



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DOCTORADO EN**  
**ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

*MODO DE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS.*

*EL CASO DE UNA ORGANIZACIÓN*

*HOTELERA.*

**Tesis para obtener el grado de**  
**Doctor en Estudios Organizacionales**

**Que presenta:**  
**Mónica Velarde Valdez**

**Director de Tesis:**  
**Dr. Antonio Barba Álvarez**

Mazatlán, Sinaloa, Diciembre de 2003.



# INDICE

	Página
Introducción .....	5
<b>Capítulo 1: Modelos Organizacionales: Modernidad y Posmodernidad</b>	
Introducción .....	9
1.1. Organización y los Estudios Organizacionales .....	10
1.1.1. Primeros estudios Organizacionales empíricos .....	12
1.2. Modelos Organizacionales .....	13
1.2.1. La Empresa Tradicional y Moderna de Chandler .....	15
1.2.2. La Empresa Americana y el desafío de la Empresa Japonesa de Ouchi .....	16
1.2.3. La Organización Burocrática y Postburocrática de Heydebrand .....	18
1.2.4. La Modernización Simple y Reflexiva de Pries .....	21
1.2.5. De la Estructura Simple a la Adhocrática de Mintzberg .....	25
1.3. Una visión al Modelo Japonés .....	27
Conclusiones .....	30
<b>Capítulo 2: La Calidad en las Organizaciones</b>	
Introducción .....	33
2.1. Calidad y su evolución .....	33
2.1.1. Etapas de la evolución de la Calidad según Feigenbaum y Bounds .....	34
2.1.1.1. La Calidad como proceso de Inspección .....	35
2.1.1.2. El Control de Calidad Estadístico .....	37
2.1.1.3. Aseguramiento de Calidad o Control Total de Calidad .....	39
2.1.1.3.1. La Trilogía de Juran y su influencia en la administración de la Calidad en Japón .....	39
2.1.1.3.2. Feigenbaum y el Control Total de Calidad .....	41
2.1.1.3.3. Los Cuatro abosolutos de Crosby y su administración de la Calidad .....	42
2.1.1.3.4. Los Catorce Principios para alcanzar la Calidad de Deming y sus aportes de Calidad en Japón ..	45
2.1.1.4. Administración Total de la Calidad o TQM .....	47
2.1.2. La evolución de la Calidad en Japón .....	48
2.1.2.1. Premios y acreditaciones de Calidad en Japón .....	50
2.1.2.2. Ishikawa y el Control Total de Calidad .....	51
2.1.2.3. Imai y el kaizen .....	52
2.1.2.4. Mizuno y el despliegue de las políticas de Calidad .....	52
Conclusiones .....	55

	Página
<b>Capítulo 3: Estrategias</b>	
Introducción .....	57
3.1. Evolución de Estrategias y sus principales elementos .....	57
3.2. Estrategias Organizacionales .....	59
3.3. Desarrollo del Management Estratégico .....	61
Conclusiones .....	74
<b>Capítulo 4: Metodología de la Investigación</b>	
Introducción .....	77
Preguntas de Investigación .....	77
Objetivos de la Investigación .....	78
4.1. Bases metodológicas .....	79
4.1.1. Aspectos relevantes de la metodología cualitativa y cuantitativa .....	80
4.1.2. Metodología de Investigación seleccionada .....	82
4.1.3. Metodología de investigación cualitativa .....	83
4.1.4. Método de investigación .....	87
4.1.5. Tipo de la investigación .....	89
4.1.6. Instrumentos metodológicos .....	90
4.1.7. Fuentes de Información .....	92
4.1.8. Validación y confiabilidad .....	96
4.1.9. Recolección de datos .....	98
4.2. Descripción y reflexiones del Estudio de Caso .....	102
Conclusiones .....	108
<b>Capítulo 5: Investigación de Campo</b>	
Introducción .....	111
5.1. Sector Industrial de la Organización bajo estudio	111
5.1.1. Sector Turismo .....	112
5.1.2. Sector hotelero .....	116
5.2. Mazatlán .....	117
5.3. Organización bajo estudio	118
5.3.1. Orígenes .....	118
5.3.2. Desarrollo del Grupo El Cid Mega Resort .....	119
5.3.3. Estudio de caso en la sección de hoteles.....	126
5.3.4. Ubicación e instalaciones .....	127
5.3.4.1. Distribución de cuartos del El Cid Mega Resort .....	128
5.4 Modelo Organizacional	129
5.4.1. Estructura Organizacional .....	129
5.4.1.1. Operación de Hoteles .....	129
5.4.1.2. Venta de tiempo compartido.....	130
5.4.1.3. Administración, desarrollo, construcción y venta de Bienes y raíces.....	130
5.4.1.4. Diseño, construcción y operación de Marinas .....	131
5.4.1.5. Operación de clubes de golf y tenis.....	131

	Página
5.4.1.6. Diagrama de la Estructura Corporativa .....	132
5.4.2. Complejidad y formalización en la estructura organizacional .	137
5.4.3. La administración .....	139
5.4.4. El Elemento Humano .....	143
5.4.5. La tecnología .....	158
5.4.6. Capacitación .....	162
5.4.7. Mercadotecnia del Grupo .....	165
5.4.7.1. Estrategias de Mercadotecnia del Grupo .....	166
5.4.8. Características del Modelo organizacional del Cid .....	168
5.5. Calidad en el Cid Mega Resort	175
5.5.1. Evolución de la Calidad .....	175
5.5.2. Certificación ISO 9002 .....	178
5.5.3. Elementos esenciales para la calidad .....	185
5.5.4. Estrategias de Calidad .....	194
5.5.4.1. Misión .....	198
5.5.4.2. Visión .....	200
5.5.4.3. Política de Calidad .....	202
5.5.5. Definiciones de Calidad .....	206
5.6. Calidad en el servicio .....	212
5.7. Relación entre el modo de organización y las estrategias de calidad en los servicios .....	222
5.8. Principales problemáticas hacia el modelo organizacional y las estrategias de calidad .....	226
5.9 Fundación El Cid .....	230
5.9.1. Misión y Objetivos de la Fundación .....	231
5.9.2. Acciones realizadas por la Fundación .....	232
<b>Capítulo 6: Conclusiones</b>	
Conclusiones .....	239
Bibliografía .....	253
Anexo No. 1 (Ubicación)	
Anexo No. 2 (El Cid Mega Resort)	
Anexo No. 3 (Hotel Castilla)	
Anexo No. 4 (Hotel Marina El Cid)	
Anexo No. 5 (Hotel El Moro)	
Anexo No. 6 (Hotel Granada)	
Anexo No. 7 (Mapa del complejo turístico)	
Anexo No. 8 (Subsidiarias)	
Anexo No. 9 (organigrama Staff)	
Anexo No. 10 (Organigrama Hoteles Castilla, Granada y Moro)	
Anexo No. 11 (Organigrama Marina)	
Anexo No. 12 (Publicidad El Cid)	



## Introducción

Las organizaciones han cambiado radicalmente en los últimos años, desde finales de los años 60 y mediados de los años 80, hemos visto surgir y resurgir una serie de herramientas administrativas y modos organizacionales milagrosos; nunca estuvo el universo tan poblado de técnicas y herramientas, sin embargo, al final de cuentas estos han resultado una falacia. (Aktouf, 1989:285). La administración en décadas pasadas fue muy útil y eficaz, pero existe actualmente una necesidad muy fuerte de lograr cambios estructurales que sean radicales a nuestra forma tradicional de administrar. El tan vanagloriado Adam Smith, con su especialización y división del trabajo, así como Taylor, Fayol, Mills han quedado bastante alejados de nuestro universo organizacional actual.

Desde los años cuarenta han surgido un gran número de autores que han hecho una crítica hacia la administración clásica, dando con ello un enfoque hacia los Estudios Organizacionales, entre ellos Herbert Simom, quien critica señalando que los principios de administración son solo criterios para describir situaciones administrativas. Además, junto con March hacen una crítica a la administración científica y prefieren denominarla como teoría filosófica de la organización, los autores critican la ausencia de un método rigurosamente científico. Chris Argyris, quien critica los principios de la organización formal y manifiesta que hacen exigencias a los individuos que son incongruentes con las necesidades del individuo y la organización. Henry Mintzberg, quien a partir de los años setenta empieza a ser considerado en la literatura administrativa como quien trajo la renovación, inaugura su carrera de teórico de la administración con una seria crítica a la administración tradicional; realiza un estudio durante cinco semanas para observar el trabajo cotidiano de un directivo y en sentido muy general concluye que nunca vio nada que se asemejara a analizar, planificar, organizar ni coordinar. Estos autores, entre otros, han contribuido de manera importante a dar un vuelco a la manera tradicional de pensar en el ámbito de las organizaciones.

Esta investigación tiene como objetivo principal explicar la relación entre los modos de organización y las estrategias de calidad en los servicios de una organización hotelera, a través de la realización de un estudio de caso.

El sector turismo es una de las actividades económicas más importantes para México, en las últimas décadas este sector se ha convertido en una actividad prioritaria para el desarrollo económico de nuestro país, habiéndose experimentado, en consecuencia, un creciente proceso de apertura económica. Según cifras de la Organización Mundial del Turismo, México es uno de los diez países más importantes en cuanto a llegadas y captación de ingresos en el año 2000. Tomando en cuenta la importancia que representa este sector para el desarrollo económico de nuestro país y considerando que Mazatlán es uno de los principales centros de playa a nivel nacional por su captación de turismo<sup>1</sup>, hemos seleccionado este del destino turístico para la presente investigación.

Cualquier organización en nuestra orbe, debe ser capaz de adaptarse a los cambios que se generan en su entorno, estos cambios han sido fuertemente influenciados por la globalización que ha estado presente en los últimos años, esta capacidad de adaptarse debe ser reflejo del modo de organización adoptado por una empresa; los modelos tienen diferencias en estructuras, cultura, objetivos, clima organizacional, flexibilidad, participación de los trabajadores, uso de tecnología, etc. En los últimos años, ha surgido un gran número de bibliografía sobre los modelos organizacionales con tendencia a ubicar a las empresas bajo un contexto de moderno y posmoderno, entendiéndose por ello, una ruptura entre lo que conocíamos como organizaciones modernas antes de los setenta y lo que actualmente se conoce como posmodernas o flexibles. Son diferentes las características o criterios que diferencian a una de la otra, a través de esta investigación buscamos identificamos las características estructurales existentes, que permitan identificar el modo de organización de la empresa hotelera.

---

<sup>1</sup> Clasificación de destinos turísticos, realizada por la Secretaría de Turismo (Programa Nacional de Turismo 2001-2006).

Por otro lado, la calidad se ha convertido en un tema de moda, por lo que muchas organizaciones han tenido que incorporar mecanismos de certificación. Para abordar el tema de calidad, nos remitimos a la primera visión de la calidad en la producción, para posteriormente profundizar en la calidad en los servicios, en la actualidad la bibliografía existente nos dice que ambas deben ser tratadas de manera similar, sin embargo, en la práctica encontramos que los estudios de Calidad en los servicios no han sido tan recurrentes como los de producción. Se deben identificar principalmente las estrategias de calidad adoptadas por la organización, los sistemas y procesos de calidad, identificar el significado de la calidad para la organizaciones hoteleras, que es lo que hace que esos procesos puedan llevarse a cabo y cuales son las problemáticas, contemplando también las diversas formas de acreditación y certificación de la calidad. Parte de la problemática que involucra esta investigación esta determinada por los procesos de calidad adoptados por los actores organizacionales, ya que muchas veces las estrategias de calidad de la organización se quedan solo plasmados a este nivel, en esta investigación se analizará el compromiso e involucramiento de estos individuos hacia la implementación y desarrollo de los procesos de la calidad.

Sin embargo, una problemática a la que nos enfrentamos en esta investigación, es que toda la teoría que ha surgido sobre el debate de modernidad y posmodernidad, así como las diferentes teorías de calidad, esta fuera de nuestro entorno. Por lo tanto, es necesario conocer que pasa en nuestro país en donde las condiciones culturales, económicas, políticas y contextuales son significativamente diferentes a las de las teorías propuestas.

