organizaciones imitan a otras similares debido a la incertidumbre o ambigüedad que existe en ellas, cuando enfrentan problemas poco claros o es difícil la solución a los problemas. El modelado es una respuesta a la incertidumbre. Se toma como modelo a otra organización, los modelos pueden difundirse involuntariamente o indirectamente mediante transferencia o rotación de empleados, o explícitamente mediante organizaciones consultoras.

Isomorfismo normativo. Este tipo se refiere a la profesionalización, a la idea de individuos casi intercambiables que ocupan posiciones semejantes en un rango de organizaciones y poseen orientación y disposición similares. Un mecanismo que alienta este tipo de isomorfismo es la filtración de personal.

Dado que las organizaciones del sector hotelero forman parte de un mercado mundial, buscan legitimar sus estándares de calidad para que puedan ser reconocidos en dicho mercado, es así que desde 1987 con el surgimiento de

la normas ISO-9000 se orientan a la implantación de sistemas de calidad para el logro de dicha legitimación y prestan poca atención a sus equivalentes en las normas mexicanas.

Existen en la actualidad distintos lineamientos, modelos y formulas para alcanzar la calidad total, para lograr un reconocimiento o certificación nacional o internacional y asegurar un lugar competitivo en el mercado mundial.

Esa manera de distinguir sí la organización ofrece calidad en la producción y prestación de servicios esta avalada por el Estado, por ello, en el marco del Programa de Modernización de las Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas (PYMES), y del Programa Sectorial de Turismo 2001-2006, se realiza la certificación de establecimientos de hospedaje, verificando se cumplan con normas y especificaciones internacionales, con base en el nuevo modelo de clasificación y certificación "*Stars & Diamonds*", procedente de *the American Automobile Association*, organismo anglosajón, inspirado en 37 modelos de revisión aplicados en países de todo el mundo. Otorga el número de estrellas a los centros de hospedaje que poseen habitaciones mejor equipadas, al lujo, y la categoría; los diamantes se asignan por el servicio, el soporte administrativo, manuales de operación y el personal calificado que respalden dichas instalaciones.

La Mundialización ha generado un ambiente de alta competitividad para las organizaciones dedicadas a ofrecer alternativas de hospedaje, ante esta realidad,

algunos hoteles han realizado cambios no solo en sus procesos de producción para adaptarse al entorno, sino sustancialmente para diversificar y diferenciar su producto a fin de lograr la rentabilidad esperada, ofreciendo además de los servicios convencionales de hospedaje, alimentos y bebidas, juegos de azahar, museos, entre otros así como la modalidad de tiempo compartido, haciendo mas complejo su entorno ya que además de los reconocimientos de calidad ya mencionados habrán de considerar los de *Resorts Condominium Internacional* (RCI) como organismo encargado de evaluar la calidad de los hoteles de tiempo compartido.

El criterio para obtener un reconocimiento de este organismo es mantener durante doce meses en las tarjetas de comentarios de clientes RCI una alta calificación, en las cuales los clientes informan sus experiencias sobre el condominio visitado, calificando los siguientes factores: Calidad de la unidad, hospitalidad, limpieza, mantenimiento de la unidad, mantenimiento del desarrollo y registro de entrada y salida.

Situación que conduce a ese tipo de organizaciones a realizar ajustes en sus estructuras y procesos, mediante la gestión de la calidad acorde a los lineamientos del reconocimiento que se pretende alcanzar, esto es; cada organización gestionará de calidad acorde a las características de la misma, pero atendiendo a los lineamientos señalados ya sea en ISO 9000, RCI o las Nom's por mencionar algunas.

## **1.2 Formas Organizacionales.**

Las organizaciones modernas se han originado de distintas formas, de manera espontánea, del resultado directo del esfuerzo individual al organizado, como sucursales pequeñas de una organización existente, como resultado de la segmentación de organizaciones existentes por rebeliones, o la interposición de fuerzas externas a ella. Cuando se trata de cualquiera de los tres primeros casos el inicio de la organización es pequeño, y en los dos últimos se trata de organizaciones grandes y complejas.

En las organizaciones complejas los requerimientos estructurales deben corresponder al número de personas que participan, pues una persona tiene relaciones no solo con otra, sino con los grupos dentro de la organización a su vez se dan relaciones entre los grupos; entre más grupos existan más complejidad existirá. Por esa razón en este tipo de organizaciones la figura del líder cobra importancia en la comunicación para establecer las funciones ejecutivas y para que se lleven a cabo las tareas de la organización formal de manera eficiente.

El entorno no es estable, los avances en la ciencia y en la tecnología han acarreado grandes transformaciones por ello las organizaciones se van adaptando, Heydebrand (1989) trata el tema de cómo están surgiendo nuevas formas organizacionales en la economía política contemporánea, como pueden ser identificadas y explica su surgimiento. Su hipótesis es que las nuevas formas son identificables y que son en gran parte resultado de la transición del capitalismo

industrial al postindustrial, en un contexto de turbulencia en el medio ambiente, cambios rápidos, un incremento en la incertidumbre y la complejidad y condiciones de crisis permanentes. Además, la naturaleza del mismo capitalismo postindustrial parece generar niveles mas elevados de complejidad e incertidumbre, confundiendo así los efectos del cambio.

La forma organizacional.- se puede considerar a las organizaciones de trabajo en términos de un sistema de variables estructurales.

Heydebrand (1989) explica la forma organizacional a través de seis dimensiones o variables: el tamaño de la fuerza de trabajo, el objeto de trabajo, medios de trabajo, medios de producción, división del trabajo, control del trabajo, propiedades y control. Un perfil general indica lo siguiente: Organización pequeña, se localiza en pequeñas sububidades de organizaciones mas grandes, su objetivo es típicamente de servicio, información, producción automatizada, tecnología computarizada, división del trabajo informal y flexible, estructura administrativa funcionalmente descentralizada, ecléctica y participativa.

En resumen, las organizaciones postindustriales o aquellas que surgen de la transición tienden a tener una estructura de control postburocrática aunque elementos preburocráticos tales como el personalismo de grupo, el informalismo y la cultura corporativa pueden ser usadas para integrarlos en un sistema centrífugo que de otra forma no estaría bien unido (cohesionado).

Entre las formas organizacionales nuevas se encuentran; la organización integrada innovativa, mercados, jerarquías y centros de ganancias, nichos, fronteras y formas, Isomorfismos institucionales y de un grupo a la adhocracia.

Las nuevas formas postburocráticas se alejan de la racionalidad formal, de una jerarquía fija y la división del trabajo, de las especificaciones de procedimiento formal de relaciones de trabajo separadas del software de computación, y de normas rígidas de interacción formal y diferenciantes. Heydebrand (1989) elabora tres hipótesis históricas y estructurales explicando el surgimiento de las formas postburocráticas y de control tecnocrático.

Figura no. 5 hipótesis históricas y estructurales

Hipótesis histórica uno	El modelo burocrático de control organizacional y sus bases de legitimación, de racionalidad formal-legal, fue un elemento esencial del desarrollo capitalista a fines del siglo XIX y principios del siglo XX
Hipótesis histórica dos	Con la transición del capitalismo de mercado competitivo al capitalismo industrial corporativo (elevar la concentración económica), el modelo burocrático empezó a cambiar, especialmente a través del crecimiento de la forma multidivisional de 1920 en adelante
Hipótesis histórica tres	El crecimiento de corporaciones multinacionales y el cambio del capitalismo industrial al postindustrial (de 1960 en adelante) corresponde a nuevas condiciones tanto externas como internas a las organizaciones, las cuales empiezan a minar, modificar o eliminar características burocráticas en ciertos tipos de organizaciones, tales como investigación por contrato, electrónica avanzada, aeroespacial y ciertos tipos de organizaciones profesionales.

Hipótesis estructural uno	Los niveles en aumento de la turbulencia externa y de la complejidad interna de las organizaciones de trabajo moderno tienden a poner presión en los que hacen las políticas organizacionales y los administradores en la crisis de la administración tratando de racionalizar tanto la esfera técnica como la social para incrementar la flexibilidad, la productividad y el control.
Hipótesis estructural dos	En la manufactura integrada por la computación y en servicios basados en la tecnología de la información como una producción de tecnología central, muchas de las reglas formales, procedimientos burocráticos y controles externos encontrados en formas organizacionales previas puede ser programado, esto es, pueden ser incorporados en el software de la computadora, así como el lenguaje técnico, claves y sistemas en términos de los cuales la producción es organizada. La flexibilidad estructural social es por lo tanto posible por la racionalización técnica
Hipótesis estructural tres	En el sector capital social de gastos generales, esto es, en las organizaciones de servicio y en las agencias del gobierno y cuasi-públicas, el surgimiento de la racionalización social flexible es mediado en menor grado por la tecnología computarizada que por una ideología de respuesta, credibilidad, confianza pública y legitimidad.

Fuente: Heydebrand (1989)

Finalmente elabora un perfil estructural social de las organizaciones tecnocráticas:

Universalismo versus particularismo; clasificaciones débiles versus fuertes y el marco de opiniones; pares sueltos entre subunidades versus pares firmes y rigidez estructural; independencia organizacional versus interdependencia, uniones externas y organización; propagación del carácter distintivo de la confianza y la lealtad.

### **1.3 Estrategia y Toma de decisiones.**

En un ambiente lleno de cambios se crea la duda; ¿hacia dónde deben dirigirse las empresas, qué hacer, cuándo, cómo? Cuando surge la incertidumbre se recurre al diseño de una estrategia que nos pueda orientar acerca del rumbo a seguir.

El concepto de estrategia se refiere al patrón a seguir para que una organización se adapte a los cambios que ocurren en su entorno. Para Chandler (1962) es "Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas". Para Mintzberg (1978) es la "fuerza mediadora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno", en ambos casos existe la certeza de establecer cursos de acción o patrones que se deben adoptar

para llegar a una meta, para Argyris (1985) es la “formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones”, la estrategia es algo más complejo, pues incluye la elaboración de un diagnóstico para posteriormente establecer la estructura organizacional, los perfiles del personal, esta definición actúa en el plano del factor humano de la empresa. Mientras que Learned, Andrews y Guth (1965) señalan que es el “patrón de los objetivos, propósitos o metas, y principales políticas y planes para desarrollar todo ello, establecidos en un camino tal que define el negocio en el que la compañía está o quiere estar y el tipo de empresa que quiere ser”, definición que considero se acerca a la realidad de los empresarios del sector hotelero en Mazatlán, quienes se asocian para definir sus estrategias de competitividad mismas que repercuten en las decisiones que son tomadas al interior para ofrecer servicios de calidad y mantener un mercado cautivo.

### **1.3.1 Toma de decisiones.**

Aktouf (citado en Montaña, 2004) afirma que el concepto proviene del latín *decidere*, que quiere decir contrastar. Hay distintos modelos de toma de decisiones entre ellos: a) el modelo racional, b) el modelo organizacional, c) el modelo político, d) el modelo de la no decisión racional, e) el caos en la toma de decisiones y el modelo de los “cestos de basura”.

a) El modelo racional esta sustentado en la observación que el individuo hace sobre las regularidades que se presentan en la naturaleza, formándose dos perspectivas distintas de ella; una en la que analiza la situación existente, tal como se presenta y otra en la que cuestiona su existencia.

b) En el modelo organizacional se establece que en los decisores hay heterogeneidad de valores, por ello verán de distintas formas el mundo. En este modelo las decisiones tomadas no serán necesariamente las óptimas sino las más satisfactorias.

c) El modelo político es adaptativo, esta basado en el incrementalismo, exigiendo del decisor un reconocimiento de la realidad partiendo de la premisa “tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora”, de su sentido común; el decisor toma decisiones parcializadas, sustentadas en información obtenida de los errores, la decisión organizacional es producto de las decisiones estratégicas individuales.

d) El modelo de la no decisión racional se caracteriza por el ámbito de libertad en que se mueve el decisor. “el modelo de la no acción racional ubica a los sujetos dentro del mundo en una situación fatalmente dada. Donde sus acciones logran poca o nula incidencia en su realidad, aunque esto no quiere decir que el sujeto no decida” (Medina, s/a), se considera la decisión como un elemento de dominación.

e) En toda Administración se debe atender al proceso de elección que precede a toda acción, en el hecho de tomar decisiones deberá haber teóricamente una correspondencia con metas u objetivos de la organización. En una empresa hay decisiones que son tomadas por los empresarios, por los empleados y por los clientes. Las decisiones de los empresarios impactan las actividades de los empleados; las de los trabajadores porque contribuyen con su tiempo y esfuerzo, y la de los clientes porque aportan su dinero a la organización al comprar sus productos.

Una decisión administrativa será correcta si se eligen los medios adecuados para alcanzar los fines señalados, al tomar alguna decisión se deben contemplar varias alternativas, mismas que serán consideradas como los medios adecuados para alcanzar los fines, también hay que tener presente que los fines en sí son instrumentos para conseguir los objetivos definitivos de la organización.

La teoría del caos en la toma de decisiones esta orientada al establecimiento e interpretación de distintos fenómenos, a través de modelos matemáticos se busca entender y predecir escenarios.

#### **1.3.1.1 Individuo.**

Los individuos participan en la organización en la medida que esta contribuye directa o indirectamente a sus fines personales (Moreno, 2001). La base de su participación se deriva de tres situaciones: las recompensas

personales por el cumplimiento del objetivo de la organización, los alicientes personales que le fueron ofrecidos, estrechamente relacionados con la importancia y crecimiento de la organización, y las recompensas personales que se derivan de los alicientes ofrecidos, pero que no se relacionan con la importancia y crecimiento de ella.

Todas las organizaciones tienen una finalidad u objetivo hacia la cual dirigen las decisiones y actividades de la misma. En la organización de servicios la finalidad es su consumo, pues debido al atributo de perecibilidad, si un servicio no se consume se pierde para siempre, no hay manera de recuperarlo. La organización para sobrevivir entonces debe tener claro el objetivo de atraer clientes, de tal suerte que este se dirija a ella y haga sus aportaciones, en las organizaciones de servicios, los objetivos tienen que adaptarse constantemente en relación a los valores cambiantes de los clientes o en conseguir nuevos clientes. Rara vez los objetivos de la organización coincidirán exactamente con los objetivos personales inclusive de aquellos participantes cuyo interés en la organización radica en la consecución de su finalidad.

La lealtad de los empleados a la organización se genera en la medida en ellos se sienten incluidos en mayor o menor grado en la finalidad misma de ésta, por su parte el salario o sueldo es el incentivo a la incorporación de su comportamiento al sistema de comportamiento de la organización y a las actividades que desempeña. Otro de los alicientes que inducen al individuo a

participar en la organización se deriva del volumen y crecimiento de la misma, podemos llamarlos valores de conservación, en la práctica los empresarios establecen una relación entre beneficios, volumen y crecimiento pues se cree que el beneficio aumenta a medida que aumenta el volumen, y los valores que son de tipo inmaterial tal como el prestigio y el poder. Una organización que prospera ofrece mayores oportunidades de prestigio y progreso que otra que permanece estática, por lo tanto los valores de conservación no son completamente independientes a los incentivos que se pueden ofrecer en una organización.

El interés en que se conserve la organización proporciona la base para una lealtad organizativa. El individuo que es leal a los objetivos de la organización se opondrá a la modificación de estos objetivos y se puede negar a continuar en ella si son cambiados radicalmente, del mismo modo apoyara los cambios oportunistas de sus objetivos calculados para favorecer la supervivencia y el crecimiento de la organización.

Para la toma de decisiones en las organizaciones se emplean criterios básicos de valor que provienen del grupo que la controla, el que tiene el poder. Ese grupo podrá sobrevivir si ofrece suficientes incentivos para mantener las contribuciones de los demás miembros en la organización, esto es; el grupo de poder al tomar decisiones intentará asegurar sus propios valores personales por medio de su identificación con los objetivos de la organización, con los objetivos de conservación, con los beneficios, etc. para ello trataran de conservar un balance favorable de las contribuciones aportadas sobre los alicientes distribuidos

de dos formas: modificando el objetivo de la organización como respuesta a las demandas del cliente, y empleando los recursos, las contribuciones monetarias, el tiempo y el esfuerzo de los empleados, de forma que alcance el máximo aliciente para estos últimos y el máximo de los objetivos de la organización mediante estos recursos. En las organizaciones comerciales el ajuste básico es oportunista, porque tienden normalmente a mantener objetivos estables.

El equilibrio en las organizaciones se debe al grupo de control comprometido a mantener con vida a la organización, por los valores personales. La organización como sistema equilibrado recibe aportaciones en forma de dinero y esfuerzo, a cambio de esas aportaciones ofrece alicientes, en estos alicientes están incluidos la finalidad de la organización, la conservación y el crecimiento de la misma.

Al implantar un sistema de gestión de la calidad en los servicios, los miembros de la organización son despersonalizados de algunos roles y tareas individuales según convenga a las políticas de la empresa, pudiendo surgir conflictos “el surgimiento de una propuesta, no necesariamente es apropiada, interpretada y reapropiada por igual por todos los componentes en una organización sino que, por el contrario, cada uno le asigna su tiempo, su espacio, su interpretación y su apropiación de manera distinta”, (Thompson citado por Barba, 2002) menciona las siete paradojas o contradicciones cuando existe ambigüedad en relación a la administración de la calidad total (ACT) en la organización de Thompson. La primera paradoja es la búsqueda de la diversidad

construyendo una visión compartida, la ACT promueve la formación de equipos que desarrollen actividades transfuncionales, por ejemplo en los hoteles en los que surge la figura del concierge para atender las quejas y sugerencias de los clientes y dar solución en un tiempo estándar, entonces los miembros de este departamento tienen atribuciones en todos los departamentos de la organización con el objetivo de dar pronta respuesta a las solicitudes recibidas. Son importantes las aportaciones de los grupos en forma de opiniones pues al enriquecerse las decisiones por el colectivo, estos asumen el compromiso del logro de la calidad, compartiendo valores y la concentración en el servicio al cliente. La contradicción se da porque en algunas organizaciones la autoridad busca alcanzar esas condiciones mediante la obediencia y disciplina de sus miembros.

La segunda paradoja se refiere a estimular la creatividad pero ser consistente en todo, las ideas creativas es parte de la consecución de la calidad total, con ellas se retroalimenta la organización y se innovan procesos, sin embargo los clientes también buscan la consistencia en los servicios.

Concentrarse en el mejoramiento continuo de los procesos, pero hacer del cambio forzado una parte importante del trabajo, es la tercer paradoja plantea la idea de que en algunas organizaciones no se busca reinventar totalmente lo que se esta haciendo, sino que solo se realizan cambios incrementalistas, basados en la idea del mejoramiento continuo, esto es; no se deja de hacer lo que se ha hecho, pero se habla de mejorar, esta situación responde solo a algunos intereses, cayendo en la simulación más que en la mejora continua.

La cuarta paradoja es utilizar los grupos autónomos de trabajo para aumentar el desempeño, pero asegurar un control cuidadoso y uniforme de la calidad del producto y del servicio. Se refiere a que existen en las organizaciones grupos que son más productivos que otros porque tienen más control sobre las tareas que hacen, por ello se sienten cercanos a encontrar soluciones creativas, sin embargo cuando se busca la calidad total se demanda un alto grado de confiabilidad y consistencia en el desempeño por lo que se debería tomar en cuenta las opiniones de esos grupos para determinarlos y no dejarle esa tarea a la administración., porque puede ser que estén fuera de contexto.

Constituir un equipo de trabajo cohesivo, pero aceptar el conflicto cuando las ideas son analizadas críticamente. Con la simple creación de equipos no se esta asegurando la consecución de los resultados esperados, pues los miembros del equipo deben confiar entre ellos mismos, debe haber un propósito común, y la alternancia de ideas, solo así será efectiva.

Conjunto realista, más aún, metas desafiantes para un desempeño máximo, pero flexibilizar los objetivos para mejorar dramáticamente el desempeño. Las metas producen en los miembros de la organización un comportamiento de esfuerzo para su logro, sobre todo si esta es alcanzable desde el punto de vista de las personas, si las metas son difíciles, es posible que los empleados establezcan sus propias metas, de ahí que cuando se implanta un sistema de calidad, se deben tomar en cuenta las aportaciones que ellos hacen.

Premiar el esfuerzo de los equipos, pero crear un clima de alto desempeño para los individuos. dado que la organización requiere de altos niveles de desempeño y del compromiso de los trabajadores hacia la calidad se debe evitar la ambigüedad en el reconocimiento a su labor, en la premiación al esfuerzo, poner atención a la contribución individual y la del equipo, requiriéndose de tres elementos para el establecimiento de la evaluación del desempeño individual: “a) su desempeño específico del trabajo; b) la productividad del equipo del que el individuo forma parte; y c) qué tanto el individuo contribuyó a los esfuerzos de colaboración del grupo.”

Como puede verse estas paradojas están relacionadas con la cultura laboral, el ambiente propicio para el trabajo en equipo y el desempeño. Reafirmando que en las organizaciones hay que tomar en cuenta el elemento humano cuando es necesario realizar cambios que los involucran de alguna manera.

## **CAPÍTULO II.- GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO.**

La implantación de calidad en las organizaciones prestadoras de servicios turísticos es resultado de un isomorfismo institucional del contexto actual globalizado, ya sea por que el estado o los grandes corporativos de empresas buscan ejercer dominio sobre ellas o por que se busca un lugar privilegiado en el mercado mundial generando mayor valor en los productos/ servicios, razón por la que se están legitimando ciertas normatividades a nivel internacional, como las certificaciones de calidad, para que solo aquellas empresas que asuman el compromiso puedan integrarse adecuadamente. Implantar la calidad cuando no se tenía planeado hacerlo y se debe realizar bajo amenaza de quedar fuera del mapa comercial, trae implicaciones a la empresa en aspectos tales como toma de decisiones, ajustes en la estructura organizacional, rediseño de programas y procesos, financieros, tecnológicos, etc. por mencionar algunos. Al mismo tiempo impacta en el capital humano; dueño, directivos, trabajadores, quienes entran en un proceso de re-aprendizaje acerca de cómo efectuar de manera eficaz su trabajo y lograr la eficiencia.

El término calidad es difícil de conceptuar en pocas palabras ya que engloba distintas ideas; eficiencia, rapidez, precisión, mejora continua, etc. ésta ha sido estudiada desde diferentes disciplinas a través del tiempo. En ese recorrido se la ha relacionado con el producto, con los procesos de manufactura, con el control de procesos, el aseguramiento de la calidad y a partir de los 90's con la administración de la calidad total, enfocada a la satisfacción de necesidades y

expectativas de los consumidores. En términos generales es fácil observar que todas las aportaciones en este tema están dirigidas más hacia la industria y a las empresas manufactureras que a los servicios.

## **2.1 Definición de la Calidad.**

La calidad se puede abordar desde distintas perspectivas, como un atributo de los productos de acuerdo a la percepción de los clientes y que satisface sus expectativas, o como un instrumento de gestión de la organización. En ese sentido son abundantes las definiciones de calidad como atributo de los productos, en especial referidas a los manufacturados.

Para Edwards (1968) “la calidad consiste en la capacidad de satisfacer deseos”, esta breve definición centra la atención en algo tan subjetivo como es la satisfacción de los deseos, ya que cada individuo podrá percibir el mismo producto de distintas formas.

Para Juran (1990) la “calidad es la adecuación para el uso”, de acuerdo a esta definición antes de producir algo se deben estudiar las posibilidades de uso que hará el consumidor final y considerarlas en el diseño y elaboración del producto, contrayendo el compromiso de invertir en investigación y desarrollo de productos.

“la calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o a un servicio” Peter Drucker, al igual que en el caso de Edwards una visión con fuerte tendencia hacia la subjetividad, pues la calidad será señalada en la medida que satisfaga al consumidor.

“calidad es el grado en que determinado producto se adecua a un diseño o una especificación” (Gilmore, 1974); en este concepto se atribuye que de acuerdo a la planeación del producto, a las especificaciones a seguir en su producción se podrá considerar que este posee calidad, acorde a las especificaciones.

Para Gallego (2002), la calidad es “la interpretación subjetiva de los productos/servicios que nos ofrecen, teniendo en cuenta la información que recibimos, los valores que tenemos, la influencia del entorno, nuestra cultura-formación y el precio que estamos dispuestos a pagar” esta definición de la calidad varia en función a las percepciones personales, la cultura y expectativas acerca del producto de cada individuo y los fines que pretende lograr.

## **2.2 Dimensiones de calidad.**

No existe un consenso en la definición de la calidad, aspectos como excelencia, valor, acuerdo con las especificaciones, compromiso, exceder expectativas, etc. pueden ser incluidos tratando de armar un concepto, más sería complicado que este encajara con las condiciones de todas las organizaciones, además de la diferencia existente entre aquellas que se dedican a la manufactura

de productos físicos y las de servicios. En este sentido se analizan en un primer momento las alternativas e implicaciones que señalan Reeves y Vendar respecto a la definición de la calidad y en un segundo, el sentido que se da de ella en el campo de las organizaciones turísticas.

Reeves (1994) menciona que encontrar una definición de la calidad ha generado diversos resultados, toma el sentido de “valor (Abbot, 1995; Feigenbaum,1951), cumplimiento de los planes (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), cumplimiento de las demandas del cliente (Crosby, 1979), adecuación de productos al uso del consumidor (Juran, 1974, 1988), eliminar desperdicios (Taguchi, citado en Ross, 1989) y satisfacción y/o exceder las expectativas del consumidor (Gronroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)”, se pone de manifiesto sin importar el momento o contexto en que se ha examinado a la calidad que existen múltiples maneras de abordarla en algunas ocasiones generando confusión.

Es común encontrar que la excelencia es sinónimo de calidad, el significado de excelencia es reconocido por todos, sin embargo es complejo pues se relaciona con el ámbito en que es utilizado, por ejemplo; en una carrera de autos la excelencia se alcanza por la velocidad a la que corra el auto y el control del piloto, en el caso de las personas ser excelente implica cualidades de tipo moral, intelectual; cuestiones abstractas y otras como las condiciones físicas, en general la excelencia representa muy bien a la calidad en el sentido de algo que es bueno.

Por otro lado cuando se habla de valor como sinónimo de calidad hay una tendencia a relacionar el precio del bien con los atributos del mismo, pero el valor realmente debe referirse a aquellos aspectos que para el consumidor son esenciales en cuanto a las características del producto como son la excelencia, durabilidad, utilidad para el consumidor, precio, etc., para Feigenbaum (1983) “la calidad no tiene el significado popular de “lo mejor” en ningún sentido. Significa “lo mejor para las condiciones de ciertos clientes”. Estas condiciones son de a) uso real y b) el precio de venta del producto. Producir calidad no puede estar separada del costo del producto”, la definición de calidad como valor facilita el análisis acerca de las decisiones de los clientes entre distintos productos, esto es; da una información más precisa de cómo son percibidos los productos y servicios por los consumidores y como es hecha la decisión de compra.

La idea de que la calidad es el cumplimiento de las especificaciones o de lo planeado es cierta sobre todo en las organizaciones manufactureras, pues al estar monitoreando los procesos productivos se asegura que los productos cumplan con la indicaciones marcadas desde el diseño, reflejándose por ejemplo en la reducción de costos y tiempos de repuesta ajustados a los planes.

Rossetto (1991) señala que hay tres dimensiones en la calidad; en la primera dimensión se busca crecer de manera horizontal en cuanto a mejorar la satisfacción del personal y la del cliente, dependiendo el logro de esa satisfacción del mismo personal; en la segunda dimensión se mide y se mejora la calidad de los servicios internos en todos los niveles convirtiendo al cliente en lo más

importante en la organización; en la tercera dimensión la calidad penetra hacia adentro de todo el personal, se mejora la calidad de las personas, la calidad de la empresa, es incluyente a todo lo que rodea a las personas y la empresa, familia, proveedores, clientes y sociedad en general.

Aun cuando la calidad pueda ser definida desde afuera de la organización en su concepción moderna hacia la producción y procesos, en el renglón de los servicios se ha dado un tránsito del objeto hacia el sujeto, esto es; comportamiento empleado-cliente. El enfoque es hacia la satisfacción total de las necesidades y expectativas del cliente, lo que vuelve cuestionable entonces sí con los cambios que realiza la organización derivados del cumplimiento de ciertos parámetros marcados para lograr un reconocimiento internacional se esta asegurando la calidad del servicio.

### **2.3 Servicio.**

Sería complicado explicar lo que el servicio es, tratando de establecer una definición estandarizada a todas las actividades productivas, pues existen características distintas en la relación producto-servicio, por ejemplo, una persona puede solicitar a otra un servicio para la reparación de un artículo que es de su propiedad, en ese caso el agente que hará la reparación se limita a aplicar sus conocimientos para dejar aquel bien de acuerdo a las demandas de su cliente, pero hay actividades en las que el servicio se presta para satisfacer una necesidad psicológica de la persona demandante, entonces no se puede

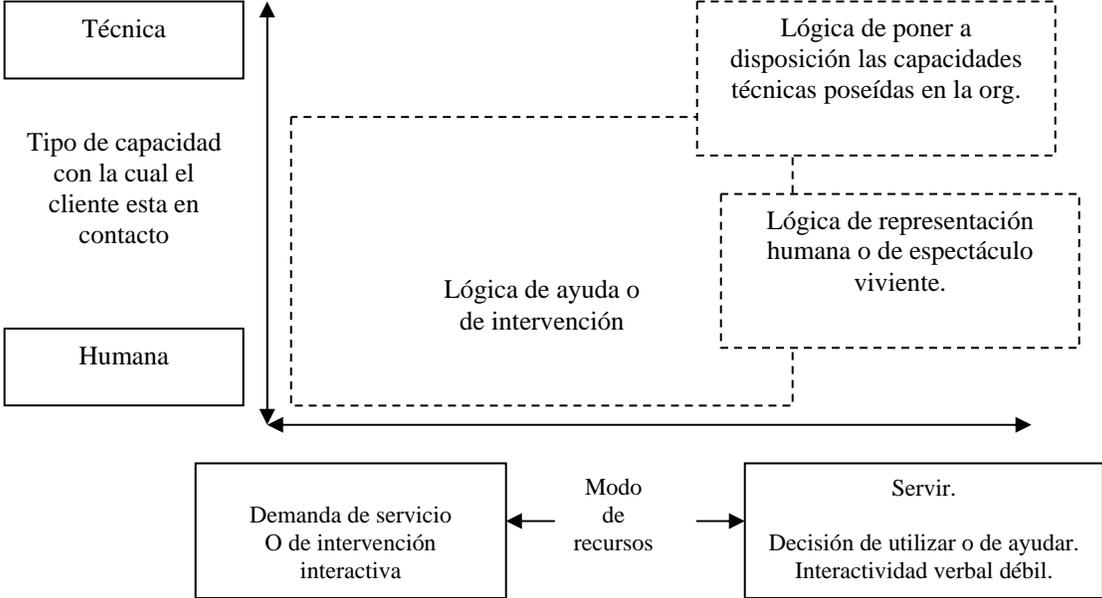
considerar al servicio que ofrece el agente en el primer caso igual al que prestará el segundo, pues se pondrán en juego no solo los conocimientos, sino una serie de cuestiones de tipo socio-psicológico, por ejemplo; el estado de ánimo de los agentes interactuantes en el proceso de prestación del servicio, dando como resultado un servicio heterogéneo, diferente al servicio que se otorgue en las mismas condiciones a otro cliente. Entonces el servicio es la atención que brinda un miembro de la organización cuando un cliente así lo demanda. Son bienes intangibles cuya estructura es inmaterial. Se trata de actos que reciben el sujeto o sus pertenencias y a través de los cuales quedan solucionados los problemas o carencias de sentidos. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

Para Hill en Gadrey (2003) el servicio es “la transformación de la condición de una persona o de un bien o un agente económico, resultado de la actividad económica de otro agente económico, por demanda o con el consentimiento del primero.” En esta definición puede distinguirse la idea del servicio como un proceso y como un resultado ya que dos agentes económicos han interactuado en la transformación de un hecho de la realidad. Gadrey (2003) señala que se puede proponer una definición más precisa “una actividad de servicio es una operación dirigida, resultado de la transformación del estado de una realidad “C” poseída o utilizada por un consumidor (cliente o usuario) B, realizada por un prestador de servicio A por demanda de B seguida de una relación con este”. Sin embargo esta forma de definir el servicio causa confusión cuando hablamos de servicios de

restaurantería o de hospedaje, por lo que se busca entender la relación a través de tres tipos de lógica; poner a disposición las capacidades técnicas que se poseen, la de representación humana o espectáculo viviente y la lógica de ayuda o de intervención.

La siguiente gráfica representa esas tres lógicas, y se refiere a que una organización que posee o controla una capacidad técnica y humana vende a un agente económico B el derecho de usar esa capacidad y sus competencias por un cierto período, para producir efectos útiles y del agrado del agente B o sobre sus bienes. En algunos casos toma la forma de una intervención.

Figura no. 6 Lógicas del servicio



Fuente: Gadrey (2003)

Ferrer en Gadrey (2003) hace la siguiente caracterización de los servicios:

1. Intangibilidad vs. Tangibilidad.- Existe una mezcla de elementos tangibles e intangibles, lo que dificulta la evaluación por parte de los clientes.
2. Personal intensivo vs. capital intensivo.- En la dupla servicio-producto, el servicio se requiere de personal para prestar atenciones al cliente, diferente a los productos físicos en los que se advierte la presencia del capital para adaptar los productos a las necesidades de estos.
3. Inseparabilidad vs. separabilidad.- El servicio esta ligado al personal que presta el servicio y depende de éste, por ello su producción se vuelve limitada al total de recursos humanos con los que cuente la organización.
4. Variabilidad vs. estabilidad.- La calidad del servicio solo se constata en el momento en que se presta, no a posteriori.
5. Personalización vs. estandarización.- El servicio no se puede estandarizar, ya que depende de las necesidades del cliente, esta característica permite que se personalice en función al cliente.
6. Perecibilidad vs. stock.- El servicio no se puede almacenar, por ello es importante contar con el suficiente personal capacitado, sobre todo cuando hay demanda.

El servicio en los hoteles tiene esas mismas características, por lo que es importante no solo crezcan en cuanto a instalaciones, sino también en cuanto a la forma en que éste es prestado.

### **2.3.1 Modelos de Servicio.**

Entre los modelos de servicio se distingue el de servucción de Langeard et Eiglier (1975), la servucción de la empresa de servicios, es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la interrelación cliente- empresa, necesarios para la realización de una prestación de servicio, en el que las características comerciales y los niveles de calidad han sido determinados. En este modelo se distinguen 4 elementos; cliente, apoyo físico necesario para la prestación de servicio, personal y un sistema de organización interno.

Existe una tipología de sistemas de producción, el sistema de producción de servicios Bancel-Charensol: “técnico”, el “relacional”, “técnico y relacional”, el “cliente como recurso técnico” y el “interactivo”.

En el sistema de producción técnico, tiene objetivos materiales e inmateriales, no se toma en cuenta al cliente, su participación se remite a solicitar lo que desea a través de un catalogo en el cual se preestablecen los productos-servicios de la empresa.

El sistema relacional se enfoca en el cliente, ya que interviene para especificar sus características y preferencias, se le toma como objetivo y como recurso al mismo tiempo, sin embargo el servicio que se ofrece es muy definido, la calidad depende de las competencias técnicas y relaciones del prestador, por lo

que el cliente puede poseer incertidumbre en relación a la calidad. El personal que esta en contacto con el cliente tiene más importancia, el back office solo sirve de apoyo administrativo.

El sistema técnico y relacional se caracteriza por la heterogeneidad de sus objetivos, la calidad del servicio depende de la gestión asociada a los procesos de producción y su articulación en vías de una gestión global.

El sistema de producción tomando al cliente como un recurso técnico en varios procesos se caracteriza porque la producción se desarrolla en la presencia de éste, las competencias técnicas del personal en contacto directo son primordiales para la calidad del servicio, el personal de apoyo no esta en contacto directo.

El sistema de producción de servicios interactivo se caracteriza por la existencia de objetivos múltiples, en el que el cliente interviene como objetivo y como recurso, reúne las cualidades de los dos sistemas anteriores.

### **2.3.2 Calidad en el servicio.**

La calidad de servicio es totalmente diferente a la calidad de productos. La manera de conseguir calidad en los productos es logrando la estandarización de las características de los productos en niveles ideales de diseño, o adecuando el diseño al uso del consumidor como ya se revisó, con la ventaja de poder

controlarse el proceso, mientras que el servicio debe ser adaptado a la idiosincrasia de cada cliente, con la complejidad que este se produce hasta el momento en que el cliente lo demande, así que son ellos quienes determinan si están recibiendo un servicio de calidad o no.

La calidad en el servicio es definida por Münch (1992) como “satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la prestación de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o servicio”.

Para Kasuga (1993) la calidad: “Son aquellas características de la empresa capaces de presentar un encaje consistente con las expectativas del cliente”.

Como alcanzar la calidad en la organización será definido en un sistema de calidad en el que se manifieste lo que se desea lograr, el sentido que le dará la empresa. Un sistema para Ortega (1982) es un “conjunto de organismos, principios y normas sobre una materia, enlazados y coordinados entre sí tan estrechamente que constituyen un todo indivisible, a pesar de la relativa independencia funcional u operativa que puedan tener sus partes componentes”, un sistema de calidad es pues, el conjunto de actividades y funciones encaminadas a conseguir la calidad, y esta integrado por tres partes: el manual de calidad, el manual de procedimientos y la documentación Jackson (1998 ), un sistema de calidad debe estar soportado en políticas claras y estándares definidos ya que “si no hay sistemas sólidos desde un inicio, no puede haber calidad”.

De acuerdo a lo anteriormente analizado, el concepto de calidad en el servicio que se considerará en este estudio, será definido como “la satisfacción de las expectativas de los clientes externos (huéspedes) en relación a la atención que será brindada por el elemento humano de la organización y los servicios de alojamiento; así como, la satisfacción de las necesidades de logro laboral y personal de los miembros de la organización, que participan en los procesos de producción de dichos servicios”.

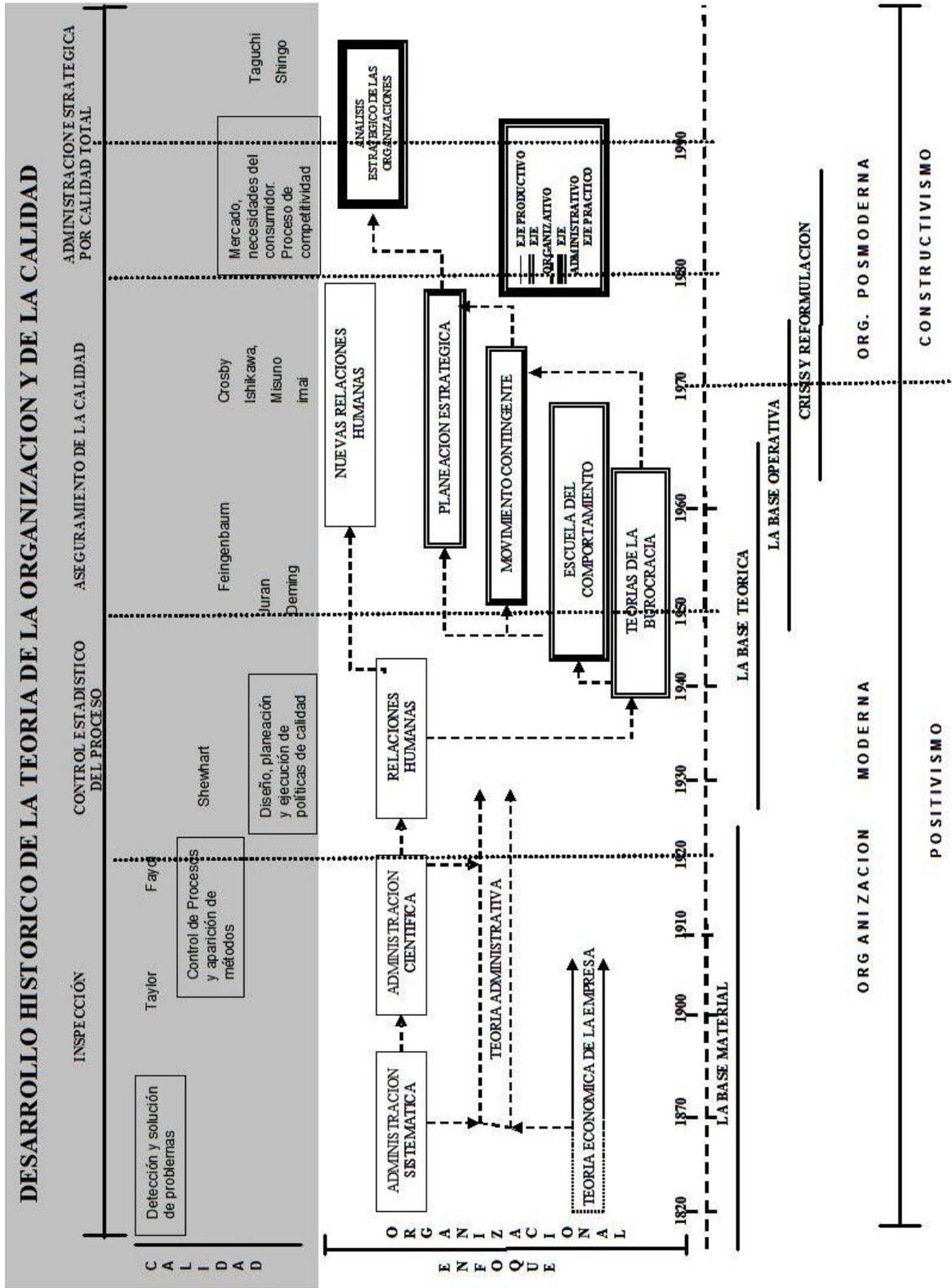
#### **2.4 Fundamentos de la calidad.**

Las primeras aportaciones en relación a la calidad tienen sustento en la Administración científica a principios de este siglo, cuando Frederick Taylor intentaba encontrar la mejor manera de hacer las cosas, basándose en el mejor registro de tiempos y movimientos; precisos y rápidos, con la finalidad de estandarizar procesos para incrementar la eficiencia racionalizando el trabajo del operario. Aún cuando en ese momento no se empleaba el término calidad; eficiencia era una variable de ésta.

Cantú (1999) señala que se pueden distinguir 4 eras de la calidad; la primera es la era de la Inspección caracterizada por el enfoque a la detección y solución de problemas ubicándola a finales del siglo XIX y principios del XX; la segunda se ubica en la década de los treinta es la era del control estadístico del proceso, en este período se puso atención a los métodos estadísticos para el control de los procesos y reducir los niveles de inspección; en la década de los

cincuentas, se involucra a todos los departamentos de las empresas en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad, denominándola era del aseguramiento de la calidad; y la cuarta, era de la administración estratégica por la calidad total en la década de los noventa, en la que hay una orientación hacia las necesidades del consumidor, y la importancia de la calidad para permanecer en la competencia mundial. En la figura 7 aparecen cada una de ellas y sus principales representantes

Figura no. 7 Evolución de la calidad.



Fuente: cuadro elaborado por la autora tomando como referencia a Ibarra y Montaño.

Como puede observarse Taylor y Henry Fayol aparecen en la era de la inspección debido al diseño de métodos y técnicas de medición del trabajo. Ésta se caracterizó por la separación de la planeación y del control, razón por la cual fue utilizada la inspección como medida de control, se tenía la idea que la persona encargada de la supervisión debería aceptar o rechazar la calidad del producto.

Shewhart desarrolló el control estadístico de procesos, basándose en tres postulados relacionados a la variabilidad de las condiciones de funcionamiento de las cosas dentro de una organización, él creía que la calidad podía ser controlada sí se eliminaban a tiempo las causas que provocaban los desajustes, elaboró teóricamente seis instrumentos estadísticos para realizar el control.

Deming definió el control de la calidad como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario” (Cantu, 1999) el control estadístico estaba orientado en sí a la manufactura y no a los servicios, a principios de los 50’s Juran innovó el concepto basándose en la premisa de que la manufactura requería de servicios de soporte de calidad, surgiendo el concepto de aseguramiento de la calidad sustentado en el diseño y la adecuación de los productos al uso que le dará el consumidor, consideró que esta visión era aplicable tanto a la manufactura como a los servicios.

Juran encontró que el sentido de la calidad para una compañía debía incluir tres aspectos; a) reunir las necesidades del cliente, b) cero defectos y c) incluir las

necesidades de los clientes internos. La tendencia de Juran fue hacia la manufactura, al igual que la mayoría de los estudiosos de la calidad, dio poco énfasis al sector servicios.

Deming y Juran difundieron en Japón el uso de la estadística en la mejora de la calidad. Las contribuciones de estos dos personajes fueron aprovechadas en ese país ya que la asociación Japan Management Association, el Ministerio de Industria y Comercio Internacional, y algunas universidades promovieron sus aportaciones.

Feigenbaum introdujo el concepto de control total de la calidad (TQC) haciendo notar que la calidad no se remitía únicamente al proceso sino comprendía todas las áreas de la organización, la terminología y técnicas desarrolladas por este autor estuvieron enfocadas a las cosas tangibles, aun cuando en su definición de la calidad señala “la calidad en productos y servicios concuerda con las características del marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento a través de las cuales el producto y servicio en uso reúne las expectativas de los clientes” (Reeves, 1994).

A principios de los 60's Phillip Crosby propuso un programa dirigido primordialmente a los recursos humanos, sin dejar fuera el proceso de manufactura, lo denominó cero defectos, manifestaba que la calidad se debía sustentar en cumplir con los requisitos del cliente, la prevención y el desempeño hacia cero defectos. A finales de esta década inició el debate respecto al

tratamiento de la calidad en los servicios, ya que productos y servicios no poseen características similares.

Por naturaleza el servicio tiene cuatro atributos; intangibilidad, perecibilidad, inseparabilidad, y heterogeneidad, Cooper (1997). La intangibilidad se refiere a que el servicio no puede ser saboreado, visto, sentido, oído u olfateado antes de ser comprado. La inseparabilidad dice que los servicios son inseparables de la fuente que los presta. La producción y el consumo ocurren simultáneamente. Con heterogeneidad se entiende que los servicios son disímiles unos de otros, debido a que dependen no solo de quien los produce o brinda, sino también del estado de animo de las personas. Mientras que la perecibilidad, indica que los servicios no pueden mantenerse o guardarse en stock en los puntos de venta, deben ser consumidos en un determinado tiempo y lugar, de lo contrario no podrán ser recuperados jamás.

Entre los japoneses que se interesaron en el tema de la calidad e hicieron aportaciones se encuentran Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Masaaki Imai, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi.

Para Ishikawa el control de calidad consistió en “desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor” (Reeves, 1994), sus contribuciones fueron: la formalización de los círculos de calidad y la elaboración de un séptimo instrumento, aportación que hizo a los seis instrumentos elaborados por Shewhart,

conocido como el Diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa, que sirve para representar un fenómeno gráficamente y la resolución de problemas. Esta aportación al igual que las anteriores es representativa en la industria manufacturera, dejando vacío el renglón de los servicios.

Taguchi diseñó experimentos, basándose en técnicas matemáticas “para determinar qué variables, de todas las posibles, influyen en la calidad o características de un productos y cuales no.” (Costa, 1995) Aseguraba que todos somos parte en la eliminación de los desperdicios, el coste por la falta de calidad lo paga el conjunto de la sociedad, por ello es importante identificar las variables que influyen de manera negativa y ejercer control sobre estas.

Shingo por su parte señaló que el error de aplicar la estadística al control de la calidad consistía en que desde el inicio se esta aceptando que los defectos son inevitables y que esos defectos son parte de la naturaleza del ser humano, visión que consideró equivocada. Propuso que se hagan las cosas de manera que la persona no pueda equivocarse y sí lo hace pueda detectar el error inmediatamente, a su sistema de cero defectos lo denominó Poka Yoke que quiere decir a prueba de errores.

## **2.5 Gestión de la calidad.**

La gestión de la calidad en las organizaciones centrada en las características de los productos ha evolucionado, en un mundo que se mueve a un

ritmo rápido en innovaciones, cada vez hay más variedad de éstos, así mismo de expectativas de los clientes hacia las características que deben poseer, por esa razón en las últimas décadas las empresas han asumido un fuerte compromiso hacia el aspecto humano y la mejora de procesos de dirección. Moreno (2001) señala 20 principios específicos y genéricos para orientar la gestión.

Los principios específicos están relacionados con a) la atención y satisfacción del cliente, b) liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad, c) participación y compromiso de los miembros de la organización, d) cambio cultural, e) cooperación en el ámbito interno de la empresa, f) cooperación de clientes y proveedores, g) formación, h) administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación, i) diseño y conformidad de procesos y productos, j) gestión de procesos, k) mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios. Estos principios involucran no solo a los directivos y la organización formal, también se incluye a la informal, ya que el compromiso y la cooperación solo se logran cuando los miembros se identifican con la filosofía de la empresa.

Los principios genéricos que se derivan de los anteriores, se refieren al enfoque global de dirección y estrategia de la empresa, los objetivos y el propósito estratégico de la empresa, la visión compartida de todos los que forman la organización, el clima y aprendizaje organizativo, la asignación de los medios necesarios y el diseño de una organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la misma. Aunque se consideran los específicos como base, es notable la

importancia que cobran los genéricos porque de alguna manera dan solidez a una gestión de la calidad para superar los retos que surgen en el mercado global.

### **2.5.1 Sistemas de gestión de la calidad.**

Los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones son producto de la normatividad que surge de las relaciones de un grupo y de las relaciones con el entorno, que una vez legitimadas se dan a conocer mediante organismos certificadores.

De esa manera han surgido organizaciones que plantean una serie de normas a seguir para el diseño de programas de calidad acordes a las características propias de cada empresa, una vez incorporadas dan como resultado una estructura formal legitimada por su apego a la regla, y que después será certificada por la organización emisora.

En México la entidad mexicana de acreditación, A.C. (EMA) fue la primera entidad de gestión privada, tiene como objetivo acreditar a los organismos de la evaluación de la conformidad (laboratorios de prueba, laboratorios de calibración, organismos de certificación y unidades de verificación u organismos de inspección).

Para obtener la acreditación como organismo evaluador se debe "Establecer un Sistema de Calidad basado en la Normatividad NMX-EC-065-IMNC-2000 "Requisitos generales para organismos que operan sistemas de

certificación de producto" (EMA, organismo de certificación), otro organismo importante es el Instituto Mexicano de normalización y certificación A.C. de estos dos dependen la mayoría de la certificadoras.

Entre ellas se identificaron las normas ISO, estrellas y diamantes, distintivo M y certificación verde como sistemas prevalecientes en el sector hotelero.

#### **2.5.1.1 ISO 9000:2000**

A partir de 1987 el organismo internacional de normalización ISO (International Standards Organization) aprobó las ISO 9000, con la finalidad de establecer una racionalización en los diferentes enfoques de sistemas de calidad, unificar criterios, evitar confusiones y facilitar las evaluaciones de ésta.

Las ISO son una prescripción general de lo que debe reunir un sistema de calidad en el ámbito internacional, por lo que cada organización puede diseñar su propio sistema fundamentándose en este tipo de normas.

Un sistema de calidad conforme a las normas ISO tiene como principal objetivo asegurar la consecución de unos estándares de calidad y una política de calidad que siendo fijada por la empresa sea reconocida por los clientes.

Los beneficios de la implantación de un sistema ISO-9000 consisten en el reforzamiento de la competitividad y la satisfacción de las necesidades de calidad

del producto a un costo que sea conveniente para el productor, principalmente porque actúan en la prevención de defectos, la revisión continua de puntos que se marcan como críticos durante el proceso, acciones correctivas o resultados, permiten la comunicación consistente entre la organización, proveedores y sus clientes, crea conciencia hacia la calidad total en los empleados, confiabilidad en la administración, control de costos e incremento en la productividad. Por otra parte ofrece a la organización que al obtener su certificación en la implantación de un sistema de calidad tendrá acceso a mercados en todo el mundo, el logro de ventajas competitivas ya que tienen aceptación en más de 90 países en el mundo y mayores oportunidades en grandes mercados, pero sobre todo el reconocimiento de los clientes y la eliminación de auditorias de calidad.

La ISO-9000 ve el control de la calidad como la parte operativa del ciclo de la calidad, esto es “control de calidad es aplicar y operar métodos de trabajo o procedimientos para *hacer* y también es aplicar los métodos y procedimientos para *verificar* y para *actuar* o corregir” Gutiérrez (1997), se entiende que el control de calidad es hacer, verificar y actuar por lo que deberá haber sinergia entre la planeación y la operación.

La certificación legitima el sistema de calidad, de manera tal que, un organismo externo debe certificar que dicho sistema es capaz de asegurar la consecución de los objetivos y las políticas de calidad establecidas por la organización, conforme a las ISO 9000.

En la familia de las ISO se encuentra las siguientes nomenclaturas: ISO 9000 define sistemas de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario, ISO 9001 señala requisitos para los sistemas de gestión de calidad, ISO 9004 marca directrices para la mejora del desempeño y el ISO 14001 define sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Las normas de ISO 9002 establecen auditorias semestrales por tres años, para obtener definitivamente este importante reconocimiento, mismo que garantiza el sistema de calidad implantado en todos los departamentos del Hotel.

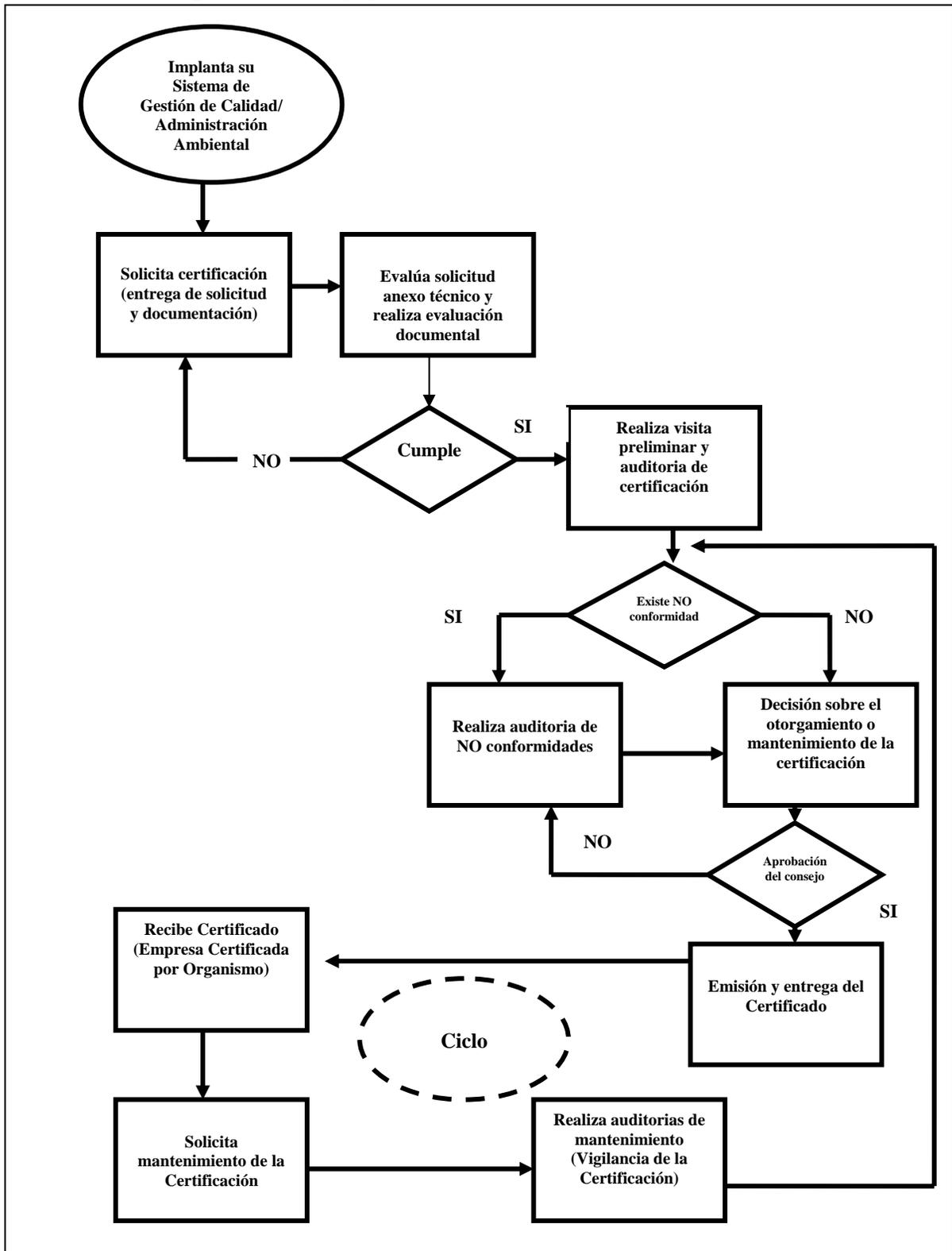
En México existe una versión de la ISO-9000 en las normas mexicanas: NMX-CC-2, con la aceptación en algunas organizaciones en las que ya se han desarrollado sistemas de calidad en base en ellas. Sin embargo como se había mencionado, las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios hoteleros y turísticos se interesan más por las ISO-9000 debido a que son reconocidas en cualquier parte del mundo a diferencia de las normas mexicanas.

Existen distintas normas para verificar la existencia de calidad de acuerdo al tipo de servicio, en el caso de la hotelería están la 9000, 9001, 9002 y la 9004.

#### Beneficios para la Empresa

- El mayor reconocimiento nacional e internacional, mismo que reflejara la oportunidad de buscar nuevas alternativas de mercado
- La posibilidad de competir al nivel de las empresas más reconocidas.

Figura no. 8 Flujograma de la Certificación ISO



Fuente: CALMECAC 2006.

### **2.5.1.2 Estrellas y Diamantes**

Ésta es una norma impulsada por la Secretaría de Turismo, Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles y el Consejo Nacional Empresarial Turístico, está orientada a elevar la clasificación de establecimientos de hospedaje a nivel mundial, homologándolos con los requerimientos de la *American Automobile Association (AAA)*.

La AAA Organization, fue fundada en 1902, clasifica y evalúa anualmente más de 57 000 establecimientos hoteleros alrededor del mundo. El prestigio que otorga la obtención de una buena calificación que va de 1 a 5 diamantes, concede al establecimiento que lo merita una gran relevancia en el sector turístico mundial.

Cuenta con bases y criterios técnicos a nivel nacional e internacional (ISO 9000), para la certificación de la calidad, que permite obtener una clasificación equivalente a las utilizadas en otros destinos turísticos competidores en el mundo, para desarrollar, elementos de credibilidad que permitan a los establecimientos distinguirse ante sus clientes nacionales y extranjeros. Los objetivos del programa son:

“Estandarizar los requisitos de clasificación a nivel nacional, para alcanzar niveles que permitan impulsar el orden que exige el turismo internacionalmente. Conformar un sistema de información que permita disponer de elementos reales para la planeación estratégica, financiera y de toma de decisiones al conocer los índices reales de productividad y competitividad en el sector.

Promover estándares comparables a nivel internacional que contribuyan a la adaptación de sistemas de aseguramiento de calidad y mejora continúa.

Promover estándares comparables a nivel internacional con la finalidad de que nuestra hotelería sea reconocida internacionalmente, y cuente con el reconocimiento y confianza mundial.” (CALMECAC).

Todas las empresas de hospedaje sin importar su tamaño, pueden obtener una certificación, de acuerdo con los estándares del programa *Star's & Diamond's* “Estrellas y Diamantes”, garantizando a los viajeros, elementos de confort, seguridad, calidad y excelencia comparables con cualquier otro establecimiento del mundo.

El organismo encargado de llevar a cabo la certificación es CALMECAC. Y se lleva a cabo de la siguiente manera.

#### Etapas de la Certificación

1. Solicitud de Servicio de Certificación del Establecimiento, integración del expediente de trabajo del Grupo Auditor, programación de la Evaluación y notificación al Establecimiento de la fecha propuesta.

2. Evaluación de Certificación, con objeto de determinar el grado de cumplimiento y conformidad respecto a los requisitos del Programa S&D y a la Clasificación (en número de estrellas y en número de diamantes) solicitada por el Establecimiento.

3. Evaluación de No Conformidades y Oportunidades de Mejora, en caso de ser necesario, y en consideración a los resultados obtenidos durante la evaluación de certificación y a la resolución del Consejo Directivo de Certificación, con el propósito de revisar y evaluar los requisitos del Programa S&D que hayan quedado pendientes de cumplirse con relación a la clasificación solicitada.

4. Emisión de la Clasificación Certificada, de acuerdo al dictamen emitido por el Consejo Directivo de Certificación.

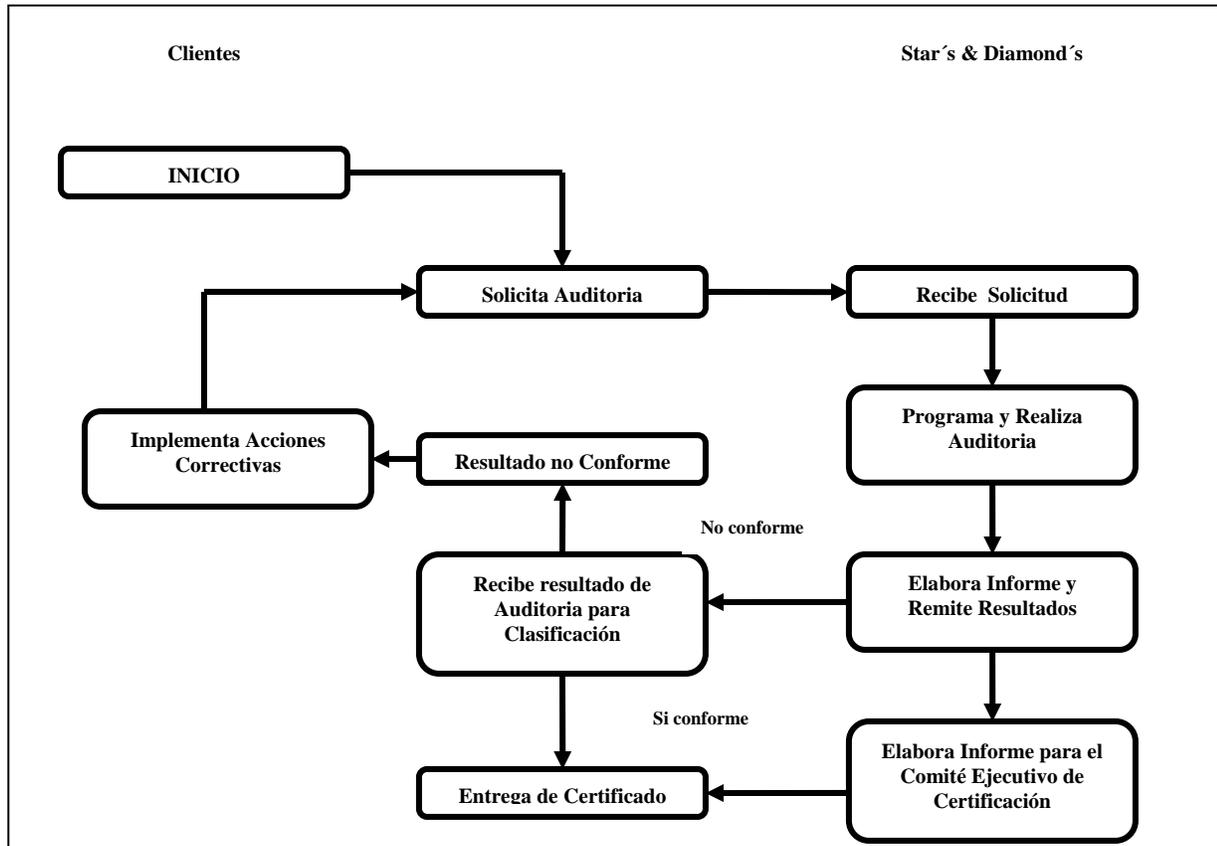
5. Auditoria de Mantenimiento anual a partir de la fecha de emisión del certificado y de acuerdo a la clasificación obtenida o bien en función de una nueva.

#### Beneficios de la Certificación

- Reconocimiento, credibilidad y confianza internacional.
- Clasificación Certificada *Star's & Diamond's* -Estrellas y Diamantes con mantenimiento anual.
- Certificado *World Wide Recognition*
- Derecho de uso de marca internacional *Star's & Diamond's* -Estrellas y Diamantes para Promoción y Publicidad.
- Inclusión en el buscador de la página oficial de *Star's & Diamond's* - Estrellas y Diamantes™ ([www.1sd1.com](http://www.1sd1.com))
- Promoción directa entre clientes potenciales, a través de la distribución de CD's, Flyers y Directorios en ferias, EXPO'S y Trade Shows, entre otros.
- Vinculación directa con agencias de viajes, mayoristas y tour operadores, a través de una base de datos mundial.

- Aseguramiento, mantenimiento y mejora de la calidad.
- Mayor eficiencia en la prestación de los servicios.
- Mayor rentabilidad y utilidades.
- Mayor satisfacción del cliente (interno y externo), al definir y asegurar uniformidad y consistencia en el servicio.
- Disminución de las quejas de los clientes.
- Sentar las bases para la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.
- Recibir informe resumen confidencial de no conformidades y oportunidades de mejora que permitirán al establecimiento:
  - Conocer su clasificación real para determinar estrategias y políticas eficientes.
  - Orientar con información veraz sus programas de mercadotecnia (paquetes, promociones, etc.) a nichos de mercados reales y potenciales.
  - Orientar puntualmente con la máxima eficiencia y eficacia, sus presupuestos de inversión, mantenimiento, remodelación, capacitación etc.
  - Impulsar la diferenciación de su establecimiento y destacar sus ventajas competitivas, instalaciones y servicios, de acuerdo a una clasificación real y con pleno reconocimiento nacional e internacional.

Figura no. 9 Proceso para la certificación Estrellas y Diamantes.



Fuente: CALMECAC 2006.

### 2.5.1.3 Distintivo M.

Es un Sistema de Gestión para el mejoramiento de la calidad, implementado por el departamento de Cultura Turística de la Secretaria de Turismo en el marco del programa Moderniza del sexenio 2000-2006, a través del cual, las empresas turísticas estimulan a sus colaboradores a incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, basados en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, generando condiciones que les permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes.

Está orientado a la mejora y resolución de cuatro aspectos básicos de la operación de las empresas: el sistema de gestión, procesos, el desarrollo humano y el sistema de información y diagnóstico.

Los beneficios que se obtienen por la incorporación de este sistema de gestión son cuantificables en tres líneas fundamentales: a) eleva la calidad de los servicios y mejora la atención para la satisfacción de los clientes; b) se elevan las ventas y se reducen los costos para la satisfacción de los propietarios y c) la humanización del trabajo, incrementando la participación y la satisfacción de los colaboradores.

Para la obtención del distintivo M son necesarios de 3 a 4 meses de trabajo durante los cuales un consultor avalado por la SECTUR realiza 6 visitas quincenales a la empresa interesada según la información proporcionada por la Lic. Ayala, Directora de Modernización Turística de la SECTUR.

Durante la primer visita se le da a conocer las características del programa, y se firma el contrato, posteriormente se realiza una auditoria a las instalaciones en las que se toman fotografías de las mismas como evidencia.

Figura no. 10 calendario de actividades distintivo "M"



Fuente: SECTUR (2005)

El responsable de la calidad, es decir, el consultor ofrecerá al director o dueño de la empresa los manuales, guías y el programa de implantación, así como formatos prediseñados y lo necesario para que pueda empezar a gestionar la calidad. Cada 15 días se les supervisan las tareas que les fueron señaladas en una visita anterior, relacionadas con los cambios necesarios para obtener el distintivo.

La última evaluación se lleva a cabo al dejar transcurrir un mes, en la cual se podrá verificar que se ha cumplido con los requisitos señalados.

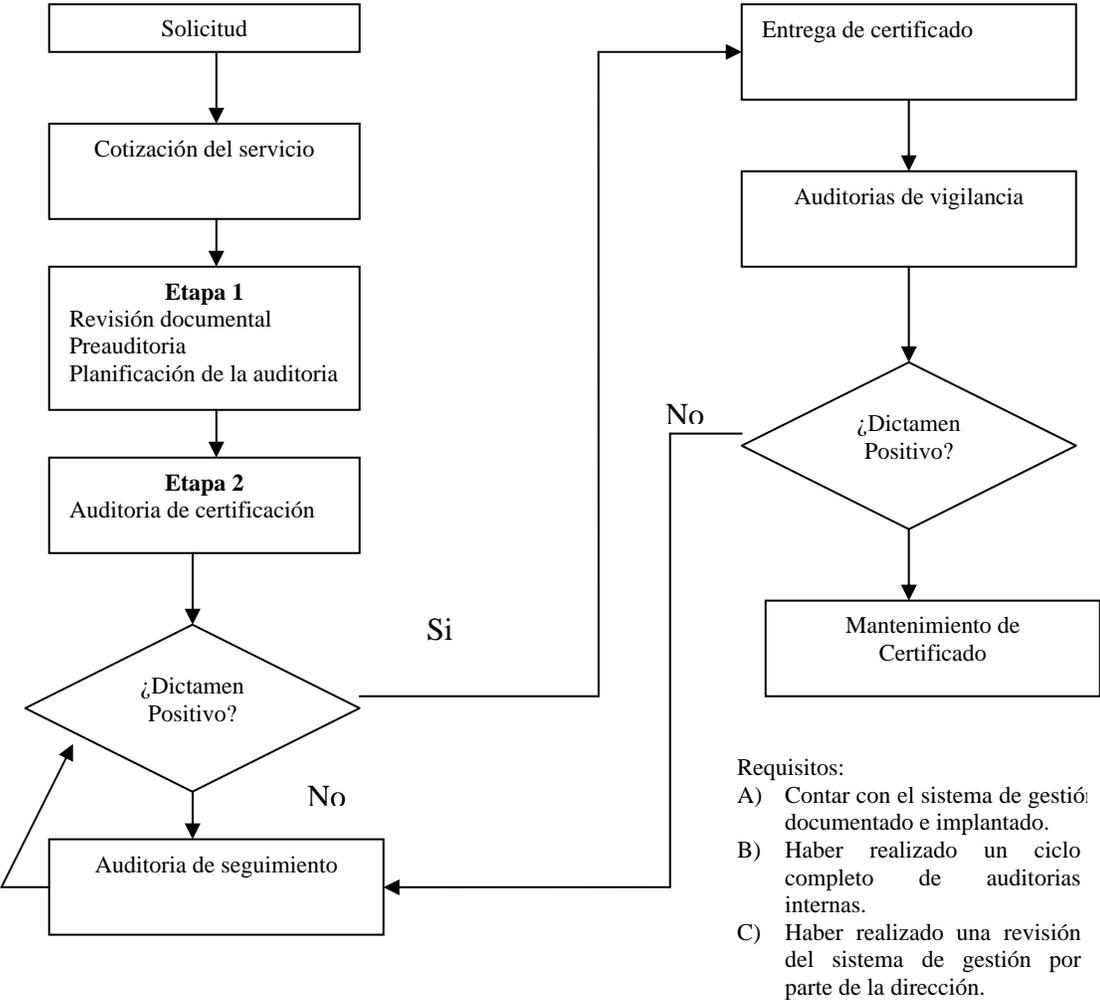
#### **2.5.1.4 Certificación Ambiental ISO 14001.**

La certificación ambiental “hotel verde” es un reconocimiento que otorga la PROFEPA a los hoteles que tienen un sistema de gestión ambiental, a través del cual se comprometen a mejorar el medio ambiente, no solo en cuestión de aspectos “verdes” como la limpieza del agua, áreas verdes, aire y paisaje, sino también en cuanto a los ahorros y tratamiento de agua, ahorro en consumos de energía eléctrica, manejo de residuos orgánicos, inorgánicos y exiliados, manejo de desechos peligrosos, manejo adecuado de equipo, programas de emergencias entre otros.

Con la finalidad de mejorar el aprovechamiento de los recursos de la organización y generar una cultura ambiental y de calidad entre sus clientes internos y externos.

La certificación de la gestión de la calidad y de gestión ambiental, son conceptos de la postmodernidad, surgidos del intento por normalizar la situación de las organizaciones principalmente de las pequeñas y medianas empresas. La certificación es un proceso a través del cual una tercería (entidad certificadora) examina los procedimientos de una empresa u organización para verificar el grado de cumplimiento, implantación y efectividad de una norma, código o estándar de calidad. Ese proceso consiste en las siguientes etapas:

Figura no. 11 Etapas del proceso de certificación verde.



Fuente: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

Para la certificación de un sistema de gestión de calidad el empresario o director de alguna empresa, deberá estar interesado y acercarse a algún organismo certificador en el sistema que considere mas adecuado a las características de su empresa o este acorde a las políticas de la organización.

Una vez que entra en contacto con la agencia certificadora realiza la solicitud de auditoria. La agencia le realizara una auditoria considerando cierta normatividad a la que debe apegarse la empresa que desea obtener la certificación. Generalmente se establece un termino de seis meses para que se corrijan aquellos aspectos en los que no se alcanzan los estándares definidos en la normatividad, después se realiza una segunda auditoria, si los resultados son positivos se entrega la certificación por un lapso de dos años, dependiendo del tipo.

#### **2.5.1.5 reconocimientos RCI.**

*Resorts Condominium International*, es un organismo internacional que tiene como objetivo realizar intercambios vacacionales entre los dueños de unidades de tiempo compartido a nivel mundial. Para asegurar a sus clientes la calidad de los hoteles afiliados a él, se encarga de evaluarlos mediante el establecimiento de una serie de requisitos que deben ser cubiertos.

Los requisitos se refieren a características en instalaciones y la atención del personal que labora en las empresas de tiempo compartido.

RCI es la empresa líder mundial en el mercado del intercambio vacacional con mayor cobertura en la industria de tiempo compartido. Se fundó en el año de 1974, sus oficinas centrales se localizan en *Parsippany, New Jersey*, Estados Unidos, cuenta con 51 oficinas en 32 países. Es una empresa que pertenece a *Cendant Corporation*, proveedor global de servicios para consumidores y empresas.

Brinda a sus socios variedad y flexibilidad en sus vacaciones, ofreciéndoles la posibilidad de viajar en fechas y destinos distintos a los de su propiedad vacacional. De acuerdo a los datos de RCI para el 2006, el número de desarrollos afiliados es de 3,700 condominios en 100 países, y más de tres millones de socios.

Siendo pionero del intercambio vacacional este organismo esta comprometido a ofrecer servicios de intercambio y de viaje a sus clientes alrededor del mundo, anticipando y excediendo sus expectativas, a través del compromiso con la innovación y la calidad. Por ello instituyo el programa de reconocimientos a la calidad de instalaciones, servicio, desarrollo del personal y nivel de ventas; se otorgan anualmente cinco tipos de reconocimientos: a) *RCI Gold Crown Resort*, b) *Resort of Internacional Distinction*, c) *Excellence in Service*, d) *Top Producer* y e) *RCI Diamond*.

a) *RCI Gold Crown Resort*. Es una distinción que otorga RCI año con año a los condominios que exceden y mantienen los más altos estándares de calidad y servicio en el mundo.

Para obtener este importante reconocimiento, los condominios deben de cubrir las siguientes condiciones:

- Alcanzar y mantener durante doce meses las más altas calificaciones en las Tarjetas de Comentarios RCI, cuando los socios viajan en intercambio a algún desarrollo afiliado, al regresar a casa encuentran una Tarjeta de Comentarios RCI, en la que informan sus experiencias del condominio que visitaron y califican los siguientes factores: Calidad de la Unidad, Hospitalidad, Limpieza, Mantenimiento de la Unidad, Mantenimiento del desarrollo, y los Registros de entrada y salida.

Únicamente los condominios que obtuvieron excelentes calificaciones en las Tarjetas de Comentarios, son visitados y evaluados por RCI con el fin de analizar y verificar que estos desarrollos exceden los más altos niveles de satisfacción en los siguientes aspectos: Amenidades del Condominio, Facilidades que se encuentran en las unidades, Interiores de las Unidades, Servicio al huésped.

Un condominio que es galardonado como *GOLD CROWN*, es reconocido como un establecimiento con el máximo nivel de excelencia.

b) *Reconocimiento RID*. El desarrollo galardonado como RID “*Resort of International Distinction*” (Desarrollo de Distinción Internacional), asegura la calidad y un servicio sobresaliente. Al igual que el anterior, se califican las

evaluaciones de doce meses, el resultado se determina mediante la información proveniente de las Tarjetas de Comentarios, que los socios hacen llegar a RCI después de haber viajado en intercambio y en donde exponen sus experiencias del condominio que visitaron, calificando los siguientes factores: Calidad de la Unidad, Hospitalidad, Limpieza, Mantenimiento de la Unidad, Mantenimiento del desarrollo, y los Registro de entrada y salida.

De esta forma, RCI crea un perfil de experiencia vacacional por cada desarrollo afiliado, que es precisamente uno de los seis factores que le dan valor al intercambio. Los condominios RID al igual que todos los condominios afiliados a RCI, están sujetos a la Política de Intercambio Equitativo, por lo que los socios poseedores de semanas en condominios distinguidos con este reconocimiento, tendrán mayores posibilidades de viajar en intercambio a otros desarrollos con el mismo reconocimiento.

c) *Excellence In Service*. Este reconocimiento se otorga anualmente a los desarrollos que han brindado un alto nivel de calidad en el servicio a los socios que viajan en intercambio. Se califican principalmente los siguientes factores: Hospitalidad, Registro de entrada y salidas.

d) *Top Producer*. Este reconocimiento se otorga anualmente a los desarrollos con mayor volumen de ventas de membresías reportados a RCI en el año.

e) *Reconocimiento Diamante RCI*. Es un reconocimiento personalizado que se otorga anualmente al personal administrativo y de operaciones de los desarrollos afiliados por su constante apoyo a RCI en sus diferentes funciones en las áreas de Suscripciones, Verificaciones, Crédito y Cobranzas, Quality Assurance y Gerencias Regionales.

### **CAPÍTULO III. LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.**

La búsqueda de la eficiencia y el control del trabajo son el problema principal a resolver en las organizaciones, es por ello que los estudios organizacionales tienen como finalidad comprender la realidad social de la organización, para poder entender como se derivan éstos y ofrecer alternativas que resuelvan los conflictos que en ellas presentan.

En las empresas de hospedaje se pueden observar claramente los cambios que han sufrido en su forma organizacional a través del tiempo y que pueden ser explicados desde la aplicación de la teoría de la organización. El sistema de trabajo generado por las aportaciones de F. Taylor referidas a reducir los movimientos inútiles y tiempos muertos, trascendió los límites de las fábricas y se asimiló también en las empresas de servicios, se orientaron al incremento de la eficiencia en las tareas de producción de bienes y servicios, aunados a la Segunda Revolución Industrial de los Estados Unidos que derivó en la necesidad de los individuos para hacer uso de los recursos que poseía ese país, la electricidad y la construcción fueron necesarias, hubo grandes avances en la electrónica, industrias química y automotriz. Es así como en 1907 se incorpora a la hotelería los principios de la industrialización en un hotel estadounidense el Buffalo Statler, construido en forma vertical en el cual se aprovechó al máximo los recursos humanos y materiales, dirigido a un segmento de mercado conformado principalmente por hombres de negocios, una de las características de la

burocracia, observable por la especialización del cargo, así como la estandarización del producto/servicio. Esta época considerada como la edad de oro de la hotelería. Se contrajo durante la Gran Depresión en 1930. Otro momento importante para el sector del hospedaje se presentó al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los estadounidenses comenzaron a viajar como nunca generándose un gran desarrollo en los moteles.

La hotelería organizada en México inició en 1922, cuando se creó la Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles, en 1941 se fundó la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C.

La Tercera Revolución Industrial a partir de 1970 se originó en países industrializados sobre todo cuando los japoneses aparecieron en la escena económica mundial y se convirtieron en el competidor número uno de los estadounidenses. Se dio la segunda revolución organizacional con el surgimiento de distintos modelos organizacionales. Se inició una nueva etapa en el desarrollo de la hotelería, numerosos países estimulados por los beneficios evidentes que el turismo redituaba a las comunidades receptoras, fundamentalmente en el aspecto económico, comenzaron a fomentarlo. Como consecuencia, se observó durante este periodo (1970-1990) el surgimiento de una serie de hoteles con el concepto de entretenimiento dentro del mismo establecimiento como teatro, restaurantes, centros recreativos, discoteques, etc., el hotel moderno al igual que las empresas estudiadas por el movimiento contingente han cambiado sus configuraciones estructurales, procesos, producción y relaciones entre los grupos que las integran.

El sector hotelero proveedor de servicios de hospedaje, se ubica en el renglón de la actividad económica productiva de comercio, restaurantes y hoteles, aportó el 18.8% al PIB nacional del año 2004, manteniendo un comportamiento sostenido durante los últimos 10 años, ocupando el primer lugar en participación desde el año 2000, seguido por la Industria manufacturera que representó el 16.3% para el mismo año, (INEGI, 2006)

Dentro de la actividad turística el sector hotelero contribuyó con el 14.9% de los ingresos, en ese mismo año. En cuanto a generación de empleo se registraron 2 004,607 empleos directos en todo el país de acuerdo a estadísticos de la Secretaría de Turismo

### **3.1 La empresa hotelera**

Un hotel es una empresa de alojamiento destinada a recibir personas que desean satisfacer sus necesidades de descanso, recreación y relajamiento. Normalmente el hotel esta acompañado siempre por un restaurante para complementar el servicio.

Persigue un objetivo de tipo social: fuente de empleo; económico; a través de utilidades y de servicios a la comunidad. Los hoteles se clasifican de distintas maneras:

Clasificación según sus características y sus Categorías:

**Por dimensión–tamaño**

- Pequeños
- Medianos
- Grandes

**Por el tipo de clientela-segmento del mercado al que atiende**

- Comerciales
- Vacacionales
- Para convenciones
- Para residentes

**Por calidad de servicios**

- Sistemas de vocablos descritos
- Sistema de clave de letras
- Sistema de estrellas

**Por la ubicación o relación con otros servicios**

- Metropolitano
- Hotel-casino
- Hotel de centros vacacionales

**Por el tipo de operación o propiedad**

- Operados directamente por su propietario
- En régimen de franquicia
- En forma mixta
- En cadena

**Por su organización**

- Independientes
- De cadena

**Por su proximidad con terminales de compañías transportistas y vías de comunicación**

- Próximos a terminales terrestres (estaciones de autobuses, ferrocarriles, etc.)
- Próximos a terminales aéreas
- Próximos a terminales marítimas, pluviales o lacustre.

La clasificación internacional de los establecimientos hoteleros es de la siguiente forma.

- **Hotel de lujo (5 estrellas)**

El servicio de comida y bebida a las habitaciones será permanente, diurno y nocturno (room-service). El personal del hotel deberá contar con dos idiomas más, uno de los cuales será el inglés. El horario de comida será de 3 horas, y el menú permitirá elegir entre cinco o más especialidades en cada grupo de platos.

- **Hotel de primera “A” (4 estrellas)**

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones funcionará entre las 6 a.m. y las 22:00 horas. Los jefes de comedores y recepcionistas hablarán inglés además de español. El menú permitirá elegir tres o más especialidades en cada grupo de platos, y el horario de cada comida será de dos horas como mínimo.

- **Hotel de primera “B” (3 estrellas)**

Los servicios de comidas y bebidas en las habitaciones operarán entre las 6 a.m. y las 21:00 horas. Los jefes de comedor, así como los recepcionistas, deberán poseer algunos conocimientos de inglés. El menú permitirá escoger entre dos o más especialidades por cada grupo de platos.

- **Hotel de segunda (2 estrellas)**

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones funcionará entre las 6 a.m. y las 22:00 horas. El menú permitirá elegir entre dos o más especialidades de cada grupo de platos.

- **Hotel de tercera (1 estrella)**

No es obligatorio que el comedor sea atendido por el jefe de comedor. Tampoco existe la obligación de servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones.

### **3.1.1 Estructura del sector hotelero.**

El sector hotelero esta conformado por hoteles de cadena, grandes corporaciones, franquicias y pequeños propietarios que generalmente se agrupan en áreas urbanas, centros turísticos, grandes ciudades, ofreciendo productos diversificados, generando en el caso de los establecimientos de cadena un comportamiento de competencia monopolística.

Las Cadenas hoteleras pertenecen al nivel más alto en la escala de integración y se caracterizan básicamente porque las unidades que las integran han perdido, total o parcialmente, su autonomía de gestión por ser propiedad de un grupo empresarial o tener algún tipo de relación contractual mediante la cual el grupo empresarial asume la toma de decisiones. Entre los objetivos y ventajas que ofrecen las cadenas están (De la Torre, 1990):

- a) Mayores recursos para hacer propaganda a los hoteles.
- b) Estandarización de equipo y procedimientos de operación.
- c) Óptimas condiciones para reducir los costos de alojamiento masivo a las agencias de viajes mayoristas.
- d) Control de las reservaciones entre los hoteles afiliados.