Para abordar este estudio, se ha profundizado en la teoría de los “*gurus*” de la calidad como son: Juran (1990), Feigenbaum (1994), Crosby (1987), Deming (1989), Ishikawa (1985), Imai (1998) y Mizuno (1988), se hace énfasis a partir del aseguramiento de la Calidad donde surge la perspectiva de la Calidad en los Servicios. De igual manera, se considera útil analizar el modelo de calidad japonés, debido a su éxito y popularidad que ha alcanzado en los últimos años.

Respecto a los modelos organizacionales, se analizan diversas posturas que han surgido sobre las organizaciones modernas y posmodernas, se destacan las aportaciones de: Chandler (1962), Ouchi (1981), Heydebrand (1989), Pries (1995) y Mintzberg (1989).

Para llevar a cabo este estudio, se realizó una investigación de carácter científico, ya que por medio de ella, nos permitió conocer las percepciones y opiniones de los actores organizacionales respecto a la problemática planteada, teniendo como base un fundamento teórico sólido y una discusión metodológica que permitió concretar este estudio.

## **Capítulo 1**

### **Modelos Organizacionales: Modernidad y Posmodernidad**

#### **Introducción**

En la actualidad se ha experimentado un crecimiento muy fuerte para estudiar las organizaciones, consolidándose el campo de conocimiento denominado Estudios Organizacionales, a través de ellos, hemos podido conocer más acerca de nuestras organizaciones, razón por la cual, esta investigación será abordada bajo este enfoque. Iniciamos este capítulo conceptualizando a las Organizaciones y los Estudios Organizacionales, se hace también énfasis sobre los estudios empíricos que han sido más relevantes en el ámbito de las organizaciones y que han permitido abrir un camino a estos investigadores para tener un mejor conocimiento de las mismas.

Cada organización en este mundo es diferente, esta diferencia puede estar establecida en términos de su estructura, su cultura, sus objetivos, o un sin fin de aspectos, esto es precisamente lo que nos permite diferenciar a los diversos modelos de organizaciones, los cuales han evolucionado en tiempo y espacio, desde organizaciones modernas a las posmodernas. En las siguientes líneas se hace un análisis de las Organizaciones Modernas y las Organizaciones Posmodernas, iniciando con Chandler(1962) quien hace una comparación de la empresa Tradicional y Moderna, así como Ouchi(1981), quien compara la empresa Americana con el desafío que surge de la Empresa Japonesa, se analiza también la postura de Heydebran(1989) quien hace una comparación de la Organización Burocrática y Postburocrática, Pries(1995) quien denomina a la Organización tradicional como Modernización simple para compararla con lo que él llama Modernización Reflexiva, analizamos la postura de Mintzberg(1989) quien pasa de una Estructura Simple a una Adhocracia, y por último presentamos un

comparativo de las características que diferencian un modelo de otro realizado por Barba(2001).

Como podemos observar han sido diversos autores y bajo diversos conceptos los que han identificado esta ruptura entre lo que podemos llamar Organizaciones Modernas y Posmodernas, abordado bajo diferentes denominaciones. Observaremos a través de este capítulo que ha habido una separación entre lo que conocíamos como Organizaciones Modernas hasta antes de los setenta y lo que actualmente podemos identificar como organizaciones Posmodernas.

### **1.1. Organización y los Estudios Organizacionales**

Debido a la importancia de la conceptualización en cualquier trabajo de estudio, iniciamos esta investigación entendiendo lo que es una organización, podríamos decir que cualquier persona ha estado en algún momento determinado de su vida en contacto con una organización, además, todos tenemos un concepto intuitivo de su significado. Desde el momento mismo de nuestro nacimiento, estamos en una organización denominada familia, nacemos en un hospital, estudiamos en escuelas y universidades, consumimos alimentos, ahorramos dinero en un banco, utilizamos servicios y además la mayoría de nosotros trabajamos dentro de una organización.

Una organización es una entidad social, que esta orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable. (Aldrich, 1979: 4-6). Scott observó que “la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”. Parsons en 1956, distinguió a las organizaciones de las demás colectividades por medio de la observación de que aquellas tienen cierto propósito o metas. (Pfeffer, 1997).

Sin embargo, menciona Pfeffer(1997:6-8) que existe dificultad para definir las organizaciones en razón de la consecución de objetivos, ya que existen miembros dentro de la organización que ni siquiera conocen las metas de la organización o si las conocen, no necesariamente las apoyan. La meta de maximizar el valor de los accionistas puede no ser la meta personal de los individuos dentro de la organización. El autor también plantea que las organizaciones pueden por diversas razones establecer nuevos objetivos, como si la meta de la organización una vez creada fuera su supervivencia y su perpetuación, por esto Pfeffer define organización como “un proceso de allegarse el apoyo suficiente para continuar existiendo”. Una organización debe buscar un equilibrio entre alicientes y contribuciones; los alicientes pueden hacer que los miembros de la organización contribuyan voluntariamente a las metas, objetivos y la misma supervivencia de la organización.

Otro aspecto de la definición de organización se refiere a las fronteras, dentro de una organización, estas fronteras deben ser permeables, ya que están en relación con el medio externo e incluso interno de la organización, si no concibiéramos a la organización como un sistema abierto, en un momento muy cercano moriría, ya que ningún sistema cerrado es capaz de sobrevivir ni siquiera en el mediano plazo.

El campo de los estudios organizacionales comprende un enfoque interdisciplinario en el efecto de 1) organizaciones sociales en el comportamiento y las actitudes de los individuos dentro de ella, 2) en las características y los actos individuales en la organización con énfasis en la eficacia y la influencia de los individuos poderosos en los sistemas organizacionales, 3) el desempeño, éxito y supervivencia de la organización, 4) los efectos recíprocos de los entornos, incluidos los ambientes de recursos y tareas, políticos y culturales en las organizaciones y viceversa, y 5) las inquietudes respecto a la epistemología y los métodos que apuntalan la investigación en cada uno de estos temas. (Pfeffer, 1997:2-3).

Parte de los orígenes del estudio de las organizaciones están en la psicología industrial y organizacional. La sociología también fue en alguna época el centro de atención de esta disciplina. Figuras sobresalientes de la teoría sociológica como Weber, Marx, Durkheim contribuyeron a la comprensión de la burocracia, cuyas teorías aportaron gran valor al estudio de las organizaciones. Aportes importantes sobre el interés en la organización se advierten en las ciencias políticas, muchas figuras precursoras de la ciencia de la organización provinieron de la ciencia política, entre ellos: Herbert Simon y James March, realizando muchos de los primeros estudios sobre las burocracias públicas. Con estos aportes se mostraba una conexión entre administración pública dentro de la ciencia política con el comportamiento organizacional. Los estudios organizacionales también han sido ubicados en escuelas de administración, por esta razón y debido a que las escuelas de administración surgieron de los departamentos de economía, también las ideas económicas han ejercido una marcada influencia en los estudios de la organización. (Pfeffer, 1997).

Como podemos observar son diferentes las disciplinas que se han interesado en estudiar las organizaciones, sin embargo actualmente es ubicado mayormente como un trabajo del administrador y no ha trascendido el concepto del organizacionólogo.

### **1.1.1. Primeros estudios Organizacionales empíricos**

Las primeras contribuciones a estudios empíricos de las organizaciones, se han dado mayormente en los Estados Unidos, entre los más relevantes están los estudios de Taylor en la compañía Bethlehem Steel a principios del siglo XX, enfocado a la administración científica. El experimento de la Hawthorne, realizado por Mayo, Roethlisberger y Dickson entre los años veinte y treinta, dan inicio a las Relaciones Humanas. Los estudios comparativos de cien empresas de Woodward en los años cincuenta, los cuales dan origen al nacimiento de la teoría de la contingencia, y por último los estudios de cincuenta y seis organizaciones del

Grupo Aston encabezado por Pugh. Fuera de Estados Unidos, los estudios relevantes que han contribuido al estudio de organizaciones son: el estudio de caso de la empresa TLTX liderado por Pagès, los cuales dieron origen al psicoanálisis organizacional y los estudios de las dimensiones culturales de IBM, en cuarenta países dirigido por Hofstede.

Este tipo de estudios nos permite darnos cuenta de lo complejo de las formas organizacionales, también nos permite ver el gran sesgo existente del conocimiento de nuestras organizaciones, ya que las organizaciones estudiadas son totalmente diferentes y ajenas a nuestra realidad, en cuanto a cultura, problemas, entorno social y económico por mencionar algunas de estas diferencias. Por esto, el análisis empírico de las organizaciones debe realizarse bajo características sociales, culturales, estructurales y contextuales similares para entender las particularidades de nuestras formas organizacionales. A través de esta investigación analizaremos y conoceremos las cualidades y defectos de las organizaciones de nuestro entorno.

## **1.2. Modelos Organizacionales**

Cada organización en nuestra orbe es diferente, esta diferencia puede estar establecida en términos de su estructura, su cultura, sus objetivos o un sin fin de aspectos, esto es precisamente lo que nos permite diferenciar a los diversos modelos de organizaciones, los cuales han evolucionado en tiempo y espacio, desde organizaciones modernas a las posmodernas. A continuación analizaremos esta evolución histórica de las formas de organización.

Podemos ubicar como parte de la evolución histórica de los modelos organizacionales, a partir de la etapa de la premodernidad donde el centro del poder o el punto de referencia básico era la religión, además, organizaciones como el ejército, las escuelas, la familia, los hospitales, las universidades, etc. Estos espacios empezaron a tener cada uno su propia identidad y se da una

separación enfocada a regir el uso de la razón (la racionalidad Instrumental), adecuando los medios para los fines, dando con ello una ruptura para introducirnos a la época de las organizaciones modernas, época en donde podemos ubicar los mayores aportes en los escritores clásicos como Taylor, Marx y Weber.

La historia de la organización moderna tiene sus bases en la sociedad industrial, pero su consolidación y desarrollo de las investigaciones orientadas a su perfeccionamiento tiene su esplendor y expansión hasta el siglo XX. (Barba, 2001:2). Esta aparición se da a principios del siglo XX, cuando se fortalece la organización científica, con los aportes de Taylor y Fayol, entre otros, además se fortalece una estructura burocrática, aportes mayormente de Weber, y esto es lo que ayuda a perfilar a la organización moderna, la cual fue considerada como modelo ideal hasta finales de la década de los setenta.

El modelo de organización moderno que ha dominado durante casi un siglo en el mundo occidental, ha estado caracterizado según Charles Taylor por el individualismo, la racionalidad instrumental y por el despotismo suave. (Barba, 2001: 77). El modelo de organizaciones modernas, que había prevalecido por casi un siglo, no permaneció estático, evolucionó hasta alcanzar una transformación significativa del pensamiento organizacional moderno. Es en la década de los setenta, cuando aparece este modelo organizacional, originado y promovido por Japón.

Este nuevo modelo se sustentaba en propuestas que cuestionaban el carácter disciplinario de la producción y de la rigidez de la estructura burocrática, negando los principios Tayloristas y burocráticos, por el contrario este nuevo modelo de organización postula la flexibilidad en la producción y en los procesos, así como la participación de los integrantes. Es en este tiempo y contexto también emerge la Cultura Organizacional.

Es importante que tomemos en cuenta que este surgimiento se da cuando Estados Unidos consideraba que tenía un modelo ideal en las organizaciones

occidentales, con lo que podemos comprobar que no existe un modelo ideal, sino que el modelo debe ser resultado de muchos factores entre ellos: el contexto, estructura, cultura, etc.

Existe literatura especializada con tendencia importante a estudiar las organizaciones bajo un esquema de posmodernas. Como posmodernidad podemos entender un cambio estructural cualitativo, importancia en los servicios, la producción automatizada, la aparición del desarrollo de nuevas tecnologías computacionales, así como la incorporación de estructuras flexibles (Montaño, 1994). Entre las interpretaciones más relevantes sobre el modelo moderno y posmoderno podemos rescatar las aportaciones de: Chandler(1962), Ouchi(1981), Heydebrand(1989), Pries(1995), Mintzberg(1989) y Barba(2001).

### **1.2.1. La Empresa Tradicional y Moderna de Chandler**

Una de las primeras aportaciones respecto a las características del nuevo modelo organizacional, es la de Chandler (1987), para este autor la empresa tradicional es dirigida por una persona o un grupo reducido de personas, principalmente son manejadas por sus propietarios y familiares. En la empresa tradicional el mercado y los precios son quienes orientan sus actividades.