- e) Abaratamiento considerable de los artículos comprados por mayoreo.
- f) Disposición de personal entrenado para nuevos hoteles afiliados en otra localidad.
- g) No inversión en inmuebles, en el caso de los hoteles afiliados, o inversión mínima en determinados casos.

Una franquicia es la licencia que una compañía exitosa y de prestigio otorga a un franquiciatario o inversionista para utilizar el nombre y marca de su compañía así como sus sistemas y procedimientos.

El franquiciatario opera su negocio de manera independiente, pero dentro de los estándares de calidad y servicio de la franquicia, de tal forma que el cliente final experimente consistencia en el producto independientemente del lugar geográfico en donde compren los productos o servicios de la franquicia. Las ventajas que ofrece la franquicia son:

- a) Manuales operativos idénticos para todos,
- b) Un sistema fácil de replicar,
- c) Una infraestructura de apoyo para ayudar a esta replicación,
- d) Un programa de adquisición de insumos y mercadotecnia que apoya a todas las unidades a un costo unitario mas eficiente de los que seria si cada quien tuviera que pagar por sus insumos y publicidad de manera independiente
- e) Una serie de estándares idénticos o casi idénticos entre todas las unidades
- f) Una marca común

- g) Un sistema de pago de regalías idéntico para todas las unidades
- h) Un sistema de apoyo corporativo

### 3.1.2 Tamaño del sector hotelero.

El tamaño del sector hotelero es difícil de estimar, son distintas las clasificaciones de los hoteles a nivel mundial, mismas que se relacionan con el tamaño de los establecimientos, número de cuartos, demanda, especialidad, etc.

Considerando la categorización de estrellas, el tamaño de la hotelería en México se ha ido fortaleciendo, prácticamente se duplicó en veinticuatro años, pasando de 237,000 cuartos de hotel en 1980 a 515,904 cuartos de categorías 1 a 5 estrellas en el año 2004, concentrados en 13,060 establecimientos de hospedaje con una variación porcentual de 4.1% de crecimiento (RevPAR, 2004), el 59.5% son hoteles de categoría una a cinco estrellas y 40.5% sin categoría, con más de medio millón de habitaciones, de los cuales el 79.3% son de calidad de una a cinco estrellas y el resto sin categoría.

Figura no. 12 OFERTA HOTELERA 2004

CONCEPTO	ESTABLECIMIENTOS	CUARTOS
Infraestructura hotelera	13 060	515 904
Hoteles 1-5 estrellas	7 775	409 108
Sin clasificación	5 285	106 796

Fuente: datatur.gob.mx

En la figura no. 13 se puede apreciar que existe una mayor participación de establecimientos de 3 estrellas mientras que unida la oferta de 4 y 5 estrellas supera a la de 2 y 1 estrellas, como resultado de la demanda con la que se trabaja.

Figura no. 13 Composición de Establecimientos y Cuartos Hoteleros México 2004

<b>Estrellas</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>participación</b>	<b>Cuartos</b>	<b>Participación</b>
<b>5</b>	679	5.20%	122 449	23.70%
<b>4</b>	1264	9.70%	99 635	19.30%
<b>3</b>	2146	16.40%	86 595	16.80%
<b>2</b>	1873	14.30%	56 280	10.90%
<b>1</b>	1813	13.90%	44 149	8.60%
<b>s/c</b>	5285	40.50%	106 797	20.70%

Fuente: datatur. gob.mx

De acuerdo a la división que la Secretaria de Turismo (SECTUR) ha realizado del país, el sector hotelero se encuentra concentrado en distintos centros turísticos, entre los que se cuentan centros de playa; planificados y tradicionales, centros urbanos, ciudades fronterizas, y ciudades del interior.

En ese sentido El 67% de la oferta de cuartos se concentra en los Centros Turísticos Integralmente Planeados, Centros Tradicionales de Playa y en Grandes Ciudades; la oferta en centros de playa es del 58% del total de los cuartos, mientras que el 52% de las habitaciones en este tipo de centros se ubica en centros de playa tradicionales. Tres grandes ciudades concentran el 50% de los cuartos en centros urbanos, México, Guadalajara y Monterrey.

Desde 1993 la oferta hotelera carece de un sistema de clasificación y categorización que ofrezca garantías de instalaciones y servicios a los huéspedes.

Existen algunos esfuerzos por concretar un sistema que de certeza a las operaciones, sin embargo éste aun se percibe un tanto incipiente.

### **3.1.3 Participación en la Economía.**

El sector turismo mantiene más de un millón de ocupaciones a nivel nacional, del cual el alojamiento representa el 18 por ciento con alrededor de 316 mil empleos.

Respecto a la inversión privada, ésta ascendió a más de 1 969.8 millones de dólares en El 2004, monto que contemplaba la construcción de cerca de 10 mil habitaciones mas.

### **3.1.4 Ocupación hotelera.**

Con relación a la ocupación hotelera, México ha presentado un comportamiento estable, a nivel nacional arrojó un promedio del 53.37% en el año 2004, como puede verse en la figura no. 14; los destinos de playa integralmente planeados tuvieron un promedio del 50.45% ocupando el primer lugar, las grandes ciudades en segundo lugar con el 48.70% y en tercer lugar centros de playa tradicionales con el 47.87%

Figura no. 14 Ocupación hotelera por Centros de Playa.

Tipo de Centro	%Ocupación		var.
	2004	2005	
Total 48 centros	53.37	56.73	3.37
Centros de Playa	48.04	53.21	3.37
Integralmente Planeados	50.45	65.20	14.75
Bahías De Huatulco, Oax.	39.93	53.91	13.98
Cancún, Q.Roo	N.D.	N.D.	N.A.
Ixtapa/Zihuatanejo, Gro.	51.77	63.83	12.08
Loreto, B.C.S.	29.59	50.25	20.66
Los Cabos, B.C.S.	54.28	70.51	16.23
Tradicionales	47.87	49.39	1.53
Acapulco, Gro.	33.39	38.29	4.80
Cozumel. Q.Roo			
La Paz, B.C.S.	52.52	50.58	-1.94
Manzanillo, Col.	54.82	56.17	1.35
Mazatlán, Sin.	63.90	50.94	-12.96
Puerto Vallarta, Jal.	53.93	67.34	13.41
Veracruz, Ver.	49.00	44.05	-4.95

Fuente: datatur, Indicadores relevantes de la Industria Turística nov. 2005

De acuerdo a los datos de la Coordinación General de Turismo de Sinaloa, para el año 2003, Sinaloa cuenta con 297 establecimientos de hospedaje y 14 853 cuartos, de los cuales el 14% se concentra en el principal destino turístico de este estado; Mazatlán, ciudad en el que se llevó a cabo la investigación, considerada dentro de la oferta turística de centros de playa tradicionales. Contaba con un total de 139 establecimientos de hospedaje, 9 410 cuartos.

El 45.3% de los hoteles son de 3 a 5 estrellas, el 13% de 1 y 2 estrellas, mientras que los establecimientos sin categoría y categoría económica representan el 41.7%.

La afluencia turística que llegó a este destino fue de 1'237 300 turistas en ese mismo año, conformada por un 60% de turistas nacionales y un 40% extranjeros, con una estadía promedio de 3.9 días, mientras que la ocupación hotelera fue del 53.9% anual con una variación negativa entre el año 2002 al 2003 del -3%, lo cual significó que no se vendieron 4 338 cuartos diariamente.

Por otra parte el sector hotelero en esta localidad se caracteriza por que en su mayoría, los propietarios de los establecimientos son de la región y se han unido para mejorar su posición, compartir mercados y riesgos.

### **3.1.5 El servicio hotelero.**

Por naturaleza el servicio es diferente a los productos tangibles primero por que es inmaterial y segundo por que no se puede producir ningún envío físico. Al servicio se le ha conceptualizado como la prestación inmaterial que satisface las necesidades de los consumidores, en este sentido Münch (1992) cita algunas definiciones, “Stanton: Aquellas actividades esencialmente intangibles que proporcionan las satisfacciones de deseos o necesidades. Ginebra y Arana: es el servicio acumulado, la acumulación de experiencias satisfactorias. Albrech: es vender al cliente lo que desea comprar. Horovitz: conjunto de requisitos que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” en estas definiciones es manifiesto que para que exista el servicio debe haber la interacción de dos o más individuos, el que presta el servicio y el que lo recibe, en esa interacción se generarán una

serie de satisfactores de acuerdo a las necesidades y expectativas de quien compra.

El servicio además de ser un conjunto de actividades que se prestan para satisfacer a los consumidores, encierra distintas dimensiones como son:

- a. la confiabilidad: referida a la exactitud con la que se cumple la promesa de venta;
- b. la capacidad de respuesta: o el cumplimiento de lo ofrecido en el tiempo señalado, así como la disponibilidad en cualquier momento;
- a. competencia: son las habilidades, conocimientos y actitudes del personal que prestará el servicio para desempeñarlo adecuadamente;
- b. accesibilidad: para otorgar el servicio eliminando tiempos de espera;
- c. cortesía: referida al trato y presentación de los trabajadores en el momento de la verdad, amabilidad, respeto, entusiasmo, amistad;
- d. comunicación: mantener una comunicación abierta con los clientes, otorgarles información, escuchar sus sugerencias;
- e. credibilidad: ser honestos, ofrecer veracidad en los servicios;
- f. seguridad: el especial cuidado de eliminar los riesgos, dudas, brindando a los clientes la oportunidad de disfrutar de los servicios fuera del peligro;
- comprensión:
- g. la empatía, el conocimiento del cliente permite entender claramente sus demandas y la tangibilidad: en aquellas situaciones en las que la apariencia, la limpieza, son perceptibles a los clientes.

El servicio en los hoteles tiene esas mismas características, por lo que es importante no solo crezcan en cuanto a instalaciones, sino también en cuanto a la forma en que éste es prestado.

### **3.2 Organización productiva y ejercicio administrativo.**

Para que una empresa exista debe estar bien administrada; esto es, plantear objetivos claros y bien definidos, mantener una coordinación entre los recursos de la empresa y su aprovechamiento óptimo. Para que la organización pueda lograr sus fines es necesario que cuente con recursos que contribuyan a un funcionamiento adecuado. Estos recursos pueden variar de empresa en empresa. De acuerdo con Salvador Mercado (1999) las funciones básicas de una empresa son: la producción, ventas o mercadotecnia, finanzas o administración y recursos humanos; estas van a variar y a depender del giro de la empresa.

Las funciones en un hotel son las mismas, con la diferencia de que se ofrece un servicio y no un producto tangible y visible; las funciones se pueden describir de la siguiente manera:

**a) Función de Comercialización** – Esta es una de las principales fases en el desarrollo de una empresa, ya que representa el factor clave para poner los productos en el mercado de consumo y satisfacer las necesidades de los consumidores, para así obtener utilidades; es decir lo que un hotel comercializa son los cuartos, el restaurante, el bar, los tours, en si todos los servicios que pueda ofrecer.

**b) Función de Producción o Técnica** – Como sabemos esta función comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos hasta que mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un

producto para ser consumido, en este caso es la forma en que se da el servicio, la amabilidad de los empleados, la calidad, la eficiencia y eficacia; hacer que el cliente o huésped se sienta cómodo.

**c) Función de Finanzas** – La administración financiera esta ligada con la operación de lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa, en este caso la rentabilidad de un hotel.

**d) Función de Personal** – El proceso técnico-administrativo es el que condiciona en gran parte la eficiencia de una empresa ya que su vigencia, cuando esta basada en forma sistemática, dependerá el éxito de la empresa y la calidad de los servicios que pueda producir.

**e) Función de Compras** – Para comprar se requiere seleccionar las mejores fuentes de abastecimiento, establecer adecuadas relaciones con los proveedores, preparar y adecuar las especificaciones de los materiales adquiridos, comprar razonablemente al precio.

**f) Administración del trabajo de oficina** – Toda función administrativa implica registros, el propósito de este trabajo es el de proporcionar información necesaria para que la empresa cumpla con su misión. El trabajo consiste en reunir, procesar, clasificar y transmitir información en una forma tiempo y lugar adecuados para que la gente involucrada la reciba oportuna y precisa cuando sea necesaria.

**g) Función de Relaciones Públicas** – Se puede afirmar que las comunicaciones constituyen el sistema nervioso de la actividad organizacional. Esta afirmación adquiere un valor determinante si se piensa que un sistema de comunicaciones no está basado solo en la recolección y transmisión de datos e informaciones operativas sino también en la difusión de directrices, de instrucciones y políticas, no menos que el intercambio de ideas y opiniones referentes a los hechos y operaciones de una empresa. Un adecuado sistema de comunicaciones es en efecto condición básica para el funcionamiento eficaz de la empresa, y constituye al mismo tiempo una disposición en la que se basa el trabajo. La relación humana entre una organización y los públicos con los que entra en contacto da origen a las relaciones públicas.

Para el análisis de la estructura organizacional en los hoteles y siguiendo las configuraciones propuestas por Henry Mintzberg (1997) se le podría considerar como burocracia maquinal. Este tipo de configuración responde a organizaciones en las que sus operativos son altamente estandarizados, en el núcleo operativo los procedimientos se encuentran exageradamente formalizados, donde la comunicación es extremadamente formalizada con una fuerte presencia de la proliferación de reglas y regulaciones. Sus bases funcionales inspiran confianza, una estructura administrativa elaborada con aguda distinción entre la línea y el staff, y el poder es relativamente centralizado.

En este modelo vemos claramente que en su núcleo operativo la división de trabajo es bastante marcada, la tecnoestructura es el factor predominante que enlazados con la línea media de gerentes incorporan normas para estandarizar las operaciones hacia abajo, en dirección a las unidades operativas y retroalimentando información hacia arriba para la elaboración de planes.

La burocracia maquinal (Mintzberg, 1997), enfatiza la división de trabajo y la diferenciación de las unidades en todas sus formas, la autoridad formal desciende a través del planeamiento, su ambiente es más bien simple y estable, típica de organizaciones maduras lo suficientemente grandes.

Estructura:

- burocracia centralizada
- procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía
- la tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media (ella misma muy desarrollada)
- amplio staff de apoyo también para reducir las incertidumbres.

Contexto:

- entorno simple y estable
- organización generalmente más grande y madura.
- trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador (pero no automatizado)
- control externo -forma instrumental
- también puede ser en forma de sistema cerrado

- habitual en producción en masa, servicio de masas, gobierno, organizaciones de
- control y seguridad.

#### Estrategia:

- proceso de planificación ostensible, pero que es en realidad programación estratégica
- resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro
- por tanto, patrón cuántico de cambios: largos períodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica.

#### Consecuencias:

- eficiente, fiable, precisa, coherente, la obsesión por el control conduce a:
  1. problemas humanos en el núcleo de operaciones, que conducen a
  2. problemas de coordinación en el centro administrativo, que conducen a
  3. problemas de adaptación en el ápice estratégico.

En ese sentido en la configuración estructural existe una Dirección General, un Contralor General, un Gerente General y cinco gerencias departamentales (División Cuartos, Alimentos y Bebidas, Reservaciones y Ventas, Mantenimiento y Recursos Humanos), que deben coordinarse constantemente para lograr los fines de la empresa.

Es el Director General el encargado de llevar a cabo la coordinación del funcionamiento de la empresa, delegando las tareas de cumplimiento con los

planes y metas al gerente general, además de ejecutar la supervisión, delega la toma de decisiones en los distintos gerentes de área.

Sin embargo, en los establecimientos de hospedaje hay flexibilidad en el actuar del elemento humano, por lo que se podría afirmar que las estructuras hoteleras se identifican con el modelo de las anarquías organizadas, que se manifiesta en las organizaciones en las que los objetivos y valores son ambiguos, sus procesos decisorios son contradictorios y difusos, por lo cual no existe certidumbre en lo que se está haciendo, provocando que los diferentes miembros de los grupos de trabajo obedezcan a sus propias ideas, valores y sentido de logro.

Gámez (2007) señala “Aunque la fuerza de trabajo tiene cierto grado de profesionalización, en las anarquías organizadas frecuentemente no hay coherencia entre el puesto, el rol y la formación técnica de la persona que lo ocupa, siendo la práctica y la costumbre quienes orientan la toma de decisiones y los criterios de evaluación que, casi siempre, se efectúan de manera asistemática y sin un orden establecido. La principal debilidad del esquema, está en la poca productividad y muy baja capacidad de incidir creativamente en el entorno, siendo un sistema con permanentes desequilibrios estructurales con cierta capacidad de sobrevivencia ante los retos externos, pero con muy poca probabilidad de competitividad e influencia transformadora”.

A continuación se revisa el área seleccionada para este estudio.

### **3.3 División Cuartos.**

Debido a la naturaleza del trabajo de un hotel, que es básicamente proporcionar hospedaje a las personas que viajan, el área de mayor importancia es la de División Cuartos, la cual controla todas las actividades y operaciones relacionadas directamente con el servicio al huésped.

División cuartos esta integrada por los siguientes departamentos:

1. Recepción
2. Teléfonos
3. Ama de llaves
4. Bell Boys
5. Reservaciones (en algunos casos)
6. Concierge (en algunos casos)

#### **3.3.1 Puestos operativos.**

Las funciones de los puestos que se mencionaron se describen a continuación para una mejor comprensión de la significancia del área de División Cuartos.

## **1.- Recepción.**

Se denomina así al departamento, por ser el encargado de acoger, recibir y dar la bienvenida a las personas que llegan al hotel en busca de alojamiento.

Es de gran importancia por ser el centro de operaciones donde se controlan todos los servicios proporcionados al huésped desde su llegada hasta que abandona el hotel.

Las funciones primordiales de recepción son las siguientes:

- Proporcionar toda clase de información en relación con el hotel.
- Registro de entrada y salida de visitantes.
- Asignación de habitaciones.
- Canalización de mensajes, correspondencia y telegramas a los clientes.
- Asesoramiento sobre diversiones, actividades, etcétera.
- Manejo de reservaciones y comunicación con los huéspedes que buscan alojamiento en el hotel.

La oficina de recepción generalmente esta instalada en la planta principal, en situación que le permita visibilidad hacia las puertas de acceso, a las escaleras y a los elevadores. Para la organización de los servicios de esta oficina es necesario cubrir las 24 hrs. del día con personal especializado, ya que no debe haber intervalos en la recepción del cliente que puede llegar en cualquier momento.

Cada hotel según sea el número de habitaciones y servicios que ofrezca al huésped, tendrá determinado número de personas al frente.

Por lo regular hay dos recepcionistas por turno, se encargan de recibir al huésped y despedirlo, tienen el control absoluto de las habitaciones del hotel y son responsables directos del servicio ante el jefe de recepción o gerente general según sea el tipo de hotel.

Durante la jornada se dedican a abrir folios, dar llaves, otorgar información, contestar teléfonos, etc., las funciones principales son:

Deben conocer las instalaciones y servicios del hotel, localización y tipos de cuartos, tarifas, manejo de “racks” y libretas, reglamento interno, ejecutivos del hotel y sus puestos, lugares turísticos, hoteles de la misma cadena, llenado de formas, procedimientos de trabajo, políticas del hotel.

Funciones básicas:

1. Registrar al huésped a su llegada, en las tarjetas de que dispone para tal efecto.
2. Asignar cuartos y autorizar cambios en caso necesario.
3. Manejar todos los mensajes y correspondencia de los huéspedes.
4. Entregar y recibir las llaves de los cuartos.
5. Registrar huéspedes sin equipaje.
6. Dar salida a cuartos.
7. Verificar reportes de ama de llaves.

8. Atender problemas de huéspedes.
9. Solicitar trabajos a mantenimiento y ama de llaves.
10. Autorizar envío de camas extras.
11. Registrar grupos a su llegada.
12. Promover servicios del hotel.
13. Manejar paquetes y planes alimenticios.
14. Clasificar y manejar las llegadas con reservación.
15. Atender llamadas de reservaciones cuando ese departamento este cerrado.
16. Realizar conteos de habitaciones.
17. Investigar discrepancias entre el reporte de recepción y el reporte de ama de llaves.
18. Recibir y entregar pendientes.
19. Durante el turno nocturno: Debe verificar los reportes de las habitaciones del hotel, verificar rentas, elaborar informes, enviar avisos a huéspedes y controlar rentas anticipadas.

Las rutinas a seguir en el desarrollo de las actividades propias del departamento son:

Manejo de reservaciones. -Las habitaciones que se ocuparan cada día por clientes con reservación le son informadas al departamento por medio del reporte de llegadas del día siguiente, que elabora el departamento de reservaciones. En el reporte mencionado se proporciona la información del estado de cada reservación y en base a ellos recepción las divide en tres grupos:

- Depósito: Son aquellas en las cuales el huésped garantiza su llegada con un depósito que generalmente es el precio de la habitación que el desea, pero si por alguna circunstancia el huésped no llega, se le abre cuenta, aplicándole el depósito (a esto se le llama abrir no-show). Se considera en este grupo a las reservaciones que serán pagadas por una agencia de viajes o están garantizadas por medio de alguna carta de una empresa o institución que se compromete a pagar.
- Límite: Son las que no están garantizadas y no dicen la hora en que llegará el huésped. El compromiso del hotel con estas reservaciones generalmente vence a las seis de la tarde. Cuando la ocupación es baja, se sostiene el tiempo que sea necesario.
- Especiales: Son aquellas cuyos huéspedes son atención especial, VIP's, cortesías o reservaciones "hold".

Operación a la entrada de un huésped.- Al llegar el huésped al hotel, deberá acudir a la recepción para registrar su nombre y todos sus datos. Solamente que se trate de VIP se registrara en cualquier instalación del establecimiento con una previa autorización del gerente.

Al llegar el huésped a recepción:

- El recepcionista le dará la bienvenida y preguntara si tiene o no reservación.
- Le pedirá que llene la tarjeta de registro anotando en ella todos los datos que se le piden.

- Se asignara la habitación tratando siempre de ver por la comodidad del cliente y por la venta de las mejores habitaciones, lo que dará mayores utilidades al hotel.
- El recepcionista informara al cliente sobre algunas políticas del hotel y sobre eventos que se realicen en el mismo o en la comunidad. Se informara también sobre todos los servicios que presta el hotel.
- Entregará la llave al Bell Boy para que lleve al cliente a su habitación.
- El recepcionista acabara de llenar la tarjeta de registro con información del hotel.

Entradas con poco equipaje.- Cuando un cliente trae poco equipaje o se encuentra muy deteriorado; se debe solicitar, de una manera muy amable, un depósito o tarjeta de crédito. Si el cliente paga por adelantado únicamente la primera noche se le debe reportar “sin crédito” al departamento de teléfonos y a los demás cajeros departamentales, para que éste pague cualquier servicio que solicite

Operación de salida de un huésped.- Cuando un huésped sale del hotel y paga su cuenta, el cajero pasará la “salida de caja” al capitán de Bell Boys para que lo ayude a salir del establecimiento, anotará en su reporte de salidas el número de habitación y el número de maletas.

El recepcionista reportará la salida de inmediato de ama de llaves para que se asee la habitación y a Room Service indicando que el cuarto esta sucio, se informa la salida a teléfonos para que ya no se realicen llamadas a esa habitación,

ya que en ocasiones los huéspedes regresan a éstas. Se retira la tarjeta de registro del “rack” correspondiente, se marca la hora de la salida y se coloca con las demás tarjetas del día para ser archivada posteriormente.

Cambio de habitación.- Cuando por alguna razón hay un cambio de habitación, se notifica a:

- Bell Boys, para que auxilie al huésped durante el cambio de la habitación.
- Teléfonos para que haga el cambio en el estatus de la habitación.
- Caja de recepción, para la corrección del folio.

El recepcionista deberá comunicar a los siguientes departamentos en forma telefónica:

- a) Room Service para que cambien el estatus de las habitaciones involucradas.
- b) Ama de llaves para que limpien la habitación que se esta dejando.
- c) Alimentos y Bebidas para que hagan el inventario del bar de la habitación.

El recepcionista deberá hacer los cambios correspondientes en el menú del sistema de información automatizado y en la tarjeta de registro.

Finalmente se hace la anotación en el reporte correspondiente para que el cambio sea registrado en el reporte nocturno de recepción.

Asignación de habitaciones.- El recepcionista debe conocer todos los tipos de habitaciones que tiene su hotel, su localización, su precio y cualquier otro detalle extra que tenga cada habitación. Al asignar un cuarto a determinado huésped, se deberá observar lo siguiente:

- Dar al huésped el tipo de cuarto que desea.
- Tratar de asignar el cuarto cerca de los centros de consumo del establecimiento.
- Ahorro de energéticos para el hotel.

Bloqueo de habitaciones.- Cuando un cliente solicita una habitación determinada, se debe informar sobre ello a Ama de Llaves con anticipación para que se bloquee y este desocupada en la fecha solicitada.

Manejo de correspondencia.- La correspondencia regularmente se recibe en la recepción, en donde se lleva un registro de cada pieza; el recepcionista verifica si el huésped esta hospedado, si ya se fue o si esta por llegar. En el primer caso, si la correspondencia es urgente se enviara inmediatamente al cliente con una forma para que firme de recibido, si no se depositara en el casillero o “palomar” correspondiente al cuarto para entregarla al huésped, además se le pone un aviso en el aparato telefónico.

En caso de que el cliente no haya llegado, se guarda en orden alfabético para localizarla fácilmente cuando este arriba, en caso de que no llegue, se envían las cartas a concierge para su reexpedición. Si el cliente ya dejó el hotel, también se reexpedirá su correspondencia.

Otras funciones del departamento de recepción están relacionadas con:

Planes especiales.- La mayoría de los hoteles trabajan con el plan europeo, el cual no incluye alimentos en el precio que se cobra diario. Existen otros planes tales como: El plan americano, el plan americano modificado y el plan continental. En los hoteles que tiene estos planes, los recepcionistas deben promoverlos ya que ocasionan ventas y mayores ingresos al hotel.

Los sellos.- Para una mejor identificación de las cuentas de los huéspedes, se usan sellos con los que se marcara la tarjeta de registro y el folio de cada huésped. Los más comunes son:

- Comisionable: Para clientes enviados por agencias de viajes.
- Neto: Tarifas que no pagan comisión, ventas netas.
- Comercial: Huéspedes con tarifa comercial.
- Tripulación: huéspedes con tarifa especial por ser parte de la tripulación de un avión.

Reporte de ama de llaves.- Por lo regular se recibe tres veces al día y contiene la información de cada una de las habitaciones del hotel. Las claves más comunes usadas en este reporte son:

VL: Vacío y limpio

F: Fuera de servicio.

CX: Cama extra.

S: Salida.

O: Ocupado

ND: No durmió.

Control de folios.- Al finalizar cada turno de recepción, se deberán anotar en la forma de control de folios los números usados durante el turno con el nombre del huésped. En el turno siguiente se deberá continuar la misma hoja y durante el turno nocturno se pasara a contabilidad.

Atenciones especiales.- Se llama así a la atención que se brinda a ciertos huéspedes que por alguna razón son de importancia para el hotel, como pueden ser agencias de viajes, publicistas importantes, periodistas, etc. Entre las atenciones que se les brindan a estos huéspedes se les asignan las mejores habitaciones, se les envía un arreglo floral, se les da un tour por el hotel, se colocan cortesías en la habitación, etc.

Personas muy importantes (V.I.P).- Son las personas que por su influencia en el medio turístico o porque de alguna manera resulten benéficos para el hotel, se consideran muy importantes para el mismo.

Emergencias.- Es muy importante que en el departamento se cuente con una relación de nombres y teléfonos de personas que pueden prestar ayuda en caso de emergencia, como son:

- Policía, bomberos y cruz roja.
- Compañía eléctrica.

- Servicio de agua potable.
- Médico y abogado del hotel, entre otros.

Bitácora de pendientes.- Como su nombre lo indica, sirve para anotar los pendientes que quedan de un turno a otro, debiendo ser firmado por la persona que entrega y la recibe.

Manejo de Sobreventas.- Este término se refiere al hecho de contar con una mayor cantidad de reservaciones garantizadas en relación a las habitaciones disponibles para determinada fecha.

En esos casos, los recepcionistas deben asegurar el alojamiento de los clientes enviándolos a otros hoteles de la misma categoría o superior, receptándoles la tarifa señalada en la reservación y utilizando los medios de transporte de la empresa para acomodarlos. Esta es una práctica común en las sobreventas.

Registro de grupos.- Una función muy importante del personal de recepción es el registro de grupos, actividad en la que debe mostrar su capacidad y habilidad para entender en corto tiempo a muchas personas.

## **2.- Departamento de Teléfonos.**

Se considera a Teléfonos como una de las áreas básicas en el trabajo hotelero, de la cual depende notablemente la opinión de los huéspedes respecto al servicio del hotel. Las funciones principales son:

Recepción de llamadas.- Cuando se recibe una llamada local o de larga distancia para un huésped, se busca el nombre del huésped en el menú, se indica el número a la persona que llama y se le comunica a la habitación.

Llamadas locales: En conmutador manual. Cuando una persona solicita que se le comunique con un número telefónico, se debe trabajar la llamada según instrucciones y una vez lista, pasarla a la extensión solicitante; si el huésped solo pide línea, se le proporciona y el tramita su llamada.

En conmutador automático. Cuando el huésped solicita línea por medio de la operadora, se le indicara que su teléfono tiene línea directa para que marque el mismo, pero si el huésped insiste en que sea la operadora quien establezca la llamada, se procederá de inmediato a hacerlo.

Llamadas de larga distancia.- Cuando una persona solicita una llamada de larga distancia, se le preguntará a que lugar desea llamar, número de teléfono, destino, con que persona y si es por cobrar o a su cargo, al mismo tiempo se anotan los datos en una boleta.

Llamadas para despertar.- Uno de los servicios que el hotel debe prestar a sus clientes es el de despertador proporcionado por la oficina de teléfonos.

Voceo.- Se llama vocear a una persona, al hecho de llamarla por medio de altavoces para que se reporte a un determinado lugar.

Mensajes.- Cuando un huésped o ejecutivo del hotel tiene una llamada y no es posible localizarlo, se le pregunta a la persona que habla si desea dejar algún mensaje.

### **3.- Ama de Llaves.**

El ama de llaves es la responsable ante su jefe inmediato (gerente de División Cuartos) de la operación del departamento. A continuación las funciones que le corresponden:

- Selección y entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- Participa en la capacitación y adiestramiento del personal.
- Supervisa todo el trabajo realizado del personal a su cargo.
- Programa días de descanso, vacaciones, permisos.
- Elabora programas especiales de limpieza y participa en la elaboración de los de mantenimiento de cuartos y áreas públicas.
- Supervisa los inventarios y solicita lo faltante.
- Solicita trabajos urgentes de mantenimiento a cuartos y áreas públicas.
- El buen uso del equipo y material del departamento.
- En coordinación con el jefe de compras hace la selección de artículos para su departamento.
- Elabora el presupuesto de gastos.
- Revisa, en unión con el gerente, los gastos hechos por el departamento.
- Tiene el control de las llaves que utilizan las camaristas y las llaves maestras.

- Selecciona el equipo estándar de casa habitación.
- La selección de objetos olvidados por los clientes.
- Elabora manuales de procedimiento.
- Solicitar personal eventual.
- Mantiene motivado a su personal para dar un mejor servicio.
- Acepta ideas e iniciativas de sus subordinados y los involucra en la planificación de actividades.
- Otorga incentivos y aplica sanciones según el reglamento de trabajo.
- Periódicamente organiza juntas con el personal de su área.
- Asiste a juntas de jefes departamentales.
- Envía los reportes correspondientes a su departamento.
- Tiene a su cargo el control de archivos de esa área.

El Ama de Llaves, a fin de observar el trabajo de su personal con mayor objetividad debe asignar un área de trabajo a cada empleado. Las camaristas tendrán un grupo de habitaciones en las que realizarán su trabajo; los mozos un área pública y las supervisoras una zona de supervisión. De esta manera es más sencillo deslindar responsabilidades y estimular al personal eficiente o motivar a quienes lo quieren.

Las funciones de la Asistente de Ama de Llaves son:

- Sustituir al ama de llaves cuando por algún motivo no se encuentra en la oficina, así como auxiliarla en general en su trabajo.

- Supervisar el trabajo de la encargada de ropería, jefe de mozos y supervisoras.
- Distribuye cuartos a las camaristas.
- Elabora el reporte de ama de llaves en base a los reportes de las camaristas.
- Ayuda al ama de llaves a su inventario mensual.
- Bloquea y desbloquea los cuartos por reparaciones.
- Supervisa la entrada y salida de ropa de ropa para la lavandería.
- Atiende y resuelve problemas de los huéspedes importantes.
- Controla el libro de pendientes.
- Mantiene actualizado el tablero de información.
- Supervisa la dotación de blancos.
- Participa impartiendo cursos de capacitación y adiestramiento para el personal del departamento.

La Encargada de Ropería es la persona responsable del mantenimiento y control de la ropa del hotel, sus funciones son:

- Preparar las dotaciones de blancos para las camaristas.
- Recepción y entrega de blancos en lavandería.
- Control del tiempo de vida de los blancos.
- Elaborar inventarios periódicos de uniformes y blancos.
- Inspeccionar que el uso dado a los blancos sea el correcto.
- Controlar los suministros para las habitaciones y los materiales de limpieza.

Las Supervisoras son las encargadas de la inspección de la limpieza en habitaciones, corredores, elevadores públicos y de servicio, estaciones de servicio, escaleras, etc. Así como de que la limpieza se realice en el horario previsto.

Deberán asegurarse de que todas las habitaciones estén bien cerradas y del buen uso de las llaves de las habitaciones.

Cuidarán todos aquellos aspectos que ocasionen pérdidas económicas al hotel, tales como luces encendidas sin razón, uso inadecuado de su material de trabajo.

La figura de Jefe de Mozos solo existe en hoteles que tienen numerosas habitaciones y en con áreas de servicio grandes, sus funciones son.

Supervisa como su nombre lo dice a los mozos y realiza una labor parecida a la de las supervisoras. Reporta directamente al ama de llaves. Es responsable de la asignación de mozos a las diferentes áreas:

- Áreas de habitaciones
- Áreas de restaurantes y bares
- Oficinas e instalaciones administrativas y técnicas del hotel
- Vestidores y comedores de empleados
- Lobby y calles adyacentes al hotel
- Sección de albercas y jardines
- Concesionarios

La Camarista es la persona responsable ante el ama de llaves de la limpieza de las habitaciones.

Las principales aptitudes de ella deber ser; un gusto personal por la limpieza, honradez, disciplina, puntualidad y buena presentación personal.

Al presentarse a su trabajo, debe cuidar; el aseo personal, llevar el pelo recogido, el uniforme limpio, el gafete puesto, usar zapatos con suela de goma.

Otras recomendaciones para ella son las siguientes:

- Elaborar los reportes que el ama de llaves solicite
- Aseo general en habitaciones asignadas
- Reportar a los huéspedes que tengan animales en la habitación
- En las habitaciones de salida supervisar que no haya objetos olvidados
- Tener cuidado con las llaves de las habitaciones que están a su cargo
- Cuidar los suministros a su cargo
- No hablar en voz alta en los pasillos
- No dejar el carrito abandonado en los pasillos
- No dejar loza, ni ropa sobre los muebles de los pasillos
- Promover los servicios del hotel (lavandería, room service)

El bloqueo de la habitación consiste en lo siguiente:

- Se avisa a recepción y reservaciones para que la habitación no sea asignada, ni se tome en cuenta en reservaciones
- Se retiran los blancos

- Se envían a ropería lámparas y pantallas
- Las piezas pequeñas como ganchos o ceniceros se colocan en el cajón del buró
- Se quitan los espejos, cuadros y cortinas
- Si la habitación va a pintarse, se cubren los muebles con un plástico especial para protegerlos
- Se envuelven los teléfonos
- Si se va a trabajar en el baño, proteger la tina, WC y lavabos.

El manejo de objetos olvidados se lleva a cabo en Ama de Llaves siguiendo un procedimiento; todos los objetos encontrados por los empleados y que pertenezcan a un cliente, son enviados al ama de llaves o a seguridad, según las políticas de la empresa. El Ama de Llaves los registra en la libreta de objetos olvidados, anotando los siguientes datos: objeto olvidado encontrado, fecha, lugar donde se encontró y el empleado que lo encontró. Al objeto se le pondrá una etiqueta con los mismos datos anotados en la libreta.

En base a los reportes de la camarista o a las inspecciones de las supervisoras, según sea la organización del hotel, el ama de llaves elabora un reporte en el que se detalla el estado de cada habitación del hotel.

Se realiza 2, 3 ó 4 veces al día, dependiendo del tipo de hotel y por lo regular se hace original y tres copias. Se envía a:

- Recepción

- Gerente de división de habitaciones
- Contabilidad (para inspecciones del auditor de ingresos entre habitaciones y cuentas)
- Archivo del departamento de ama de llaves.
- Ó por medio del sistema de información automatizado de la empresa

Hasta ahora sólo se ha mencionado el reporte del ama de llaves y los inventarios, pero existen también los siguientes:

- Asistencia de personal (semanal)
- Inventarios (mensual, trimestral)
- Ropería (mensual)
- Objetos olvidados (mensual)
- Reparaciones (cuando se requiera)

El ama de llaves es responsable de reunir a su personal en juntas periódicas, con objeto de aumentar la comunicación dentro de su departamento.

Es responsabilidad del ama de llaves tener toda la información a la mano para cualquier problema que pudiera presentarse.

#### **4.- Departamento de Bell Boys.**

El departamento de Bell Boys se considera como uno de los más importantes dentro de un hotel, el cliente recibe de ese servicio la primera impresión de la empresa. Las personas que trabajan en este puesto deben de ser

amables y con una buena aptitud para servir al cliente; dominar el inglés, conocer a la perfección el hotel en su interior así como los servicios que ofrece el hotel en todos sus horarios. Es necesario contar con un lugar donde se tenga control del departamento, y teléfonos a los que el huésped pueda llamar para solicitar un servicio.

Los empleados que componen este departamento son: capitán de bell boys, bell boys, porteros y elevadoristas.

El Capitán de Bell Boy esta a cargo de supervisar la entrada de los Bell Boy, que estén aseados, revisar pendientes de turno anterior, responsabilizarse de los libros de control y de la recepción de llamadas telefónicas para solicitud de servicios. Organiza con el jefe de recepción, la entrada y salida de grupos, y la entrega del equipaje. Las funciones del capitán son:

- Selecciona, capacita y evalúa al personal.
- Programa turnos de trabajo, descansos, vacaciones, trabajo eventual.
- Coordina entrada y salida de grupos.
- Establece el rol de trabajo para su personal.
- Verifica salidas de caja y entrega de llaves de huéspedes de salida.
- Supervisa el funcionamiento de los elevadores.
- Supervisa la limpieza del lobby.
- Atiende personalmente a VIPS.
- Controla el buen uso de llaves de autos de huéspedes.
- Elabora letreros de información de eventos especiales.

- Ayuda a localizar equipaje perdido.
- Promueve la venta de servicios de hotel.

Los Bell Boys se caracterizan por tener buena presentación, educación y preparación, deberán estar bien aseados, ser corteses y amables, tener buenas relaciones con sus compañeros, ser puntuales para su buen desempeño, conocer el hotel a la perfección, conocer los servicios ofrecidos por ejecutivos, manejar información turística en general, conocer los eventos realizados en el hotel o en la ciudad, así como tener una mente de vendedor.

Sus funciones son:

- Recibe huéspedes y los acompaña hasta su habitación después de registrados.
- Promueve los servicios del hotel.
- Realiza cambios de habitación.
- Auxilia con el equipaje a la salida del hotel del huésped.
- Reporta daños en habitaciones y huéspedes con poco equipaje.
- Marca y distribuye el equipaje de grupos.
- En ocasiones, realiza trabajo de mensajero.
- Auxilia en teléfonos con el servicio de despertador.
- Correspondencia.
- Elabora los reportes correspondientes.

Todos los departamentos son coordinados a través del gerente de División Cuartos, ya que debe haber acuerdos del trabajo diario con la finalidad de lograr la eficiencia en los procesos de producción del servicio.

La comunicación entre los departamentos durante el día es constante, ya que se comparte la información relacionada con:

- a. La ocupación diaria, ya que la programación de las actividades están en función al total de habitaciones ocupadas, se determina el número de personas en cada puesto, la preparación de folios, de *rooming list*.
- b. El estatus de la habitación, los departamentos de teléfonos, recepción y ama de llaves están intercambiando información constantemente sobre la condición de la habitación, entre ellos. Es importante conocer el nombre del o los huéspedes en la habitación, número de huéspedes por cuarto, si poseen crédito para consumos, tipo de contrato, si la habitación se encuentra limpia, vacía, si tiene poco equipaje entre otros.
- c. Reporte de necesidades de los huéspedes, para corregir las fallas que se presentan.
- d. Cambios de habitación, para actualizar la información tanto de la habitación ocupada como de la que se ha quedado vacía.

### **3.4 Organización Social.**

Como sistema la organización industrial esta integrada por varios subsistemas entre ellos la organización técnica, humana y la organización social.

La organización técnica se refiere a la organización lógica y técnica de materiales, herramientas, maquinas y productos terminados incluyendo todos aquellos artículos físicos relacionados con la tarea técnica de la producción. Y en la humana encontramos individuos trabajando juntos hacia un fin común, la organización técnica y la organización humana están interrelacionadas y son interdependientes. El equilibrio se logra cuando la organización humana esta constantemente moldeando y re-creando a la organización técnica. Así mismo, los cambios en la organización técnica requieren de una adaptación en la parte de la organización humana.

La organización social se refiere a las relaciones entre los individuos y entre los individuos y grupos sociales por medio de la organización formal e informal, entendiéndose a la organización formal como el conjunto de reglas establecidas para la comunicación entre los distintos niveles de la empresa, se incluyen los sistemas, políticas, normas, y reglamentos, con los que se regularan las relaciones entre las distintas jerarquías de la empresa.

Toda actividad humana plantea estos dos requisitos Mintzberg (1997):

- División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud
- Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos; la coordinación afecta tanto al comportamiento, la comunicación y los sistemas de control.

La organización formal tiene como finalidad el logro de los objetivos financieros y la colaboración efectiva de sus miembros.

Una organización no solo se compone de reglas, ni de personas aisladas, en la organización existe un conjunto de personas que se relacionan espontáneamente. Los grupos informales es la forma de organización humana de la empresa, ellos definen sus reglas de comportamiento, lenguaje, formas de comunicación, objetivos, escalas de valores, creencias, etc. mismas que serán legitimadas por el grupo y con las cuales ellos mismos se regirán al integrarlas en

su vida laboral. Roethlisberger y Dickson (1966) mencionan "una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan".

La organización informal determina por otro lado la eficiencia de los grupos como pudo ser constatado en el estudio de la Hawthorne, en éste se demostró que en un ambiente ameno, armónico, divertido, amistoso, y sin presiones, aumenta la satisfacción del personal y el desempeño de sus labores.

Por naturaleza el individuo necesita ser aceptado en un grupo social, y en la medida en que puede integrarse a éste, su actuación se volverá más participativa, a este respecto Crozier y Friedberg (1977) afirman "No existen sistemas sociales completamente regulados o controlados. Los actores individuales o colectivos que los componen jamás pueden reducirse a funciones abstractas y desencarnadas. Los actores, en su totalidad, son quienes, dentro de las restricciones, a veces muy pesadas que les impone "el sistema", disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros".

### **3.5 Grupos de trabajo.**

Los grupos de trabajo han existido desde la primera familia humana, cada grupo posee atributos propios, aún cuando cada individuo que lo conforma tenga atributos distintos, al momento de relacionarse se marcan ciertas características en conjunto. Un grupo es “una unidad social que consta de cierta cantidad de individuos que tienen unos con otros relaciones de rol y de status, que se han estabilizado en cierto grado, que poseen un conjunto de valores y normas propias, que regulan su comportamiento. En asuntos que tienen consecuencias para el grupo” (Mayo, 1972). Dentro de un grupo de trabajo, se encuentran las siguientes características:

- **Atmósfera.-** que pueda percibirse en pocos minutos de observación tiende a ser informal, agradable, tranquila, en la que todos participen y se interesen, no debe existir aburrimiento.
- **Discusión.-** cuando exista una discusión en la que todos prácticamente participen y si esta se desvía del punto a tratar, alguien se encargará de encarrilarla nuevamente.
- **Meta.-** la meta o el objetivo del grupo deberá ser entendido y aceptado por los miembros.
- **Respeto al escucharse unos a otros.**
- **Disparidad.-** cuando existe disparidad, las discrepancias no son anuladas mediante medidas tomadas precipitadamente por el grupo, las razones

deben ser examinadas cuidadosamente y se buscará resolverlas en conjunto en vez de que sean dominadas por el disidente.

- Consenso.- la mayor parte de las discusiones se toman mediante una especie de consenso en el que es evidente que todos los miembros del grupo están de acuerdo y dispuestos a
- Continuar juntos: el grupo no debe de aceptar una simple mayoría como base suficiente para tomar medidas y conclusiones.
- Crítica.- la crítica que se logre entre los miembros del grupo debe ser constructiva y deberá estar orientada hacia la eliminación de obstáculos que estén entorpeciendo la productividad y las labores en su conjunto de trabajo.
- Libertad.- Los miembros del grupo deberán estar en entera libertad de expresar sus ideas o sentimientos en torno al problema o al funcionamiento del mismo.
- Involucramiento.- Este principio sostiene que las personas trabajan más feliz y productivamente cuando han tenido que ver en la fijación de sus propios objetivos y los de su grupo, como todos realizan sus actividades juntos y con un alto grado de participación activa en la preparación de lo que van a hacer y en la elección de la manera como lo harán, adquieren un sentido de compromiso que no está presente cuando en lugar de una elección, tiene lugar una imposición de objetivos.
- Retroalimentación.- la retroalimentación se debe manejar de manera individual pero es más eficaz por grupo, para que los individuos se

desarrollen y exista una comunicación completa y directa, abierta, con calidad y sincera. Que sea de forma interpersonal y que ambas partes reciban los mensajes y los regresen en un dialogo permanente, franco y dinámico.

Existen dos tipos de grupos en las organizaciones; los grupos formales y los informales.

Los grupos formales son los establecidos por la organización, con una identidad y meta por alcanzar acorde a la naturaleza de la misma, Davis (1990) señala “se forman cuando los individuos desempeñan tareas en común como parte de sus asignaciones de trabajo”, mientras que los informales surgen sobre la base de las relaciones sociales, los intereses comunes, amistad, y proximidad entre los individuos.

### **3.5.1 Grupos formales**

Están directamente relacionados con los puestos de trabajo, tareas y procesos, se rigen por las normas de la organización, la fuente del poder del líder o administración es delegada por la dirección. Simon (1962) define a la organización formal como “un sistema planeado de esfuerzos cooperativos en el que cada participante ha reconocido el papel a jugar, las tareas y turnos a ejecutar en la organización.

Los equipos se forman de acuerdo a una estructura diseñada por la organización, congruente con el entorno y los objetivos de la misma, existe autoridad y responsabilidad limitadas, mientras que el control de éstos se logra mediante retribuciones y castigo.

Hay una cadena oficial de mando, reglas, procedimientos que al ser desempeñados por los grupos llevan a la eficiencia.

### **3.5.2 Grupos informales.**

La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecida o requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente como resultado de la asociación de los individuos entre sí, Davis (1990). Las personas son atraídas por otras que comparten ideas similares, opiniones y valores, Graham (1971) del mismo modo Argyris (1959) sostiene que hay evidencias de que los grupos se unen sobre la base de compartir intereses, y habilidades a lo que Katz (1965) agrega que eso les otorga cierta autonomía, en el sentido de que las actividades de los trabajadores dentro de la organización no son totalmente controladas por la misma.

Scott (1961) señala que la organización informal surge de la necesidad de la gente de asociarse con otros, e identifica algunos aspectos que motivan la formación de estos grupos:

1. la localización geográfica, ya que para identificarse las personas requieren de contacto cara a cara.

2. el puesto u ocupación, es un factor determinante que aumenta la composición del grupo informal.
3. el interés es otro factor importante, las personas pueden compartir el mismo espacio geográfico, el mismo puesto, sin embargo si no comparten los mismos intereses, no se conformaran como grupo.
4. temáticas especiales, este aspecto esta un poco separado a los tres anteriores, ya que si las personas no comparten la localización geográfica, el trabajo junto o tienen intereses similares, pueden unirse por alguna causa, y una vez alcanzado el objetivo puede volver a disolverse el grupo.

La organización informal tiene ciertas características que se deben tomar en cuenta para comprender su comportamiento.

1. las personas de los grupos actúan como una agencia o control social, pues generan una cultura basada en ciertas normas de conducta que son establecidas para todos los miembros. Estas normas pueden no concordar con los valores establecidos por la organización formal.
2. las Interrelaciones de los miembros en la organización informal, requieren de técnicas de análisis diferentes a las que se utilizan para las de los miembros de la formal. Generalmente se usa el método sociométrico.

3. los grupos informales tienen sistemas de estatus y de comunicación propios, no necesariamente utilizan los establecidos en la organización formal.
4. para sobrevivir los grupos requieren de relaciones estables y continuas, por ello se observa cierta resistencia al cambio cuando hay innovaciones en la organización.
5. el líder de los grupos es elegido por los miembros.

En este tipo de grupos el poder es otorgado por los miembros del grupo y no por el cargo ni la organización, ésta sujeto a los sentimientos de las personas. Graham (1971) explica que las personas que integran un grupo informal desarrollan una estructura y estilo de vida separado al que se establece para los grupos formales de acuerdo a la estructura de la organización. Los empleados actúan de manera distinta que en los grupos formales, pueden trabajar rápido o lentamente, modificar procedimientos con base a la experiencia acumulada.

Existe cierta corresponsabilidad con la organización, pues si se sienten identificados con ella serán leales, comprometidos y harán su trabajo con entusiasmo, por el contrario, si sienten rechazo su comportamiento será negativo con el conjunto de actividades a realizar, sin embargo aún en el ultimo caso, si existen buenas relaciones entre los individuos que conforman el grupo de trabajo informal, puede ser que su comportamiento sea el de los primeros, esto es; sean leales, comprometidos porque las relaciones sociales establecidas entre ellos repercuten en el desempeño laboral.

Para concluir se puede resumir que mientras la organización formal se centra en un sistema planeado, la informal se enfoca en el comportamiento vigente de los miembros de los grupos.

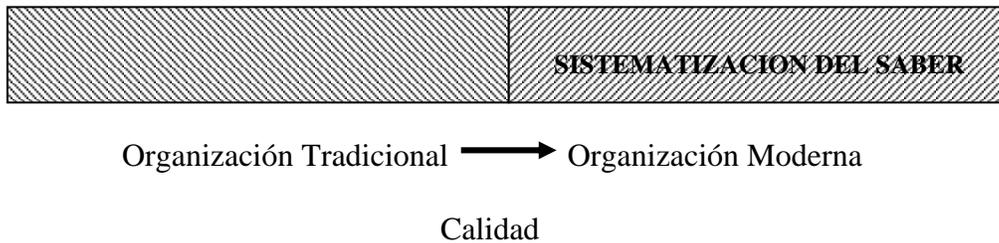
### **3.6 Cultura de calidad.**

La transición de las empresas tradicionales a la modernidad y/o postmodernidad se debe a diversas causas entre ellas los avances tecnológicos, y entre otras la gestión de la calidad.

Montaño (2004) señala que existen tres modelos para comprender dicha transición: el modelo de sustitución, el modelo de integración y el modelo de transfiguración.

En el primer modelo (sustitución), se establece que la transición a la modernidad se realiza de manera abrupta. El proyecto central de Comte es la reorganización de la sociedad; nuestras concepciones transitan sucesivamente por tres estados teóricos diferentes: el teológico, metafísico y el positivo. El primero consiste en explicar la aparición de los fenómenos como resultado de la voluntad divina; el segundo, -variante del anterior- sustituye dicha voluntad por una serie de abstracciones referidas a la naturaleza, y el tercero renuncia a la búsqueda de las causas trascendentales para fijar su atención en las leyes que los rigen.

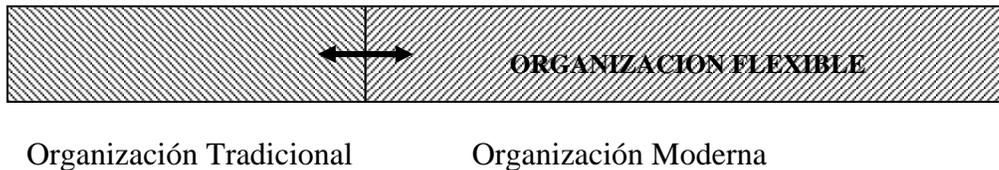
En el modelo de sustitución lo tradicional es cambiado hacia la industrialización, no se elabora un conocimiento, se sistematiza el saber del obrero, como lo realiza Taylor en su estudio de tiempos y movimientos basado en la idea del “one best way”.



El modelo de intersección plantea que el camino a la modernidad se realiza mediante la racionalización, de un cambio de mentalidad más que del desarrollo tecnológico, industrial, comercial o financiero.

La teoría de la organización plantea dos explicaciones en función al nuevo espiritualismo como orientador del comportamiento económico: El primero asentado en una etapa de racionalidad acrecentada, intenta demostrar los beneficios de la burocracia a pesar de sus efectos. El segundo mediante una recuperación ideológica con tintes espirituales abstractos.

La búsqueda de incrementar la competitividad genera la transición de la empresa burocrática, a la organización flexible, posburocrática o posmoderna que promueven principios como autonomía, servicio a la comunidad, la calidad y la excelencia.



La tradición y la modernidad se conjugan en un tiempo relativamente corto y es la tradición prevaleciente el motor de la modernidad.

En el modelo de transfiguración la tradición no se agota sino se entreteteje con la modernidad; esto es la cultura prevaleciente en la organización se mantiene y va mutando con los nuevos esquemas de la modernidad.

### **3.7 Régimen de propiedad y comportamiento estratégico en el sector hotelero.**

La hotelería en Mazatlán surge en el año de 1923 con el hotel Belmar, es entre las décadas de los 50 s y los 60 s en las que se abren las puertas de la mayoría de los hoteles que ahora son considerados dentro de la Zona Dorada de este destino. En 1954 se contaba con 472 habitaciones de distintas categorías y como muestra del rápido crecimiento que hubo en esa década para 1958 se contaba con 1400 cuartos (Santamaría, s/a), aún cuando el crecimiento en número de cuartos se ha ido incrementando año con año, no se puede comparar con el crecimiento que se ha generado en otros destinos de playa.

Esta situación se debe en parte a la política pública y en parte al tipo de inversión que se generó. Con respecto a la política pública, se ha dividido el territorio en centros turísticos entre los que aparecen: grandes ciudades, ciudades fronterizas, ciudades coloniales, centros del interior y centros de playa. Los centros de playa se dividen en tradicionales y planificados. Los centros planificados surgieron del proyecto nacional de 1974, entre ellos se ubican Cancún, Bahías de Huatulco, Loreto e Ixtapa-Zihuatanejo. Destinos en los que se ha concentrado tanto la inversión proveniente de FONATUR, como la intensidad de la promoción turística, por lo cual han tenido un crecimiento no comparable entonces con los centros tradicionales.

Las empresas hoteleras en Mazatlán se caracterizaban hasta los 80's por tener un sistema de gestión basado en la administración Familiar, en la cual se carecía de formalización de las tareas, normalización, el liderazgo principalmente autoritario, paternalista, tradicional, lo que implica perspectiva y herramientas útiles para resolver situaciones en base a creencias y usos del pasado de manera reactiva.

El régimen de propiedad de la mayoría de los hoteles en Mazatlán se caracteriza por ser de inversionistas de la región noroeste del país.

Los propietarios se reúnen en algunas ocasiones en reuniones privadas o en las promovidas por la Asociación Mexicana de Hoteles y Empresas Turísticas con la finalidad de definir estrategias, determinar ventajas competitivas, y

establecer acuerdos para la promoción de los servicios y de la inversión, en el mes de diciembre del 2006 aportaron tres millones de dólares en conjunto con el consejo de promoción turística de México, tour operadores y el municipio. De los cuales dos millones 200 mil dólares se canalizaron a la venta de los servicios turísticos y al posicionamiento de la marca Mazatlán, a nivel nacional e internacional.

### **3.8 Vulnerabilidad competitiva**

Como ya se ha mencionado la característica del producto que venden los establecimientos de hospedaje son distintas a los productos físicos, se vende un servicio que no puede ser tocado, olido, almacenado, distribuido, antes de su compra, si a esa situación le aunamos la susceptibilidad de este sector ante los factores sociales, económicos, políticos, etc., del medio ambiente, se puede comprender la vulnerabilidad competitiva.

Los cambios que se producen en los mercados emisores en relación a las condiciones económicas que afectan el poder adquisitivo de la población repercuten en la contracción o el crecimiento de la demanda; si la moneda adquiere mayor valor se incrementan los viajes.

Los acontecimientos políticos que alteran el orden social en el país emisor o en el receptor ya sea por situaciones de inseguridad como consecuencia de actos de terrorismo o de condiciones de beligerancia interna, un ejemplo fueron los

atentados del 11 de septiembre del 2001 en los Estados Unidos de América, más que introducirnos en una nueva era, nos proporcionaron una visión más clara del mundo. El terrorismo y el temor a viajar fueron factores que influyeron en el descenso de los viajes al extranjero de los anglosajones. En lo que se refiere a las condiciones climatológicas del lugar de destino, éstas son la principal causa de las variaciones u oscilaciones que se producen en la demanda turística (Acerenza, 1986), como en el caso de Cancún, en el 2005 el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) aplicó 12.5 millones de dólares a una campaña emergente de promoción, pues después del paso del huracán Wilma la ocupación hotelera cayó estrepitosamente.

Aunada a estas circunstancias, se encuentra la evolución que han tenido los hoteles durante los últimos 20 años en que se han diversificado los servicios y su comercialización; un cliente mediante el uso de tecnologías de información puede tener acceso a reservaciones de habitaciones en cualquier parte del mundo. De ahí la importancia para los empresarios de formar sus asociaciones para hacer frente a la incertidumbre del mercado mundial.

En el caso del sector hotelero en Mazatlán, “la mayoría de los hoteleros y otros prestadores de servicios afirmaron que 1993 había sido uno de los peores años para Mazatlán” (Santamaría, s/a), en los siguientes años fue recuperándose hasta mantenerse en un 56% en promedio de ocupación anual, sin embargo puede observarse la caída que hubo para el año 2001 en el que cerró el año al 39.9% como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

Figura no. 15 Ocupación hotelera en Mazatlán (1992-2003)

MES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ENERO	46.5%	42.1%	43.7%	53.6%	62.3%	67.6%	68.4%	67.9%		52.12%	54.7%	54.3%
FEBRERO	55.3%	56.5%	58.8%	64.3%	76.2%	82.1%	80.2%	78.3%		57.28%	62.8%	62.5%
MARZO	54.0%	48.2%	66.5%	64.2%	70.4%	82.0%	73.9%	78.8%		47.55%	72.6%	67.8%
ABRIL	56.0%	67.9%	50.7%	62.5%	64.6%	61.5%	65.2%	65.1%		53.28%	52.1%	58.2%
MAYO	41.4%	41.8%	40.1%	40.3%	43.5%	51.6%	51.0%	46.5%		33.50%	40.2%	42.5%
JUNIO	41.5%	41.6%	44.8%	40.1%	44.9%	46.1%	47.2%			31.58%	41.5%	44.8%
JULIO	61.0%	67.3%	76.6%	73.8%	77.0%	76.0%	75.3%			58.50%	81.2%	79.6%
AGOSTO	57.0%	65.6%	82.9%	72.4%	74.2%	76.4%	59.2%			45.39%	61.7%	58.3%
SEPTIEMBRE	32.3%	30.5%	32.5%	33.5%	37.3%	40.0%	32.0%			20.60%	35.0%	33.4%
OCTUBRE	33.6%	32.8%	32.9%	36.4%	42.8%	38.4%	37.9%			25.60%	38.1%	36.7%
NOVIEMBRE	43.4%	41.4%	44.3%	53.3%	60.3%	57.9%	51.9%	49.00%	50.10%	35.60%	54.3%	54.6%
DICIEMBRE	49.0%	51.0%	51.4%	55.7%	58.9%	57.8%	59.3%			37.93%	54.6%	54.0%
PROMEDIO	47.5%	48.8%	52.1%	54.2%	59.0%	61.4%	58.1%	56.34%		39.97%	54.1%	53.9%

Fuente: Coordinación General de Turismo de Sinaloa.

La inversión en turismo para el año 2006 en Mazatlán esta creciendo, inversionistas extranjeros encabezados por Patrick Butler construirán 10 edificios de cuartos de hotel en la zona de la Isla de la Piedra con una inversión de más de 50 millones de dólares, Serán 700 habitaciones que contempla el proyecto para el gran turismo que se recibirá en el complejo turístico Estrella de Mar (López, 2006).

Por otra parte el director del proyecto Marina Mazatlán, José Luis Barba, detalló que el "Nuevo Mazatlán" será un desarrollo turístico, comercial, deportivo e inmobiliario al que se dedicarán 604 millones de dólares, de los cuales 204 millones se invertirán en la primera etapa para construcción de infraestructura urbana e inmobiliaria, un campo de golf y una marina, que será las más importante de América Latina, dirigidos a captar al turismo de mayor poder adquisitivo, así

como al segmento de retirados. Esta fase está a cargo de un grupo de inversionistas sinaloenses, integrados en Bahía Investment. En la segunda etapa se invertirán los 400 millones de dólares restantes para construir villas, hoteles y un centro comercial, todo a cargo de desarrolladores secundarios.

La inversión turística en Mazatlán superará a la realizada durante los últimos cuatro años en todo el estado. Será de 1,900 millones de pesos y estará concentrada en 29 proyectos que comprenden complejos residenciales, hoteles y fraccionamientos para vacacionistas (Llera, 2006).

## CAPITULO IV. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO.

### 4.1 Paradigmas metodológicos.

La ciencia tiene como finalidad generar conocimiento, una investigación se puede abordar desde dos paradigmas distintos; el positivismo y la fenomenología. Cada perspectiva aborda distintos problemas y buscan diferentes clases de respuestas. Sus investigaciones requieren de distintas metodologías. En el positivismo se buscan hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. En la fenomenología se busca entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor; examina el modo en que se experimenta el mundo.

Los positivistas usan métodos cuantitativos, tales como, el cuestionario, inventarios y estudios demográficos; análisis estadístico, mientras que el fenomenólogo, busca la comprensión por medio de medios cualitativos como la observación participante, la entrevista en profundidad y otros; de tipo descriptivo. Se busca lo que para Marx Weber era la *verstehen*; comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente.

La metodología cuantitativa se aplica cuando se recogen y analizan datos, para asociar o relacionar variables cuantificables, para determinar la fuerza de asociación o correlación entre éstas, la generalización de los resultados a través de una muestra y para hacer inferencias a una población de la cual procede la

muestra. Los métodos cuantitativos son muy poderosos en cuanto a la validez ya que se manejan datos “duros”.

Los métodos cualitativos se describen como palabras, pero además son distintos a los cuantitativos por la visión del mundo que utilizan unos y otros, el plan de trabajo, los modos de recoger y de analizar la información almacenada. Ambos métodos son fiables y validos.

La metodología cualitativa es:

1. Inductiva.
2. el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
3. los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. el investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. para el investigador todas las perspectivas son valiosas.
7. los métodos cualitativos son humanistas.
8. los investigadores dan énfasis a la validez en su investigación.

9. para el investigador todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
10. los métodos cualitativos no son tan refinados y estandarizados como otros enfoques.

La metodología cualitativa no puede practicarse sin entender los supuestos filosóficos que la sustentan y tampoco puede ser entendida por quien no los asuma. Plumber (en Ruiz, 1999) marca perfectamente el contraste entre el positivismo y la corriente humanista o hermenéutica.

Figura no. 21 Contraste entre el positivismo y la hermenéutica de Plumber

	<b>HUMANISTA</b>	<b>POSITIVISTA</b>
<b>Foco de estudio</b>	único, ideográfico, centrado en lo humano, lo interior, subjetivo, significado, sentimiento	General, nomotéticos, centrado en la estructura, lo exterior, objetivo, cosas, sucesos.
<b>Epistemología</b>	Fenomenología, relativista, perspectivista	Realista, absolutista esencialista, lógico positivista
<b>Tarea</b>	Interpretar, comprender, describir, observar	Explanación causal, medir
<b>Estilo</b>	Suave, cálido, imaginativo, válido, real, rico	Duro, frío, sistemático, fiable, replicable
<b>Teoría</b>	Inductiva, concreta, cuenta historias	Deductiva y abstracta, operacionalismo
<b>Valores</b>	Comprometida ética y políticamente, igualitarismo	Neutral ética y políticamente, pericia y elites

Fuente: Ruiz (1999)

Del mismo modo Gummerson (en Ruiz, 1999) realiza un contraste entre estos paradigmas.

Figura no. 21 Contraste entre el positivismo y la hermenéutica de Gummerson

	<b>PARADIGMA POSITIVISTA</b>	<b>PARADIGMA HERMENÉUTICO</b>
<b>Investigación centrada en</b>	<b>Descripción y explicación</b>	<b>Entendimiento e interpretación</b>
<b>Estudios</b>	<b>Bien definidos, estrechos</b>	<b>Estrechos y totales (perspectiva holística)</b>
<b>La atención</b>	<b>Dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente</b>	<b>Menos localizada y se permite fluctuar más ampliamente</b>
<b>Investigación se concentra</b>	<b>Se concentra en la generalización y abstracción</b>	<b>En generalizaciones específicas y concretas (teoría local) pero también en ensayos y pruebas</b>
	<b>Los investigadores buscan mantener una clara distinción entre hechos y valores objetivos</b>	<b>Distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara; juicios; se busca el reconocimiento de la subjetividad</b>
	<b>Los investigadores se esfuerzan por usar un acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio</b>	<b>El entendimiento previo que, a menudo no puede ser articulado en palabra o no es enteramente consciente –el conocimiento tácito juega un importante papel</b>
	<b>Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos</b>	<b>Los datos son principalmente no cuantitativos</b>
<b>Tanto distancia como compromiso</b>	<b>Están desconectados, mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio; papel de observador externo</b>	<b>Son actores que también quieren experimentar en su interior lo que están estudiando</b>
<b>Investigadores aceptan</b>	<b>Distinguen entre ciencia y experiencia personal</b>	<b>Influencia de la ciencia y experiencia personal; su personalidad es un instrumento</b>
<b>Sentimientos</b>	<b>Son neutrales y distinguen entre razón y sentimiento</b>	<b>Permiten tanto sentimientos como razón para gobernar sus acciones</b>
<b>Crean o descubren</b>	<b>Descubren un objeto de estudio externo a sí mismo, más que crear su propio objeto de estudio</b>	<b>Crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento</b>

Fuente: Ruiz (1999)

Maanen (en Ruiz, 1999) elaboró una definición de la investigación cualitativa mediante un conjunto de 5 principios. (Introducción analítica, proximidad, comportamiento ordinario, la estructura como requerimiento ritual y focos descriptivos).

Al hablar de métodos cualitativos nos referimos a un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales, en los que se presenten las siguientes cinco características.

1. el objetivo es captar y reconstruir el significado de las cosas.
2. el lenguaje es conceptual y metafórico.
3. el modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado, se hace uso de viñetas, narraciones, descripciones.
4. su procedimiento es más inductivo que deductivo.
5. su orientación es holística y concretizadora.

A pesar de la ambigüedad entre las opiniones referentes a las metodologías cualitativas y cuantitativas, se puede hablar de dos grandes estilos o tipos: cuantitativo positivista y cualitativo- interpretativo.

CUANTITATIVO-POSITIVISTA	CUALITATIVO-INTERPRETATIVO
1. Se basa en la teoría positivista del conocimiento, intenta describir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social para formular generalizaciones objetivas	1. Se encarga del proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada.
2. Estas generalizaciones deben apoyarse en evidencias empíricas para explicar deductiva, inductiva, teleológico, funcional y genéticamente	2. Describir y comprender los medios detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás.
3. Presupone la existencia precavía de regularidades expresadas en leyes o relaciones empíricas	3. Conocer cómo se crea la estructura básica de la experiencia, su significado, mantenimiento y participación a través del lenguaje y otras construcciones simbólicas
4. Se fomentan las técnicas estandarizadas de experimentos controlados y sondeos masivos	4. Recurre a descripciones en profundidad, reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia, con la inmersión en el contexto
5. Como reflejo de la confianza en la evidencia empírica se da la fiabilidad y validez de la búsqueda, siendo reproducibles y replicables	5. Las investigaciones estandarizadas comparativas, experimentos de laboratorio, etc. son extremos, por la necesidad del investigador de estar ligado al contexto

6. Insiste en el conocimiento sistemático, comprobable, comparable	
7. El método es fiable y válido al aceptar su postulado de que el mundo social constituye un sistema, de regularidades empíricas y objetivas, observables, medibles, replicables y predecibles mentalmente.	

De la perspectiva teórica depende lo que estudia la metodología cualitativa. La perspectiva fenomenológica esta ligada a varias escuelas de pensamiento, entre ellas. El interaccionismo simbólico y la etnometodología.

El interaccionismo simbólico atribuye una importancia primordial a los significados sociales que las personas asignan al mundo que les rodea. Blummer afirma que son tres las premisas principales de interaccionismo simbólico:

1. las personan actúan respecto a las cosas e incluso respecto a las otras personas.
2. los significados son productos sociales que surgen durante la interacción.
3. los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación.

La etnometodología se refiere al tema u objeto de estudio cómo (mediante qué metodología) las personas mantienen un sentido de la realidad externa. Se examinan las reglas abstractas y percepciones de sentido común a situaciones concretas para que las acciones aparezcan como rutinarias explicables y carentes de ambigüedad.

Mediante el examen de sentido común el etnometodólogo trata de entender cómo las personas emprenden la tarea de ver, describir y explicar el orden en el mundo en el que viven.

Los conceptos teóricos surgen de las preguntas de investigación del estudio y de la proposición central y su función principal es transformar las preguntas de la investigación en términos alcanzables. Debe agregarse que se deben tomar los conceptos de la teoría que se considera sustente el estudio. Al respecto dice Bourdieu (1981) “un objeto de investigación, por más parcial o parcelario que sea, no puede ser definido y construido sino en función de una problemática teórica que permita someter a un sistemático examen todos los aspectos de la realidad puestos en relación por los problemas planteados”.

Cuando se esta realizando la investigación y se ha elegido una teoría, habrá un constante ir y venir entre lo empírico y lo teórico, pues se desea asegurar la objetividad, una forma de lograrlo es con la triangulación de diversos recursos y diferentes perspectivas, en general los investigadores cualitativos advierten la posibilidad de establecer distancia entre los hechos observados y sus interpretaciones, porque es fácil caer en la subjetividad, además de la claridad de las técnicas y/o recursos de los que se hará uso en el trayecto.

La idea de estudiar a los grupos de trabajo en un hotel surge de haber trabajado en diversos hoteles, observar como los miembros de la organización van conformando sus grupos y entre ellos se establecen acuerdos, reglas, se

protegen, realizan intercambios y negociaciones con otros grupos. Logran la eficiencia con base en el saber-hacer y las relaciones informales a las que se comprometen entre ellos de manera tácita.

Como dice Taracena (2002) “la elección de una disciplina o de un tema de investigación por un estudioso de las ciencias sociales se encuentra inevitablemente en relación con su trayectoria de vida y sus experiencias”.

Las relaciones de los grupos de trabajo se establecen porque son necesarias para la convivencia dentro de la organización, y por que es favorable para sus miembros, pues en ocasiones se busca la manera de hacer las tareas con rapidez y eficiencia, aprender de aquellos que poseen el saber- hacer, seguridad laboral, asegurar un puesto, ascensos, lo que se traduce para ellos en estabilidad económica y familiar. Los grupos desarrollan procesos de trabajo con base en su conocimiento y experiencia y al paso del tiempo en rutinas, por ello cuando un elemento contingente viene a afectar esas rutinas se genera un ajuste, si dicho elemento es comprensible; si no lo es, causa conflicto.

En la modernidad se habla de la calidad como un elemento contingente a integrar en todas las actividades de la organización con la finalidad de ofrecer satisfactores a los clientes y sobre todo en la competitividad en un mercado mundializado, la competitividad significa asegurar la rentabilidad y es así que aun cuando la empresa incursiona en la integración de estrategias para alcanzar esa

ventaja se deja de lado la participación de sus miembros que son los que realmente conocen el *know how* de la misma y sobre todo a sus clientes.

Laperrière (1997) señala que un problema en la investigación es la interpretación que hace el investigador de la realidad, pues esta depende de sus propios valores, situación se considera pertinente realzar pues subjetivamente se ha asegurado que la calidad viene a influir en las relaciones de los grupos y su eficiencia laboral porque lo que las empresas hoteleras buscan alcanzar es un estándar establecido por organismos reguladores en el ámbito internacional y nacional; sin embargo, al entrevistar a dos directivos del hotel Pueblo Bonito y Playa Mazatlán, establecimientos seleccionados para realizar la intervención en ellos, se pudo constatar que efectivamente se trata de un isomorfismo institucional; buscan pertenecer a una elite competitiva mundialmente y ser legitimadas por dichos organismos.

Cuando la calidad viene a incorporarse de esa manera en las empresas. Es natural que la gestión de la calidad difiera de las necesidades y características de la organización, provocando confusión en los miembros de las mismas, pues a menudo se modifican los procesos de trabajo, se incorporan equipos nuevos, programas distintos a aquellos en que son expertos y nuevas formas de control en las que aparecen sanciones y despidos, sin embargo, los grupos de trabajo aún desconociendo que se pretende lograr, actúan en función a las demandas de sus directivos ya sea por vocación de servicio, o por presiones, para ello se establecen acuerdos, coaliciones, negociaciones que entre ellos mismos son respetadas y

que rigen el actuar dentro de la organización. No hay una prescripción acerca del trabajo real de los grupos de trabajo, la intención pues, es comprender las prácticas reales que guían la relación de esos grupos, cuando se incorpora un elemento externo “calidad”. En base a lo expuesto, en este estudio se plantean las siguientes preguntas.

**Pregunta principal de investigación:**

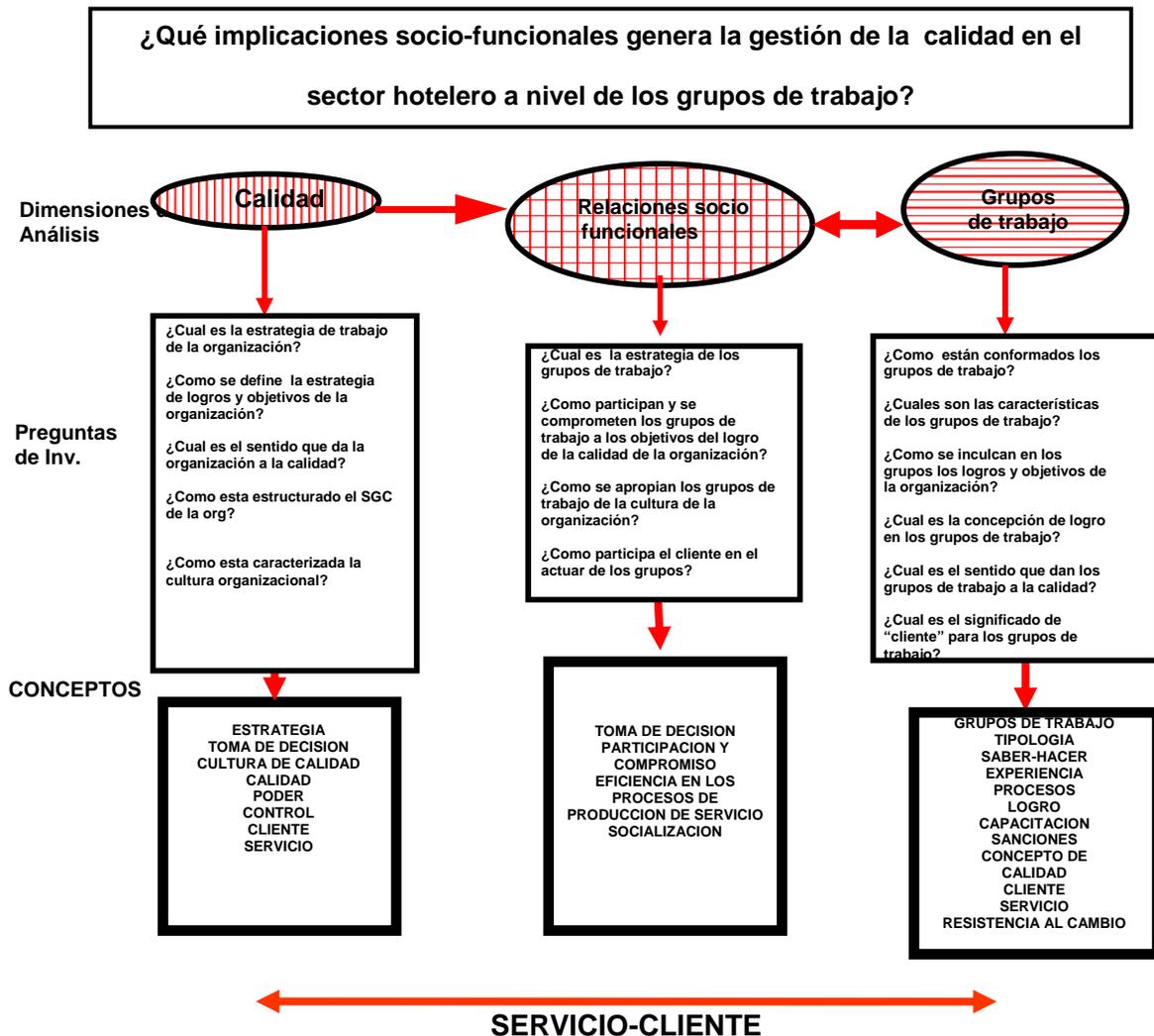
¿Qué implicaciones socio-funcionales genera la gestión de la calidad en el sector hotelero a nivel de los grupos de trabajo?

### **Preguntas secundarias:**

- ¿Por qué la organización toma la decisión de gestionar la calidad en el servicio?
- ¿Cuál es el significado de la calidad en el sector hotelero?
- ¿Qué estrategia se sigue en la organización para el logro de la calidad?
- ¿Cuáles son los criterios por los cuales se conforman los grupos de trabajo?
- ¿Cuales son las características de los grupos de trabajo formal e informal de la organización?
- ¿Cuál es la concepción de logro para los grupos de trabajo?
- ¿Cómo actúan los grupos de trabajo ante las decisiones de los directivos en la gestión de la calidad?
- ¿Qué tipo de relaciones funcionales y sociales se establecen entre los grupos de trabajo para el logro de la calidad?
- ¿Cómo es la toma de decisiones en los grupos de trabajo formales e informales?
- ¿Cómo es la participación y el compromiso laboral y social de los grupos de trabajo?
- ¿Cuáles son las implicaciones de la gestión de la calidad en la eficiencia de los grupos de trabajo durante la producción del servicio?
- ¿Qué factores promueven la socialización de los grupos de trabajo frente a la gestión de la calidad?

De la pregunta principal de investigación se desprenden tres dimensiones de análisis: Calidad, grupos de trabajo y las relaciones sociales y funcionales de los grupos de trabajo, que se plasman en el siguiente mapa dimensional.

Figura no. 16 MAPA DIMENSIONAL



Implicaciones.- son los eventos que resultan de la puesta en marcha de ciertas acciones (gestión de la calidad) en el actuar de quienes están involucrados en los procesos necesarios para llevarlas a cabo (grupos de trabajo).

Gestión de la Calidad.- el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, orientadas hacia la satisfacción de las expectativas de sus clientes; implica los principios de: liderazgo de la dirección, la participación, el compromiso y la cooperación de sus miembros, un enfoque global de dirección, y la mejora continua.

Grupos de trabajo.- los operarios que participan en los procesos de trabajo conforman los grupos formales; caracterizados por compartir normas, un espacio físico, herramientas y equipo. Por otra parte, están los que de acuerdo a sus intereses, valores, costumbres, se reúnen para socializar, independientemente de si comparten o no ciertas rutinas de trabajo, conformando los grupos informales.

Relaciones sociofuncionales.- se refiere a las relaciones que se suscitan por la interacción de individuos en la actividad laboral; durante la jornada de trabajo, los miembros de la organización interactúan de acuerdo al rol asignado a cada uno en los procesos de trabajo, -en base a las rutinas señaladas-, cumpliendo las normas y políticas establecidas por la organización; de allí se derivan las relaciones funcionales, mientras que, las relaciones sociales surgen de la afinidad de intereses, costumbres, y valores que comparten ciertos individuos en su

convivencia, por la cual se establecen normas, acuerdos que regirán su actuar, y no están supeditadas a las de la organización ni a compartir procesos de trabajo.

**Se planteo como Objetivo general:**

Analizar las implicaciones socio-funcionales de la gestión de la calidad en el sector hotelero a nivel de grupos de trabajo.

**Objetivos Específicos:**

- Analizar el proceso de institucionalización y legitimación de la calidad en el sector hotelero
- Identificar y señalar las características de los principales sistemas de gestión de la calidad en el sector hotelero.
- Observar el modelo asumido de toma de decisiones en el hotel para la gestión de la calidad.
- Conocer el sentido que la organización le da a la calidad.
- Identificar los grupos de trabajo en la organización.
- Considerar las implicaciones socio-funcional de la gestión de la calidad en los grupos de trabajo.
- Conocer el actuar de los grupos de trabajo ante la estrategia asumida por la organización para la gestión de la calidad.

Partiendo de la idea de que las organizaciones del sector hotelero gestionan la calidad para adaptarse a un campo organizacional el cual establece ciertas reglas a seguir para legitimarse dentro de él. Y de que esta manera de gestionar la calidad genera implicaciones en las relaciones sociales y funcionales de los grupos de trabajo dentro de la empresa, se llevan a cabo los estudios de caso.

#### **4.2 Estudio de caso.**

Cuando en la investigación surgen preguntas de “Cómo” o “Por qué” se presentan ciertas circunstancias en el objeto de estudio es pertinente considerar el método de caso, se utiliza sí el investigador tiene poco control sobre los sucesos, y sí el punto de atención se sitúa dentro del contexto de un fenómeno contemporáneo en la vida real.

El estudio de caso pretende contribuir al conocimiento sobre individuos, grupos, organizaciones, fenómenos sociales, fenómenos políticos, etc. Permite destacar las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real, tales como ciclos de vida individuales, procesos organizacionales y de gestión de la organización.

Para Yin (1994), el estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes y donde se utilizan

múltiples fuentes de evidencia; Un estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación, la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto.

Cuando se quieren obtener “explicaciones causales” se utilizan estrategias, que son la manera de recolectar y analizar la evidencia empírica, siguiendo su propia lógica. Cada estrategia tiene sus propias ventajas y desventajas. La más apropiada es la pluralista; la estrategia puede ser utilizada para cualquiera de tres propósitos, exploratorio, descriptivo o explicativo. Sus características son:

- **Descriptivos:** descripción completa del objeto de estudio
- **Exploratorios:** situaciones sobre las que no existe marco teórico bien definido
- **Explicativos:** revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno.

Las tres condiciones consisten de: (a) la posición del tipo de la pregunta investigada, (b) la amplitud de control que el investigador tiene sobre el comportamiento de los eventos actuales, (c) el grado de enfoque en eventos contemporáneos opuestos a los históricos.

Figura no. 17 Comparativo de estrategias de investigación.

Estrategia	Forma de la pregunta investigada	¿Requiere control sobre el comportamiento de los eventos?	¿Enfocado en eventos contemporáneos?
Experimento	Cómo, Por qué	Si	Si
Encuesta	Quién, Qué, Dónde, Cuánto, Cuántos	No	Si
Análisis de archivos	Quién, Qué, Dónde, Cuánto, Cuántos	No	Si/No
Historia	Cómo, Por qué	No	No
Estudio de caso	Cómo, Por qué	No	Si

Fuente: Yin (1994)

Los estudios de caso han sido vistos como la forma de investigación menos deseable debido a la falta de rigor del estudio de caso, también el estudio de caso ha sido descuidado y ha permitido evidencias equivocadas o enfoques prejuiciados para influenciar la dirección de lo encontrado y las conclusiones.

La estrategia de estudio de caso comienza con un diseño lógico, con cinco componentes importantes:

1. Preguntas de un estudio:
2. Sus proposiciones (propuestas), si alguna:
3. Sus unidades de análisis:
4. La lógica ligando los datos a las proposiciones, y
5. El criterio para interpretar lo encontrado.