Por el contrario, la empresa moderna es multiunitaria y administrada por directivos asalariados y profesionales, quienes controlan y dirigen a la organización. Su aparición se dio en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial. Tiene diversas unidades de operación, cada unidad es independiente administrativa, contable y funcionalmente. Cada unidad opera en lugares geográficamente dispersos, utilizando sus propios canales de comercialización. A diferencia de la empresa tradicional, en la empresa moderna son los empleados quienes controlan y coordinan sus propias actividades más que los mecanismos del mercado. (Barba, 2001).

Las características descritas por Chandler, han empezado a estar presentes en las organizaciones de nuestro entorno, actualmente existen un gran número de corporativos que manejan diferentes empresas y en algunos casos de distintos giros, donde se han incorporado ejecutivos para dirigirlos y administrarlas, haciendo a un lado a los familiares o por lo menos buscando la dualidad entre estos y directivos externos.

### **1.2.2. La Empresa Americana y el desafío de la Empresa Japonesa de Ouchi**

Existen diferencias muy marcadas entre la empresa americana y la japonesa, Estados Unidos tiene conciencia plena del valor que tiene la investigación y desarrollo, la tecnología con enfoque científico, pero se ha olvidado del valor que posee el ser humano, es raro encontrar en estas organizaciones partidas destinadas a ayudar a comprender mejor cómo se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo, y esto es, precisamente lo que debemos aprender de los japoneses.

Ouchi, describe las propiedades fundamentales de la empresa japonesa, examinando las complejidades y sutilezas de su forma de administración, estas son:

- a) Empleo de por vida: esta es una característica de la organización japonesa, aunque no es universal es lo ideal para trabajadores y patrones, una vez empleado, el nuevo elemento conserva su trabajo hasta que llegue su retiro obligatorio a los 55 años. Para que el empleo de por vida sea factible, las compañías japonesas toman en cuenta los siguientes factores: 1) las firmas importantes en Japón, pagan a sus empleados parte de su compensación a través de bonificaciones semestrales, la cual asciende a 5 o 6 meses de sueldo anuales, esta cantidad depende del rendimiento de la empresa, no de desempeños individuales. Este sistema - empleo de por vida-, permite que en un mal año, se pueda diferir el pago de esta bonificación para un año siguiente,

de esta manera, pueden recortar su nómina hasta en un 30% sin tener que despedir a nadie. 2) las compañías importantes japonesas, tienen una categoría de empleados temporales -mujeres en su mayoría-, se espera que trabajen durante cinco o seis años, se casen, dejen de trabajar y se dediquen a educar a su familia. Una vez que los niños están de tiempo completo en las escuelas, con frecuencia regresan a trabajar. Se considera que las mujeres son empleadas temporales y se les despide en épocas malas, y por último, 3) durante el tiempo de recesión, las pequeñas compañías se retiran, para dar soporte a las compañías importantes.

- b) Evaluación y promoción: estos procesos son parte de la complejidad de las características de una organización japonesa, una vez que un empleado esta dentro de una empresa, tendrá que conformarse durante diez años con aumentos y ascensos salariales iguales a los de sus compañeros que entraron el mismo año que él. Después de diez años se realiza una evaluación formal del desempeño y hasta entonces sus aumentos serán diferentes al de los demás. La organización japonesa acepta únicamente gente joven que todavía se encuentra en una etapa formativa de su vida, los incorpora a diferentes grupos, inculcándoles sentimientos de solidaridad y camaradería.
- c) Caminos profesionales no especializados: una característica importante de las empresas japonesas, es que logran desarrollar carreras individuales, realizan rotación de puestos para que los empleados se familiaricen en cada una de las actividades de la empresa.

Estas son las condiciones laborales que animan a los empleados japoneses a lograr los niveles de productividad que caracterizan a sus empresas. A continuación igual de importantes se describen las funciones administrativas de las organizaciones japonesas.

1. El proceso de toma de decisiones: los japoneses le dan mucha importancia a la participación dentro del proceso de toma de decisiones, la llevan a cabo por

consenso, con la finalidad de promover la participación y compromiso de los empleados.

2. Valores colectivos: en las organizaciones japonesas, esta muy marcada la orientación hacia los valores colectivos, particularmente el sentido colectivo de responsabilidad.
3. Interés holista por el individuo: dentro de las organizaciones japonesas, la intimidad, la confianza y la comprensión se concretan en ambientes donde los individuos están unidos por múltiples vínculos dentro de una relación holista.

Las propiedades fundamentales y las funciones administrativas expuestas anteriormente describen un modelo de organización japonesa, a continuación se describe un comparativo de la organización japonesa y el modelo norteamericano, en donde podemos observar que existen diferencias muy marcadas.

<b>Organizaciones Japonesas</b>	<b>Organizaciones Norteamericanas</b>
✓ Empleo de por vida.	✓ Empleo a corto plazo.
✓ Proceso lento de evaluación y promoción.	✓ Proceso rápido de evaluación y promoción.
✓ Carreras no especializadas.	✓ Carreras especializadas.
✓ Mecanismos implícitos de control.	✓ Mecanismos explícitos de control.
✓ Proceso colectivo de toma de decisiones.	✓ Proceso individual de toma de decisiones.
✓ Responsabilidad colectiva.	✓ Responsabilidad individual.
✓ Interés holista.	✓ Interés segmentado.

Fuente: Modelo Norteamericano vs. Modelo Japonés, Ouchi (1981).

### 1.2.3. La Organización Burocrática y Postburocrática de Heydebrand

Entre las aportaciones sobre posmodernidad están los estudios hechos por Heydebrand, Wolf V. (1989), quien realizó unas de las primeras investigaciones sobre las nuevas formas de Organización. La hipótesis que plantea el autor es que estos modelos están emergiendo como resultado de una transición del capitalismo industrial a uno postindustrial, que se deriva de los actuales ambientes turbulentos

de cambios rápidos, el incremento de complejidad e incertidumbre y las condiciones permanentes de crisis en la humanidad. Según Heydebrand las formas de organización existentes deben cambiar y adaptarse a los nuevos ambientes socioeconómicos o desaparecerán.

Heydebrand basa su estudio en seis variables estructurales, las cuales delimitan la noción de las formas organizacionales y están organizadas en categorías del poder de la fuerza de trabajo, haciendo énfasis en una concepción antropocéntrica o sociocéntrica en lugar de una concepción tecnocéntrica de la estructura organizacional. Las variables estructurales son: Tamaño de la fuerza de trabajo, Objetivo del trabajo, significado del trabajo o de la producción, división del trabajo y por último propiedad y control.

Algunas de las características de estas formas organizacionales emergentes son: que tienden a ser pequeñas, localizarse en una subunidad de la gran organización, su objetivo es típicamente el servicio o información, su producción es automatizada y su tecnología es computarizada, su división del trabajo es informal y flexible, y su estructura administrativa es funcionalmente descentralizada y participativa.

Una de las cuestiones que hacen interesante esta investigación esta relacionada precisamente con la comprobación de si estos elementos – tecnología computacional, flexibilidad, importancia en el servicio, descentralización, etc – están siendo aplicados en nuestra realidad local.

A partir del análisis de las seis variables estructurales, Heydebrand construye las cinco nuevas formas organizacionales:

- 1) La organización innovadora: Este tipo de organización aparece de los años sesenta en adelante, se caracterizan por la emergencia de: educación, carreras sofisticadas, tareas complejas e intelectuales, tecnologías electrónicas y biológicas. Las características que podemos observar en este tipo de organización son: una estructura matricial y descentralizada, su flujo de información es libre, énfasis en la comunicación horizontal, su cultura

organizacional favorece la iniciativa y la participación, el clima organizacional es de orgullo y existen recompensas abundantes. Se considera que estas características las tienen las organizaciones “excelentes”.

- 2) Mercados, jerarquías y Centros de ganancias: Esta forma de organización se refiere a los cambios en los costos de transacciones (precios, planeación, supervisión, comunicación, transporte, etc.). Williamson, realiza un esquema, de la posibilidad de tener dos dimensiones separadas de “mercado” y “jerarquías”, permitiendo una clasificación cruzada, en lugar de tener solamente oposiciones polares de una sola dimensión.
- 3) Nichos, fronteras y formas: Esta forma de organización se abre hacia un número de posibilidades de pensamiento acerca de la emergencia de las nuevas formas debido a los cambios en el ambiente, incluyendo transición de una política económica a otra. La perspectiva es la ecológica poblacional y el institucionalismo, se aprecian una gran cantidad de formas organizacionales, a partir del contexto organizacional complejo y turbulento.
- 4) El Isomorfismo Institucional: El énfasis en esta forma organizacional es puesto en mecanismos de reproducción de estabilización en formas organizacionales, la proliferación de formas similares y así la escasez de formas en general y nuevas formas en particular. Las organizaciones llegan a ser más homogéneas y la burocracia permanece común de las formas organizacionales. Se argumenta que el isomorfismo institucional contribuye a la reducción de turbulencias y a la estabilización de ambientes.
- 5) Del Clan a la adhocracia. El clan es una forma organizacional específica que envuelve a una cultura corporativa que puede ser grandemente limitada por formas de economías políticas de capital con importantes variaciones en la forma. La adhocracia se refiere a las nuevas formas de control de las organizaciones postindustriales.

Es interesante la descripción sobre la organización innovadora que aparece en los años setenta, con características de posmoderna o flexible, realizada por Heydebrand, sin embargo, consideramos que las organizaciones en México, sólo han adoptado elementos parciales de esta teoría, ya que las condiciones nacionales, no han sido facilitadoras de los cambios estructurales propuestos.

#### **1.2.4. La Modernización Simple y la Modernización Reflexiva de Pries.**

Otro investigador que ha hecho grandes aportaciones al desarrollo de la posmodernidad, es Ludger Pries(1995). Este autor pone a prueba los procesos empíricos de cambio en la empresa, del modelo de modernización reflexiva desarrollado por Beck. Analiza seis características estructurales del actual cambio en las organizaciones, las cuales se relacionan con el concepto del “cambio en la empresa como modernización reflexiva”, para diferenciar la primera etapa de la segunda le llama “modernización simple”.

En la esta “modernización simple”, los esfuerzos de la empresa eran con vistas a incrementar su eficiencia, se centran en la fabricación en masa, en la organización del trabajo, así como en la reducción de los costos. La “modernización reflexiva”, trata de algo más que de la simple continuación de las líneas de desarrollo, tales como los esfuerzos de racionalización o automatización. El cambio en la industria se caracteriza por la generalización y difusión de la ciencia y la política, no sólo de la empresa, sino también hacia las relaciones entre las empresas.

Las seis características, consideradas como grandes tendencias de desarrollo de los cambios en las empresas, que describe Pries(1995) fueron desarrolladas con la ayuda de relevantes estudios empíricos y materiales extraídos de diversas investigaciones de campo, cada una de las cuales se explica a continuación.

- 1) De la racionalización (parcial) de la fabricación a la modernización sistemática de producción: La producción industrial dentro de modernización simple se aborda desde el punto de vista de reducción de costos, en un contexto de racionalización de la fabricación y de los procesos. En la modernización reflexiva se observan cambios de gran importancia, como el paso de la racionalización (parcial) del proceso de fabricación, a la modernización sistemática de producción. Aquí además de la reducción directa de los costos por pieza, otros objetivos a los cuales se concede cada vez mayor importancia, son el incremento de la calidad, así como la flexibilidad de los productos y de la producción. Los ámbitos de la empresa, son objeto de revisión científica y sistemática dirigida hacia la optimización. Se da gran importancia: al sistema de personal, a la organización del trabajo; así como la integración sistemáticamente de áreas que tradicionalmente eran periféricas dentro del proceso de producción, como es el caso de las nuevas estrategias logísticas.
  
- 2) La modernización sistémico–reflexiva: Debido a su carácter sistémico, la tendencia actual de las empresas es hacia una estructura interrelacionada y retroalimentada entre todas sus partes. Este proceso de modernización reflexiva y sistémica se da como resultado de nuevas exigencias y potencialidades. Las nuevas exigencias se derivan de la necesidad de la empresa de aumentar el grado de flexibilidad de sus productos y de la entrega -sin olvidar la antigua necesidad de la reducción de costos e incremento de producción-. Las nuevas potencialidades con las que cuenta la empresa para satisfacer estas exigencias, son principalmente la tecnología de información y de control industrial, los conocimientos en materia de organización y logística, entre otras. Unas tendencias que manifiestan el carácter sistémico y reflexivo de la modernización de la empresa son: el principio de la estructuración y construcción del producto; el principio de mantenimiento preventivo; el control de calidad integrado a la fabricación, y la modificación de las funciones asignadas al departamento de compras.