### 1. Preguntas de un estudio:

Las preguntas pueden variar “quién”, “qué”, “dónde”, “cómo” y “por qué”-son preguntas claves, sin embargo habrá que determinar que tipo de preguntas se harán. “cómo” y “por qué”, también son apropiadas.

### 2. Propositiones:

Cada propuesta dirige la atención a algo que debe ser examinado en el estudio. Por ejemplo: ¿cómo y por qué hacer que las organizaciones colaboren unas con otras para proporcionar servicios juntos (por ejemplo, una empresa manufacturera y una tienda minorista colaborando para vender ciertos productos de computadoras)?. Estas preguntas “cómo” y “por qué”, capturan lo que realmente interesa conocer.

### 3. Unidades de análisis:

Este tercer componente esta relacionado al problema fundamental de definir que es el “caso” – un problema que tienen plagado muchos investigadores al principio de los estudios de caso. Un “caso” puede ser un individuo, en la escuela de Chicago de Sociología los estudios de caso fueron historias de vida de los roles de los individuos como delincuentes juveniles u hombres vagabundos.

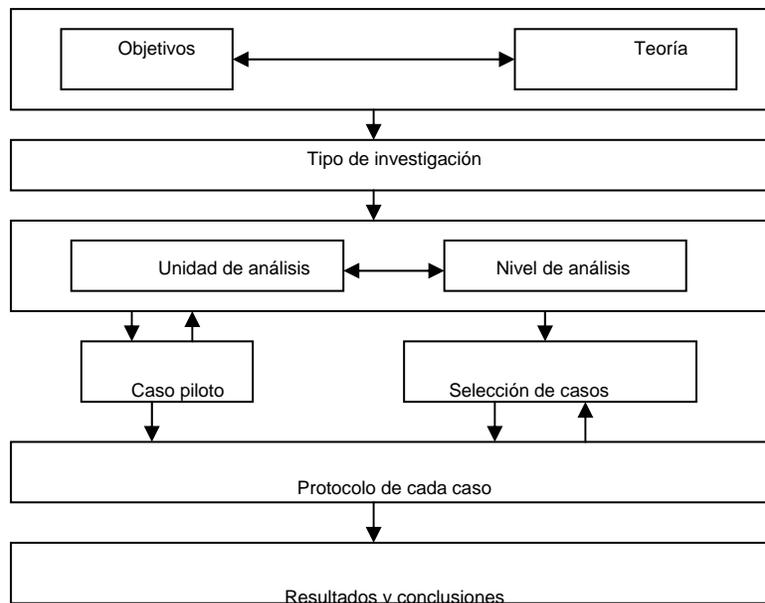
Por supuesto, el “caso” también puede ser algún evento o entidad. Los estudios de caso pueden ser hechos acerca de decisiones, acerca de programas, acerca del proceso de implementación y acerca de cambios organizacionales.

4 y 5. La lógica ligando los datos a las proposiciones, y el criterio para interpretar lo encontrado.

El cuarto y quinto componente han sido los menos desarrollados en los estudios de caso. Estos componentes representan los pasos en los datos analizados en el estudio de caso investigado, y el diseño de la investigación.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los pasos a seguir en el estudio de caso.

Figura no.18 Pasos para el estudio de Caso.



Fuente: Yin (1994)

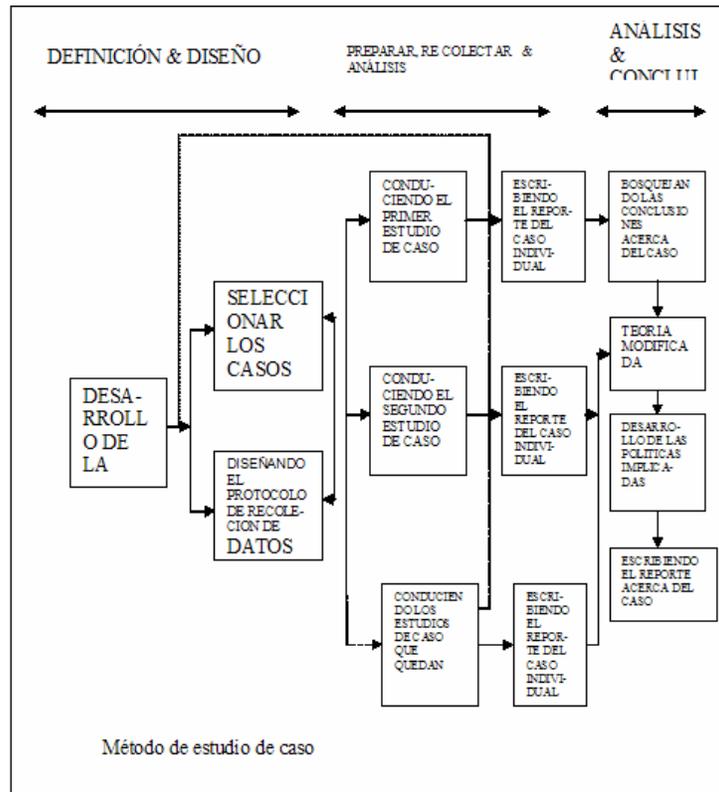
El siguiente paso fue ubicar una teoría, el desarrollo de ésta como parte de la fase del diseño es esencial, ya que la teoría es usada como una plantilla con la cual se comparan los resultados empíricos del estudio de caso.

El estudio de casos múltiples se selecciona cuando se desea conocer de qué manera el contexto del fenómeno estudiado afecta los resultados en diversas organizaciones. Casos múltiples, como múltiples experimentos, representan replicas que permiten enriquecer el desarrollo de una estructura teórica. Entonces, el diseño de casos múltiples podría ser usado tanto para predecir los resultados de las distintas replicas, como para mostrar los contrastes de los resultados entre ellas. (Ellram, 1996).

Se hizo el estudio de dos casos para el análisis en profundidad de las implicaciones de la gestión de la calidad en hoteles de la misma categoría pero con características distintas.

En el siguiente cuadro se pueden observar las etapas en un estudio de casos múltiples.

Figura no. 19 Etapas de Estudios de Casos Múltiples



Fuente: Yin, (1994)

Este es un estudio transversal de dos establecimientos de hospedaje con categoría de 5 estrellas de 13 existentes de acuerdo a estadísticos para el año 2003, que cuentan con un programa de calidad, localizados en la ciudad de Mazatlán, en uno de los hoteles se cuenta con tres reconocimientos de calidad otorgados por organismos nacional e internacionales, en el otro se cuenta con 2 distintos y un reconocimiento aunque no hay un programa específico de la calidad.

Figura No. 20 Oferta hotelera en Mazatlán según categoría de establecimiento.

<b>OFERTA HOTELERA MAZATLAN 2003</b>		
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>CUARTOS</b>
5*	13	3413
4*	30	2798
3*	20	1045
2*	17	619
1*	15	449
S/C	29	634
C/E	15	452
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>9410</b>

Fuente: Coordinación General de Turismo, IV Informe de Gobierno del Estado de Sinaloa.

Al buscar información sobre los distintos sistemas de gestión de la calidad en el servicio para establecimientos de hospedaje, se encontró que es poca la bibliografía actualizada, se realizaron entrevistas con representantes de los principales organismos certificadores o encargados de otorgar la legitimación de la calidad. Las entrevistas a estas personas se llevaron a cabo en la Ciudad de México por la centralización existente de dichas instituciones, en la Secretaría de Energía, el Dr. Carlos Muñoz Piña, Director General de Investigación en Política y Economía Ambiental dio información referente a la certificación "Hotel Verde"; en la Secretaría de Turismo al Lic. Alberto Herrera Zárate, Director General Adjunto de Procesos de Calidad y la Lic. María Elena Ayala Aguilar, Directora de Modernización Turística, explicaron sobre el Distintivo Moderniza. En CALMECAC la entrevista fue con la Lic. Heydi de la Cruz, sobre la certificación Estrellas y Diamantes. En Mazatlán se obtuvo información del Sr. Francisco Farriols quién

fungió como coordinador de cinco hoteles para la tramitación de la certificación ambiental.

En una segunda fase se revisó bibliografía de distintas fuentes documentales con el fin de dar sustento a las ideas propuestas, así como documentos de planeación estratégica de los establecimientos además se hizo la investigación de campo durante los meses de julio a noviembre del 2006.

#### **4.2.1 Objeto de estudio.**

Se seleccionaron los grupos de trabajo formal e informal del área de División Cuartos, por ser los que mantienen mayor contacto con los huéspedes desde el momento de su llegada hasta la salida del establecimiento, en dos hoteles de la localidad en Mazatlán, Sinaloa, México.

Los hoteles fueron escogidos en función a los distintivos de calidad obtenidos, programa de calidad, la antigüedad en la plaza, el crecimiento y el status de propiedad privada.

Se realizó la investigación con los grupos de trabajo de los departamentos de recepción, teléfonos, ama de llaves y reservaciones.

Por las características de la estructura organizacional en los hoteles, en las que el mayor número de grupos de trabajo se concentra en el nivel operativo, el tamaño de la muestra se consideró de acuerdo a los estratos.

En los puestos de tipo administrativos se trató en desproporción la intervención, seleccionando al mayor número de personas posible.

### 4.3 Instrumentos para recolección de datos.

Para obtener información acerca de las implicaciones socio-funcionales derivadas de la gestión de la calidad se utilizó metodología cualitativa; se realizaron entrevistas a los distintos actores involucrados en los grupos de trabajo del área de División Cuartos, la observación directa, y la revisión de documentos internos de la organización, así como externos.

Las técnicas seleccionadas son algunas de las que se consideran entre las de mayor uso en la investigación cualitativa; Yin (1994) señala las fortalezas y debilidades de ellas.

Figura no 23. Fortalezas y Debilidades de las técnicas cualitativas.

<i>Técnica</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con objetivo – se enfoca en estudios de caso</li> <li>• Penetración– provee inferencias parciales percibidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcial debido a la pobre construcción de cuestionarios</li> <li>• Respuestas parciales</li> <li>• Impreciso debido a falta de memoria</li> <li>• Reflexividad – el entrevistado da lo que el entrevistador quiere oír.</li> </ul>
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidad – cubre eventos en tiempo real</li> <li>• Contextual – cubre el contexto del evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de tiempo</li> <li>• Selectividad – distorsión de hechos</li> <li>• Reflexividad – el evento puede cambiar debido a la presencia del investigador</li> <li>• Costo – necesidad de horas para observar</li> </ul>

<b>Documentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estable – puede ser revisada repetidamente</li> <li>• Discreto – no es creado como resultado de un estudio de caso</li> <li>• Exacto – contiene nombres exactos, referencias y detalles de un evento</li> <li>• Cobertura amplia – tiempo extendido, muchos eventos y muchos escenarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperabilidad – poca</li> <li>• Selectividad parcial si la colección es incompleta</li> <li>• Reportes parciales – reflejan sesgos del autor.</li> <li>• Acceso – puede ser deliberadamente bloqueado.</li> </ul>
<b>Registro de Archivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mismas que para documentación</li> <li>• Preciso y cuantitativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mismas que para documentación</li> <li>• Problemas de acceso, por cuestiones de privacidad.</li> </ul>

En una investigación se deberán delimitar las formas de medir y operacionalizar los conceptos por medio de dimensiones, indicadores y escalas.

Una vez especificadas estas habrá que reflexionar acerca de hasta que punto nos ofrecen una información significativa y correcta (Latiesa, 2000). Las características que deben reunir los Instrumentos de medida son:

Figura no. 24 Características de los instrumentos de medición.

<b>Característica</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Relevancia</b>	La medida en términos de atributo presupone que la persona o el objeto pueden ser descritos adecuadamente
<b>Fiabilidad</b>	Constancia de las observaciones que produce el instrumento de medida. Se deben ofrecer medidas fiables, de manera que se obtengan los mismos resultados al volver a medir el rasgo o aspecto, bajo condiciones similares del individuo u objeto en cuestión
<b>Validez</b>	El instrumento de medida que se utiliza en una situación concreta y con propósito determinado debe realmente medir el rasgo que pretende medir. En otras palabras, la medida reproduce el atributo verdadero
<b>Sensibilidad</b>	Posibilidad de hacer suficientes distinciones con el instrumento de medida y permitir la especificidad y la exactitud de los atributos que se miden.
<b>Tipificación</b>	El instrumento de medición debe poseer unas normas o patrones estandarizados con los que comparar las puntuaciones que el individuo ha obtenido al realizar la prueba.

Fuente: Latiesa (2000)

Sobre todo los de validez y fiabilidad, por ello es imprescindible realizar siempre pruebas en esos sentidos. Medir es asignar números para representar propiedades. La medición conecta los conceptos abstractos, las propiedades, con los indicadores empíricos. La medición en sociología está sometida al error ya que se generan sesgos debido a que los observadores no tienen la misma percepción de un fenómeno, de ahí que los instrumentos no pueden ser completamente fiables y válidos. Las variaciones entre las medidas que produce un instrumento proceden de la variación real entre los sujetos y de los errores de medición.

La medida en sociología está sometida al error. La observación y la medida tienen lugar en situaciones en las que numerosos factores contribuyen a ocasionar errores, entre ellos:

- Del investigador.- emana de los supuestos y presunciones del investigador, debido a sus propias estructuras de orientación y prejuicios. Es recomendable que el investigador haga un análisis para que pueda reconocer esos errores
- Del instrumento de análisis.- cuando le falta claridad al instrumento de medida, ya que las personas pueden hacer una interpretación equivocada de las preguntas, también puede haber inconsistencia en el formato, así como los errores de codificación, tabulación y análisis estadísticos y no estadísticos.
- De los investigados.- son tres aspectos básicos: 1.- que el investigado se sienta amenazado y quiera o no cooperar, así como factores personales; humor, salud, etc., 2.- deseabilidad social; que el estudiado adopte un rol distinto al normal pretendiendo generar una buena imagen de el mismo dando

respuestas de aceptabilidad social, pero que no corresponden a las propias,  
3.- tendencia a dar respuestas positivas o negativas, respuestas estereotipadas.

- Factores de situación.- se refiere al ambiente que se genera en el momento en que se lleva a cabo la medición, que puede ser relajado, tenso o verse afectado por determinadas personas, así como factores mecánicos que son por los que pasa el encuestador debido a que no cuenta con el equipo adecuado, espacio para anotar, lápices que se quiebran, etc.
- De muestreo.- este tipo de errores se derivan por diversas situaciones entre ella: 1.- las limitaciones de la población a la que se generalizan los resultados, 2.- cambios en las características de la población, 3.- la heterogeneidad de la población provoca que en algunos lugares la recogida de los datos sean de mayor utilidad, 4.- limitaciones del método de recogida de datos, 5.- inestabilidad de los contenidos de la investigación a través del tiempo, 6.- inestabilidad de los contenidos a través de zonas geográficas.

Para reducir el sesgo en la investigación se debe recurrir a dos procedimientos: a).- la clarificación teórica, debemos asegurarnos de qué cuestiones vamos a investigar y especificarlas definiendo sus conceptos. B).- aplicar métodos de investigación social, aplicando técnicas de recolección de datos y normas de utilización. En un nivel más general se pueden disminuir las fuentes de error llevando un control riguroso de cada fase de la investigación.

Las fuentes de error señaladas propician que se incorporen errores de tipo aleatorio y sistemático a la investigación. Denominando error aleatorio a aquellos factores azarosos que distorsionan la medida de un fenómeno, son un conjunto de variables cuyos efectos nos son desconocidos e imprevisibles, actúan de forma tal que no siguen ninguna ley, exactamente al azar y siempre estará presente en la investigación, y error sistemático el que sigue reglas fijas, influye estructuralmente en la característica objeto de medida, aunque pasa inadvertido afecta a la validez.

Figura no. 25 Tácticas de estudio de caso para las cuatro pruebas (tests) de diseño.

TESTS	TACTICA DE ESTUDIO DE CASO	FASE DE LA INVESTIGACIÓN EN LA CUAL OCURRE LA TACTICA
Construyendo la validez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de fuentes múltiples de evidencia.</li> <li>- Estableciendo cambios de evidencia</li> <li>- Tener información clave que revisar para bosquejar el reporte del caso de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de datos</li> <li>- Recolección de datos</li> <li>- Composición o redacción</li> </ul>
Validez Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer diseños adecuados (pattern-matching)</li> <li>- Construir explicaciones</li> <li>- Hacer análisis de series de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Análisis de datos</li> </ul>
Validez Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar la contestación lógica (repica lógica) en estudios de caso múltiples.</li> </ul>	Diseño de la investigación
Fidedignidad (fiabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar el protocolo del estudio de caso</li> <li>- Desarrollar estudio de caso basado en datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la investigación</li> <li>- Recolección de datos</li> </ul>

Fuente: Yin (1994)

La validez es el grado en que una medida mide realmente lo que pretende medir, grado en que las diferencias de puntuación reflejan realmente las

diferencias existentes entre los individuos en la característica estudiada. Existen tres tipos de Validez:

De Contenido.- trata de determinar la relevancia o representatividad de los ítems en cuanto muestra adecuada de un dominio previamente especificado.

De Criterio.- se mide directamente por medio de coeficientes de correlación que se establecen con otras medidas o criterios.

De Constructo.- es un proceso mediante el cual acumulamos evidencias, pruebas empíricas, sobre relaciones teóricamente importantes que apoyan o demuestran en cierto grado una determinada inferencia o interpretación de las puntuaciones.

La validez de las conclusiones, especialmente al tratar de determinar causa y efecto, se derivan de la correspondencia entre los diferentes tipos de fuentes de datos, pudiéndose utilizar la triangulación de información.

La triangulación es un recurso que usa múltiples recursos para corroborar evidencias, “la triangulación de datos ayuda a superar el problema, usando una combinación de: informantes múltiples, memorandums internos de la compañía, trámites y otros documentos, observación directa, cuestionarios, y otras técnicas de obtención de datos. El uso de indicadores múltiples tiende a producir resultados mas fieles y estables” (Ellram, 1996).

La Fiabilidad se refiere a la exactitud de las medidas; el instrumento de medida debe ser el adecuado y estar bien calibrado y medir lo más exactamente

posible lo que pretendamos captar, por ello es importante contar con un protocolo del estudio de caso antes de entrar al campo.

Aspectos de Fiabilidad:

Estabilidad.- el procedimiento consiste en efectuar varias aplicaciones del mismo instrumento de medida con el fin de comparar los comportamientos de los individuos en diferentes momentos del tiempo.

Equivalencia.- el procedimiento consiste en efectuar varias aplicaciones con distintos instrumentos con el fin de comparar los resultados.

Consistencia Interna.- el procedimiento consiste en una sola aplicación del mismo instrumento, con el fin de medir el grado en que las respuestas de los individuos a los distintos ítems, u otros componentes de una medida, son consistentes.

#### **4.3.1 Entrevista Semi-estructurada.**

La entrevista semi-estructurada no sigue una secuencia de preguntas fijas, aunque sí se adecua a un esquema o pauta general, da lugar a que se establezca una relación social entre el entrevistador y el entrevistado con su consiguiente interacción (Sierra, 1998). Debe darse en un tiempo oportuno, el entrevistador debe poseer un conocimiento previo del campo social en que van a actuar, estar preparado específicamente para esa tarea.

Una entrevista sin guión no conduce a ninguna parte y pierde oportunidad para captar el significado que se busca.

La entrevista concibe al hombre como actor social, como una persona que construye sentidos y significados de la realidad ambiental. Parte del postulado básico que defiende la capacidad de iniciativa personal en cada individuo, por la cual éste no se limita a reaccionar y ni siquiera a repetir lo aprendido en un marco socio cultural que lo absorbe y lo transforma.

Los procesos de la entrevista son tres:

1. el proceso social de la interacción personal
2. el proceso técnico de la recolección de información
3. el proceso instrumental de conservar información, grabando la conversación.

En el proceso social se deben tomar en cuenta aspectos que son muy importantes en el momento de llevarla a cabo, ya que es un acto de interacción entre dos personas entrevistador y entrevistado, estos son: intercambio de comunicación cruzada, empatía y persuasión.

En el proceso de obtención de información. La interacción de la entrevista no es más que el soporte utilizado por el entrevistador para lograr su objetivo; rescatar del entrevistado la experiencia, la definición de la situación, el significado que él solo posee.

El proceso de registro. A diferencia de la observación que generalmente dura largo tiempo y permite la reflexión de notas y su estructuración durante los

momentos de recesión, la entrevista es única o se reduce a muy pocas sesiones de trabajo. Tomar notas violenta menos al entrevistado y permite, al entrevistador, algunas veces anotar comentarios que vienen a su mente y cuya conversación puede ser importante. Hacer uso de grabaciones libera totalmente al entrevistador y le permite trabajar al pleno de sus facultades, pero, casi siempre, resta espontaneidad al entrevistado.

Mediante la entrevista semi-estructurada se obtuvo información directamente de los individuos, se elaboró una guía para hacer las preguntas y durante el transcurso del dialogo, se estuvo en posibilidad de profundizar sobre algunos temas para conocer los efectos derivados de la gestión de la calidad en relación a las variables: sistema de gestión de la calidad (independiente), implicaciones; toma de decisiones, participación y compromiso en el logro de los objetivos, eficiencia en procesos de producción de servicio y socialización (dependientes).

Se elaboro un cuadro con claves para los entrevistados con la finalidad de que al vaciar las respuestas son se estuviera haciendo alusión a los nombres sino a las claves que los representan. (Veáse figuras 26 y 27).

Figura no. 26 Entrevistas realizadas hotel Playa Mazatlán.

<b>Clave</b>	<b>Puesto</b>
<b>MR1</b>	Encargada de reservaciones
<b>MR2</b>	Encargada de reservaciones
<b>MV1</b>	Encargada de ventas
<b>MV2</b>	Encargada de ventas
<b>MS1</b>	Secretaria
<b>MS2</b>	Secretaria
<b>MR1</b>	Recepcionista
<b>MR2</b>	Recepcionista
<b>MR3</b>	Recepcionista
<b>MR4</b>	Recepcionista
<b>MC1</b>	Camarista
<b>MC2</b>	Camarista
<b>MC3</b>	Camarista
<b>MC4</b>	Camarista

Figura no.27 Entrevistas realizadas hotel Pueblo Bonito Mazatlán.

<b>Clave</b>	<b>Puesto</b>
<b>BG2</b>	Gte. Seguridad
<b>BT1</b>	Telefonista
<b>BT2</b>	Telefonista
<b>BJT</b>	Jefe de teléfonos
<b>BR1</b>	Recepcionista
<b>BR2</b>	Recepcionista
<b>BR3</b>	Recepcionista
<b>BR4</b>	Recepcionista

<b>BC1</b>	Encargada de concierge
<b>BC2</b>	Encargada de concierge
<b>BA1</b>	Ama de llaves
<b>BS1</b>	Supervisora camaristas
<b>BS2</b>	Supervisora camaristas
<b>BC1</b>	Camarista
<b>BC2</b>	Camarista
<b>BC3</b>	Camarista
<b>BC4</b>	Camarista

#### 4.3.1.1 Elaboración del Instrumento.

La guía de entrevista constaba de una ficha informativa en la que se preguntaba el nombre, puesto ocupado y antigüedad en el puesto, respecto a las variables dependientes se establecieron 26 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

##### Toma de decisiones

- ¿Lo toman en cuenta cuando se hacen cambios en los procesos de trabajo? ¿Cual es tu opinión acerca de los cambios?
- ¿Toma decisiones en su trabajo? ¿En que situaciones?
- ¿Con que frecuencia recibe capacitación? ¿De que tipo?
- ¿Recibe otro tipo de cursos que no sean relacionados con su trabajo?
- ¿Alguna vez ha sido sancionado en la empresa? ¿Porque? ¿Que tipo de sanción?

- ¿Qué tipo de sanciones existen? ¿Las aplican?

Eficiencia en los procesos de producción del servicio.

- ¿Cuáles son sus tareas diarias?
- ¿Qué estándares siguen en el departamento?
- ¿Qué le indica ese estándar, en que aspectos debe poner especial cuidado?
- ¿Qué elementos le indican que su trabajo lo hace bien?
- ¿Qué tipo de materiales y equipo requiere para hacer bien su trabajo? ¿Le son otorgados por la empresa?
- ¿Qué tipo de problemas son ocasionados por otros miembros del trabajo, que repercuta en tus tareas?
- ¿Por qué cree que el resultado de su trabajo ofrece calidad en el servicio a los huéspedes?

Participación y Compromiso.

- ¿Cuando realiza su trabajo requiere del apoyo de sus compañeros? ¿De que manera?
- ¿Hay grupos o equipos de trabajo?, ¿Como se ponen de acuerdo para realizar sus tareas?
- ¿Existen jerarquías en esos grupos de trabajo o existe un líder? ¿Porque se le considera el líder?

- ¿Requiere del apoyo de otros compañeros que no sean de su departamento?, ¿De cuales y porque?
- ¿Cuenta la empresa con algún distintivo de calidad?
- ¿Cuál es el significado de ese distintivo?
- ¿A que te compromete como parte de la empresa dicho distintivo?

#### Socialización

- Dentro de su proceso de trabajo ¿con quienes esta en constante comunicación? ¿Cómo son sus relaciones laborales con ellos?
- ¿Se llevan a cabo reuniones en la empresa en las cuales usted sea invitado? ¿Con que frecuencia? ¿En dónde las llevan a cabo?
- ¿Sus compañeros y usted organizan alguna actividad fuera de la empresa? ¿Con qué frecuencia? ¿Quienes asisten a esas actividades? ¿La empresa les ofrece algún apoyo?
- ¿Qué sugerencias harías de acuerdo a tu experiencia para mejorar las relaciones con tus compañeros y para mejorar el servicio del área en la que trabajas?

#### **4.3.1.2 Aplicación del Instrumento.**

Las entrevistas se realizaron durante los turnos señalados en el cronograma de actividades, con 14 miembros de los distintos departamentos del área de División Cuartos en cada hotel.

#### **4.3.2 Observación directa.**

La observación directa simple es la inspección que se lleva a cabo acerca de un hecho, mediante el empleo de los sentidos sin ayuda de ningún instrumento o aparato técnico. Para establecer y mantener el rapport con las personas observadas es importante a lo largo de toda la investigación de campo el empleo de algunas tácticas para lograrlo y mantenerlo, en mi caso me mantuve interesada en el quehacer diario y los comentarios de cada uno de los empleados de las empresas seleccionadas, me tomaba el tiempo necesario para escucharlas y esperar a entrevistarlas.

Cuando se esta realizando la observación simple, la información debe registrarse en notas de campo completas, precisas y detalladas, anotando todo lo que ocurra. La información debe ser tratada de manera distinta a los datos que son arrojados en una investigación de tipo cuantitativa, desde su análisis y codificación ya que ésta es de tipo cualitativo.

Las notas deben permitir la recuperación fácil de los datos y codificar los temas, se recomienda comenzar con una carátula titulada, incluir diagramas del escenario, dejar margen suficiente para ampliar comentarios, utilizar con frecuencia el punto y aparte, usar comillas para registrar observaciones; dobles para el recuerdo exacto, simples para menor precisión y omitirlas un recuerdo razonablemente aproximado, usar seudónimos para nombres de personas y lugares, y redactar las notas por triplicado.

Deben incluir descripciones del escenario y actividades de las personas, en términos descriptivo y no evaluativos, registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconcepciones del investigador y áreas futuras de indagación.

En su análisis se deben leer detenidamente los datos contenidos en el cuaderno de campo, seguir la pista de temas, precisar los tópicos que aparezcan de manera recurrente en los documentos examinados, elaborar tipologías o esquemas de clasificación, formar conceptos, dando un nombre a las actividades, situaciones o fenómenos descubiertos y documentarse leyendo el material bibliográfico disponible que guarde relación con el asunto investigado.

En la codificación de los datos se siguen los siguientes pasos: establecer las categorías pertinentes para efectuar la clasificación de los resultados obtenidos en el análisis, codificar o asignar a los mismos un código de identificación, clasificar cada uno de dichos resultados en las categorías adecuadas, discutir detenidamente a que categorías se pueden asignar los datos sobrantes del primer intento de clasificación, refinar todo el trabajo realizado, considerando conjuntamente y comparando entre sí los resultados obtenidos y relativizar las conclusiones inmediatas que se deriven de la investigación, teniendo en cuenta las circunstancias de su obtención y el contexto al que se refieren.

La observación directa se realizó con la finalidad de registrar información sobre lo que ocurría en las relaciones entre los grupos de trabajo de la empresa en relación a las implicaciones que se generan por la gestión de la calidad, fue

muy importante el trabajar con un diario de campo en el cual hacia diariamente anotaciones de las situaciones observadas, por la tarde me dedicaba por dos horas a escribir los pormenores de los acontecimientos del día.

#### **4.3.2 Encuesta de salida.**

Uno de los actores que pueden aportar información relevante es el cliente, en los hoteles existe la práctica de aplicar una encuesta de salida acerca de cómo percibieron el servicio del hotel, para los efectos de esta investigación se les tomó como base para conocer la percepción de los mismos, debido a las políticas de las empresas en las que prohíben se aplique todo tipo de cuestionarios o entrevista dentro de las instalaciones. Del mismo modo se reviso la revista electrónica tripadvisor de los Estados Unidos de América, en la que los viajeros hablan de sus experiencias de viaje, califican al hotel en que se hospedaron en 7 aspectos: valor, condición de las habitaciones, ubicación, limpieza, eficiencia en el registro de entrada y salida, servicio y administración del servicio, así mismo detallan algunos aspectos relevantes ya sean positivos o negativos de la imagen que se llevaron, es considerada como una de las más leídas en ese país.

#### **4.3.3 Revisión de documentos de planeación estratégica.**

Los documentos de naturaleza interna de la organización ofrecen información sobre la realidad en cuanto a reglamentaciones, normas, procesos, filosofía con las que se orientan las tareas productivas de ella. Se revisaron entre

otros documentos, el manual de familiarización y bienvenida en cuyo contenido están los antecedentes, organización y filosofía, y las estrategias de calidad en el servicio, los manuales de puestos, manuales de procedimientos, roles de turnos, formatos, bitácoras, reportes de salida de huéspedes, la revista interna y el software de cada departamento en el que llevan el control de actividades y de la ocupación promedio del establecimiento.

#### **4.3.5 Revisión de datos estadísticos.**

La revisión de documentos externos fue importante para corroborar algunos de los datos sobre las actividades de los dos establecimientos, se efectuó la revisión de estadísticos sobre ocupación hotelera, afluencia y procedencia de visitantes, crecimiento de la hotelería provenientes de la Coordinación General de Turismo del estado de Sinaloa y de la Secretaría de Turismo, así como de la prensa local.

Otras fuentes fueron fotografías, folletos, revistas y paginas Web.

#### **4.4 Acceso a la Organización.**

Para entrar en el campo, fue necesario solicitar una entrevista con los gerentes de las áreas seleccionadas, también el permiso para entrevistar al personal y realizar la observación, formalizándolo a través un escrito dirigido al Gerente de Operaciones en el hotel Playa Mazatlán, y al Gerente de División

Cuartos en el hotel Pueblo Bonito, anexo iba un cronograma de actividades, en ambos casos hubo respuesta afirmativa, bajo algunas condiciones.

En el hotel Playa Mazatlán, fue autorizada la realización de entrevistas al personal así como la revisión de documentos de planeación estratégica y encuestas de salida, las entrevistas se llevaron a cabo dentro de las mismas instalaciones al término del turno del día de cada uno de los 16 entrevistados seleccionados.

En el hotel Pueblo Bonito, permitieron hacer observación directa así como entrevistas y la revisión de resultados de encuestas de salida. Solicitaron un cronograma de actividades, y un reporte de salida sobre las actividades realizadas; además fue necesario asistir al curso de inducción para el personal.

Figura no. 28 Cronograma de actividades de Observación Simple

FECHA	HORARIO	DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD
25 al 29 de septiembre	De 8 a 13 hrs.	Teléfonos.	Conocer los procedimientos de trabajo del personal y la participación de cada uno.
2 al 13 de octubre	De 8 a 13 hrs. la primer semana y de 12 a 17 hrs., la segunda	Recepción.	
16 al 20 de octubre	De 8 a 13 hrs.	Ama de llaves	Entrevistar al personal.
23 al 27 de octubre	De 8 a 13 hrs.	Concierge	
30 de octubre al 3 de noviembre	De 8 a 13 hrs.	Actividades acuáticas.	

La entrada a la empresa fue igual que lo hacen los colaboradores de nuevo ingreso, esto es; presentarse un lunes para un curso de inducción, en el que se conoce como esta estructurado el hotel, se hace un recorrido por las instalaciones, ubicando cada departamento, presentación con las personas a cargo de cada uno, recibir información sobre las políticas internas a las que debe uno sujetarse para no entorpecer las rutinas departamentales; asistir debidamente uniformada; blusa blanca, pantalón negro, zapato de piso, el cabello recogido en la nuca, aretes pequeños, poco maquillaje y portar un gafete. Cabe aclarar que el Gerente de División Cuartos envió un memorando a los jefes departamentales en el que les notificaba acerca de mi estancia.

La entrada era todos los días por la puerta del personal, era necesario registrarse ante la caseta de vigilancia, donde tomaban nota de la hora de entrada y salida, había que reportar el ingreso del equipo; grabadora, cámara, etc. Después caminaba por un pasillo en el que se encuentra ubicado un espejo de cuerpo entero para verificar que la imagen que se proyecte allí corresponda con la de un cuadro colgado a un lado de éste.

La observación directa fue realizada en seis semanas, una semana por departamento -en recepción dos semanas-, en total 150 horas, al inicio de la semana directamente la llegada era a cada departamento, el jefe de departamento ya tenía conocimiento de las fechas de estancia, primero porque les habían enviado un memorando y segundo porque durante el curso de inducción se hizo la presentación, durante ese tiempo se identificaron las tareas diarias, procesos y

políticas de trabajo, sirvió para efectuar la revisión de documentos y sobre todo observar la forma de conducirse de los diferentes grupos de trabajo.

#### **4.4.1 Principales obstáculos durante la investigación de campo.**

La primer situación que se presentó fue que después de la entrevista con el Gerente de operaciones del hotel Playa Mazatlán, pidió que se enviara la carta solicitud vía correo electrónico, lo que no es aconsejable, puesto que no dio respuesta inmediata y hubo que regresar para obtener el permiso de entrar al hotel, él había estado muy ocupado, afortunadamente se concreto la entrada para realizar las entrevistas y revisar algunos documentos.

En el hotel Pueblo Bonito no se presentó la situación anterior, sin embargo, al llegar a Recursos Humanos dijeron que era un requisito acudir antes al curso de inducción, como solo se imparte los días lunes de cada semana, se inició una semana después de lo acordado, para llevar a cabo la observación simple.

En las entrevistas uno de los obstáculos que se presentaron en un principio fue la resistencia del personal a mencionar su nombre y preguntaban si la información la entregaría a la empresa, al explicarles la finalidad y prometerles que permanecerían en el anonimato, los entrevistados cobraban confianza.

Otra situación fue que en algunos momentos el personal buscaba apoyo en sus compañeros para contestar algunas preguntas, por lo que de repente parecían entrevistas colectivas, afortunadamente se controló señalando que después les tocaría su turno de contestar.

Para realizar las entrevistas al personal permitieron usar una oficina, el ambiente privado le inspiró más confianza al personal.

## **CAPÍTULO V.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

En este capítulo se aborda el desarrollo de la investigación empírica que tiene como principal objetivo, Analizar las implicaciones socio-funcionales de la gestión de la calidad en el sector hotelero a nivel de grupos de trabajo.

Se inicia elaborando un contexto de la gestión de la calidad del sector hotelero en Mazatlán, para posteriormente describir las características de los establecimientos seleccionados para llevar a cabo el estudio de caso.

Inmediatamente se operacionalizan conceptualmente las variables bajo las cuales se analizan las implicaciones de la calidad a nivel de los grupos de trabajo formales e informales.

### **5.1 Contexto de la gestión de la calidad en el sector hotelero en Mazatlán.**

Los empresarios hoteleros de Mazatlán apoyados por la Coordinación General de Turismo del Estado de Sinaloa (CGT) y la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas (AHMET), han desarrollado varias acciones desde los 80's para posicionar sus establecimientos en un mercado cada día más competitivo.

La búsqueda de ofrecer servicios de calidad los ha encaminado a incursionar en distintos programas de capacitación, diseño de sistemas de

gestión de la calidad, cambios en las estrategias de comercialización y ventas, entre otros.

La CGT ha preparado distintos cursos de capacitación para prestadores de servicios turísticos, dichos cursos son ofertados con los empresarios y directivos del sector hotelero. “Con el propósito de mejorar la calidad en la atención al turista que visita nuestro estado, durante este año se llevo a cabo la V Cruzada Estatal por la Calidad y la Excelencia de los Servicios Turísticos impartándose 55 cursos de capacitación turística a 1,827 trabajadores del sector”. (Coordinación General de Turismo, V Informe de Gobierno del Estado de Sinaloa)

La PROFEPA órgano oficial del gobierno federal mexicano en la materia ambiental encargado de otorgar los Certificados de Calidad Ambiental Turística, recibió 18 solicitudes en Marzo de 2004 de todo el país, de las cuales 7 pertenecían a Mazatlán.

En cuanto a la comercialización, cada año se establece un presupuesto para la promoción turística, las aportaciones proceden de los empresarios del sector, del Consejo de Promoción Turística de México, del Gobierno Estatal y Municipal. Para el año 2006 se calculó en 3.4 millones de dólares. “Por concepto del Impuesto del 2% sobre la Prestación de Servicios de Hospedaje, durante el año 2003 en Sinaloa se recaudaron 19.5 millones de pesos, estos recursos se aplicaron en Mazatlán, Culiacán y Los Mochis para promoción turística nacional e

internacional y apoyo a líneas aéreas”. (Coordinación General de Turismo, V Informe de Gobierno del Estado de Sinaloa).

Entre los distintivos que ostentan algunos de los establecimientos de hospedaje, como se menciona en el capítulo II se encuentran el de Estrellas y Diamantes, el distintivo H y el distintivo M.

Recordemos que el distintivo “M” se refiere a un sistema de gestión de la calidad para mejorar el servicio, la atención, humanizar el trabajo incrementando la participación de los colaboradores; elevar las ventas y reducir los costos; todo ello para el beneficio y satisfacción de los clientes.

El distintivo “H” se otorga a los hoteles que destacan por el manejo higiénico de alimentos en sus centros de consumo de alimentos y bebidas. Para el año 2006 en Sinaloa fueron reconocidos 26 establecimientos de los cuales el 92% se ubican en Mazatlán, y el 8% en Culiacán.

La garantía que otorga el Distintivo “H” es que precisamente trata de reducir los riesgos de enfermedades a los consumidores nacionales y extranjeros y fomentar la imagen de los destinos. Este programa contempla la capacitación del personal operativo.

De los 24 centros de consumo 4 pertenecen al hotel Playa Mazatlán y 16 al grupo Pueblo Bonito. (Veáse Fig. 29)

Figura no. 29 Establecimientos que ostentan el distintivo “H” año 2006

ESTABLECIMIENTOS QUE OSTENTAN DISTINTIVO “H” VIGENTE				
	Nombre del establecimiento	Municipio ó Delegación	Vigencia	Instructor Consultor
1	Hotel Playa Mazatlán Restaurante Bar "Terraza"	Mazatlán	04 de abril del 2006	Ing. Dulce María Maciel Macías
2	Yak & Sports Book Culiacán	Culiacán	23 de abril del 2006	I.B.Q.A. María Antonieta Villareal Olano
3	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Restaurante Cordeliere	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
4	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Bar Cordeliere	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
5	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Bar Kelly's	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
6	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Bar Aquabar 1	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
7	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Bar Aquabar 2	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
8	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Restaurante Emerald Grill	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
9	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Comedor Flamingos	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
10	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Comedor Salon Claussen	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
11	Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay Comedor Superdeli 1	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
12	Hotel Pueblo Bonito Mazatlán Restaurante "Las Alas de las Palomas"	Mazatlán	30 de mayo del 2006	Dr. René Galván
13	Hotel Pueblo Bonito Mazatlán Restaurante "Angelo's"	Mazatlán	30 de junio del 2006	Ing. Laura Rosana Barraza Nery
14	Hotel Pueblo Bonito Mazatlán Restaurante "Cilantro's"	Mazatlán	30 de mayo del 2006	Dr. René Galván
15	Hotel Pueblo Bonito Mazatlán "Comedor Flamingos"	Mazatlán	30 de mayo del 2006	Dr. René Galván
16	Hotel Pueblo Bonito Mazatlán Bar "Cabaña"	Mazatlán	30 de mayo del 2006	Dr. René Galván
17	Hotel Pueblo Bonito Mazatlán Bar "Cascade"	Mazatlán	30 de mayo del 2006	Dr. René Galván
18	Hotel Pueblo Bonito at Esmerald Bay Superdeli 2	Mazatlán	31 de mayo del 2006	Dr. René Galván
19	Hotel Playa Mazatlán Snack Bar "La Playita"	Mazatlán	04 de abril del 2006	Ing. Dulce María Maciel Macías
20	Hotel Playa Mazatlán Salón "Gaviotas"	Mazatlán	04 de abril del 2006	Ing. Dulce María Maciel Macías
21	Hotel Playa Mazatlán Comedor de Empleados	Mazatlán	04 de abril del 2006	Ing. Dulce María Maciel Macías
22	1078 Vips Culiacán Tres Ríos	Culiacán	28 de junio del 2006	Q.A. Rafael Vicente Nava Ruíz
23	Hotel Riviera Mazatlán Restaurante "Condimento"	Mazatlán	05 de enero del 2007	Ing. Laura Rosana Barraza Nery
24	Hotel Riviera Mazatlán Bar Condimento	Mazatlán	05 de enero del 2007	Ing. Laura Rosana Barraza Nery
25	Hotel Riviera Mazatlán Bar La Palapa	Mazatlán	05 de enero del 2007	Ing. Laura Rosana Barraza Nery
26	Hotel Riviera Mazatlán Comedor de Empleados "Las Especies"	Mazatlán	05 de enero del 2007	Ing. Laura Rosana Barraza Nery

Fuente: SECTUR.

### **5.1.1 Particularidades de las organizaciones objeto de estudio.**

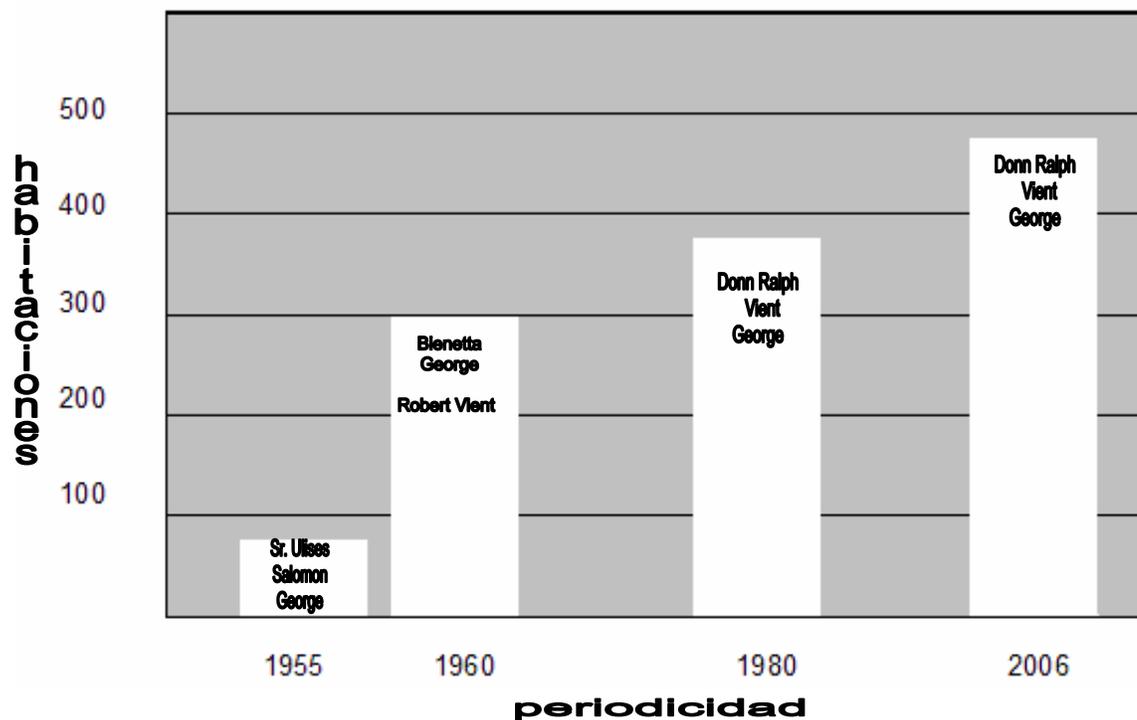
#### **1. Hotel Playa Mazatlán.**

El hotel Playa Mazatlán (HPM, de ahora en adelante) nace en 1953, fue el primer establecimiento construido en la Zona Dorada, en la playa Gaviotas. Es un hotel de tradición, se caracteriza por contar con empleados comprometidos con la empresa, situación que es manifiesta si se toma en cuenta la antigüedad en el servicio de éstos. Fue un norteamericano; Ulises Salomón George quién decide construirlo, inaugurándolo en 1955 con 80 cuartos.

Esta organización ha pasado por dos generaciones más dentro de la familia, después de su propietario original pasó a ser administrado en 1960 por su hija Bernetta y su yerno Robert Vient, aumentando el número de habitaciones de 80 a 300; finalmente desde 1980, su nieto Donn Ralph Vient George asume la presidencia.

Para el año 2006 este establecimiento cuenta con 418 habitaciones, decoradas al estilo mexicano; 199 vista al jardín o alberca, 133 vista al mar, 30 familiares, 53 de lujo y 3 júnior suite, 1 restaurante a la orilla de la playa, 3 albercas, 2 jacuzzies, 1 gimnasio, 10 salones para grupos y convenciones y otros servicios anexos como agencia de viajes, enfermería y tiendas comerciales. (Veáse Fig. 30)

**Figura no. 30 Crecimiento del Hotel Playa Mazatlán 1955 - 2006**



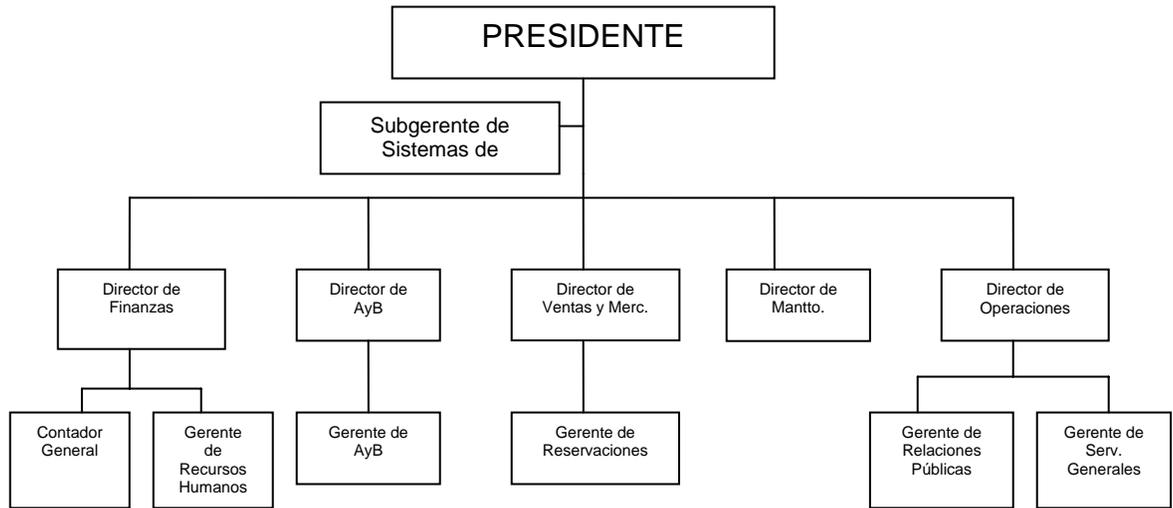
Fuente: (elaborado por la autora)

Dentro de las diversas actividades de recreación que este hotel brinda a sus huéspedes destaca la tradicional Fiesta Mexicana; desde 1966 realizan este espectáculo en uno de los restaurantes de dicho hotel.

El Hotel Playa Mazatlán está conformado en su forma organizacional por 5 direcciones departamentales (Veáse Fig. 31):

- ✓ Finanzas
- ✓ Alimentos y Bebidas
- ✓ Ventas y Mercadotecnia
- ✓ Operaciones (División cuartos) y,
- ✓ Mantenimiento e Ingeniería.

Figura no. 31 Organigrama del Hotel Playa Mazatlán.



Participa al igual que todos los hoteles en el mercado nacional e internacional, manteniendo una ocupación promedio anual del 81.5%.

Cuenta con manuales de procedimientos que tienen en promedio 15 años de haber sido diseñados. Obtuvo los reconocimientos distintivo “H”, por el manejo higiénico de alimentos en el salón Gaviotas, el snack bar La Playita, el restaurante bar la Terraza y el comedor de empleados, el distintivo “M”, por la administración de recursos administrativos y el premio AAA 3 Diamantes de la *American Automobile Association*.

El hotel no cuenta con un sistema de gestión formalizado hacia la calidad en el servicio, sin embargo la cultura organizacional esta basada en el valor de la confianza hacia el desempeño de su personal.

El hotel gestiona la calidad en base a la confianza que se le tiene al personal, su estructura organizacional ha permanecido igual desde hace 15 años.

Los manuales de la organización aunque señalan los procedimientos para cada actividad, están descontextualizados por los cambios y mejoras que se han realizado desde 10 años atrás, en específico a partir de la implantación de un sistema de información automatizado, anteriormente la mayoría de los procedimientos se realizaban manualmente.

Aun cuando obtuvo el Certificado de Cumplimiento Ambiental, el distintivo “M” y el “H”, no cuenta con un programa establecido de capacitación desde hace 5 años, ya que la persona que daba los cursos; amigo del dueño, cambio su residencia, él los diseñaba e impartía de manera gratuita.

“...Antes había una persona que tenía de puesto, no me acuerdo; era como el brazo derecho del dueño del hotel el nos daba capacitación, pero desde que renunció (4 años) ya no recibimos, en AyB si hay quien les de capacitación a los meseros, la persona que da en AyB la habían despedido pero la volvieron a contratar...” señala MR1

La compañía ofrece como parte de los incentivos a su personal una aportación de \$ 370.00 dice MS1, para que estudien inglés, cantidad que se les entrega mensualmente sin pedirles que justifiquen en que la emplean.

“...nos iban a pagar un curso de ingles a todos los empleados, desde hace seis años nos dan una beca mensual de 370 para que quien quisiera lo hiciera...”

Ya que es poca la rotación de personal, su experiencia sustituye la carencia de manuales actualizados, sin embargo, existen sanciones; cuando un empleado incurre en alguna falta se le levanta un reporte, si vuelve a hacerlo se le despiden.

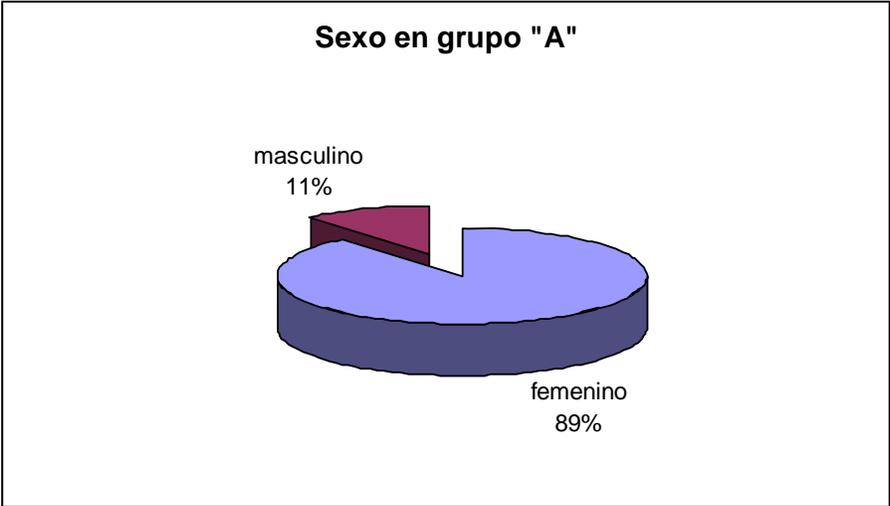
Grupos de Trabajo formales.

Los grupos de trabajo formales están conformados por los empleados de un mismo departamento y que participan en los mismos procesos de trabajo.

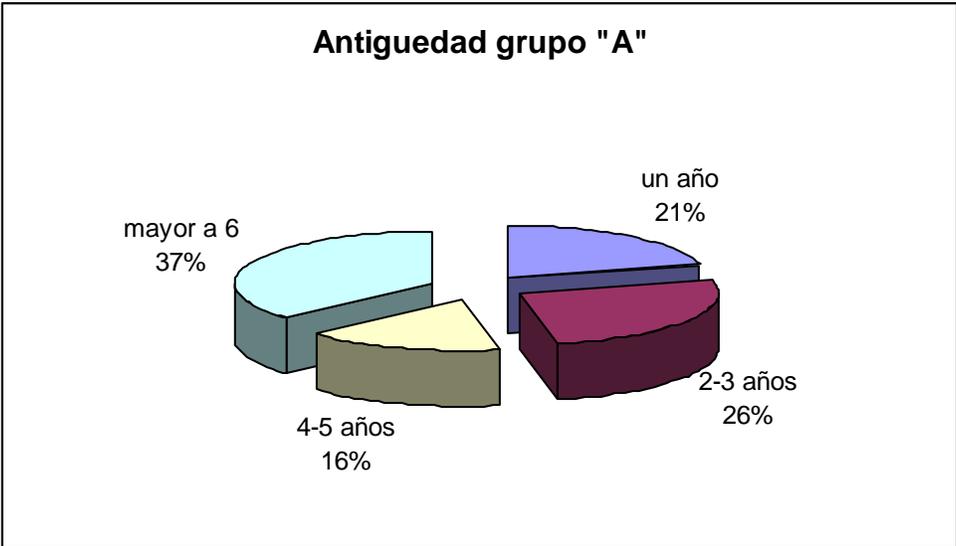
Los grupos de los departamentos de recepción, reservaciones y teléfonos tienen un promedio de 7 trabajadores. En el caso de Ama de llaves, hay más grupos y se relacionan de acuerdo a la supervisora que inspecciona el trabajo de las camaristas.

Para conocer las características de los grupos los he separado en dos, por una parte los que pertenecen a "A": recepción, teléfonos, y reservaciones, apartándolos de "B": ama de llaves; ya que este departamento es el más numeroso y tienen particularidades distintas a las de los primeros. En "A" se identifica un grupo de trabajo por cada departamento con un promedio de 6 colaboradores. En el "B" se identifica un grupo de trabajo por cada edificio o supervisora, cada grupo está integrado en promedio por 17 camaristas.

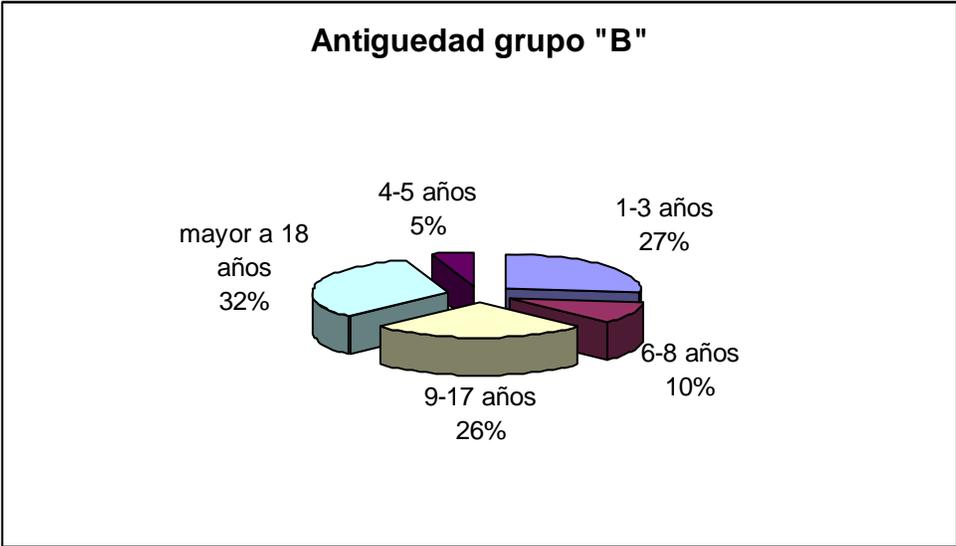
En "A" el 89% son de sexo femenino, el 11% masculino, la edad promedio es de 27 años para los trabajadores. En "B" el 100% son de sexo femenino con una edad promedio de 43 años.



En "A" el 21% de los trabajadores tiene un año de antigüedad en el puesto, el 26% entre 2 y 3 años, el 16% entre 4 y 5 años, el 37% restante mayor a 6 años.



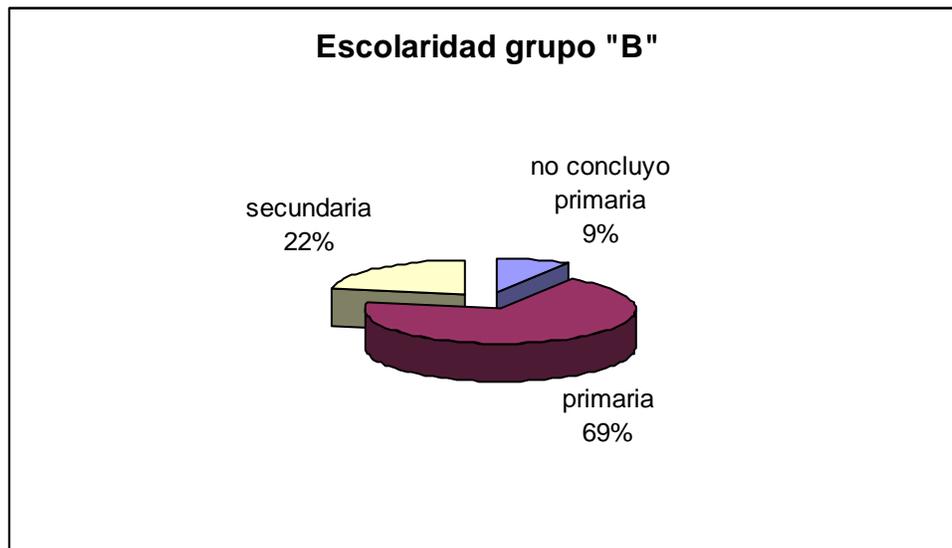
En "B" el 27% tiene entre 1 a 3 años de trabajar para el hotel, el 5% entre 4 y 5 años, el 10% 6 años, el 26% con 9 años y el resto o sea el 32% tiene más de 18 años.



En cuanto al nivel de estudios, el personal de recepción y de reservaciones son los que tienen el más alto nivel de estudios; el 37% en carrera profesional relacionada al turismo y el 42% en preparatoria, el 21% culminó la secundaria.



Con relación a Ama de llaves, el 69% de las camaristas tiene estudios concluidos de primaria, el 22% secundaria y el 9% no concluyo la primaria.



El sueldo para "A" fluctúa entre 96 a 146 pesos según el puesto, para "B" es de 70 pesos diarios.

Grupos de trabajo informales.

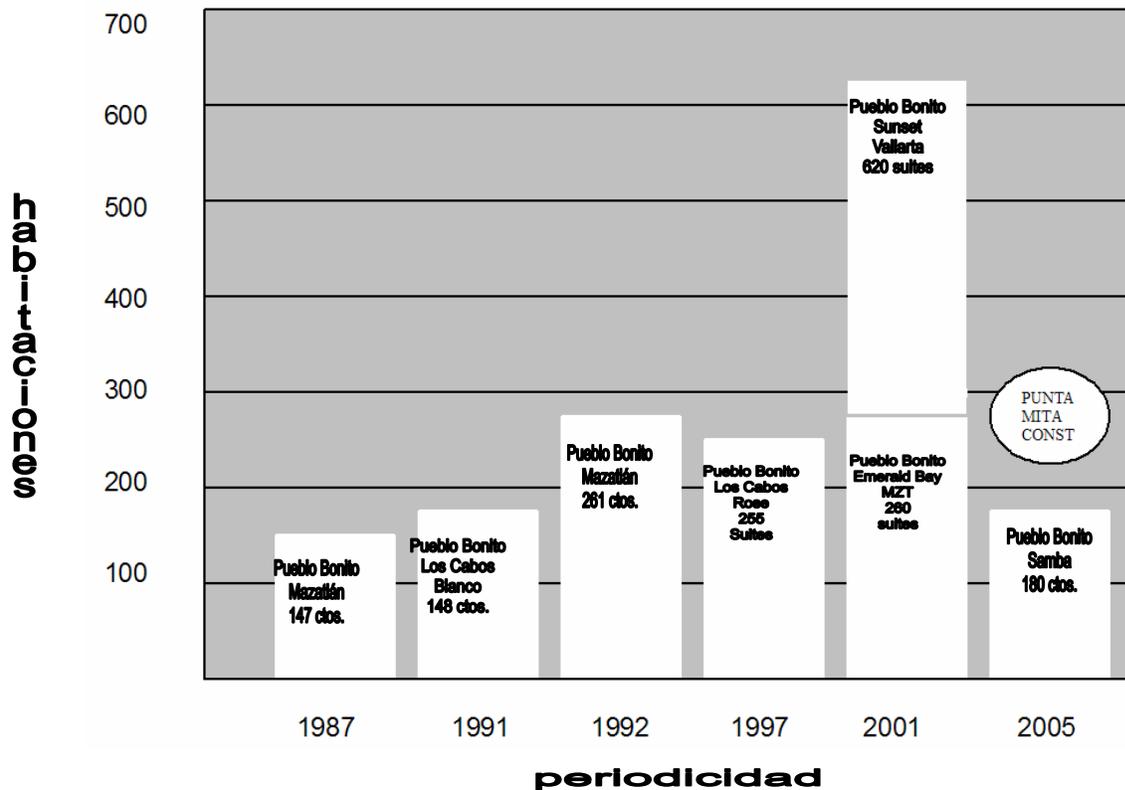
Los grupos informales en la organización están formados por los miembros de los departamentos a los que pertenecen y de los procesos de trabajo; por los intereses, preferencias, gustos y valores que comparten.

## **2.- Hotel Pueblo Bonito.**

El hotel Pueblo Bonito (HPB en adelante) surge en Mazatlán en el año de 1987 con el concepto de tiempo compartido, en una primera etapa denominada “Pueblo” con 147 habitaciones, cinco años después aumenta en 114 cuartos en la etapa “Pueblito”, sus socios fundadores son los señores Ernesto Coppel Kelly y N. Marcus Kronemeyer en 1991 nace otro hotel del grupo en Los Cabos, Baja California; el Pueblo Bonito con 148 suites. El Rosé se inaugura en 1997, con 255 suites, para el año 2001 se consolida ocupando el lugar numero 14 a nivel nacional en el renglón de hoteles de cadena, con la apertura del Emerald Bay en Mazatlán de 260 suites y el Sunset Beach en Puerto Vallarta con 620 suites. Finalmente en el año 2005 se integró al grupo el hotel Samba en Nuevo Vallarta y esta en construcción el Punta Mita.

Esta organización participa en el mercado de tiempo compartido y de servicios de alojamiento, por los que sus habitaciones todas cuentan con cocineta y están conformadas de la siguiente forma: 149 júnior suite, 52 luxury suite, 19 suites ejecutivas, 24 master suite, 1 suite presidencial y 2 pent-house. Su ocupación promedio anual es del 87%.

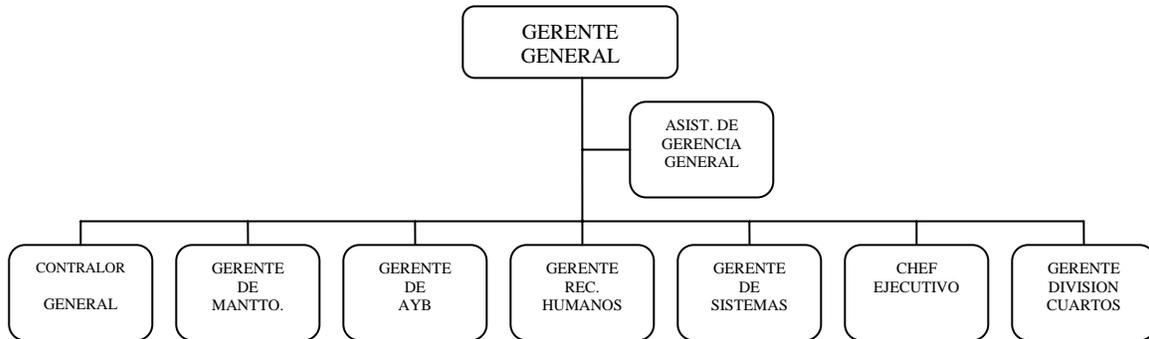
**Figura no. 32 Crecimiento del Grupo Pueblo Bonito 1987 - 2006**



Fuente: (elaborado por la autora).

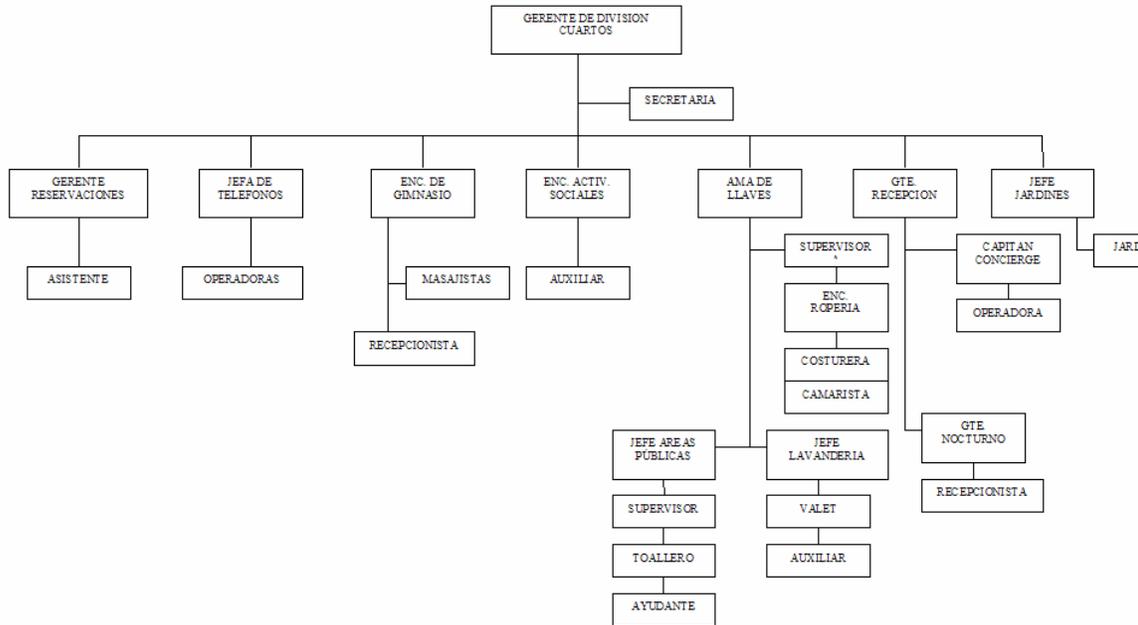
Posee una estructura organizacional conformada por una Dirección General que dirige las actividades de esta cadena hotelera, mientras que en cada establecimiento en el ápice estratégico se encuentran 1 Gerente General, 5 gerencias de área: Mantenimiento, División Cuartos, Alimentos y Bebidas y Sistemas, así como 1 contralor general.

Figura no. 33 Comité Ejecutivo Hotel Playa Mazatlán.



El hotel Pueblo Bonito Mazatlán tiene una planta de 217 colaboradores, de los cuales 90 pertenecen al área de División Cuartos, distribuidos de la siguiente forma: 2 en Administración (Gerente de División Cuartos, secretaria), 8 colaboradores en recepción, 8 en teléfonos, 7 en reservaciones, 6 en actividades sociales y 59 en ama de llaves.

Figura no. 34 Área de División  
Cuartos.



El logro de la calidad para garantizar la comercialización de las habitaciones y la repetitividad de sus clientes orienta sus operaciones. Ostentan cuatro distintivos de calidad, el RCI Gold Crown Resort, Excellence in Service, el ambiental “Hotel Verde”, y el distintivo “H” para los restaurantes: las alas de las Palomas, Angelo’s, Cilantro’s, los bares Cabaña y Cascade así como el comedor de empleados Flamingos.

Los socios del grupo tienen planes de desarrollo y expansión hacia los principales destinos de playa del país. Actualmente el grupo cuenta con más de 1540 habitaciones.

Los primeros esfuerzos en gestionar la calidad en el hotel iniciaron en 1998 sustentados en la satisfacción de las necesidades de los huéspedes, por ese motivo se creó la figura de concierge en su estructura organizacional, con la finalidad de ofrecer a los clientes un servicio más personalizado, el papel del operador de concierge era gestionar la solución de cualquier dificultad, necesidad o problema del huésped y verificar que fuera resuelta en un lapso de tiempo no mayor a 10 minutos. Esta prestación que inició como una respuesta reactiva, se ha convertido en un servicio proactivo.

Para mantener la cartera de clientes actuales y atraer clientes potenciales fue determinante legitimarse en el mercado internacional, específicamente en Estados Unidos y Canadá.

El siguiente paso se dio cuando se incorpora a RCI, ya que su principal forma de ventas es por tiempo compartido. Este organismo se encarga de promocionarlos a nivel internacional, para ello es importante tener clientes satisfechos. Han recibido dos reconocimientos, uno por la calidad y excelencia en el servicio y el otro por la calidad en la atención a socios que viajan en intercambio.

El hotel en busca de mantener un control sobre los comentarios de sus clientes diseña una evaluación de la calidad, que consiste en una encuesta con escala de Likert; el formato se deja en las habitaciones para que el huésped externé sus comentarios en relación a sus impresiones de las instalaciones, la

amabilidad, rapidez y cumplimiento de peticiones de los empleados. Incluye un concepto importante para los colaboradores; la petición para que el huésped mencione el nombre del más amable y/o cortés durante su estancia.

A continuación se describen las partes por las que están compuestos dichos formatos:

- 1) PRIMERA IMPRESIÓN. En esta parte, se mide la impresión que causa el establecimiento al huésped, desde que este llega al Hotel, así como el estado físico de la habitación que se le asignó.
- 2) SERVICIOS. Se evalúa la atención, amabilidad, rapidez y cumplimiento de peticiones del personal de los departamentos pertenecientes a esta División.
- 3) EVALUACIÓN GENERAL. Como su nombre lo indica, evalúa aspectos generales de todas las áreas del establecimiento.
- 4) SOBRE SUS VACACIONES. En esta parte se pretende obtener información acerca de la estancia del huésped como: Número de días que estuvo hospedado en el Hotel, número de personas que lo acompañaron, medios por los cuales se enteró del Hotel, etc.
- 5) SOBRE USTED. Datos personales del huésped.

La finalidad de aplicar este formato, es obtener información de la calidad en el servicio y con base a ella, elaborar estadísticas contenidas en un página interna de calidad que permita hacer comparaciones entre los distintos establecimientos

que forman parte del Grupo Pueblo Bonito, con respecto a los estándares establecidos en cada una de las áreas y hacer ajustes y correcciones en cuanto a las actividades y al desempeño del personal. Una vez detectadas las fallas, el Gerente de División Cuartos se reúne de manera individual con cada uno de los Jefes Departamentales para darle a conocer la deficiencia, discutir posibles soluciones y darle seguimiento incorporando al personal involucrado. Considero que esta práctica le permite a la empresa aprovechar eficientemente la opinión del huésped, reflejándose en la lealtad de sus clientes y en la constante mejora de la prestación del servicio.

Dentro de la planeación estratégica en el año 2001 diseñaron el credo del hotel, el mensaje a García y denominaron a los empleados como colaboradores.

En el año 2002 los directivos del hotel se reúnen con 4 empresarios de la localidad del Hotel Playa Mazatlán, Royal Villas, Esmerald Bay y Torres Mazatlán, unidos realizaron los trámites para legitimarse como “Hoteles Verdes”, por medio de los certificados de cumplimiento ambiental.

Debido al compromiso del establecimiento por mantener esos distintivos y al aseguramiento de la calidad, desde marzo y hasta octubre del 2006, se formó un grupo de trabajo por proyecto para la integración de manuales de organización, ya que no se contaba con ellos, este proceso se llevo a cabo en todos los hoteles del grupo.

Los manuales de organización se elaboraron de acuerdo a los procesos que realizan los colaboradores tomando en cuenta, al personal de mayor antigüedad en cada puesto de trabajo, para finalmente cotejarlos con los de los otros establecimientos y establecer los estándares que regirán en toda la cadena.

Entre otras acciones, se ha tratado de mejorar las condiciones de socialización, de participación y compromiso de los colaboradores por medio de programas especiales, incentivos y también con sanciones.

Algunas de las acciones que se han llevado a cabo para promover la cultura de la calidad son las siguientes:

Imagen de los colaboradores.- Después de registrar su entrada en la caseta de vigilancia, los colaboradores caminan por un pasillo en el que se encuentra un espejo, este fue colocado con el propósito de reflejar la imagen de cada trabajador, a un lado del espejo esta la fotografía de dos empleados mostrando el estándar de presentación para mujeres y hombres; en el caso de las mujeres y de acuerdo al manual de familiarización y bienvenida deben portar uniforme completo, gafete de identificación, zapatos cerrados y limpios, cabello recogido en una cola de caballo, y maquillaje discreto, el hombre debe traer uniforme completo, gafete de identificación, zapatos limpios cabello recortado, sin barba ni bigote.

Información actualizada.- Más adelante, en el mismo pasillo, se encuentran una serie de tableros de avisos, en los que se encuentra información relevante; el porcentaje de ocupación del día, celebraciones, servicios a promocionar, menú del día del comedor de empleados, cumpleaños, temperatura y condiciones del clima, entre otros.

Hay un tablero con las fotografías del comité ejecutivo por cada establecimiento del grupo con la finalidad de que los colaboradores los conozcan.

También se pueden encontrar baños y despachadores automáticos de refrescos y dulces.

Programa de fomento a la cultura de calidad.- Se establecen 5 campañas cada mes, para reforzar los valores comunes, promover un buen clima organizacional, y el interés hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes. Por ejemplo en el mes de octubre se tuvo la campaña de mantenimiento de las jerarquías, en la que se les pide a los colaboradores no tutear a sus jefes superiores directos; otra campaña fue la de respeto a la privacidad de los clientes, esta consistió en mantener los pasillos y áreas públicas en silencio. Otra campaña fue la de ahorro de materiales, en la que se les pidió reciclar hojas, ahorro de corriente eléctrica, entres otras.

Cursos de capacitación.- durante los meses de marzo y octubre se programan cursos de capacitación para el personal en general, se establecen

roles de asistencia de manera que socializar con compañeros de distintos departamentos y con los del hotel Emerald Bay.

Curso de refamiliarización.- se realiza también durante los meses de marzo y octubre con la finalidad de darles a conocer de nuevo las políticas, el credo, y el crecimiento del grupo Pueblo Bonito, al final del curso se les hace un pequeño examen para evaluar que todos estén bien informados.

Incentivos.- hay tres tipos de incentivos, el de reconocer al empleado que tuvo el mejor desempeño durante el mes, el reconocimiento al empleado más mencionado por los clientes y el premio a la puntualidad.

Sanciones.- así como se dan reconocimientos existen las sanciones, están establecidas en el reglamento interior de trabajo, aunque se manejan a discreción de los jefes departamentales hay algunas en las que se pone más atención: falta cometida en contra de algún huésped, impuntualidad, faltas de respeto a jefes inmediatos superiores, por mencionar algunas.

Sistema de información interno. Se desarrollo el sistema de información “hotelero” a la medida de las necesidades de la organización, en este momento se encuentra en la etapa de prueba, la finalidad es mejorar los flujos de información, automatizar la información, evitar dobles trabajos.

Para la conformación de este sistema se tomaron en cuenta las funciones principales de cada departamento, las necesidades del manejo y conocimiento de información tal como porcentajes de ocupación, estado de las habitaciones, status de ingreso de huéspedes.

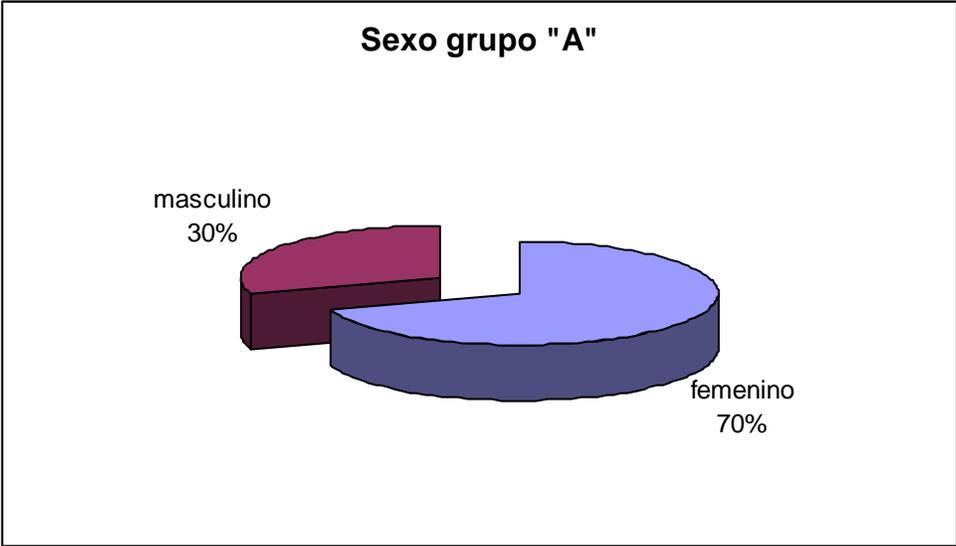
El programa cuenta con un menú especial para cada departamento aunque comparten algunas opciones que son necesarias para consulta general.

Grupos de trabajo formales.

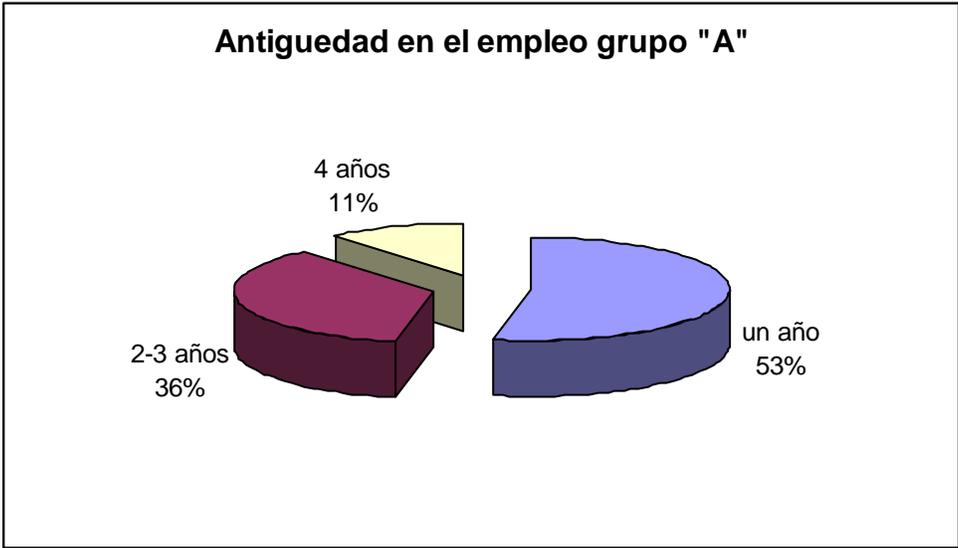
Los grupos de trabajo formales están integrados por el personal que labora en cada una de las áreas del establecimiento y los procesos de trabajo en los que participan.

Para conocer las características de los grupos los he separado de manera similar que en el hotel anterior, por una parte los que pertenecen a "A": recepción, teléfonos, actividades sociales y concierge, apartándolos de "B": ama de llaves; ya que este departamento es el de mayor número de personas y tienen particularidades distintas a las de los primeros. En "A" se identifica un grupo de trabajo por cada departamento con un promedio de 7 colaboradores. En el "B" se identifica un grupo de trabajo por cada piso o supervisora, cada grupo esta integrado en promedio por 12 camaristas.

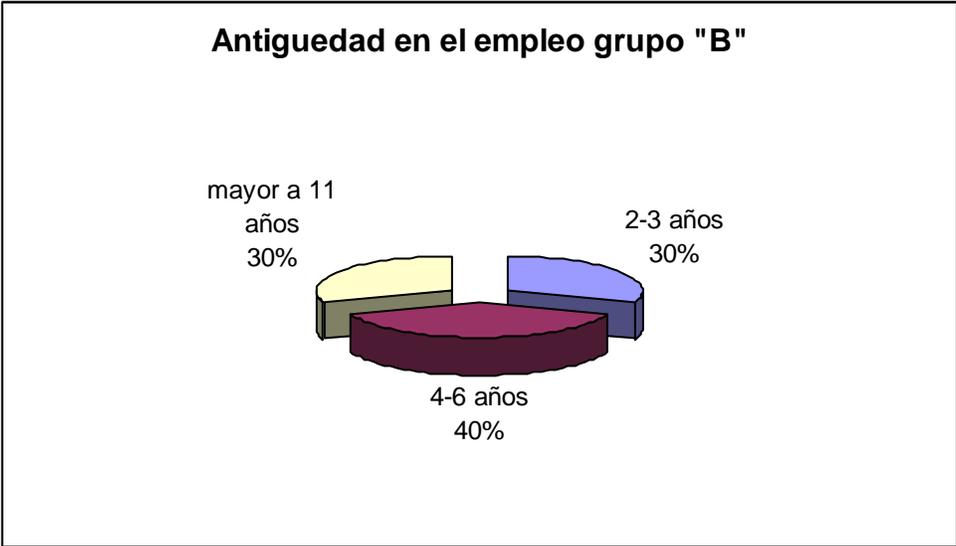
En "A" el 70% son de sexo femenino, el 30% masculino, la edad promedio es de 23 años para los colaboradores, solo en el caso del personal del departamento de teléfonos el 67% tienen una promedio de 46 años. En "B" el 100% son de sexo femenino con una edad promedio de 43 años.



En "A" el 53% de los colaboradores tiene un año de antigüedad en el puesto, el 36% entre 2 y 3 años, el 11% restante mayor a 4 años.



En "B" el 40% tiene 6 años de trabajar para el hotel, el 30% mayor a 11 años y el resto tiene de 2 a 3 años. En ama de llaves solo el 30% del personal había trabajado en otro puesto.

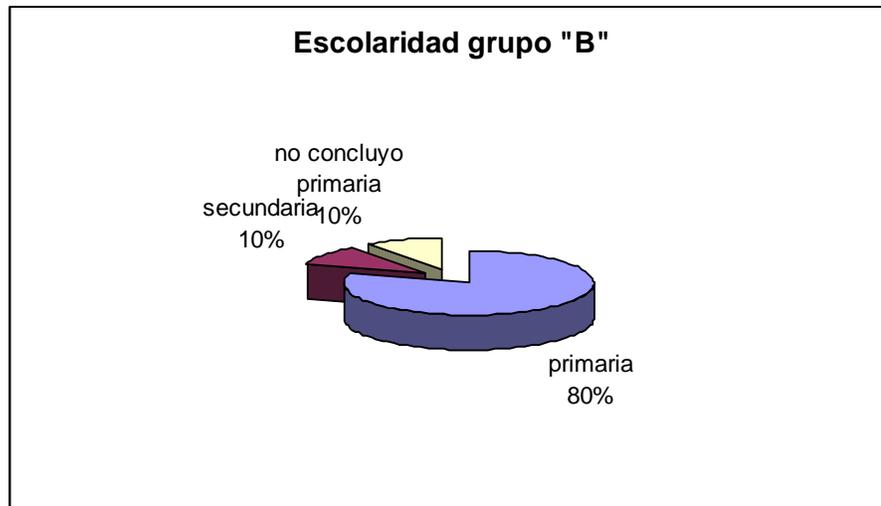


En cuanto al nivel de estudios, el personal de recepción y de concierge son los que tienen el más alto nivel de estudios; el 70% en carrera profesional relacionada al turismo y el 30% en preparatoria.



El 90% del personal de teléfonos culmino secundaria y el restante esta terminándola dentro del mismo establecimiento.

Con relación a Ama de llaves, el 80% de las camaristas tiene estudios concluidos de primaria, el 10% secundaria y el 10% no concluyo la primaria.



De las 4 supervisoras solo una tiene estudios de carrera profesional y 3 de preparatoria.

### Grupos informales

Los grupos informales en esta organización no dependen del departamento a que pertenecen ni de los procesos de trabajo; están formados por los intereses, preferencias, gustos y valores que comparten.