- 3) La muerte del determinismo técnico, organizativo y económico y la politización del cambio en la empresa: En la fase de la modernización reflexiva, se conciben no sólo los productos que deben desarrollarse y venderse, sino también la configuración técnica, organizativa y social del sistema de fabricación, la organización del trabajo y del sistema de personal, como objetos de proceso de regulación y de acción dentro de la empresa. Lo que ha causado la “muerte del determinismo técnico” y nos ha llevado hacia una politización general de los procesos de cambio de la empresa, ha sido el incremento en la flexibilidad de la configuración debido al uso de las computadoras, los éxitos de las compañías japonesas con relación a nuevas alternativas de configuración en materia de organización del trabajo y de la política de personal y la introducción de la “humanización” dentro de la vida laboral durante los últimos años. Esta politización a la que nos han conducido estos cambios en las empresas concierne a todas las personas que participan en este cambio y que están afectadas por el mismo, no se puede decir que sea un proceso exento de conflicto, sin embargo, las luchas se conciben como escenarios de luchas abiertas.
- 4) Reestructuración de las relaciones entre expertos y legos e interdisciplinariedad: En la “modernización simple”, las relaciones entre los que solían ser llamados “expertos” de la empresa y los que eran percibidos como “legos” o ignorantes en algún campo específico eran muy claramente delimitadas. En la fase de modernización reflexiva esta situación sufre un cambio radical, desaparecen las áreas dominadas por los “expertos”, y surge un grupo de expertos totalmente nuevos, algunos de estos son exteriores a la empresa, surgen también los “especialistas en asuntos generales”, de esta manera los enfoques y las modalidades de trabajo de tipo interdisciplinario adquieren cada vez mayor importancia.
- 5) La división del trabajo: Durante muchos años la escasez de fuerza de trabajo calificada llevó a las empresas a fragmentar los procesos de trabajo en cierto número de unidades laborales reducidas y limitadas, dándose una tendencia

dominante hacia una creciente diferenciación de saberes. En la modernización reflexiva, esta dominación da un vuelco hacia la indiferenciación, la cual adquiere un papel más importante. Se da también el desarrollo de las relaciones entre empresas, existiendo un creciente grado de interrelación entre ellas, las cuales están surgiendo en el contexto de las nuevas estrategias de logística inspirada por los modelos japoneses. Con estas relaciones se logra reducir los costos de almacenamiento y satisfacer las necesidades de espacio.

- 6) Politización (y científicación) de la relación capital–trabajo: La modernización reflexiva se manifiesta por cambios radicales en la relación entre capital y trabajo, en un primer momento la lucha de esta relación era para aspectos básicos de los trabajadores: protección a la salud, jornadas de trabajo, mejoras salariales, entre otras. En la modernización reflexiva las relaciones entre capital y trabajo sufren un cambio radical, se da una tendencia hacia la científicación de la relación capital – trabajo. Las relaciones entre capital – trabajo aún en la fase de modernización reflexiva siguen estando estructuradas fundamentalmente por los intereses, el poder y la política.

El trabajo realizado por Pries es uno de los más relevantes que se inscriben en el debate de la modernidad y posmodernidad, encontramos que para la realización de esta investigación, será de una gran trascendencia debido a las aportaciones realizadas sobre la incorporación de la calidad, aspecto que nos permite visualizar sin haber iniciado la investigación de campo, que existe alguna relación entre ambos - modo de organización y la calidad-. No obstante, a pesar de que esta teoría nos indique que existe alguna correspondencia, no significa que sea la realidad para las organizaciones en entornos como el nuestro, lo cual será de gran importancia dar respuesta a través de esta investigación.

### 1.2.5. De la Estructura Simple a la Adhocrática de Mintzberg.

Henry Mintzberg (1991), propone cinco configuraciones en lo que se conoce como su tipología de las organizaciones, los mecanismos coordinadores, los parámetros de diseño y los factores situacionales para Mintzberg caen en grupos naturales o configuraciones, estas son:

1. Estructura Simple: Esta configuración tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco personal de soporte, una división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial. Poco de su comportamiento esta formalizado, hace muy poco uso de la planeación y de los dispositivos de enlace. Es una estructura sobre todo orgánica. La coordinación de esta configuración es efectuada en su mayor parte por la supervisión directa, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a ser centralizado en manos del director general, siendo clave de esta estructura la cumbre estratégica. Tiende a ser una organización pequeña y joven en un ambiente simple y dinámico.
2. Burocracia Mecánica: Esta configuración se enfoca en trabajo operativo rutinario, sus procesos de trabajo son altamente estandarizados, procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo, existe una proliferación de reglas, regulaciones y comunicaciones formalizadas a través de toda la organización, la jerarquía de autoridad esta claramente definida, unidades de gran dimensión en el nivel operativo, agrupamiento de tareas, poder de decisión relativamente centralizado, existe una estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff. Tiende a ser una organización grande y antigua en un ambiente simple y estable.
3. Burocracia Profesional: En esta configuración se da la coordinación en la estandarización de destrezas, a través de capacitación y enseñanza, se consideran profesionales y se les da un considerable control sobre su trabajo, el trabajo es altamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical. La estructura de la organización es

esencialmente burocrática pero con un alto grado de descentralización vertical y horizontal. Se da en un ambiente complejo y estable.

4. Forma Divisional: Esta configuración contempla el agrupamiento de otras unidades en la cima de la línea media, que puede ser burocracia mecánica o burocracia profesional. La dispersión de las operación de funciones minimiza la interdependencia entre unidades, por lo que opera como una entidad casi autónoma, libre de la necesidad de coordinar a otras. Tiene una estructura descentralizada, la cual es altamente circunscripta, cada división delega los poderes necesarios para tomar decisiones que conciernen a sus propias operaciones. Tiende a ser una organización antigua y grande.
5. Adhocracia: Esta estructura es altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización de tarea basada en capacitación formal, tiende a agrupar especialistas en unidades funcionales, se confía en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, que es el mecanismo clave de coordinación entre y al interior de estos equipos. Incluye varias mezclas de gerentes de línea, expertos operativos y staff, y cuenta con una descentralización selectiva hacia los equipos de trabajo, los cuales están localizados en varios lugares de la organización. Tiende a ser una organización joven en un ambiente dinámico y complejo. Maneja un sistema técnico sofisticado y automatizado.

Mintzberg en la configuración adhocrática, la cual se inscribe hacia las características de una organización posmoderna o flexible, destaca características como el uso de tecnología sofisticada, de la cual hacen referencia Heydebrand y Pries, enfatiza sobre la descentralización también mencionada por Heydebrand, así como las unidades funcionales, las cuales matiza Chandler como unidades de operación. Sin embargo, el aporte significativo de esta configuración en la

búsqueda de las características del modo de organización son: la capacitación y la baja formalización.

### 1.3. Una visión al Modelo Japonés

El modelo japonés desde la década de los setenta ha tenido una difusión internacional sin precedente, se ha estado bajo la creencia de que se trata de un modelo totalmente original. Sin embargo el éxito de Japón se debe principalmente a la gran capacidad de transferencia y reapropiación<sup>2</sup>, de modelos socioculturales, económicos y políticos provenientes de realidades internacionales ajenas.

Japón inicia su desarrollo industrial con enormes dificultades, concentrándose en artículos económicos que se caracterizaban por su mala calidad. Para los años setenta la balanza comercial de Japón se encontraba en superávit con respecto a Estados Unidos y además se incorpora al grupo selecto de la OCDE<sup>3</sup>. (Montaño, 1999). Para estos mismos años empiezan a desarrollarse un conjunto de artículos comparativos que arrojan como resultado el reconocimiento del modelo japonés de organización, de hecho es desde Estados Unidos que este modelo alcance su reconocimiento.

El modelo japonés se plantea como una propuesta de tipo organizacional, flexible, alejado de la rigidez burocrática, basado en el trabajo colectivo con alta tolerancia en la ambigüedad, con alto contenido tecnológico, un alto compromiso institucional, además de la intervención de un estado proteccionista, todo esto empezó a forjar lo que conoceríamos como el “*milagro japonés*”.

---

<sup>2</sup> El termino reapropiación hace referencia Montaño, como los aspectos de orden cultural que reformulan la concepción sistémica, mediante el interjuego de los aspectos sociales, políticos y valorativos principalmente (Montaño, 1999).

<sup>3</sup> Organización para la cooperación y desarrollo económico, sus siglas en inglés OECD Organisation for Economic Co-operation and Development, a la cual ingresó Japón en 1964.

Este modelo ha alcanzado alto nivel de popularidad, algunas características generales del modelo japonés de organización son<sup>4</sup>:

- ✓ De orden técnico productivo: el justo a tiempo, la producción diversificada, la calidad total, cero inventarios, modelo flexible de operación, *kaizen*, entre otros.
- ✓ De recursos humanos: empleo de por vida, mayor involucramiento personal, pago de bonos de desempeño, trabajo polivalente, rotación de puestos, alta movilidad horizontal, disciplina y lealtad.
- ✓ De estrategias financieras: Alto índice de apalancamiento financiero, búsqueda de utilidad en el largo plazo y establecimiento de relaciones.
- ✓ De estrategias comerciales: Diversificación de mercados, precios competitivos, y alta incorporación tecnológica.
- ✓ De estructuras organizacionales: red cruzada de relaciones de propiedad, propia de los Keiretsu.
- ✓ De las relaciones interrelacionales: Establecimiento de redes de proveedores y empresas subcontratadas.
- ✓ De las relaciones internacionales: orientación hacia una estrategia internacional, en términos comerciales y en términos de inversión directa del extranjero.
- ✓ De la investigación y desarrollo: alta inversiones en investigación y desarrollo.
- ✓ De las políticas públicas: Fuerte proteccionismo estatal.

Podemos sintetizar al modelo japonés en su visión de largo plazo y en su inversión en el recurso humano, es decir, la empresa japonesa se ha estructurado principalmente a través de personas. Han existido diversos estudios sobre el éxito de transplantar los modelos japoneses en organizaciones de diferentes niveles culturales, la teoría industrial de la sociología y la organización sugiere que es difícil transferir una organización de un ambiente a otro y que las organizaciones que se transfieren, poco a poco toman características del nuevo ambiente. De

---

<sup>4</sup> Citado por Montaña (1999).

igual manera la teoría sugiere que las organizaciones japonesas están cercanamente ligadas a su ambiente y que son particularmente difíciles de transferir y un gran número de estudios han demostrado lo anterior, sin embargo también existen estudios que han demostrado que la transferencia del modelo japonés se ha dado de manera exitosa en las organizaciones transplantadas en los Estados Unidos, nos referimos al estudio realizado por Richard Florida y Martin Kenney(1992).

No sería justo mencionar sólo las bondades del exitoso modelo japonés sin atribuirle también las consecuencias negativas que se han derivado de él, una de ellas es el *karoshi*, que significa muerte por sobre trabajo y la otra el suicidio profesional, los cuales ya han sido reconocidos oficialmente dentro del país nipón por sus consecuencias tan desastrosas. (Montaño, 2001).

Para concluir, esta discusión sobre la modernidad y posmodernidad, incluimos la siguiente tabla (figura no.1) realizada por Barba (2001:95), donde a partir de una propuesta hecha por Luis Montaño, y después de analizar diversa teoría sobre este tema, delinea las características que distinguen un modelo de otro.