Uno de los períodos en que socializan los colaboradores es el momento de la comida, ellos se comunican para acordar la hora de reunirse en el comedor.

Relaciones de los grupos de trabajo.

Las relaciones de los grupos de trabajo en la hotelería se derivan de dos situaciones específicas a) de su participación en los procesos de producción de servicio acorde a la posición ocupada dentro de la estructura jerárquica de la organización, y b) de las relaciones interpersonales que se producen en cualquier posición ocupada.

Las relaciones de los grupos de trabajo son de dos tipos: a) Funcionales, es decir las relaciones que se derivan de la división del trabajo, de la especialización, y de la coordinación de los esfuerzos de sus miembros, con el fin de lograr la sinergia en el desarrollo de los objetivos. b) Sociales, que nacen de la convivencia entre los miembros de trabajo dentro y fuera de su área de trabajo, mismas que les permiten el equilibrio y la armonía del grupo.

En las relaciones funcionales del área de División Cuartos es significativa la participación de los distintos grupos de trabajo en los principales procesos de producción de servicio.

El proceso de mayor relevancia es el del registro Entrada-Salida de huéspedes, por esa razón la información debe fluir con oportunidad, precisión, rapidez y veracidad. En el siguiente cuadro elaborado en base a la observación simple llevada a cabo en la parte empírica, se puede apreciar la forma en que se ven involucrados los grupos de trabajo formales en la producción del servicio.

Figura no. 35 Inter.-relaciones en el Proceso de Registro Entrada-Salida.

	RECEPCION	TELEFONOS	AMA DE LLAVES	CONCIERGE
RECEPCION	Encargado de llevar a cabo el registro de entrada y salida del huésped. Inmediatamente avisara vía telefónica o mediante la actualización en el sistema del nuevo estatus de la habitación.	Estar informados de los servicios que demanda el huésped al departamento de Teléfonos de llamadas telefónicas para su cargo a cuenta.	Requiere de Ama de llaves el estatus de la habitación referente a si ésta se encuentra vacía limpia, vacía sucia, ocupada limpia, ocupada sucia, etc. y de los servicios prestados como pueden ser lavandería, tintorería, para su cargo a cuenta.	Mantenerse al tanto de los servicios se otorgan a huéspedes que tienen alguna queja, como cortesías, atención especial, etc.
TELEFONOS	Requiere de Recepción información referente a las condiciones en que fue rentada la habitación, nombres, procedencia, la estadía de los ocupantes y crédito limite.	Lleva a cabo la recepción y comunicación de llamadas para los huéspedes.	Estar informados sobre el estado del equipo telefónico, sonido y canales de televisión en las habitaciones.	Estar en contacto sobre las peticiones especiales de los huéspedes, por ejemplo: no transferirles llamadas a determinadas horas del día.
AMA DE LLAVES	Requiere de Recepción información sobre las habitaciones que serán asignadas, desocupadas y habitaciones con trato especial.	En algunos casos teléfonos es interlocutor entre ama de llaves y los huéspedes debido al desconocimiento del idioma por parte de ama de llaves.	Se encarga de mantener en buen estado y limpieza las habitaciones, y de verificar las especificaciones en las asignaciones de VIPS.	Se coordinan en la supervisión del estado de las habitaciones. Sobre todas aquellas que requieren de trato especial.
CONCIERGE	Requiere conocer la información referente a las condiciones en que fue rentada la habitación, nombres, procedencia, la estadía de los ocupantes, crédito límite y peticiones especiales de los clientes.	Mantener informado al departamento sobre las indicaciones especiales que los huéspedes señalen. Por ejemplo: localización del cliente fuera de la habitación, y manejo de mensajes.	Estar al tanto de las demandas que el huésped realiza al departamento sobre toallas, sábanas, almohadas, sillas y camas extras, lavado de ropa, etc. así como de los objetos extraviados, para su solución inmediata.	Están a cargo de ofrecer soluciones a las necesidades expuestas por los clientes, en un término no mayor a 10 minutos.

Fuente: elaborado por la autora.

La comunicación entre ellos es determinante para que el proceso sea satisfactorio para la empresa, el huésped y los grupos de trabajo. Generalmente los procesos de producción de servicio están formalizados y existe una normalización de las tareas a nivel departamental pero no interdepartamental, esto significa, que las interrelaciones laborales fluyen de acuerdo a las normas que se establecen de manera tácita entre los que están involucrados.

En la asignación de una habitación a un huésped con un cambio posterior no solicitado por el huésped se puede ejemplificar lo anterior. La función del recepcionista es asignar la habitación que el cliente ha solicitado en su reservación, la función de la camarista es entregar la habitación en perfecto estado de limpieza. No obstante, si el huésped llega con anticipación; el recepcionista le ofrece una habitación con especificaciones distintas de la reservación, con la finalidad de instalarlo y le informa que más tarde podrá hacer el cambio a la que cubre sus demandas. En este caso, muy común en la práctica, se establecen acuerdos entre los departamentos, la camarista estaría en su derecho de negarse a limpiar de nuevo la habitación que fue otorgada momentáneamente; sin embargo, vuelve a limpiarla más no a profundidad.

Entonces, en las relaciones interdepartamentales es frecuente la coordinación mutua de los grupos de trabajo, sobre todo en el terreno informal.

En el turno de trabajo, los grupos se ven involucrados en ciertos procesos debido a las normas, entre ellos se establecen relaciones sociales además de las funcionales, que son las que facilitan la convivencia de sus integrantes.

Para la exposición de los resultados he separado las implicaciones de la gestión de la calidad a nivel de los grupos de trabajo, de acuerdo a las variables dependientes que se consideraron: toma de decisiones, participación y compromiso en el logro de los objetivos de calidad de la organización, eficiencia en los procesos de producción de servicio y socialización.

## **5.2 Toma de decisiones.-**

La toma de decisiones en los hoteles esta caracterizada por ser centralizada y recae en los niveles directivos el proceso decisor estratégico, sin embargo al orientar las actividades de producción de servicio hacia el logro de la calidad, es necesario delegar en el personal operativo ciertas decisiones que son seleccionadas de un conjunto de alternativas analizadas con el propósito de mantener el mayor control posible, Simon (1988) hace referencia a la toma de decisiones del personal operativo en las organizaciones; señala que los procesos administrativos son procesos decisorios, que consisten en separar determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización y en establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos, para comunicárselos a los miembros a quienes afectan.

“La organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones. Las decisiones que la organización elabora ordinariamente para el individuo: 1) especifican su función, es decir, el alcance general y la naturaleza de sus deberes; 2) asignan autoridad, es decir, resuelven quién tendrá poder en la organización para tomar nuevas decisiones que afecten al individuo, y 3) establecen tantos límites a su facultad de elegir como sean necesarios para coordinar las actividades de los distintos individuos de la organización” (Simon,1988), en los hoteles la definición de las jerarquías, puestos y funciones, es una de las tareas que conducen al desarrollo de una serie de opciones, puestas al alcance de los empleados para que cuando se presente una situación en la que se requiera de su participación, sepa como deberá resolverla (para orientar este quehacer existen los manuales de la organización). El credo de una de las empresas en el punto 15 señala: “Ofrezca siempre una cálida bienvenida a nuestros huéspedes, diríjase a ellos por su nombre cuando sea posible”, en ese fundamento se indica al empleado como debe ser el trato al huésped, y en el punto 10 “Cada colaborador tiene la capacidad de resolver inconformidades de nuestros huéspedes” en éste se indica la facultad que tiene el trabajador para dejar satisfecho al cliente.

“...tenemos el empowerment, nos dan el derecho de poder decidir que hacer; de hecho, nos ha tocado que una persona tenga problemas en la habitación. Estamos capacitados para resolver cualquier situación, podemos decidir darle un crédito, una habitación, una cena. Y si vemos que el huésped no esta conforme, sigue molesto, podemos hacer mas para que este a gusto...” dice BR2.

Aún cuando en ese punto no se marca cual es el limite de esa facultad, existen opciones de las que puede disponer el empleado para dar respuesta en esas situaciones, ahora bien; esta gama de posibilidades ya consideradas por el ápice estratégico, es asumida por el trabajador bajo la percepción de que efectivamente ellos están tomando decisiones -que no son tomadas en base a su propio criterio, sino que son decisiones elaboradas-, que como dice Simon marca el alcance y naturaleza de sus deberes, pero que al mismo tiempo establecen los limites a su facultad.

La organización administrativa se caracteriza por la especialización; a cada elemento de la empresa se le asignan determinadas tareas en función a la formalización de los procesos de trabajo, no obstante; por la flexibilidad en la dinámica del trabajo, en la organización informal se establecen pactos para realizar sus labores, según lo expresado por BR4:

“...Cuando llegamos a recepción ya tenemos específicamente cada quien lo que vamos a hacer, por decir; si llegamos dos personas a las 6 de la mañana al mismo tiempo, si ella entró primero, ella toma la caja, ella se va a dedicar a la caja y la otra va a ser recepcionista; la cajera también registra, asigna, la recepcionista sabe que tiene que checar las asignaciones, cuartos disponibles; cada quien ya sabe que tiene que hacer, la recepcionista checa la bitácora, hace bitácora y la cajera checa que haya dinero en la caja, cada quien ya tenemos nuestras funciones...”

La eficiencia en el trabajo de estos grupos se logra por la especialización, que redundando en el conocimiento, la precisión y rapidez con que se presta el servicio, basado en ese criterio, el Gerente del área lleva a cabo la supervisión directa, pero les facilita la coordinación mutua.

Al menos son tres razones para la especialización vertical en la organización. 1°.- si existe una especialización horizontal, la especialización vertical es necesaria para realizar la coordinación entre los empleados operativos. 2°.- de la misma manera que la especialización horizontal permite que el grupo operativo desarrolle mayor habilidad y destreza en la ejecución de sus tareas, la especialización vertical da lugar a una mayor destreza en la toma de decisiones, y 3°.- la especialización vertical permite que el personal operativo sea responsable de sus decisiones ante sus superiores.

La coordinación de procedimiento es una de las formas de hacer una “descripción generalizada de los comportamientos y de las relaciones entre los miembros de la organización”, el comportamiento de grupo exige no solo la adopción de decisiones correctas, sino también que todos los miembros del grupo adopten las mismas decisiones. Un ejemplo se da en la recepción de los hoteles, donde se presta el servicio de cambio de divisas durante las 24 horas, por lo que cada cajero debe manejar una “caja chica”, con un monto estipulado, mismo que se agota durante el transcurso del día, razón por la cual inician una serie de canjes entre ellos, ésta situación llega a entorpecer las actividades, causando demora o no se ofrezca el servicio.

En ese sentido, durante el período de la observación directa se pudo observar que efectivamente, una de las decisiones estratégicas que se toman para agilizar el servicio en la recepción es, que todos los recepcionistas pueden hacer movimientos de la misma “caja chica”, aún cuando existe una persona

responsable del manejo del dinero. Esta decisión esta sustentada en la experiencia del jefe del departamento y en el hecho de que los clientes se aglutinan a una determinada hora del día para hacer sus demandas, generalmente a las 10:30 a.m. El control sobre el dinero esta supeditado a la honradez de todos los empleados del turno; pero sí existiera un faltante, se estableció el acuerdo entre el gerente del departamento y los colaboradores, que la cantidad sería dividida entre los cajeros recepcionistas, esa decisión fue comunicada a contraloría, que contablemente hace un cargo directamente a sus salarios. Por ello, cada uno de los elementos del departamento elaboran una papeleta para indicar el tipo de movimiento que hicieron; ya sea cambio de divisas, ingreso por habitación, entre las más comunes. Al mismo tiempo le informan de manera verbal al encargado de la caja sobre la acción realizada, no obstante; se presentan con regularidad problemas en la comunicación.

La especialización es entonces uno de los factores primordiales considerados en la toma de decisiones a nivel operativo.

De acuerdo a (Simon, 1988) las decisiones que se toman en los niveles superiores sólo surtirán efecto en las actividades del personal operativo si son comunicadas en sentido descendente. Las maneras de influir en el comportamiento del empleado puede clasificarse en dos categorías: 1) la formación, en el empleado operativo, de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que lo conduzca a una decisión ventajosa para la organización, y 2) la imposición

al empleado operativo de las decisiones a que se ha llegado en otro punto de la organización.

El primer tipo de influencia opera inculcando en el empleado normas organizativas y una preocupación por la eficacia y, de manera más general entrenándolo. En ese sentido es importante destacar que en el HPBM además de la capacitación que se lleva a cabo en los meses de marzo y octubre, han colocado una serie de posters en los pasillos por los que caminan los empleados destacando los 9 valores de la empresa y su significado:

1. Compromiso.- es aceptar la responsabilidad para generar un resultado.
2. Cordialidad.- es tener una actitud amable, servicial, amigable y sonriente.
3. Ética.- es algo en nuestro interior que nos dice lo que es correcto y lo que no.
4. Honestidad.- es decir y actuar con la verdad siempre...
5. Lealtad.- es el sentir orgullo, cariño y respeto hacia algo o por alguien, es "ponerse la camiseta".
6. Perseverancia.- es hacer todo lo necesario para lograr los objetivos.
7. Congruencia.- es hacer con el ejemplo lo que pedimos a los demás.
8. Respeto.- es aceptar las cosas materiales y a las personas aunque no nos gusten.
9. Responsabilidad.- es cumplir con nuestras obligaciones establecidas.

Estos valores están impresos también en un pequeño pedazo de papel al que le denominan el "credo" del hotel, el cual deben traer las personas en su bolsillo para recordarlo en todo momento. Algunos trabajadores lo repiten en su discurso, aunque eso no es un indicador que los hayan interiorizado.

El segundo tipo de influencia depende primariamente de la autoridad y de los servicios consultivo e informativo. Aquí es pertinente aclarar que la cultura

regional del sinaloense esta caracterizada por la sencillez de las personas en el trato diario, el trato informal, el tuteo, es así que algunos empleados tutean a todos sus compañeros, sí uno de ellos es promovido a un puesto superior, el trato sigue siendo el mismo. Las empresas buscan se distingan las jerarquías, el ejemplo es la campaña mensual en la que se les pide a los subordinados hablar de “usted” a sus superiores, para evidenciar el respeto al estatus del puesto.

Las decisiones de los individuos del grupo quedarán incluidas entre las condiciones que cada uno de ellos deberá tener en cuenta en sus propias decisiones. En esa situación se encuentran el grupo de las telefonistas, que de manera informal decidieron no comunicar llamadas de entrada a los huéspedes dentro del horario de 10:00 p.m. a 10:00 a.m., con la finalidad de no ser molestados, debido a la cantidad de llamadas que reciben por parte de los vendedores de tiempo compartido; entonces, si una persona desea ser comunicada con un huésped en ese lapso de tiempo, ellas canalizan la llamada a una extensión fantasma, en la cual la persona se queda con la idea de que no se encuentra el huésped en la habitación al no obtener respuesta. Estas decisiones en las que no se siguen los procedimientos correctos o estándares, repercuten en la calidad del establecimiento, pues han causado quejas de parte de los huéspedes que esperan alguna llamada especial.

Los acuerdos de los grupos informales están impregnados de los valores que comparten. En el caso anterior existe la buena voluntad de las operadoras por

ofrecer un excelente servicio, sin embargo, no siempre se logra el efecto esperado con las decisiones asumidas.

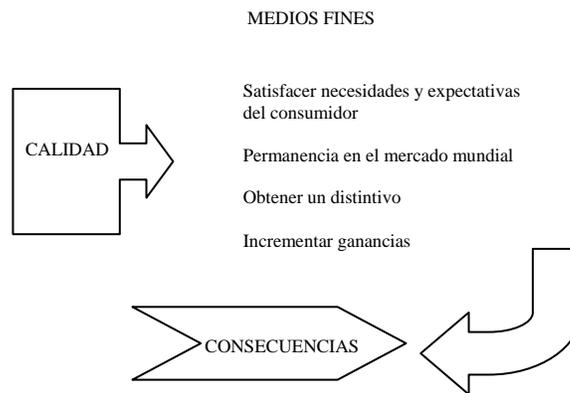
En una organización se toman decisiones en base a la relación medios-fines; los objetivos dependen de los fines. Existe una jerarquía de medios y fines que señala el comportamiento en la organización, esto es; se logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines, la experiencia acumulada de cada miembro le indica que hay comportamientos alternativos en la organización, los pondera de acuerdo con una escala de valores que sería la de los fines últimos.

Existen algunas limitaciones dentro el esquema medios-fines, en ocasiones la finalidad a alcanzar por la elección de una determinada alternativa de comportamiento se expone a una manera incorrecta o incompleta porque no se consideran los fines alternativos que podrían alcanzarse.

De acuerdo al esquema medios-fines, la gestión de la calidad en una organización puede convertirse en un medio para lograr un determinado fin, las alternativas pueden estar relacionadas con: la satisfacción total de las expectativas y necesidades de los consumidores; la maximización financiera; la obtención de un distintivo; el ingreso a un mercado muy competitivo, etc. al elegir una alternativa, ésta se convertirá en la estrategia, a su vez a cada estrategia corresponde una serie de consecuencias, una vez identificadas las consecuencias se hace una valoración, esto es; las consecuencias se enumeran y entonces se

puede elegir la estrategia que está en el nivel más alto. Sin embargo, es precisamente en éste último aspecto en el que se cometen los errores frecuentemente, la toma de decisiones se lleva a cabo sin analizar las consecuencias.

Figura no. 36 Toma de decisiones Medios-Fines.



Fuente: elaboración de la autora.

La toma de decisiones de los grupos de trabajo esta relacionada a las decisiones que se tomarán a lo largo de los procesos de producción del servicio, para situaciones ordinarias el empleado toma decisiones de acuerdo a las instrucciones recibidas o las normas establecidas en la organización para esos casos, por ejemplo acudir a su jefe superior inmediato, para dar solución a aquellas situaciones extraordinarias, o que ocurren de manera irregular, en ausencia del jefe se recurre al conocimiento del experto de manera informal.

“nos delegan responsabilidades, entonces, tenemos criterios para tomar ciertas decisiones,... hay la confianza y la comunicación suficiente. Cuando ya es algo que esta fuera de nuestras manos, obviamente, tenemos que pedir la autorización, pero, sí no, nosotros podemos tomar la decisión para dar el servicio y sacar adelante la situación que se nos este presentando” asegura MR2, cajera recepcionista.

Cuando el factor humano se encuentra capacitado, posee el conocimiento y ha sido sensibilizado sobre el sentido de la calidad como un atributo condicionado para la satisfacción del cliente, se labora en un clima de confianza, en el cual los grupos de trabajo se sienten informados y confortables como señala MV2, encargada de ventas en una entrevista

“...Yo les paso la información a todas mis compañeras, les paso una lista, un memorandum con todas las compañías con las que tenemos convenio, para que al momento de que llamen, todas sepan que compañías están dentro de nuestra cartera y que todas puedan ofrecer esas mismas tarifas, es un trabajo en conjunto, todas aquí manejamos la misma información para dar un excelente servicio...”

Se toman las decisiones sin consultar a los jefes inmediatos, eso con la finalidad de simplificar las tareas que se están realizando, ofrecer certeza y rapidez en el servicio al cliente, Moreno (2001) señala: llevaran a cabo las tareas quienes tengan más información y conocimiento en relación a cada actividad o actividades concretas a realizar.

Mintzberg (1979 en Moreno, 2001) plantea el proceso de toma de decisiones como un continuo de las fases de información; lo que se puede hacer, asesoramiento; lo que hay que hacer, elección; lo que se pretende hacer, autorización; lo que se autoriza a hacer y ejecución; lo que de hecho se hace.

Aun cuando el grupo de trabajo considere que no es retribuido económicamente de acuerdo a su desempeño, si la organización ha logrado que los individuos se hayan apropiado de la cultura de calidad, ellos tomarán decisiones que serán satisfactorias para sus fines.

“...Obviamente yo creo todo personal cuando se siente que es reconocido, ante todo tanto verbalmente como monetariamente, eso la verdad incentiva mucho lo que es al personal, y eso motiva mucho para seguir dando un servicio de calidad, obviamente hay gente que sin esperar nada a cambio, o sea, lo hacen porque tienen la vocación, o porque les nace realmente servir y cumplir las expectativas del cliente, pero yo creo que si a todos nos incentivarán monetariamente, todo mundo estuviera motivado, daría no solo el 100% sino el 101%...” dice MS2

Contrario a esto, cuando el miembro o miembros de un grupo de trabajo no se sienten identificados con la cultura de calidad de la organización, la idea de logro y objetivos de la organización o no cuentan con la información suficiente, prefieren no hacerlo, ya que si es tomada la decisión de manera correcta pasará desapercibida, en cambio si fue una mala decisión será sancionado de acuerdo a la gravedad de los resultados; es en el reglamento interior donde se señalan las obligaciones de los trabajadores así como las sanciones.

En el departamento de concierge una de las colaboradoras atendió a un huésped que llegó molesto porque extravió ropa en el área de la alberca del hotel, el cliente aseguró que otro colaborador le había indicado que pasara por sus pertenencias a ese departamento. La operadora en servicio le pidió que regresara en media hora, a lo que el huésped accedió de mal humor. En ese lapso entró en turno otra operadora de concierge que no fue informada por su compañera acerca

del suceso, así que al cabo de unos minutos cuando llegó el huésped no sabía lo ocurrido, ante esa situación éste cayó en cólera, inmediatamente la segunda operadora trato de calmarlo y realizo una serie de llamadas a ama de llaves y el restaurante para localizar los objetos perdidos y ofrecerle una cortesía de alimentos. Finalmente los objetos fueron recuperados en 10 minutos aproximadamente. No hubo sanciones para la primera operadora a pesar que por falta de conocimiento no pudo resolver las demandas del cliente.

La información es un componente fundamental para la toma de decisiones, sin embargo el conocimiento no es total en algunas relaciones causa efecto, “es raro, de manera indudable el conocimiento completo en la clase de decisiones con las que tenemos que ver” (Hall, 1996) agrega “el conocimiento acerca de la causa y efecto se debilita todavía más cuando algunos de los elementos del proceso están más allá del control de la organización”. Una de las implementaciones que se hicieron en los hoteles es el uso de las tarjetas-llave, para evitar fuertes inversiones en reposición de las llaves tradicionales y chapas, que generalmente eran extraviadas por los clientes. En ese cambio se adopto el uso de cerraduras de tarjeta magnética recodificable, la base codificadora y la unidad portátil. La base codifica las tarjetas magnéticas para uso con cerraduras VingCard, mientras que la unidad portátil programa / audita las cerraduras.

El uso de la tarjeta-llave ha causado problemas en el proceso de registro de entrada de huéspedes ya que las cerraduras se desprograman constantemente debido a la humedad ambiental. Así es que los recepcionistas deben llevar la

unidad portátil hasta la habitación para reprogramarlas, y mientras ese proceso se lleva a cabo en la recepción no se pueden entregar llaves. Se observó que el personal operativo conoce la problemática, sin embargo la falta de información de dicha situación por los ejecutivos de la organización impide se tomen las decisiones adecuadas para ofrecer un servicio eficiente.

En el caso de los grupos compuestos por empleados de menor jerarquía, como las camaristas, la toma de decisiones responde a situaciones perfectamente previstas; para resolver cualquier situación fuera de lo común, se acude al superior inmediato.

“...ayer se le quebró a un huésped la cafetera, yo se la cambie, no hay que esperar a que él este hable y hable...” Dice MC2

### **5.3 Participación y compromiso.**

La participación y el compromiso de los trabajadores esta en relación a la forma en que la organización logra inculcar el sentido de logro de los objetivos en ellos. Actúan en el marco de las políticas y normas establecidas por la organización, comprendiendo el sentido de la autoridad, su espacio de libertad individual y de equipo.

“la participación es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir en favor de las metas del grupo y a compartir las responsabilidad sobre ellas” (Davis, 1999:246)

El involucramiento es psicológico, la persona involucra el ego, la contribución se refiere a dotar a los empleados de la autoridad suficiente que les permita liberar su iniciativa y creatividad. Es diferente a lograr el consentimiento de ellos, pues el que consiente no contribuye, solo sigue las normas; la participación es más que conseguir el consentimiento para algo que ya ha sido decidido. La participación eleva la motivación, mientras que la responsabilidad se refiere a como los individuos se involucran en una organización y desean verla exitosa porque se sienten parte de ella.

“...todos estamos en el mismo barco, y todos debemos ir encaminados en un mismo objetivo, yo por ejemplo, al momento de cerrar el trato del convenio con una compañía nueva, les paso la información a todas mis compañeras...” afirma MV1

La idea de integrarse al grupo en beneficio del trabajo en equipo es una de las demostraciones de la participación, que se traduce en mayor producción y calidad.

Cuando un empleado participa en el logro de las metas de la organización su autoestima y satisfacción laboral sube, se reducen los conflictos, y las tensiones, la rotación y el ausentismo disminuyen al sentirse que están en el lugar adecuado, además es fuente de poder, pues ya no es necesario esperar a alcanzar niveles organizacionales más altos para hacer contribuciones significativas.

Las empresas desarrollan programas para fomentar la participación de los grupos de trabajo, como es el caso de los círculos de calidad y los cursos de capacitación en ciertos temas, tales como resolución de problemas, toma grupal de decisiones, por mencionar algunos.

Cuando la participación de los empleados en los cursos de capacitación es obligada; en base a un rol establecido por el jefe departamental para los meses de octubre y marzo, no se puede hablar del involucramiento, contribución y responsabilidad.

Algunos trabajadores asisten a cursos de superación personal como los de nutrición, cocina, primaria, secundaria y preparatoria, motivados por sus fines personales de logro, mismos que están relacionados a su condición y ambiente familiar, más que el laboral.

“...termine el curso de ingles avanzado hace como tres meses, también estudie un curso de computación y estoy por terminar la secundaria. Lo hago por mi y por mis hijos; tengo un hijo que es ingeniero industrial y mi niña esta en la secundaria. Trato de ayudarles...” menciona BC1.

El compromiso esta ausente, pues aún cuando la organización ofrezca una alternativa económica mensualmente para que se preparen afuera de la empresa no lo llevan a cabo.

El compromiso o lealtad de los empleados se mide por el grado en que éstos se identifican con la organización y desean seguir participando activamente

en ella, reflejándose en la asistencia y puntualidad al trabajo, antigüedad en el puesto y el esfuerzo que realizan para cumplir con las metas de la empresa, incluso excediendo los límites de su deber. Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, no asumirá compromisos y buscará las oportunidades para hacer un repliegue físico (ausencias no autorizadas, salidas anticipadas, incumplimiento de estándares, tortuguismo, etc.). En uno de los establecimientos ocurre que frecuentemente uno de los recepcionistas debe acudir a las habitaciones para programar las cerraduras de las puertas principales, después que realiza esa acción se da una escapada por otros departamentos para saludar a sus compañeros de trabajo.

Como se pudo apreciar en la primera parte de este capítulo, hay establecimientos con alta rotación de personal, en los que la mayoría de sus miembros tienen un año de antigüedad, existen diversas razones que justifican la rotación, a) que los individuos no logran el reconocimiento en su trabajo, b) no se satisface el sentido de autorrealización, c) experimentan constantemente conflictos con otros compañeros y d) hay restricciones constantes. En esa situación se encuentran algunas personas que laboran en el área de Ama de llaves, pues los ascensos son determinados por la experiencia en el puesto y no por el desempeño de las integrantes del departamento. Es decir, una camarista puede tener 25 años en el mismo puesto y desempeñar muy bien su trabajo, pero será difícil que llegue a ocupar el puesto del Ama de llaves, ya que requerirá de experiencia en ese puesto específicamente.

Un indicio de la falta de motivación de las camaristas se manifiesta en su falta de interés para participar en la denominación del empleado del mes.

Recursos Humanos envía una encuesta mensual a cada departamento del hotel, para que libremente propongan a quién consideran el empleado de mejor desempeño; el ganador es aquel que tenga el mayor número de votos, ésta es una práctica que no discrimina a ningún departamento independientemente de la cantidad de trabajadores, sin embargo las camaristas -que superan en número a casi todos los departamentos del hotel-, prefieren no votar por ninguna compañera; comentan que solo en una ocasión se han puesto de acuerdo y fue para apoyar a una compañera a la que le falleció un pariente.

El desempeño del personal en sus labores cotidianas se ve afectado, ya que si existiera el compromiso con la organización, participarían, se esforzarían por realizar sus tareas diarias en tiempo y forma agregando un plus, los resultados desde luego impactarían en el logro de la calidad.

La rotación de personal debe ser considerada como un síntoma de los problemas funcionales en la organización, no obstante de los esfuerzos que se realizan en ésta por alcanzar la calidad en el servicio.

En algunos hoteles se busca motivar al personal ofreciéndoles un incentivo en tiempo, la posibilidad de disponer de 30 minutos cada mes para ser utilizados conforme a las necesidades de cada uno de ellos, por ejemplo, si un empleado requiere entrar a trabajar un día "x" más tarde de lo establecido en el rol de turnos,

podría gastarse su bono de tiempo. Desafortunadamente es notoria la carencia del compromiso, ya que la mayoría no puede disfrutarlo en una sola oportunidad, por sus constantes llegadas con retardos de 5 a 10 minutos. En los modelos de incentivos económicos se busca motivar a los trabajadores ofreciéndoles alternativas para obtener mejores ingresos pues existe la idea de “la imagen del trabajador en estos modelos es afín a la primera ley del movimiento, de Newton: los empleados permanecerán en estado de reposo, a menos que se les obligue a cambiar tal estado mediante la aplicación de una fuerza más poderosa, a saber, un contrato de trabajo óptimo. Se afirma que varias características de los incentivos... proporcionan formas de seguro que vencen la reticencia de los trabajadores hacia el trabajo” (Pfeffer, 2000), sin embargo, la relación social establecida entre los integrantes del grupo, puede romper con ese estado de reposo, como afirma MR1:

“...en el hotel los sueldos no están tan bien como para mantenernos, nos mantiene la buena relación de trabajo, existe muy buena relación de trabajo en nuestro departamento, las de ventas ganan más pero tienen más trabajo también. Atienden grupos desde la hora que llegan hasta su salida, si tienen que ir en domingo pues lo tienen que hacer...”

El conocimiento que poseen los trabajadores de lo que la organización pretende lograr se pone de manifiesto en el concepto que tienen de la calidad.

“...Es tratar de hacer las cosas bien para poder dar un mejor servicio, hacer las cosas con responsabilidad. Yo creo que es ir mas allá de las expectativas del cliente, cuando uno logra que el cliente quede satisfecho...” señala MR2

“...Es hacer las cosas bien hechas y a la primera, tenemos que hacer las cosas bien hechas...” dice BC3

“...Es algo bueno, un buen servicio, amabilidad, ser amigable, servicial...”  
en palabras de MC1

cuando la calidad es entendida, los trabajadores desarrollan su iniciativa y creatividad en todo momento, pues aún cuando hay procedimientos estandarizados y fraseología a seguir, al momento que un cliente demanda un servicio, sí éste no acepta el orden de las preguntas que hace el trabajador, modifican sus procedimientos, dándole libertad para que el cliente haga la petición a su manera, no solo la rapidez asegura la calidad; ofrecer algunos minutos más para que el cliente se sienta atendido influirá en su percepción respecto al servicio del hotel. MR1, encargada del puesto de reservaciones señala:

“...El cliente quiere que se le de la información que él nos esta pidiendo; a veces no nos escuchan, y ellos nos dan la información, nosotros tenemos que tomarla como ellos nos las dan...” agrega...

“...Dar información clara y rápido, por que todo eso le cuesta al hotel; pero bien, que se sienta bien atendido, manejamos ciertas frases – identificamos a la empresa, departamento y nombre...”

Continúa...

“...En un término de 7 minutos. Si se excede de 7 minutos tratamos de hacerlo mas rápido, pero si no se puede ni modo, si entran otras llamadas las ponemos en espera, pero terminamos con el cliente, sino lo hacemos nos vuelve a llamar a los diez minutos...”

El personal es flexible, se adaptan a las demandas del cliente, pero buscan cumplir con los patrones indicados; este grupo de trabajo se caracteriza por el buen ambiente generado entre sus integrantes a partir de las relaciones personales fuera del ambiente del trabajo “conseguir la involucración y el

compromiso de los empleados es una tarea extremadamente compleja” (Moreno 2001).

En relación al trabajo en equipo MR1 señala:

“...hay muy buen ambiente de trabajo, muy buena relación con todas las compañeras, y como le digo es un trabajo en equipo, todas aquí colaboramos y cuando yo estoy muy cargada de trabajo, si yo solicito la ayuda de alguna de mis compañeras, todas están en la mejor disposición y es de la misma manera, es un trabajo en conjunto, todas nos ayudamos mutuamente...”

El compañerismo se manifiesta en la relación laboral con otros departamentos, pues agrega:

“...Cuando las de reservaciones viajamos, las de ventas se encargan de reservar. Y al revés, cuando ellas viajan todas hacemos ventas; reservaciones. Cuando estamos solteras viajamos, pero ya con hijos nos ayudan nuestras compañeras y viajan ellas en el lugar de las que ya no lo podemos hacer con facilidad...”.

En este estudio se observó que si la empresa no hace que el trabajador se apropie de ese sentido de logro, difícilmente éste participará y se comprometerá, aún cuando constantemente reciba cursos de capacitación, haya incentivos, sanciones y vea escrito el significado de los valores en carteles por los pasillos en que transita.

Para March y Olsen citados en Del Castillo (1996) “las reglas y patrones comportamentales inciden en los criterios y marcos valorativos que los individuos toman en cuenta a la hora de decidir, por lo que sus decisiones responden más a

los criterios de rutinas, costumbre y experiencias previas que ha ejercicios de maximización de sus preferencias”, claro reflejo de la situación que prevalece en Ama de llaves, en que las trabajadoras señalan que la organización no ofrece alternativas de crecimiento; este comentario se suscito debido a que en menos de dos años, han cambiado en tres ocasiones de jefe de departamento, sin tomar en cuenta al personal existente dentro de la misma empresa.

#### **5.4 Eficiencia en los proceso de producción de servicios.**

Desde la perspectiva de la organización, la calidad hace énfasis en la excelencia, en la satisfacción de las necesidades de los clientes, internos y externos. El concepto es una filosofía de trabajo que da lugar a un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia.

La claridad de los objetivos que la organización desea lograr en la gestión de la calidad dará la pauta para hacer eficientes los procesos de producción de servicio. El proceso, actividad o tarea básica sugiere una transformación de inputs en outputs, aportando valor a las actividades que se llevan a cabo en esa transformación. El proceso de producción es una secuencia de procesos elementales con múltiples relaciones orientados hacia el cliente.

La orientación de los procesos hacia el cliente debe ser trasladada al conjunto de políticas de la empresa, a los programas de mejora continua y a las innovaciones.

La formalización y estandarización de procesos y productos consiste en dotar de especificaciones generalmente documentadas (manuales) de cómo se ejecutan las actividades o procesos. En los que la flexibilidad será el punto de equilibrio para lograr la eficiencia.

En las empresas estudiadas existen manuales que no dan respuesta a la realidad actual de la organización, de tal manera que en la obsolescencia de éstos y las innovaciones en los procesos se produce el caos en las funciones que desempeñan los trabajadores. En uno de los hoteles los manuales existentes tienen más de 10 años sin modificaciones, dice MV1:

“...Se han ido modificando los estándares por el sistema que ha cambiado, antes se acreditaban los depósitos y se imprimía un reporte se maquinaban los recibos, original y 4 copias (recepción, archivo, cliente y contabilidad) ahora se hace al momento de acreditar y capturar en el sistema se imprimen los recibos y se envían por medio del mismo sistema a cada departamento, hay procedimientos que continúan pero se han mejorado a través de la simplificación...”

En el otro hotel se formó un grupo de trabajo para la elaboración de manuales de procedimientos. El surgimiento de ese grupo responde a un marco adaptativo al contexto mundial, a una exigencia de cumplir con ciertos criterios marcados para lograr un reconocimiento de calidad que asegure la competitividad de los servicios. Un grupo de trabajo por proyecto debe surgir de una estrategia de la organización sustentado en una definición exacta de la cultura de calidad, para que en el diseño sean implementados aquellos conceptos que no se tenían incluidos. Cuando se realiza por la exigencia del medio ambiente, ocurre que se

elaboran los manuales tomando como base los de otras organizaciones, o como en este caso preguntando a los mismos trabajadores (seleccionando a aquellos que a lo mejor no son los más expertos en el área) acerca de sus rutinas diarias y documentando cada una de las etapas de los procedimientos. Lo que trae como resultado que se incluyan o excluyan pasos debido a la falta de experiencia o a los vicios heredados.

El rol que asumen los trabajadores es de cumplir las especificaciones e instrucciones de trabajo muchas de las cuales van pasando de una persona a otra, de la que tiene más experiencia.

“...Existía un manual de procedimientos de cada paso que se tenía que hacer, pero ahora con la experiencia se hace por rutina...” señala BT1

Aun cuando se ostenta un distintivo de calidad, por el cumplimiento de estándares en ciertos procesos, la eficiencia no se logra en todos los casos. Uno de los factores que impiden la eficiencia es la resistencia al cambio, sobre todo cuando no se toma en cuenta la experiencia de los trabajadores en el diseño de los procesos. Los cambios no siempre son bienvenidos, representan temor a lo desconocido, en la mayoría de las ocasiones por la mala información que se genera, también implica amenazas a la seguridad laboral, ya que los cambios vienen acompañados de sanciones. En el logro del distintivo ambiental, se dieron cursos a los empleados sobre como tratar la basura; separando los materiales orgánicos e inorgánicos, después de la capacitación se les mantuvo en

supervisión constante para que pusieran en marcha esa práctica, algunos meses mas tarde se sancionaba a quienes no lo hacían.

Otra de las situaciones que se presentó en los dos casos fue el de la implementación de un sistema de información con la finalidad de automatizar ciertos procedimientos. En uno de los casos, el personal estaba acostumbrado a realizar las tareas manualmente, en el otro se contaba con un sistema que aunque lento, ya tenían dominio de las distintas opciones. De manera que al trabajar con los nuevos menús se quejaban constantemente y alababan el sistema anterior. Algunas de las operadoras de teléfonos señalaban que era más rápido y no perdían la oportunidad de quejarse del nuevo sistema “hotelero”; lo mismo ocurría en recepción, en donde la queja era por la lentitud en la impresión de los estados de cuenta.

Los trabajadores se someten a la dinámica organizativa por medio de varios mecanismos de control directo e indirecto, como la jerarquía organizacional, las reglas, los procedimientos y los alicientes percibidos como mayores o iguales a las contribuciones solicitadas. La confianza depositada en ellos satisface sus expectativas de sentirse como parte de la organización, más allá de las jerarquías, procedimientos y salario.

Por otro lado la oportunidad de relacionarse con los compañeros de trabajo es otro factor para alcanzar la eficiencia y ofrecer servicios de calidad. Cuando los miembros de la organización se identifican entre ellos en sus gustos, preferencia,

intereses, se crea un clima organizacional en que el intercambio de conocimientos y experiencias fluye de manera natural, a diferencia de la política de trabajo de 24 horas, en las que al personal se le esta cambiando el turno y día de descanso, en este sentido BR3; recepcionista, afirma que:

“...es difícil establecer amistad con alguien, formar un equipo, debido a que a veces nos toca entrar a las 6, a las 2, por ejemplo, ayer salí a las 10 de la noche, hoy entré a las 8 de la mañana, mañana entro a las 6 de la mañana y al siguiente día a las 2 de la tarde...”

Otro factor a considerar es la rotación de personal, dentro de las políticas de calidad de la organización se contrata a personal joven preferentemente sin experiencia, ya que prefieren capacitarlos a contratar personal con vicios. Esta práctica es más común en los departamentos de atención directa al cliente. Con las repercusiones en la eficiencia del trabajo pues el promedio de antigüedad en el puesto es de un año.

## **5.5 Socialización.**

Las relaciones sociales surgen a través de mecanismos asociativos primarios (normas, estatus/ papel) y de la unión con elementos psicológicos; los individuos esperan que una relación ayude a los fines que individualmente busca, la reciprocidad es un componente indispensable en este tipo de relaciones, ya que las partes que intervengan establecerán obligaciones mutuas, mediante estatus, medios y fines mutuos y recíprocos.

Existen dos maneras de socialización: la socialización primaria es por la que el individuo atraviesa durante la niñez y crea en la conciencia del niño una abstracción progresiva que va de roles específicos hasta roles generales, y la socialización secundaria que requiere “la adquisición de vocabularios específicos de roles, lo que significa, por lo pronto la internalización de campos semánticos que estructuran interpretaciones y comportamientos de rutina dentro de un área institucional” (Dobriner, 1975).

La organización no es un ente aislado de su contexto, la cultura de la sociedad en la cual participa le afecta interna o externamente; la cultura proporciona a los individuos una estabilidad normativa que les permite vivir su vida; definir las relaciones críticas en que se basa y se perpetúa la sociedad. Las normas pueden variar de un ámbito a otro, pero la función de la cultura sigue siendo la misma. Las normas definen el carácter de las relaciones sociales y laborales; la fuente de su definición radica en el sistema de ideas y valores de cada cultura.

Las normas no sólo definen lo que una persona debe hacer, al mismo tiempo limitan el contenido de la interacción, además crean en el individuo un sentido de obligación, el sentimiento de que debe actuar de un modo o manera particular.

Cuando las normas que establece la organización cambia la manera acostumbrada de hacer las cosas de su personal, causará incomodidad, sin

embargo harán el intento de adecuarse a ellas sobre todo si hay supervisión. Posteriormente volverán a sus raíces. Por ejemplo las camaristas acostumbran limpiar los sanitarios con una fibra para quitar el sarro, y como eso ocasiona el deterioro de los muebles se les prohibió hacer uso de implementos de trabajo distintos a los que expresamente de sean designados, entonces mientras son supervisadas utilizan detergentes y un cepillo, pero tan pronto desaparece la supervisora usan la fibra. Ellas argumentan que solo así queda muy limpio el sanitario a fin de cuentas dice BC2:

“...El huésped espera ver una habitación limpia, agradable, y pues que yo sea amable...”

Existen normas no expresadas de manera oficial que tienen que ver con las costumbres de las personas; con la cultura del grupo social al que pertenecen, las cuales generalmente afectan y chocan con las normas oficiales. Sin embargo se establecen programas o campañas para inducir a los empleados a no llevar a cabo ciertas acciones. Las supervisoras de camaristas tienen la costumbre de reunirse para platicar en ciertos momentos durante el turno de trabajo, el Ama de llaves les ha indicado que no deben hacerlo porque descuidan la supervisión del trabajo de las camaristas, ahora lo que ellas hacen para continuar comunicadas y hacer sus acuerdos, es hablarse en código por medio de la radio de banda corta que utilizan para enviar el reporte del estado de las habitaciones, y de la misma manera se dan sus escapadas para reunirse en alguna de las bodegas de abastos del hotel.

Mientras que los puestos brindan a los individuos la definición de un rol, estatus, poder, grado de satisfacción laboral, las relaciones sociales les otorgan seguridad y pertenencia a un grupo.

En las relaciones sociales de los grupos se manifiestan cuatro imperativos funcionales: a) el logro de metas, b) la adaptación, c) la integración y d) el manejo de pautas.

Como ya se mencionó anteriormente, en la estructura de los sistemas sociales existe un marco medios-fines, dentro de los cuales los actores ocupan posiciones de estatus y se relacionan mediante formas normativas, con la finalidad de avanzar hacia el logro del propósito colectivo. Los propósitos se deberán alcanzar independientemente del ambiente social y físico en el cual se desenvuelvan los individuos, de ahí la importancia de la adaptación, habrá aquellos que tienen que esforzarse más por hacerlo, por ejemplo, las personas que tienen diferente vocación religiosa respecto a la mayoría, mientras que la integración radica en enfocar las relaciones a fin de lograr la solidaridad, cohesión, estabilidad, orden y permanencia del grupo bajo ciertas condiciones (normatividad) que serán respetadas para que subsistan en el tiempo.

La socialización de los grupos de trabajo formales son de compañerismo y cooperación cuando la organización ha logrado consolidar una cultura organizacional, y los miembros de los grupos se identifican con ella. El ambiente

de trabajo es agradable y además repercute en las relaciones sociales de los mismos grupos fuera de la organización.

“...hay muy buena relación tanto con el personal de aquí del departamento y con otros departamentos, porque pues es un mismo objetivo, y entonces tratamos de llevar las mejor de las relaciones, porque aquí el único que sale afectado pues es el cliente; el servicio. Entonces, eso se ve reflejado cuando no hay muy buena coordinación, o no hay muy buen ambiente entre otros departamentos, entonces, en lo que respecta a mi como persona, yo tengo muy buena relación con todos los departamentos, no me considero una persona conflictiva ni mucho menos, no soy altanera o grosera, todos somos iguales, entonces a todos se les da el mismo trato...” dice BT2

Las relaciones de los grupos de trabajo en organizaciones rígidas en búsqueda de lograr ciertos estándares de calidad, genera que exista poca empatía entre los miembros del grupo, incide en los conflictos entre ellos. Por ejemplo; en una organización en la que se reconoce el trabajo individualizado, los trabajadores guardan con celo sus conocimientos, ya que el conocimiento les da poder y ventajas para obtener beneficios que pueden ser económicos o de simpatía por parte de sus jefes.

“...Desde hace como 5 años que implementaron el empleado mas mencionado, desde que lo implementaron yo he ganado todos los años en un mes en específico, en este año fue en enero. Nos dan como un certificado y una tarjeta para Fábricas de Francia. Nos toman una fotografía y nos ponen en el pasillo por todo el año...” dice BR2

Durante los días de permanencia en este departamento se observó que los empleados de mayor antigüedad usan el poder que les dan sus conocimientos para ofrecer un mejor servicio, lo que les da la seguridad de que el huésped los

mencionara en la encuesta (ver anexo 2), y obtendrán un beneficio económico. Se suscito que uno de los miembros del grupo de trabajo con ocho meses de antigüedad tenía dificultades para realizar el cobro de la cuenta a una huésped a través de su tarjeta de crédito, en dos ocasiones se acerco a sus compañeros para preguntar como podía hacerlo, ellos le daban indicaciones verbales (no estaban ocupados atendiendo a otros clientes), pero al momento de intentarlo fracasaba; el resultado fue que hizo el cobro dos veces y tenia que solucionar como abonarle la cantidad excedente, finalmente uno de sus compañeros lo asistió y le explicó detalladamente frente a la maquina como tenia que operarla, desafortunadamente todo el tiempo invertido en ese procedimiento repercutió en la impresión que se llevo el huésped del servicio del joven.

Blau observó: “el hecho fundamental de la vida social es precisamente que es social: que los seres humanos no viven en aislamiento, sino que se relacionan con otros seres humanos... el estudio de la estructura social... centra la atención en la distribución de la gente entre distintas posiciones y sus asociaciones sociales” (Pfeffer, 2000), los miembros de los grupos de trabajo tratan de establecer relaciones de trabajo y sociales respetando o fingiendo respetar los limites establecidos por la organización, es así que cuando un trabajador del área de recepción tiene alguna necesidad durante su turno de trabajo, solicita la ayuda de un bell boy, pues ellos pueden desplazarse por la empresa; se puede decir que socializan en un ambiente de reciprocidad, ya que cuando el bell boy necesita cambiar sus propinas de dólares a pesos, acuden a la recepción a sabiendas que

el cambio de divisas es un servicio exclusivo para los huéspedes del establecimiento, BR3 dice:

“...Nos ayudan los bell boys, de hecho son del mismo departamento, como nosotros no podemos salir del área, ellos nos apoyan...”

Incluso esa manera de relacionarse se traduce en un acuerdo de complicidad entre los trabajadores y su superior inmediato ante situaciones que generan incertidumbre y estrés. Uno de los recursos que tienen los establecimientos para obtener información fidedigna acerca del seguimiento de los procesos indicados es la supervisión directa que hacen los directivos una vez por mes. Cuando se va a llevar a cabo, y como sucede en la mayoría de las organizaciones, los grupos de trabajo se esmeran en tener su área de trabajo en perfecto orden y cuidan todos los detalles. Comentan entre ellos que ya ha habido personal despedido después de las inspecciones. “En condiciones de incertidumbre, las relaciones sociales personales se hacen más necesarias, porque son más eficaces que los mecanismos impersonales en cuanto a resolver tal incertidumbre” (Salancik y Pfeffer, 1978b) en (Pfeffer 2000), de ahí que los jefes de los departamentos y sus subordinados se encuentran nerviosos, cuidando el más mínimo detalle de orden y limpieza en el área de producción del servicio. El nerviosismo es evidente, así como el suspiro, cuando finalmente desaparece el Director General de Operaciones.

Las organizaciones al igual que la sociedad han implementado mecanismos de control, en donde se sanciona a los individuos si violan las normas.

“...me han regresado como tres veces, se nos da un bono de 30 minutos, al momento que llegas tarde lo pierdes para el próximo mes. Si llego a las 6:20 ya entra el bono. A algunos compañeros los han castigado con 3 días sin goce de sueldo...” señala BC2

## 5.6 Clientes.

Un aspecto importante a profundizar, fue la satisfacción de los clientes en relación a los servicios recibidos. En ese sentido se revisaron las encuestas de salida que los mismos establecimientos ofrecen a los clientes, en las que de manera general se expresaban bien acerca de la amabilidad de los empleados, rapidez y cumplimiento de sus peticiones, de las condiciones de las instalaciones, y de los servicios complementarios.

Durante el período en la empresa se observó que los días de entradas y salidas de huéspedes se hacen grandes filas de clientes, tanto de los que salen como los que esperan registrarse, era notoria la inquietud e impaciencia de ellos por la lentitud en el registro. Por ello al consultar otras fuentes de información se encontró el *tripadvisor*\* en el que los huéspedes advierten sobre el servicio de los establecimientos en los que estuvieron hospedados. En este medio hay comentarios sobre la tardanza en dichos registros, calificando los servicios y el trato del personal como excelentes.

---

\* Revista electrónica de origen Anglosajón en la cual los viajeros expresan sus comentarios respecto al servicio que recibieron durante su estancia en el hotel utilizado.

“...el hotel esta muy bonito y en buen estado, el personal de servicio es muy amable, sin embargo, en recepción, el registro de entrada y salida es totalmente incompetente, descortés y no hacen fácil el proceso. En mis registros siempre ha habido personas diferentes- obviamente mal entrenados. Para la llamada “salida express” hay que bajar una noche antes de la salida...” califica con 3 al hotel

Otro de los clientes se quejaba por los cambios de habitación, situación que se presenta por las condiciones en que se genera por el proceso de registro de entrada y salida de huéspedes, así como la falta de mantenimiento en algunas instalaciones.

“...estuvimos una semana en el hotel y nos cambiaron tres veces de habitación. Las primeras dos habitaciones eran bonitas y limpias pero colapsadas (el lavabo roto y parchado, la tina tapada; inaceptable) cuando nos cambiaron a la segunda habitación la tina estaba tapada, cuando lo reporte me dijeron que no habría más de eso, nos cambiaron a la tercera habitación, que ocupe por un día pues el aire acondicionado se descompuso. Dos hombres fueron a tratar de arreglarlo durante un par de horas, luego dijeron “un momentito”, ¡y nunca regresaron!, entonces en la tarde del miércoles nos movieron a la cuarta habitación, que era del doble del tamaño de las anteriores y con dos baños...” califica al hotel con 2.

En relación al trato que ofrecen los empleados a los huéspedes, estos perciben la relación valor del servicio y la gratificación económica a los prestadores de servicios.

“... el hotel es perfecto para la gente que le gusta obtener todo mediante propinas. No tiene que salir del hotel a menos que así lo desee. Prepárese para dar muchas propinas...” califica con 3

## **CONCLUSIONES.**

La comercialización de los servicios de hospedaje en un mercado que ofrece una alta diversificación y diferenciación, obliga a las empresas a diseñar estrategias para asegurar su permanencia, posicionamiento y aceptación, una forma sencilla y que aparentemente simplifica su planeación es la adaptación al entorno.

En la adaptación empresa-entorno, los hoteles necesitan legitimarse en sus mercados naturales y potenciales, como productoras de servicios de calidad, identificando las prácticas de sus clientes para informarse y seleccionar un establecimiento al momento del viaje.

Dentro del campo organizacional existen organismos de prestigio que ofrecen ese tipo de información a clientes y socios, garantizándoles que los servicios que promocionan cumplen con los más altos estándares de calidad.

La garantía de que en los establecimientos se gestiona la calidad esta sustentada en el reconocimiento hecho por los organismos que entregan a las empresas una serie de requisitos para evaluarlas conforme a reglas, normas, estándares, establecidos.

El isomorfismo institucional es una manera de ejercer dominio de las grandes corporaciones sobre otras que requieren integrarse a ellas con distintos

fines, en este caso motivadas por abrirse mercados y comercializar servicios de tal manera que puedan figurar dentro de la competencia con ciertas ventajas.

La gestión de la calidad al interior de los hoteles, entonces tiene sus bases en el seguimiento de estándares que provienen de afuera de la organización, lo que conduce a realizar una serie de modificaciones en la estructura, procesos, políticas, entre otros. Esas modificaciones que son copiadas de otras organizaciones, diseñadas para otro contexto, otra realidad; al implantarlas no ofrecen los mismos resultados, porque se desconoce el sentido que la otra empresa le dio a la calidad o los fines para los que se instrumentó una estrategia específica, por ejemplo: un ejecutivo puede percibir que los empleados de la organización "x" siempre sonríen y supone que los trabajadores bajo su mando deberían sonreír también, de manera que en su empresa establece una serie de acciones, en las que se pide al empleado mostrar un estado de ánimo que no siente, sin conocer cual fue la estrategia seguida por la otra organización, el tiempo invertido, mecanismos, etc. para que el trabajador comprendiera y se apropiara del sentido que la empresa da a la calidad.

La calidad en los hoteles es la excelencia en el servicio, implica no admitir, en la realización de cualquier tarea, todo aquello que no sea lo mejor (Juran, 1951) supone las mejores instalaciones, limpias, lujosas, y en buen estado, inversión en mejorar las habilidades del personal y en los materiales para la óptima realización de las tareas; no se relaciona con la satisfacción total de las expectativas del

cliente, en que la calidad se enfoca en detectar lo que el cliente espera del producto y el servicio para su conformación.

En este estudio se observó que en los establecimientos se están creando manuales de organización después de 15 años de ejercicio, que se ha conformado un equipo de trabajo para su elaboración así mismo se han incorporado tecnologías para eficientar los procesos de producción de servicio, sin que hayan analizado la situación real de esas empresas.

En la gestión de la calidad, como señala Del Castillo (1996) “en muchas ocasiones los objetivos y metas de una organización son puestos en segundo plano con tal de sobrevivir o crecer”, refiriéndose a ese proceso en el que las empresas dejan de lado los objetivos y metas de una cultura organizacional caracterizada por sus propios valores, para introducirse a los que las grandes empresas inculcan.

Los valores que deben ser institucionalizados para inculcar una cultura organizacional son reducidos por la dinámica en la que se ve envuelta la empresa al pretender tal legitimación proveniente del entorno externo.

Por lo tanto, no se puede hablar que dentro de la gestión de la calidad haya una orientación a la satisfacción de las expectativas del cliente, cuando se busca satisfacerlos solo en aquellos criterios que serán evaluados desde fuera de la empresa, situación que no es ajena a los grupos de trabajo; que entran en el

mismo juego perverso de la organización y se esmeran en simular estar integrados a la misma, realizando procedimientos de manera individualista.

Durante el estudio se pudieron identificar dos tipos de grupos de trabajo; formales e informales, en esta clasificación se distinguió a los grupos de trabajo formales como aquellos que están involucrados en los mismos procesos de trabajo, que comparten espacios y recursos, los grupos de trabajo informales son los que encontrándose dentro del mismo espacio comparten ideas, gustos, preferencias e intereses, que los lleva a establecer vínculos y relaciones más allá del límite del espacio de la organización.

Se identifico que los miembros de los grupos de trabajo con mayor antigüedad dentro de la organización son los que poseen el saber-hacer, permitiéndoles ofrecer un servicio satisfactorio a los clientes ante la obsolencia y/o carencia de manuales de funciones, ocupando posiciones de menor jerarquía, aunque presentan mayor resistencia al cambio.

Los miembros de los grupos de trabajo que prestan servicio y atención cara a cara con los clientes, son los de menor antigüedad en la organización y en los que se manifiesta mayor rotación de personal.

La concepción de logro de los grupos de trabajo esta relacionada con sus aspiraciones a mejores condiciones de vida y de trabajo; en cuanto a su vida privada, se espera que la organización le provea de un salario que le permita vivir

con ciertas comodidades, mientras en lo laboral, a disfrutar de las mismas oportunidades que el resto de los empleados en promociones, incentivos, ascenso de puesto.

El actuar de los grupos de trabajo (que no alcanzan a objetivar los logros de eficiencia y calidad de la empresa, porque de repente se ven inmersos en una serie de normas, políticas que distan de su cotidianeidad, de sus valores, de su saber-hacer), resulta en un trabajo mecánico, remitiéndose al seguimiento de los estándares establecidos sin llegar a integrarse plenamente a la organización, a consolidar una cultura de calidad.

Los grupos de trabajo en los que hay una clara definición de los logros de la organización y de los valores preponderantes, actúan siempre en una misma dirección hacia el logro de objetivos y metas, aún cuando existan factores que les repriman un mejor desempeño como pueden ser manuales obsoletos, programas anticuados, bajos salarios, entre otros.

Se pudo constatar que las prácticas ejercidas por los hoteles en las que existe rigidez para ajustarse a los estándares que permitan resultados satisfactorios en el momento de ser evaluados desde fuera de la organización, repercute en el actuar de los grupos, tanto en sus relaciones laborales como en las de tipo social.

En los grupos con mayor supervisión es difícil la relación social, guardar una cierta postura durante sus horas de trabajo, y la variación de turnos de trabajo, les impide sostener cualquier tipo de intercambios o pláticas que les permita identificarse unos con otros, además de someter el tiempo de su vida privada o familiar a un rol de turnos semanal establecido en base a las políticas de la empresa.

En los grupos en los que existe la confianza de la organización hacia su desempeño, se notó una mayor integración hacia la organización y la socialización, a compartir ideas, conocimientos y el saber-hacer producto de la experiencia de varios años en la empresa.

En este último caso, se observó cómo los grupos participan y se comprometen a los fines de la organización, que toman decisiones para satisfacer las expectativas de los clientes, pero ante todo, -al sentirse parte de la organización-, para lograr los objetivos que tienen bastante claros.

Las relaciones de los grupos de trabajo en cuanto a las funciones en la producción de servicios se caracteriza por:

- La imposición al empleado operativo de las decisiones que se toman en el ápice estratégico.
- La toma de decisiones esta basada en el seguimiento de las opciones previstas por la organización y puestas a disposición de los trabajadores.

- La toma de decisiones se sale de de la coordinación de los procedimientos cuando ofrece la posibilidad al trabajador de destacar del resto de sus compañeros.
- La especialización del trabajador es necesaria para obtener la facultad de tomar decisiones.
- La participación del trabajador se da por consentimiento a las normas establecidas por la organización.
- Si los objetivos de la organización no son claros para el trabajador es poco el involucramiento de éste.
- La eficiencia esta relacionada al sentido de logro de cada uno de los miembros de los grupos de trabajo.
- Existe repliegue físico.
- Existe resistencia al cambio, ante las innovaciones de la organización.
- La rigidez de la organización en cuanto al comportamiento que deben asumir en sus áreas de trabajo y la política de 24 horas de servicio impide la socialización entre los operarios, existe celo en el saber-hacer.

Las relaciones de los grupos de trabajo en cuanto a la socialización en el ambiente laboral, se caracteriza por:

- La toma de decisiones es tomada en función al sentido que el trabajador le da a la calidad.

- Se toman decisiones aisladas del resto del grupo de trabajo y se formalizan los resultados.
- La toma de decisiones esta impregnada de los valores compartidos por los miembros de los grupos de trabajo.
- En los grupos informales la toma de decisiones ofrece mejores resultados, se apoya en el compañerismo y cooperación aún cuando se apege al abanico de alternativas de la empresa.
- La participación es proporcional al temor a las sanciones de los miembros de los grupos de trabajo, por lo que “se cumple” únicamente; si no existen sanciones, no se participa. Los incentivos de la organización pasan desapercibidos.
- La actitud de los trabajadores es fría en el trato a clientes y compañeros, solo se dan intercambios de información con el fin de concluir los procesos de trabajo.
- La simpatía generada entre los miembros de los grupos ofrece mejores resultados, pues se buscan opciones para hacer eficientes los procesos sustentadas en el “conocimiento” de los otros integrantes.

El método de estudio de caso permitió conocer la dinámica que siguen las organizaciones y comprender lo que ocurre en su interior, la selección de dos establecimientos con características distintas, pero con el prestigio y reconocimiento de los servicios que prestan, facilitó hacer las generalizaciones

relacionadas a las implicaciones sociales y funcionales de la gestión de la calidad en los grupos de trabajo.

La investigación de campo necesariamente obliga a iniciar una tarea de ida y vuelta a la teoría, y al rediseño metodológico del estudio. Ya que existe una gran diferencia entre las proposiciones teóricas, y lo que ocurre en la realidad, sin embargo esa realidad no podría ser leída y/o construida sin el sustento teórico.

Al entrar a la organización para llevar a cabo la observación simple, creí que perdería el tiempo, pues consideraba que los empleados actuarían de manera distinta frente a mí, pero me sorprendí porque pude notar que ellos están acostumbrados a tener practicantes, de tal manera que en ningún momento percibí que se sintieran espiados u observados.

Los resultados de la observación simple tienen un gran valor, pues hay algunos aspectos y situaciones que solo se pueden conocer estando presentes en la realidad, en el momento en que ocurren.

La entrevista como instrumento de recolección de información, reforzó algunos juicios y ayuda a valorar otros realizados durante la observación y la revisión teórica. La entrevista semiestructurada fue determinante en la recolección de información, pues al establecerse el rapport con los entrevistados favorece profundizar sobre ciertos temas que en el momento de su elaboración pueden pasar desapercibidos.

Gracias a los consejos de mi director inicié un diario de campo, labor que en un principio me pareció sencilla, pero al pasar los días, me di cuenta del compromiso que se asume para su redacción y el ejercicio de escribir los sucesos tal como ocurren en la realidad, tratando de hacer a un lado la subjetividad del observador.

## BIBLIOGRAFIA

- Acerenza, Miguel (1986) **Promoción Turística, un enfoque metodológico**, Trillas, México.
- Ali, Abdul; Seshadri Sudhindra (1993), **Customer perception and competitive quality strategy, Managerial and Decision Economics**, Vol. 14, No 3 (May-Jun., 1993), 235-246
- Argyris, Chris (1957) **The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment**. En Administrative Science Quarterly. Vol. 57 NO. 1.
- Argyris, Chris (1954) **"The Fusion of an Individual with the Organization"**. En American Sociological Review, Vol. 19, No. 3.
- Argyris, Chris (1959) **"The Individual and Organization: An Empirical Test"**. En Administrative Science Quarterly, Vol. 4, No. 2.
- Bancel-Charensol, Laurence (1997) **Un modelo de análisis de sistemas de producción en los servicios**, (1-11)
- Barba, Antonio (2002). **Calidad y cambio organizacional; ambigüedad, fragmentación e identidad**. El caso del LAPEM de CFE. Tesis. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Barba, Antonio Y Pedro C. Solís Pérez (1996) **Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales**, Edit. Vertiente, México
- Barba, Antonio Y Pedro C. Solís Pérez (2000) **"la empresa sustentable en una sociedad de riesgo"** en la administración frente a los desafíos del cambio social. Iztapalapa no. 48 UAM.
- Barney, J.B. (1986). **Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?**. Academy of Management Review, vol.11 no. 3, 656-665.
- Bendor, Jonathan; Terry M. Moe; Kenneth W. Shotts (2001). **"Recycling the Garbage Can: An Assessment of the Research Program"**. En The American Political Science Review. Vol. 95 no. 1
- Blau, Peter (1960) **"Patterns of Deviation in Work Groups"**. En Sociometry, Vol. 23, No. 3
- Bourdieu, Pierre (1981) **El oficio del sociólogo**. México: Edit. Siglo veintiuno editores.

- Burns, Tom (1961) ***Micropolitics: mechanisms of institutional change***, Administrative science quarterly, Vol.6, No. 3, 257-281
- Cantú, Humberto (1999). **Desarrollo de una cultura de calidad**. McGraw Hill. México.
- Cohen, Michael. James March (1972). ***"A garbage can model of organizational choice"***. En Administrative Science Quarterly. Vol. 17 no. 1.
- Cooper, Chris. John Fletcher. David Gilbert. Steven Wanhill. (1997) **Turismo. Principios y práctica**. Diana. México.
- Costa, Ramón. (1995). **La empresa hacia el año 2010**. Editorial Alfaomega. México
- Crozier, Michel. Erhard Friedberg (1977). **El actor y el sistema**, Alianza Editorial Mexicana. México
- David, Jane L. (1983). ***"Multiple Case Study Designs"***. En Educational Researcher, Vol. 12, No. 6.
- De La Torre, Francisco. (1990) **Administración hotelera**. Edit. Trillas, México.
- Del Castillo, Arturo (1996) **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos**, Documento de trabajo Núm. 44, CIDE, División de Administración Pública.
- Davis, Keith Y John Newstrom. (1999) **Comportamiento humano en el trabajo**. Edit. Mc Graw Hill, México.
- Dobriner, William. (1975) **Estructuras y sistemas sociales**. Edit. Trillas, México.
- Eisenhardt, Kathleen. Mark Zbaracki (1992). ***"Strategic Decision making"***, en Strategic Management Journal, vol. 13.
- Ellram, Lisa M. (1996) ***"The Use of the Case Study Method in Logistics Research"*** en Journal of Business Logistics, vol 1
- Farok, Contractor; Sumit K. Kundu (1998) ***Modal choice in world of alliances: Analyzing organizational form in the international hotel sector***, Journal of international business studies, Vol. 29, No. 2, 325-357
- Gadrey, Jean. (2003) **Como medir la gestión**, (1-14)
- Gallego, Jesús. (2002) **Gestión de hoteles**, Edit. Thompson Paraninfo, España.

- Gámez, Rosalinda : (2007) **Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas**. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/).
- Gomeztagle, Francisco, Eduardo Martínez. (1991) **Tecnología del hospedaje**, Edit. Diana, México.
- Graham, Gerald H. (1971). **“Interpersonal Attraction as a Basis of Informal Organization”**. En The Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 4.
- Gutiérrez, Andrés (2003) **Procesos de calidad y transmisión del conocimiento en las organizaciones del sector turístico**, (caso de estudio: Empresa Hotelera de Mazatlán, México), tesis. UAM, Iztapalapa.
- Gutiérrez, Humberto. (1997) **Calidad total y productividad**. Mc Graw Hill. México.
- Hall, Richard. (1996) **Organizaciones, estructuras, procesos y resultados**. Prentice Hall.
- Hall, Stephen. (1990) **Quality assurance in the hospitalito industry**. USA: ASQC Quality Press.
- Hassard, John (1995) **Sociology and Organization Theory. Positivism, Paradigms and Postmodernity**, Cambridge University Press, Londres
- Ianni, Octavio. (1997) **Teorías de la Globalización**, Traducción Vericat Núñez Isabelo, México, Siglo XXI editores.
- Johnson, Karen E. (1996) **“The Art of Case Study Research by Robert E. Stake”**. En The Modern Language Journal, Vol. 80, No. 4.
- Juran, J. (1996) **Juran y la calidad por el diseño**. Madrid: Edit. Díaz de Santos.
- Kasuga, Hermelinda. (1993) **Círculos de Calidad** (la nueva dimensión organizacional) Edit. Grad, S.A. de C.V. México, D.F.
- Katz, Fred E. (1965) **“Explaining Informal Work Groups in Complex Organizations: The Case for Autonomy in Structure”**. En Administrative Science Quarterly, Vol. 10, No. 2.
- Kuri, Gaytan. (1992) **“La globalización hacia un nuevo tipo de hegemonía”**, Comercio exterior, México. Vol. 42. No. 12.
- Laperriere, A. (1997) **« Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. »** En Poupart et al. (Coords.),\_La recherche qualitative:

Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Gaëtan Morin, pags. 365-389

Larrea, Pedro. (1991). **Calidad de Servicio** (del marketing a estrategia), Edit. Díaz de santos, España.

Latiesa, Margarita. (2000) “**Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas**”. En García Ferrando, et al. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid: Alianza Editorial, 2000.

Leflaive, Xavier (1996), **Organization as structure of domination, Organizations studies** 17/1, 23-47

Light, Donald, Suzanne Keller, Craig Calhoun (1991) **Sociología**. Edit. Mc Graw Hill. México.

March, James G. Y Johan P. Olsen (1997), **El redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de la política**, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica.

Merton, Robert K. (1938). “**Social Structure and Anomia**”. En American Sociological Review, Vol. 3, No. 5.

Meyer, John W. Y Brian Rowen (1999), “**Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia**”, Powell, Walter W. y Paúl J. DiMaggio (comps.), El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, México.

Mintzberg, Henry, James Quinn Y John Voyer. (1997), **El proceso estratégico**. Edit. Prentice may, México.

Mobley, Lou Y Kate Mckeown. (1990) **Más allá de la IBM**. Edit. Lasser Press, México.

Molina, Sergio. (1994) **Modernización de empresas turísticas**. Edit. CIENTUR, México.

Montaño, Luis (2001), “**la razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización**”, en Iztapalapa, no. 50, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Montaño, Luis (2004), “**Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos**”, en Iztapalapa, no. 55, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

- Montaño, Luis. (2004). **Los estudios organizacionales en México**. Ediciones conocer para decidir.
- Moreno, Maria Y Fernando Peris, Tomas González (2001), **Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos**, Prentice Hall. México.
- Nutt, Paul C. (1976). **“Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use”**. En The Academy of Management Review, Vol. 1, No. 2.
- Olsen, Johan (2001). **“Garbage cans, New Institutionalism, and the Study of Politics”**. En The American Political Science Review. Vol. 95 no. 1.
- Ortega, Arturo. (1982) **Diccionario de planeación y planificación**. Pág. 330
- Palmer, William (1977) **Exploring quality as definition**, The English Journal, Vol. 66, No. 9 (Dec., 1977), 46-48
- Parasumaran, A; Zeithaml Valarie; Berry Leonard (1985), **A conceptual model of service quality and its implications for future research**, Journal of Marketing, Vol. 49, No 4 (Autumn, 1985), 41-50
- Petra, Lucile (1931). **“Problems in the Use of the Case Study Method”**. En The American Journal of Nursing, Vol. 31, No. 2.
- Petrella, Riccardo (2000) **“The Future of Regions: Why the Competitiveness Imperative Should Not Prevail over Solidarity, Sustainability and Democracy”**, en *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, Vol. 82, No. 2,
- Pfeffer, Jeffrey (1992), **Understanding power in organizations**, California management review, 29-50
- Pfeffer, Jeffrey; Huseyin Leblebici (1973), **The effect of competition on some dimensions of organizational structure**, Social forces, Vol. 52, No. 2, 268-279
- Pfeffer, Jeffrey (1976) **“Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management”**. En The Academy of Management Review, Vol. 1, No. 2.
- Pfeffer, Jeffrey (2000). **Los nuevos rumbos en la teoría de la organización**. Oxford, México.

- Powell, Walter Y Paul Dimaggio. (2001). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. Edit. Fondo de Cultura Económica, México.
- Priem, Richard L. (1990). **“Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance”**. En Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 6.
- Reeves, Carol, Bednar, David, (1994) **Defining Quality**. The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3 special issue: “total quality” (Jul., 1994), 419-445
- Roethlisberger, Fritz. William Dickson.(s/a) **An industrial organization as a social system**.
- Ruíz, José I. (1999) **Metodología de la Investigación cualitativa**. Edit. Universidad de Deusto, España.
- Scott, Richard (1981) **Organizations, rational, natural and open systems**. Prentice Hall, New Jersey.
- Scout William G. (1961) **“Organization Theory: An Overview and an Appraisal”**. En The Journal of the Academy of Management, Vol. 4, No. 1.
- Sierra Bravo, R. (1998) **Técnicas de investigación social**. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Simon, Herbert (1988) **El comportamiento Administrativo**. Edit. Aguilar, Buenos Aires.
- Soria, Rigoberto, (2003). **Perspectivas del poder en las organizaciones**, en Rodríguez Peñuelas, Marco, Estudios organizacionales en el umbral del milenio. Universidad de Occidente.
- Symonds, Percival M.; Albert Ellis (1945) **“The Case Study as a Research Method”**. En Review of Educational Research, Vol. 15, No. 5,
- Taracena, E. (2002) **“La construcción del relato de implicación en las trayectorias profesionales”**. Perfiles Latinoamericanos. Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México. No. 21, Diciembre, Págs. 117-142
- Traxler, Arthur E. (1938). **“Case-Study Procedures in Guidance”**. En The School Review, Vol. 46, No. 8.

- Velarde, Mónica (2003) **Modo De Organización y Estrategias de Calidad en los servicios. El caso de una Organización Hotelera**. Tesis, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Weber, Max (1970). **Economía y sociedad**, Fondo de Cultura Económica, México.
- William B. Stevenson; Jone L. Pearce; Lyman W. Porter (1985). **"The Concept of "Coalition" in Organization Theory and Research"**. En The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2.
- Williamson, Oliver (1981), **The economics of organization: the transaction cost approach**, The american journal of sociology, Vol. 87, No.3, 548-577
- Yin, R.K. (2003). **Case Study Research. Design and Methods**. 3ª ed. Thousand Oaks, California. Sage Publications
- Yong, Josephine; Adrian Wilkinson (2002), **The long and winding road: the evolution of quality management**, Total quality management, Vol. 13, No. 1, 101-121
- Zahariadis, Nikolaos (1994) **"Garbage Cans and the Hiring Process"**. En Political Science and Politics, Vol. 27, No. 1.
- Zeithaml, Valarie; Berry Leonard; Parasumaran A (1996), **The behavioral consequences of service quality**, Journal of Marketing, Vol. 60 No. 2 (Apr., 1996), 31-46
- Zucker, Lynne (1982) **Institutional theories of organization**, Annual review of sociology, Vol 13, 443-464

Paginas de Internet consultadas.

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=cuna12&c=1>

662

<http://laip.sinaloa.gob.mx/LAIP/Coordinaciones/CGT/progserv/infact/Cuadros+Estadísticos+2003.htm>

<http://www.starsanddiamonds.com.mx/progracalme.htm>

<http://216.29.152.97/snd/>

[http://www.calmecac.com.mx/notas\\_calmecac/empresas\\_registradas\\_prog\\_h.p](http://www.calmecac.com.mx/notas_calmecac/empresas_registradas_prog_h.p)  
hp

[http://www.mercadodefranquicias.com/que\\_es.html](http://www.mercadodefranquicias.com/que_es.html)

## INDICE DE FIGURAS.

### CAPITULO I

Figura no. 1 Paradigmas propuestos por Burrell y Morgan

Figura no. 2 precursores del funcionalismo

Figura no. 3 Modelos de organizaciones

Figura no. 4 Campo organizacional

Figura no. 5 hipótesis históricas y estructurales

### CAPITULO II

Figura no. 6 Lógicas del servicio

Figura no. 7 Evolución de la calidad

Figura no. 8 Flujograma de la certificación ISO

Figura no. 9 Proceso para la certificación Estrellas y Diamantes

Figura no. 10 calendario de actividades distintivo "M"

Figura no. 11 Etapas del proceso de certificación verde

### CAPITULO III

Figura no. 12 Oferta Hotelera 2004

Figura no. 13 Composición de Establecimientos y Cuartos Hoteleros México 2004

Figura no. 14 Ocupación hotelera por Centros de Playa.

Figura no. 15 Ocupación hotelera en Mazatlán (1992-2003)

## CAPITULO IV

Figura no. 16 Mapa Dimensional.

Figura no. 17 Comparativo de estrategias de investigación.

Figura no.18 Pasos para el estudio de Caso.

Figura no. 19 Etapas de Estudios de Casos Múltiples

Figura No. 20 Oferta hotelera en Mazatlán según categoría de establecimiento.

Figura no. 21 Contraste entre el positivismo y la hermenéutica de Plumber

Figura no. 22 Contraste entre el positivismo y la hermenéutica de Gummerson

Figura no 23. Fortalezas y Debilidades de las técnicas cualitativas.

Figura no. 24 Características de los instrumentos de medición.

Figura no. 25 Tácticas de estudio de caso para las cuatro pruebas (tests) de diseño.

Figura no. 26 Entrevistas realizadas hotel Playa Mazatlán.

Figura no.27 Entrevistas realizadas hotel Pueblo Bonito Mazatlán.

Figura no. 28 Cronograma de actividades de Observación Simple

## CAPITULO V

Figura no. 29 Establecimientos que ostentan el distintivo “H” año 2006

Figura no. 30 Crecimiento del Hotel Playa Mazatlán.

Figura no. 31 Organigrama del Hotel Playa Mazatlán

Figura no. 32 Sexo del grupo "A"

Figura no. 35 Toma de decisiones Medios-Fines

## ANEXO I

### Guía Entrevista

1. ¿Qué puesto ocupa en el hotel?
2. ¿Antigüedad en el puesto?
3. ¿Cuáles son sus tareas diarias?
4. ¿Qué estándares siguen en el departamento?
5. ¿Qué le indica ese estándar, en que aspectos debe poner especial cuidado?
6. ¿Qué elementos le indican que su trabajo lo hace bien? Incentivos, premios, halagos, etc.
7. ¿Qué tipo de materiales y equipo requiere para hacer bien su trabajo Le son otorgados por la empresa?
8. ¿Cuando realiza su trabajo requiere del apoyo de sus compañeros? ¿De que manera?
9. ¿Hay grupos o equipos de trabajo?, ¿como se ponen de acuerdo para realizar sus tareas?
10. ¿Existen jerarquías en esos grupos de trabajo o existe un líder? ¿Por qué se le considera el líder?
11. ¿Requiere del apoyo de otros compañeros que no sean de su departamento?, ¿de cuáles y por qué?
12. Dentro de su proceso de trabajo ¿con quienes esta en constante comunicación? ¿Cómo son sus relaciones laborales con ellos?
13. ¿Qué tipo de problemas son ocasionados por otro miembro del trabajo, que repercuta en tus tareas?
14. ¿Se llevan a cabo reuniones en la empresa en las cuales usted sea invitado? Con qué frecuencia? ¿En dónde las llevan a cabo?
15. ¿Lo toman en cuenta cuando se hacen cambios en los procesos de trabajo? ¿Cuál es tu opinión acerca de los cambios? ¿Toma decisiones en su trabajo?
16. ¿Sus compañeros y usted organizan alguna actividad fuera de la empresa? ¿Con qué frecuencia? ¿Quienes asisten a esas actividades? ¿La empresa les ofrece algún apoyo?
17. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación? ¿de que tipo?
18. ¿Recibe otro tipo de cursos que no sean relacionados con su trabajo?
19. ¿Alguna vez ha sido sancionado en la empresa? ¿Por qué? ¿Qué tipo de sanción?
20. ¿Qué tipo de sanciones existen? ¿Las aplican?
21. ¿Cómo describiría a la calidad?
22. ¿Por qué cree que el resultado de su trabajo ofrece calidad en el servicio a los huéspedes?
23. ¿Cuenta la empresa con algún distintivo de calidad?
24. ¿Cuál es el significado de ese distintivo?
25. ¿A qué te compromete como parte de la empresa dicho distintivo?
26. ¿Qué sugerencias harías de acuerdo a tu experiencia para mejorar las relaciones con tus compañeros y para mejorar el servicio del área en la que trabajas?

# ANEXO II ENCUESTA DE SALIDA PARA HUÉSPEDES.

¿Tuvo algún problema durante su estancia en el hotel?  SI  NO   
 Si SU RESPUESTA ES "SI" - Por favor describan el problema:

Para solucionar su problema bastó con...  
 Notificarlo una vez  Notificarlo dos o más veces   
 El problema nunca se resolvió  Exigir energicamente un arreglo   
 No lo reportó

¿Cuál de las siguientes frases describe mejor su satisfacción ante la acción que tomamos?  
 Más que satisfecho  Satisfecho   
 No completamente satisfecho, pero la acción tomada fue aceptable  Muy insatisfecho   
 Insatisfecho

¿Cuál de las siguientes frases describe mejor su estancia en el hotel?  
 Muy impresionado  No completamente impresionado, pero aceptable   
 Impresionado  Completamente Decepcionado

**SOBRE SUS VACACIONES**  
 Su estancia en Pueblo Bonito fue como:  
 Dueño de siempre compartido de este hotel  Intercambio RCI   
 Invitado de un dueño de tiempo compartido  Huésped de hotel   
 Otro: \_\_\_\_\_

¿De cuántas noches fue su estancia?  
 1 - 3 noches  4 - 7 noches  8 - 10 noches  10 o más noches

¿Usted estuvo?  
 Solo  Con su pareja   
 Como parte de otro grupo

¿Cuántos eran en su grupo?  
 Adultos  0  1  2  3  4  5+   
 Menores de 18 años

¿Dónde observó publicidad del hotel?  
 Anuncio en el periódico  Internet  Anuncios espectaculares   
 Folletos  Revistas  Otro   
 (Por favor especificar)

¿Qué fue lo que influyó para que usted se decidiera por nuestro hotel?  
 Agencia de Viajes  Sólo prefero este hotel  Su estancia anterior   
 Amigos/Parientes  Artículos o anuncios  Folletera   
 Dueño de tiempo compartido en el Pueblo Bonito  Catálogo de RCI   
 Otro: \_\_\_\_\_ (Por favor especificar)

¿Con cuánto tiempo planea sus vacaciones?  
 Menos de un mes  4 - 6 meses   
 1 - 3 meses  Más de 6 meses

¿Cómo hizo su reservación?  
 Llamó 800  Internet   
 Habló directamente al hotel  Agencia de Viajes   
 Otro: \_\_\_\_\_ (Por favor especificar)

**SOBRE USTED**  
 Sexo: Masculino  Femenino   
 Edad: 18 - 24 años  25 - 34 años  35 - 44 años  45 - 54 años  55 - 64 años   
 65 años o más   
 Estado civil: Casado  Soltero  Otro

¿Tiene hijos menores de 18 años viviendo con usted?  SI  NO

Si SU RESPUESTA ES "SI" - ¿Cuáles son sus edades?  
 Menos de 2 años  1  2  3+   
 2 - 4 años   
 5 - 9 años   
 10 - 14 años   
 15 - 18 años

Por favor indique la aerolínea que con mayor frecuencia utiliza:  
 Aerocalifornia  American Airlines  Delta Airlines   
 Aeromexico  Alaska West  Mexicana   
 Alaska Airlines  Continental Airlines  United Airlines

**GRACIAS POR DEDICAR PARTE DE SU TIEMPO A ESTA ENCUESTA, PERMITIENDONOS SERVIRLE MEJOR EN SU PROXIMA VISITA.**  
 Pueblo Bonito incluye sus datos personales por diferentes ofertas y promociones de nuestro grupo. Si alguna vez recibiría por favor marque el lugar de donde   
 \* Si desea recibir un correo electrónico por favor marque el lugar de donde   
 Diseños, Derechos Reservados © procesamiento de ConsumerScan (604) 731-2600

**BASELUSO INTERNO**  
 \_\_\_\_\_

**Pueblo Bonito HOTELS & RESORTS**  
**EVALUACIÓN DE HUÉSPEDES**  
 En nombre del personal de Pueblo Bonito, deseo agradecer su preferencia y la oportunidad de servirle.  
 En nuestros hoteles tenemos especial interés en sobrepasar sus expectativas a través de la excelencia en el servicio y la calidad de nuestras instalaciones.  
 Por favor evalúe su estancia con nosotros.  
 En agradecimiento a su invaluable ayuda, su nombre será incluido en el sorteo de una estancia de siete noches para dos personas incluyendo vuelos desde su ciudad de origen hasta el hotel Pueblo Bonito de su elección.  
 Sus comentarios serán bien recibidos y sus sugerencias consideradas inmediatamente.  
 Sinceramente,  
 Alberto Coppel  
 Director Corporativo de Operaciones  
 Pueblo Bonito Hotels & Resorts **1 21507**

**FICHA PARA NUESTRO SORTEO**  
 LLEGADA m m d d SALIDA m m d d SUITE \_\_\_\_\_  
 Sr. \_\_\_\_\_ Srta. \_\_\_\_\_  
 NOMBRE \_\_\_\_\_  
 APELLIDOS \_\_\_\_\_  
 DIRECCIÓN \_\_\_\_\_ No. DE APTO. \_\_\_\_\_  
 CIUDAD \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_  
 CÓDIGO POSTAL (6 DÍGITOS) \_\_\_\_\_ TELÉFONO TELEFÓNICO \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico \_\_\_\_\_  
 www.pueblobonito.com