<b>Modelos Organizacionales</b>		
	<b><i>Modernas</i></b>	<b><i>Posmodernas</i></b>
Organización	Burocrática	Flexible
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal / rígida	Formal / informal / Flexible
Procesamiento y comunicación	Manuel / análogo lineal	Electrónico / digital red
Estrategia	Planeación / administración estratégica	Pensamiento estratégico
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal / explícito	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 y ejecución
Racionalidad	Formal / Instrumental	Sustantiva / valores
Recompensas	Económicas	Económicas / simbólicas
Objetivos	Utilidad / Crecimiento	Sustentabilidad / expansión
Tiempo	Secuencia	Acumulativo
Espacio	Funcional / cerrado	Reducido / abierto

Figura No. 1: Barba (2001:96)

## **Conclusiones**

Las organizaciones han cambiado radicalmente en los últimos años, desde finales de los años sesenta, hemos visto surgir y resurgir una serie de herramientas administrativas y modos organizacionales milagrosos, sin embargo podemos decir que nunca estuvo el universo tan poblado de técnicas y herramientas y tan pobre en resultados.

La teoría revisada en este capítulo nos permite darnos cuenta que no es tiempo de buscar soluciones superficiales para nuestras organizaciones, en lo cual se ha convertido en los últimos años el llamado cambio radical en nuestro entorno. La administración en décadas pasadas fue muy útil y eficaz, pero existe

actualmente la necesidad de lograr cambios estructurales que realmente sean radicales a nuestra forma tradicional de administrar.

Hemos revisando profundamente como parte de este marco teórico a las Organizaciones Posmodernas, entendiendo por ello, una ruptura entre lo que conocíamos como organizaciones modernas antes de los setenta y lo que actualmente se conoce como posmodernas o flexibles. Los modos de organización han surgido por las diferencias que existen en las empresas, en cuanto a: estructura, cultura, objetivos, decisiones, relaciones, entre otros. Estas son precisamente las que nos permite diferenciar a los diversos modelos de organizaciones, los cuales han evolucionado en tiempo y espacio, desde organizaciones modernas a las posmodernas, llámese Posmoderna, Postburocrática, Reflexiva o Adhocrática.

Sin embargo, la teoría descrita en este capítulo, es resultado de ambientes o condiciones culturales, económicas, políticas y contextuales significativamente diferente a las nuestras, la problemática en este sentido, es ¿cómo aplicar estas propuestas teóricas a las organizaciones en nuestro país?, cuando las condiciones contextuales son distintas a las de las organizaciones de donde provienen estas teorías.



## Capítulo 2

### La Calidad en las Organizaciones

#### Introducción

A través de la historia, el concepto de Calidad ha sufrido cambios significativos, podemos ubicar la Calidad desde los orígenes mismos del hombre, cuando nuestros antepasados tenían que buscar y seleccionar alimento y vestido para sobrevivir. En este capítulo hacemos un resumen de la evolución desde que la Calidad es concebida como tal en las organizaciones, pasando desde la inspección, el control de calidad estadístico, el aseguramiento de calidad, hasta llegar a entender cómo es concebida la Calidad en este tiempo, analizada desde la perspectiva de la Administración Total de la Calidad.

En este capítulo también abordamos las principales aportaciones de los “*gurus*” de la calidad como son: Juran(1990), Feigenbaum(1984), Crosby(1987), Deming(1989), Ishikawa(1985), Imai(1998) y Mizuno(1988). Para concluir este capítulo no podríamos dejar de lado al llamado “*milagro japonés*”, nación nipona que logró resurgir de ser considerada como el país que producía con menor nivel de calidad que ninguno, hasta convertirse como un modelo de organización para muchas organizaciones, incluyendo a las del occidente, logrando esto a través de la incorporación de la calidad en sus organizaciones, calidad que fue transferida y reapropiada principalmente desde el occidente a través de Juran(1990) y Deming(1989).

#### 2.1. La Calidad y su evolución

Calidad es un término difícil de definir, debido a la subjetividad que se le atribuye, adicional a esto, alrededor de ella ha habido una evolución constante durante el último siglo. Por ello, cada definición que se ha presentado de calidad,

tendría que se ser analizada en la época que fue desarrollada para poder validar el mérito, la trascendencia y el valor que tuviera en su contexto. Desde su concepción más antigua calidad proviene del latín “*qualitus*”, que se refiere al conjunto de particularidades por las que se manifiesta el modo de ser de alguna persona o cosa. En términos coloquiales nos referimos a calidad, para denotar la superioridad de un producto o servicio con relación a otro, o tomando como margen de referencia lo conocido por quien lo define. Por ello para lograr el objetivo planteado en esta tesis doctoral uno de los aspectos que se ampliarán y especificaran más adelante será lo relacionado a lo que significa la calidad en los servicios de las organizaciones hoteleras, que es nuestro objeto de estudio.

La calidad es un tema que goza de vasta literatura, ésta debe ser parte primordial dentro de una organización para ser competitivos y ser considerados como una de las mejores organizaciones en una sociedad. La calidad deber ser algo primordial en una persona, en nuestro entorno nacional necesitamos contar con gente que incorporen la calidad en ellos mismos, para que desarrollen y operen organizaciones que puedan ser altamente competitivas.

Como mencionaba, ha habido a través de diferentes épocas cambios en las definiciones de calidad, esto debido principalmente a la evolución que ha tenido este concepto a través de los años, cada definición ha tenido un enfoque de la época y del precursor que la ha desarrollado. La calidad la ubicamos desde los orígenes del hombre, cuando nuestros antepasados tenían que buscar y seleccionar alimentos y vestidos. Pero ya como concepto de calidad, la ubicamos a finales del siglo XIX y principios del XX, en Estados Unidos y posteriormente aparecen grandes e importantes aportes en Japón.

### **2.1.1 Etapas de la evolución de la calidad según Feigenbaum y Bounds.**

Según Feigenbaum(1999), la Calidad evolucionó a través de seis etapas desde finales del siglo XIX y el siglo XX, 1) la del operario de control de calidad,

como parte inherente de la manufactura, 2) a principios de la década de 1900, surge el supervisor, figura que asume la responsabilidad de la calidad del trabajo de su grupo de trabajo, 3) inicia la etapa de inspección durante los veinte y los treinta, caracterizada por la detección y solución de problemas hacia el producto, 4) surge el control estadístico de calidad, considerada como extensión de la inspección, dotando a los inspectores de herramientas estadísticas, hasta este momento el control de calidad estuvo restringido a las áreas de producción. 5) la siguiente etapa en la evolución de la calidad es el control total de la calidad, se da cuando surge la necesidad de involucrar a toda la organización en las políticas de calidad y por último 6) el control total de la calidad en la organización y administración de la calidad total, que inicia su evolución a partir de la década de los ochenta, donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

#### **2.1.1.1 La Calidad como proceso de inspección**

Antes del siglo XX, los operarios tenían la responsabilidad del proceso total de la producción, y por lo tanto cada trabajador controlaba totalmente la calidad de sus productos, los antecedentes de esta etapa los ubicamos en los artesanos, cuya calidad estaba directamente asociada a las habilidades de sus propias manos. Durante esta época, los artesanos dieron innovaciones en los procesos de producción, lo que forzó a estos artesanos a convertirse en obreros. Podemos enfatizar que en esta etapa la calidad estaba establecida únicamente en función de la producción.

A partir de esta etapa, existe congruencia entre la clasificación que hace Feigenbaum –descrita en párrafos anteriores – y Bounds, quien denota la evolución de la calidad, en el siglo XIX, enfocándose a sólo cuatro eras: la de la inspección, la era del control estadístico del proceso, la era del aseguramiento de la calidad y la era de la administración estratégica de la calidad total ó TQM.

Con el crecimiento del tamaño de las empresas en Estados Unidos al final del siglo XIX, también se hicieron más complejas y surgió la necesidad de emplear inspectores en los procesos de producción, de esta manera se daba la necesidad de recargar la responsabilidad de la calidad en los obreros, a través de los inspectores para la detección y solución de problemas del producto.

En esta era ubicamos las contribuciones hechas por Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, a finales del siglo XIX y principios del XX, aportes hechos a la teoría de la administración, Taylor ingeniero de Estados Unidos, conocido como el padre de la administración científica, su propuesta está basada principalmente en el principio de la división del trabajo, Taylor culpaba a los administradores por la falta de productividad y “calidad” del trabajo de los empleados, ya que según él, estos eran los responsables de diseñar métodos, herramientas y los incentivos para lograr esta productividad, sostenía que los trabajadores debían concentrarse en la ejecución de actividades y la administración proporcionarle todas las herramientas y estímulos para lograr los resultados planeados. Por ello, en esta época la medición de la productividad y de la calidad estuvo enfocada en la responsabilidad de los administradores. Una de sus preocupaciones visto desde un enfoque de calidad, era eliminar el desperdicio y las pérdidas, aumentar la productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

Fayol, ingeniero también pero Francés, hizo énfasis en identificar a la administración como un área de conocimiento que debe ser analizada y estudiada científicamente. Entre sus mayores aportaciones están los catorce principios que deben ser aplicados a las organizaciones. A diferencia de Taylor, analizaba todas las partes involucradas en la organización, para garantizar su eficiencia.

Tanto Taylor como Fayol, separaban la parte administrativa de la producción del trabajador, esto explica porque la primera etapa se caracteriza por la inspección para detectar los defectos o errores de la producción, la cual estaba a cargo por un trabajador diferente al obrero. Es importante aclarar que las aportaciones hechas por estos dos clásicos, han tenido muchas críticas en los

últimos años, es totalmente entendible que en la actualidad no son totalmente aplicables, pero habría que entender el tiempo y el entorno en el que fueron propuestas, para otorgar la validez y reconocimiento que tuvieron en su momento.

Como conclusión, enfatizamos que la tarea de inspección en esta época se centraba en un sólo departamento, estos inspectores se encargaban de retirar los productos defectuosos para que no llegaran al consumidor final, por consecuencia la calidad durante esta etapa, se enfocaba en términos de los defectos de los productos, responsabilizando al departamento de inspección si alguno de los productos defectuosos llegaba a manos de los clientes.

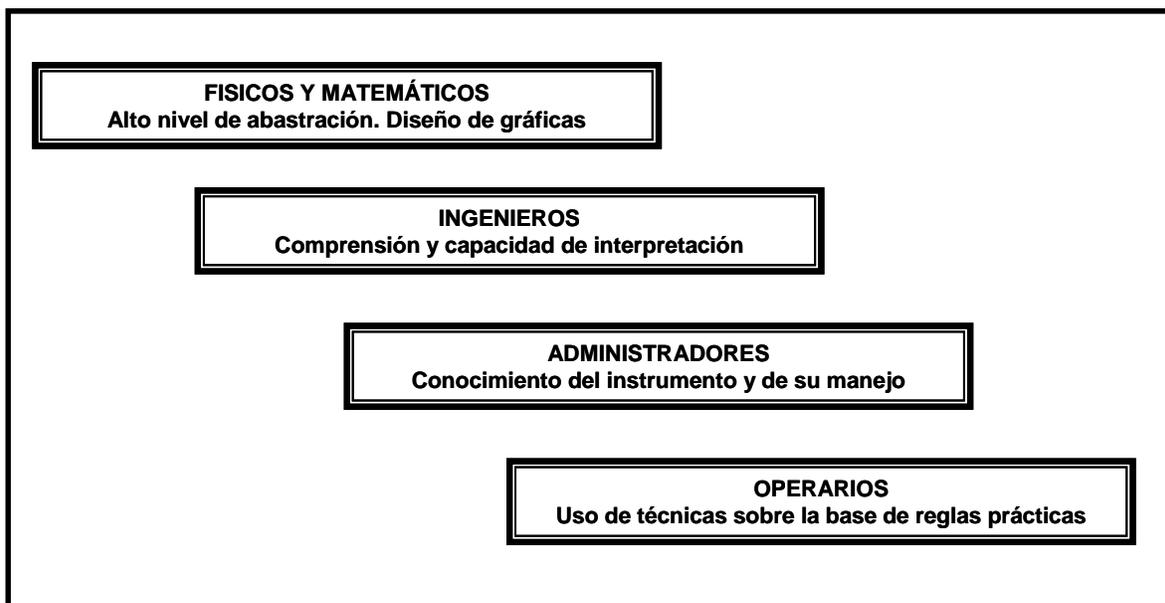
#### **2.1.1.2 El Control Estadístico de la Calidad**

En la década de los treinta, como resultado de las necesidades enormes de producción, nace el control de calidad estadístico, como una extensión de la inspección para dotar a los inspectores de herramientas estadísticas que le ayudaran a solucionar los problemas de inspección. En esta era se propusieron primeramente los métodos estadísticos por muestreo, en lugar de realizar inspecciones a un cien por ciento, aunque existían riesgos, se reducían los costos por inspección, hasta este momento los métodos seguían fuera de las áreas de producción, es decir, seguían enfocándose a detectar errores de productos ya manufacturados.

En estas épocas el físico Walter Shewhart(1931), realiza un aporte significativo a la evolución de la calidad, introduciendo el concepto de “control”, desarrolló el control estadístico de procesos y el concepto de la prevención para el control de productos de la calidad de productos manufacturados. Shewhart pertenecía al departamento de ingeniería de la Western Electric, hace una crítica a los métodos estadísticos por muestreo afirmando que a través de la estadística no se logra la precisión ni exactitud, sino solamente probabilidades. Afirmaba que la calidad de un producto debe estar determinada por una distribución estadística, a

partir de esto Shewhart muestra la utilidad de las gráficas de control, lo cual se convierte en esencial en esta etapa de la evolución de la calidad. Para Shewhart, la carta de control estadístico permite la reducción de costos de inspección, reducción de costos de desperdicios, maximización de los beneficios de la producción y la reducción de los límites de tolerancia.

La gran contribución de Shewhart, no sólo se redujo al desarrollo del control estadístico de calidad, sino además logró transformar una concepción altamente abstracta y compleja (modelos matemáticos, que sólo eran entendidos por especialistas de estas áreas) en un objeto operativo y sencillo -las gráficas de control-, los cuales podían ser interpretados por obreros e inspectores de nivel operativo. (Barba, 2000:132). En la figura No. 2, se puede apreciar los niveles de comprensión del control estadístico de calidad explicado por Barba.



**Figura No. 2**  
**Niveles de comprensión del control estadístico de calidad**  
Fuente: Barba (2000:132).

Es importante mencionar, que a pesar de la importancia, pertinencia y coherencia de las propuestas de Shewhart, la aceptación, la aplicación y

expansión plena del control estadístico de calidad se da en Estados Unidos hasta la década de los cuarenta durante la Segunda Guerra Mundial, aplicando estas técnicas para aumentar la calidad de productos bélicos. Cabe destacar que hasta esta era, el enfoque de la calidad seguía orientado hacia el proceso de la manufactura, no existía la idea de calidad en los servicios.

### **2.1.1.3 El Aseguramiento de la Calidad o Control de la Calidad**

Debido a la atención que se le empezaba a dar a la calidad en el ambiente organizacional, surgen en Estados Unidos diferentes asociaciones con la finalidad de intercambiar experiencias sobre el control de calidad y surge con ello, la figura del ingeniero de control de calidad, quien se encargaba de: impartir cursos y asesorías sobre calidad, de la planeación de la calidad, entre otras cosas y con ello surge también el departamento de control de calidad, quien con estas características gozaba de un nivel jerárquico alto dentro de la organización. Teniendo este nuevo enfoque y la necesidad de involucrar a todos los departamentos de una organización en el proceso de la calidad, surge el concepto de aseguramiento de calidad o control de la calidad. En las próximas líneas analizamos a los autores que tuvieron influencia en esta época.

#### **2.1.1.3.1. La Trilogía de Juran y su influencia en la administración de la Calidad en Japón**

A principios de los años cincuenta, en la era del aseguramiento de calidad, Juran(1990) fundamenta que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos en todas las áreas de la organización para adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor final. Involucrando en este proceso, desde diseño, abastecimiento, producción, ventas, embarques, etc. Sus críticas estaban basadas principalmente en la limitación del control de calidad a éste departamento y la falta

de involucramiento de la alta administración hacia un problema que consideraban que era de un sólo departamento. Otro aporte significativo para esta investigación es que se empiezan a considerar los servicios como parte de un producto, que incluyen el trabajo que una persona hace para otra persona. Para Juran, Calidad “es la ausencia de deficiencias en la entrega de pedidos, fallos en los servicios, devolución de facturas por errores, cancelación de ventas y desperdicios en mermas.”, su frase corta es: “la adecuación al uso”, hace énfasis sobre los múltiples significados de calidad y el error de caer en la simplicidad de frases cortas.

Juran fue uno de los consultores que más influyeron en la administración de la calidad en Japón, realizó varias visitas en las décadas de los cincuenta y sesenta, invitado por la unión de Ingenieros y científicos Japoneses, las ideas de Juran en estas décadas estaban fundamentadas en la afirmación de que el control de calidad estadístico estaba sobrevaluado como instrumento para resolver problemas de calidad, afirmaba “que las herramientas estadísticas eran algunas veces necesarias y generalmente útiles, pero no eran suficientes”. El énfasis era a la necesidad de incorporar mecanismos para la mejora de la calidad, pues la fe ciega en estos instrumentos se convertía en un obstáculo en la búsqueda de otro tipo de procedimientos. (Barba, 20001:151-152).

En esta época se hace énfasis también en los clientes internos y externos, ya que generalmente podemos entender por cliente aquella persona que compra nuestros productos o recibe nuestros servicios, se hace énfasis a que estos últimos son nuestros clientes externos, pero también tenemos clientes internos que son todas aquellas personas sobre las que repercuten nuestros procesos y nuestros productos.

El enfoque de Juran sobre la calidad se basa en lo que llama la trilogía de Juran; planear, controlar y mejorar la calidad, estos tres procesos básicos a través de los cuales gestionamos la calidad. La trilogía de Juran empieza con la planificación de la calidad, se trata de suministrar las fuerzas operativas para que se produzcan productos que satisfagan las necesidades de los clientes, para evitar

las deficiencias en la calidad se introduce el control de calidad y debido a esta planificación y control se logra la mejora de la calidad, la cual es el tercer proceso de esta trilogía.

Juran recomienda las siguientes estrategias utilizadas por Japón para ser líder de calidad mundial, estrategias que posteriormente fueron utilizadas en las organizaciones occidentales:

- 1) La alta dirección debe encargarse personalmente de dirigir las estrategias de calidad.
- 2) Todos los niveles de la organización deben involucrarse en programas de capacitación de administración de la calidad.
- 3) Se debe establecer el mejoramiento de la calidad continuamente.
- 4) La fuerza de trabajo debe involucrarse con el mejoramiento de la calidad, a través de círculos de calidad.
- 5) Los objetivos de la calidad deben ser parte del plan del negocio.

#### **2.1.1.3.2. Feigenbaum y el Control Total de Calidad**

En esta misma época surge también en concepto de control total de la calidad cuyo precursor fue Armand Feigenbaum, basado en el enfoque de sistemas, bajo este concepto este autor trata de hacer notar que la calidad no se puede concretar si el proceso de manufactura se trata de forma aislada, vino a reforzar las ideas que ya habían sido expuestas de Juran(1990), acerca de la responsabilidad de la alta dirección y de involucrar al servicio como parte de la calidad, introdujo por primera vez la frase de control de calidad total y la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino que abarca a toda la organización e involucra las practicas orientadas hacia el cliente. Feigenbaum (1994:6), define Control total de la calidad como “un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración de desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posible la mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, para la satisfacción total del

consumidor y al costo más económico”. En resumen, el principio básico de este concepto es de que la calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. La alta dirección debe ser responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad.

Un programa de control de calidad orientado a la satisfacción del cliente, incluye: Mejora en: la calidad del producto, el diseño del producto, el flujo de la producción, la moral de los empleados y la conciencia de la calidad, el servicio al producto y por último en la aceptación del mercado, como resultado de este programa deben lograrse mejoras económicas que incluyen reducción: de costos operativos, de pérdidas operativas, de costos de servicio en campo y en el potencial de demandas legales. (Feigenbaum, 1994:24-25).

#### **2.1.1.3.3. Los Cuatro absolutos de Crosby y su administración de la Calidad**

A principios de la década de los setenta, Philip Crosby(1999), considerado uno de los clásicos de la calidad, propone un programa enfocado más hacia las relaciones humanas que hacia los aspectos técnicos de la manufactura, llamado *Cero Defectos*, entre sus aportaciones hace un enfoque hacia la actitud de las personas, utilizando la concientización y motivación, en su frase celebre “hacerlo bien desde la primera vez”. La definición de Crosby de calidad es “el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento“, su frase corta es “cumplir con los requisitos” (Crosby, 1999:22), el no cumplir con estos requisitos es cuando se dice que un producto o servicio no tiene calidad.

Crosby establece cinco supuestos de error de lo que se cree que es la calidad, ya que menciona que el problema de la administración de la calidad no esta en lo que la gente desconoce de ella, sino que más bien radica en lo creen saber de la calidad. Estos supuestos son: 1) Creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso, 2) creer que la calidad es intangible y por lo tanto

no es medible, 3) creer que existe una economía de la calidad, 4) creer que todos los problemas de calidad son originados por obreros y por último 5) creer que la calidad se origina en el departamento de calidad.

La administración de calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas, se debe de encargar de prevenir los problemas antes de que ocurran, a través de creación de controles, herramientas y actitudes que hagan posible esta prevención. Este autor hace un fuerte énfasis, en que la calidad no debe dejarse solamente en manos de los profesionales de la calidad, estos profesionales deben de ser los encargados de dirigir los procesos, pero los responsables de la operativización, deben quienes dirigen esa actividad.

La calidad no cuesta, pero nadie va a saberlo sino existe algún tipo de sistema aprobado de medición, afirma Crosby(1999) que la calidad puede ser medible con precisión por la más antigua y más respetada de las medidas... “la dura frialdad del dinero”. Señala que la calidad puede ser construida sin inspección, desde su perspectiva se hace un gasto innecesario en los procesos de inspección y en la rectificación de los defectos, la solución sería que nos enfocáramos en hacer las cosas bien desde la primera vez.

Crosby(1989) afirma que la calidad esta basada en cuatro principios absolutos, que deben integrarse como cuatro conceptos fundamentales del proceso para el mejoramiento de la calidad. Los cuatro absolutos propuestos son:

1. Calidad, es cumplir con los requerimientos del cliente,
2. El sistema de Calidad es la prevención.
3. El estándar de desempeño es *Cero Defectos*.
4. La medición de la calidad es el precio del incumplimiento .

Crosby propone un programa de catorce pasos para mejorar la calidad, en búsqueda de lo que él llama lograr “*Cero Defectos*”, esto debe ser un plan de largo plazo dentro de la organización y debe ir acompañado de un cambio de actitud cultural, ya que necesita llegar a formar parte del estilo de vida de los integrantes de la organización. Estos catorce pasos son los siguientes:

1. Comprometer a la dirección y todos los niveles gerenciales para mejorar la calidad, haciendo énfasis en la prevención de defectos para asegurar la cooperación de todos los miembros de la organización.
2. Formar equipos para mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determinar el estado de calidad de la organización y definir indicadores de calidad para establecer las mediciones en cada área de la compañía, en la búsqueda de posibles mejoramientos o para tomar acciones correctivas.
4. Evaluar el costo de calidad, con información detallada acerca de los elementos que constituyen este costo y tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar conciencia de calidad, comunicando a todos los empleados del costo que representa no tener calidad, y mostrando la preocupación de lo que significa mejora continua para la organización.
6. Realizar acciones correctivas de los problemas identificados por los empleados de la organización a través de los pasos anteriores.
7. Establecer un comité adhoc para poner en marcha un programa de *Cero Defectos*, que ayude a involucrar y recibir apoyo de parte de los líderes pensantes de la organización.
8. Entrenar a los supervisores y éstos a su vez a sus subordinados de la forma como llevaran a cabo su parte en el proceso de mejora de la calidad.
9. Establecer un día de *Cero Defectos* que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la organización en lo que se refiere a calidad.
10. Establecer metas específicas de mejora para si mismos y sus grupos, que puedan ser cuantificables, generalmente se hacen a 30, 60 y 90 días.

11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice sin errores, eliminando las causas.
12. Establecer programas de premiación para dar reconocimiento a aquellos que alcancen objetivos de calidad o realicen actos sobresalientes.
13. Establecer consejos de calidad, con profesionales de la calidad y jefes de equipo, que se reúnan con regularidad para discutir y determinar acciones necesarias para la mejora del programa de calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, un proceso de mejoramiento típico dura de 12 a 18 meses, para entonces la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado parte del esfuerzo realizado.

Crosby realiza una comparación entre manufactura y servicio, a través de esto podemos visualizar algunos de sus aportes que ya para estas fechas toman en cuenta a los servicios como parte de una necesidad de calidad, hace énfasis en que los servicios deben ser tratadas de manera similar a los productos ya que ambos siguen procedimientos para asegurar que el producto o servicio se realice de manera satisfactoria para el cliente, es importante enfatizar que en cualquier tipo de organización siempre se prestarán servicios, aunque este no sea su giro.

#### **2.1.1.3.4. Los catorce principios para alcanzar la Calidad de Deming y sus aportes a la Calidad en Japón.**

Por estas mismas épocas, Deming(1989) realizando una estancia en Japón, donde estuvo contratado para capacitar a los Japoneses en algunos métodos de control estadístico, desarrolló de esta experiencia sus famosos catorce principios para alcanzar la calidad. Se enfocaba principalmente en la calidad, productividad y la posición competitiva de las organizaciones. Para Deming, la calidad, “reside en la satisfacción del cliente o de sus necesidades de consumo, en estas necesidades deben estar las características del producto, su disponibilidad en el mercado y su precio”. Sus catorce principios para alcanzar la calidad son:

1. Crear conciencia en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objeto de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva era económica ya no se puede vivir con los niveles aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos. La gerencia debe aprender sus responsabilidades y tomar el liderazgo.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. La calidad debe ser interiorizada, incorporándola dentro del producto.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de esto, minimizar el costo total, tener un sólo proveedor para cualquier artículo, estableciendo una relación con los proveedores de largo plazo de lealtad y de confianza.
5. Mejorar constantemente los procesos de planeación, producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y así reducir los costos continuamente.
6. Instituir el adiestramiento en el trabajo.
7. Adoptar e instituir el liderazgo, el trabajo del supervisor no debe ser la supervisión sino el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a los trabajadores y a las máquinas para que hagan un mejor trabajo.
8. Eliminar el miedo, para que los trabajadores puedan trabajar efectivamente para la organización.
9. Eliminar las barreras que existen entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y servicios que pudieran surgir.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para medir a la mano de obra y cumplir con niveles de productividad, ya que estos nunca han ayudado a realizar un mejor trabajo.
11. Eliminar los objetivos numéricos y estándares de trabajo. Esto debe ser sustituido por liderazgo.

12. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso del desempeño de su trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora.
14. Poner a todo el personal a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

#### **2.1.1.4. Administración Total de la Calidad o TQM**

Por último la era de la administración estratégica de la calidad o Total Quality Management (TQM). A finales de los ochenta y principios de los noventa, se produjo una gran exposición de literatura relacionada con el TQM , alrededor de este se han desarrollado una serie de conceptos, técnicas y procedimientos orientados a dar un enfoque estratégico y de competitividad de negocios a la calidad total. La introducción del TQM ha tenido varios enfoques: los círculos de calidad; el control de proveedores y subcontratantes; el enfoque de servicio al cliente; y el enfoque hacia los diferentes clientes, ya sean internos o externos.

Se le ha otorgado el calificativo de componente estratégico y de competitividad, al atribuírsele diversas técnicas y procedimientos orientados a lograr mayores participaciones de mercado, entre ellos: el “Justo a tiempo” (*Just in time*), la Función de despliegue de calidad (*Quality function deployment*, el “*Benchmarking*”, la Reingeniería de procesos, los Equipos de trabajo autoadministrados, la Administración del capital intelectual, la Organización que aprende, la Calidad de vida en el trabajo, la Cadena de valor, la Calidad en el servicio y la Dirección estratégica de los negocios con base a la misión y visión fundamentadas en la calidad.

Este enfoque estratégico es fundamental para esta investigación, es lo que ha dado la pauta para abordar el tercer capítulo, enfocándonos a analizar el aspecto estratégico bajo el cual debe llevarse a cabo los procesos y procedimientos de calidad, enfocados a la satisfacción del cliente.

La calidad total exige principalmente la participación de todos los individuos en la organización en el mejoramiento continuo, por lo que cada trabajador debe ser responsable de su propia actuación, debe poseer características de analizar, planear, ejecutar, comprobar, corregir, aprender y rediseñar.

### 2.1.2. La evolución de la Calidad en Japón

Durante esta etapa del aseguramiento de la calidad, los Japoneses dieron a conocer al mundo sus desarrollos y avances en materia de calidad mediante la difusión de los *círculos de calidad*, sus ideas eran mucho más profundas que en el occidente, aunque estaban basadas principalmente en las contribuciones de Deming y Juran, ambos considerados americanos, aunque Juran nació en Rumania a los ocho años de edad ya había emigrado a los Estados Unidos. Estos dos estadounidenses contribuyeron ampliamente al éxito japonés de la calidad. Entre muchos japoneses que contribuyeron a los desarrollos de la teoría de la calidad, destacan Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno y Masaaki Imai.

Haciendo un recuento de cómo surge y se desarrollan los enfoques de la calidad en Japón, iniciamos con la influencia de Taylor a través de la difusión de ideas y de las traducciones de su trabajo hechas al japonés, los principios de la administración científica fueron trasladados a este país poco después de su publicación en los Estados Unidos en 1911, bajo el título de *Secret of Saving Lost Motion*. La difusión del trabajo de Taylor en Japón se dio a través de dos textos que fueron fuertemente influyentes antes de la década de los veinte, bajo el nombre de “A report of Observations” y “Secrets for eliminating futile work and increasing production”, publicados por Hoshino Yukinori y Ikeda Toshiro respectivamente. (Barba, 2000)

Los bienes de consumo japonés se habían ganado por todo el mundo la reputación de mal hechos y de ser baratos, puede decirse que los japoneses tenían conocimiento de lo que era la calidad, pero no habían dedicado esfuerzos

hacia ella, es hasta los años cincuenta cuando se da una conmoción que da inicio de lo que todos conocemos como el “*milagro japonés*”.

Las empresas japonesas empiezan a actuar colectivamente, para lo cual contribuyeron: la Federación Japonesa de Organizaciones económicas (Keidanren) y la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (Japanese Union of Scientists and Engineers, JUSE), los cuales colaboraban en actividades comunes, como son: visitas a empresas extranjeras para observar y conocer como se administraba la calidad, importación de literatura para aplicarla a Japón, organización de cursos por reconocidos extranjeros en temas de calidad, específicamente Deming y Juran. En suma, el objetivo de estas organizaciones era la reconstrucción de Japón. (Juran,1990).

A finales de la década de los cuarenta los japoneses se dieron cuenta de la contribución de los métodos estadísticos de Shewhart para el logro de la calidad y de la productividad. Los miembros del JUSE, se dieron a la tarea de llevar a un experto para ayudar a los estadísticos japoneses en estudios de vivienda y nutrición, este experto fue Deming. A través del JUSE, se realizaron conferencias con altos directivos para involucrarlos en la mejora de la calidad y algo que era totalmente nuevo para los japoneses, el consumidor como parte más importante de la línea de producción, se hizo presente. Tenían que diseñar nuevos productos y servicios, tomando los puntos de Deming como base. Además se esforzaron en concentrar sus esfuerzos a nivel de toda la organización y de todo el país para cualquier actividad, para 1950 la mejora de la calidad se hizo presente totalmente en Japón. (Juran, 1990).

La JUSE con el apoyo de la industria japonesa, desarrolló en gran escala la capacitación para directivos, ingenieros y operarios en los métodos estadísticos para mejorar la calidad, a través de cursos impartidos por Deming, durante 1950 y 1952. En 1954, Juran realizó su primera visita a Japón, a solicitud de la JUSE y proporcionó a los directivos japoneses una nueva visión sobre la responsabilidad de los directivos para mejorar la calidad y la productividad en materia de administración de calidad. Algunos de los obstáculos que tuvieron que vencer

fueron la inseguridad sobre lo que significaba competir con Estados Unidos y Europa por la reputación que tenía hasta este momento. A principios de los cincuenta fueron ejemplos reales diversas compañías en Japón que al estar usando la mejora de la calidad, habían conseguido la mejora de procesos, de productos y por lo tanto de la productividad. En 1960 el Dr. Ishikawa, introduce lo que conocemos como la forma natural de trabajar de los japoneses, los círculos de calidad, los cuales fueron difundidos a través de todo el país a través de la revista “Control de calidad para foreman”, establecida en 1960 por la JUSE y editada por el precursor de este concepto. Los círculos de calidad tuvieron tanto éxito en Japón que uno de los resultados era que la misma cantidad de trabajo era realizado ahora por menos personal, sin embargo no se dieron despidos sino que estas personas fueron transferidas a otros puestos, ya que al incrementar la competitividad las empresas aumentarían de tamaño y se necesitarían más empleados y no menos.

#### **2.1.2.1. Premios y acreditaciones de Calidad en Japón**

En Japón se establecen los siguientes premios de control de calidad, financiados por la JUSE, estos premios en Japón eran dirigidos principalmente para organizaciones.

1. El premio Deming en 1951 (Deming Prize), para las contribuciones individuales en las áreas de educación y servicios.
2. El premio Deming de aplicación en 1951 (Deming application Prize), para la aplicación e implantación sobresalientes de control estadístico de calidad en las empresas o fábricas.
3. El premio Deming de aplicación para las pequeñas empresas en 1958 (Deming application Prize for small enterprise).
4. El Premio Deming de aplicación para la división de la empresa en 1966 (Deming application Prize for a División).

5. Medalla de control de calidad de Japón en 1970 (The Japan Quality Control Medal).
6. Premio de Control de Calidad para una Fábrica en 1970 (Quality Control Award for a factory)

A partir de este enfoque tan fuerte hacia la Calidad, surgen diferentes acreditaciones para la calidad entre ellos: En Gran Bretaña en los setenta se funda el ISO9000 a través de la International Standard Organization, 1983 en este mismo país se funda la acreditación BS5850 a través de la British Standards Institute, y las multinacionales Europeas en 1988 fundan la European Foundation for Quality Management.

#### **2.1.2.2. Ishikawa y el Control Total de Calidad**

Para el Dr. Ishikawa (1985), practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. La calidad debe estar relacionada con: hacer control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores, tener una orientación hacia el consumidor, interpretar la palabra calidad en un sentido amplio, es decir, controlar la calidad en todas sus manifestaciones. Según el Dr. Ishikawa el control de calidad debe prolongarse por toda la existencia de la empresa, una vez comenzado el movimiento debe promoverse y renovarse continuamente. Fue el primer autor que destacó las diferencias entre estilos de administración japoneses y occidentales, resaltó las diferencias culturales entre países como un factor importante para el logro del éxito de la calidad.

### **2.1.2.3. Imai y el Kaizen**

Por otro lado las aportaciones de Masaaki Imai (1989) del concepto de *Kaizen*, se fundamenta en el uso constante y permanente de la mejora continua, significa mejoramiento continuo que involucra a todas las áreas de la organización, su filosofía supone que nuestra forma de vida, tanto laboral como social o familiar debe ser mejorada de manera constante.

*Kaizen* es una de las palabras más comúnmente usadas en Japón. En los negocios esta tan arraigada en la mente de los gerentes y de los trabajadores que con frecuencia ni siquiera se dan cuenta de que están pensando en *Kaizen*. El mensaje de la estrategia de este concepto es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía.

*Kaizen* principia reconociendo que cualquier compañía tiene problemas y esta es la solución, estableciendo una cultura empresarial, en la cual todos pueden admitir libremente estos problemas. La estrategia de este concepto reconoce que la administración debe buscar la satisfacción del cliente y atender sus necesidades si quieren permanecer en el negocio y obtener utilidades. El mejoramiento en áreas como calidad, costos y programación de entregas es esencial. Es una estrategia dirigida al consumidor, se supone que a la larga las actividades deben de conducir a la satisfacción del cliente. *Kaizen* pone énfasis en los procesos, se ha generado una forma de pensamiento orientada hacia el proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gerencia orientada al proceso para el mejoramiento.

### **2.1.2.4. Mizuno y el despliegue de políticas de Calidad**

Mizuno (1988), aporta su enfoque sobre el despliegue de políticas de calidad que aseguren que las estrategias de calidad se conviertan en metas y objetivos operativos de calidad en todas las áreas funcionales de la empresa. Su

aportación utiliza los conceptos de sistemas y resalta la importancia de extender la calidad a toda la organización.

Es importante hacer mención sobre los problemas tan serios por los que esta atravesando actualmente Japón, sin embargo, no incluimos en esta teoría la problemática actual de las organizaciones en este país, la inclusión es debido al gran éxito e importancia que este tuvo desde la década de los setenta hasta hace algunos años, modelo que contribuyó a una ruptura.

Diversas han sido las interpretaciones alrededor del significado del término calidad, a continuación hacemos un resumen de las definiciones realizadas por los principales “*gurus*” de la calidad, incluimos un espacio para especificar la frase corta utilizada por el autor, o el énfasis principal en esta definición. (figura no.3).

Autor	Definición	Frase corta o énfasis
Joseph Juran	Calidad: “es la ausencia de deficiencias en la entrega de pedidos, fallos en los servicios, devolución de facturas por errores, cancelación de ventas y desperdicios en mermas.”.	Calidad: “la adecuación al uso”.
Armand Feigenbaum	Calidad: un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración de desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posible la mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, para la satisfacción total del consumidor y al costo más económico	Calidad: “satisfacción del consumidor”
Philip Crosby	Calidad: “es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento”	Calidad: “cumplir con los requisitos”
Edward Deming	Calidad: “reside en la satisfacción del cliente o de sus necesidades de consumo, en estas necesidades deben estar las características del producto, su disponibilidad en el mercado y su precio”.	Calidad: “satisfacción del cliente”
Kaoru Ishikawa	Calidad: “practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”	Calidad: “satisfacción del consumidor”

**Figura no. 3: Definiciones de calidad.**  
**Fuente: Elaborado por la autora.**

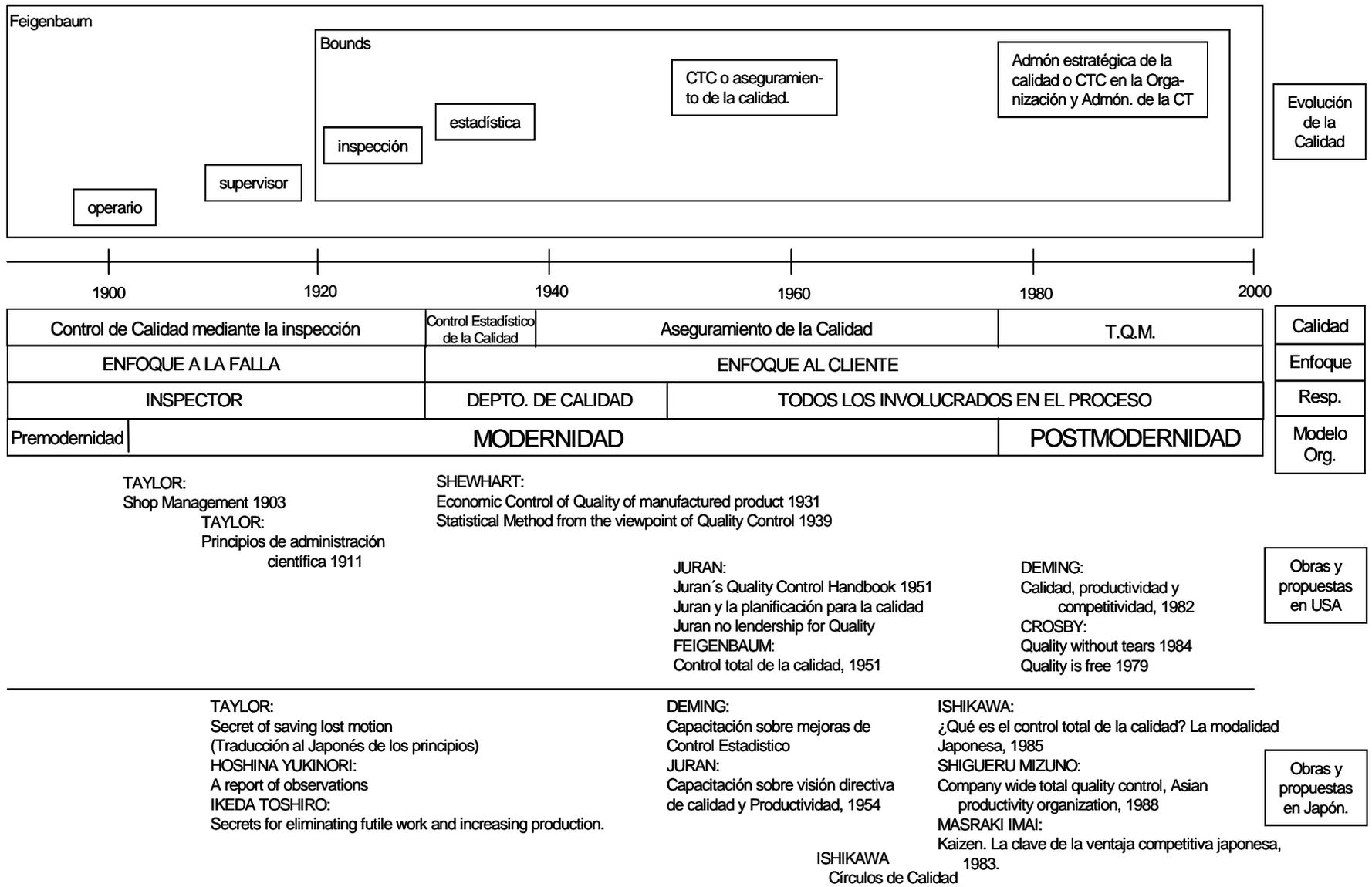


Figura no. 4: Resumen de la evolución de las teorías de Calidad.

Fuente: Elaborado por la autora, con base en Barba (2001).

Proceso de evolución entre la organización y las teorías de la calidad, que se ha realizado en este capítulo, esta plasmado en la figura no. 4, hemos incluido un espacio para denotar la época de la aparición de las diferentes propuestas de los modos de organización, expuesta en el capítulo anterior: premoderna, moderna y posmoderna.

## **Conclusiones**

Hemos realizado un resumen de la evolución del concepto de Calidad, a través de un recorrido de las cuatro grandes etapas: inspección, control de calidad, aseguramiento de calidad, y la administración estratégica de calidad. La inspección y el control de calidad son importantes como los antecedentes de la calidad, sin embargo no forman parte de un enfoque de calidad, sino mas bien estaban únicamente enfocados a resolver problemas de tipo operativo y no tenían influencia en la administración. El aseguramiento de calidad y la administración estratégica de calidad son fundamentales para esta investigación, debido al enfoque estratégico de la administración. El enfoque de Calidad en los Servicios fue considerado hasta esta época, en este tiempo, a partir de los cincuenta, inicia el reconocimiento de que todos los involucrados en un proceso son nuestros clientes, específicamente clientes internos. Otro aspecto de la misma importancia para esta investigación es el reconocimiento que la calidad es responsabilidad de todos, cada una de las personas que participan en el proceso y no concentrándolo solamente en un departamento específico.

La Bibliografía nos dice que la Calidad en los servicios debe ser tratada de manera similar a la Calidad en la producción, sin embargo la práctica nos permite ver que a pesar de ello, los estudios de Calidad en los servicios no han sido tan recurrentes como los de producción. Se buscará principalmente el enfoque estratégico de la calidad y de la competitividad de la organización bajo estudio.

Entender las diversas filosofías, modelos y sistemas que se llevan a cabo en la organización, así como los elementos que conforman los programas específicos de mejoramiento de calidad y de certificación es obligatorio para esta investigación.

Otro aspecto importante que resaltar sobre la teoría de la calidad, es sobre cómo están aplicando estas teorías las organizaciones de nuestro entorno, cuando las condiciones económicas, políticas, sociales y contextuales donde dieron inicio estas teorías son diferentes a las nuestras, ¿existirá una aplicación total de las teorías planteadas?, o ¿se está aplicando un proceso de innovación y adaptación de la calidad total?. Como se incorporan los aspectos no contenidos en estas teorías que son tan importantes en nuestra idiosincrasia, como son: los aspectos de familiaridad, el compadrazgo. Como explicar a la luz de estas teorías los sueldos que no alcanzan para satisfacer las mínimas necesidades de supervivencia, la pobreza en la que viven la mayor parte de nuestra población nacional y las condiciones de vida que prevalecen en nuestro país. Estas cuestiones son parte de la problemática que se analizará en esta investigación.

## **Capítulo 3**

### **Estrategias**

#### **Introducción**

Para el desarrollo de este proyecto de investigación es necesario establecer el marco de referencia sobre los aspectos más importantes que se engloban alrededor de la estrategia. Por esto analizamos primero la evolución que se ha dado alrededor de las estrategias y sus principales elementos, en este apartado se analiza la estrategia desde orígenes prehistóricos hasta la actualidad, en un segundo punto se analizan las estrategias organizacionales y la orientación de la estrategia hacia procesos, resultados o clientes, y por último se realiza un recorrido a través de la evolución del management estratégico, de las escuelas de pensamiento descrita por Mintzberg y sus colaboradores, estas escuelas son: escuela de diseño, escuela de planeación, escuela de posicionamiento, escuela empresarial, escuela cognoscitiva, escuela de aprendizaje, escuela de poder, escuela cultural, escuela ambiental y por último la escuela de la configuración.

#### **3.1. Evolución de Estrategias y sus principales elementos**

Hablar de estrategias, es un tema muy amplio en el que podemos ubicar las primeras experiencias desde orígenes prehistóricos de carácter principalmente militar, un ejemplo clásico de estos orígenes puede ser la conquista de Filipo y su hijo Alejandro en la liberación de Macedonia (en el año 338 a.c.). De lo cual existe evidencia de que analizaron sus atributos y deficiencias, así como las disposiciones estratégicas y probables movimientos de sus contrincantes, buscando aprovechar sus atributos y contrarrestar sus deficiencias para el logro de esta conquista.

Buscar una definición única sería imposible, ya que no existe una que sea universalmente aceptada, sin embargo para este propósito podremos abordar autores que han tenido una aceptación importante en este ámbito, por ejemplo Mintzberg y Quinn (1991:51), señalan que “dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas o planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretender ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados y las comunidades.”

Podemos ver tres elementos principales como parte de esta definición de estrategia, las metas más importantes a alcanzarse, las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y los programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Definir una estrategia en una organización es de suma importancia, ya que esta siempre es necesaria para que los miembros de la organización puedan actuar y tomar decisiones que estén basadas en ellas. Para establecerla en una organización se debe buscar una adecuada articulación como dice Andrews<sup>10</sup> entre la situación externa y la capacidad interna, es decir, oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades. Algunos de los enfoques nos dicen que las estrategias corporativas responden a una necesidad de reducir la incertidumbre, para lo cual se deben desarrollar planes de contingencia para con ello contrarrestar las deficiencias o los problemas que pudieran surgir en torno a la estrategia.

Deben tomarse en cuenta diversos aspectos al momento de definir una estrategia, entre ellos, que sea clara, que tenga un impacto motivacional, que tenga consistencia interna, que sea compatible con el entorno, que se dispongan

---

<sup>10</sup> Citado por Mintzberg y Quinn(1991)

de los recursos necesarios, tomar en cuenta el grado de riesgo, la flexibilidad, que sea congruente con los valores personales de los directivos clave, que sea aplicable e incluso que se tomen en cuenta aspectos de ética al momento de definirla.

Según Mintzberg y Quinn, la estrategia puede ser definida desde cinco enfoques: como plan, pauta de acción, patrón, posición o perspectiva. Como plan, es un curso de acción consistentemente determinado, como pauta de acción, puede verse como una maniobra para ganar una partida al contrincante, como patrón, es un modelo en un flujo de acciones, como posición, se da como un medio para ubicar a la organización en su medio ambiente y por último como una perspectiva, la cual implica una manera particular de percibir el mundo que debe ser compartida por y entre los miembros de la organización, se centra en el ámbito de mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, se dice una vez que ha sido establecida es difícil cambiarla puesto que se incorpora al fondo en el comportamiento de los individuos de una organización al grado que las creencias implícitas en ellas pasan al subconsciente de la mente de los miembros. La estrategia como posiciones nos incita a considerar a las organizaciones en su entorno competitivo, es decir como organismos que lucharán por sobrevivir en un mundo de hostilidades, incertidumbre y además en la lucha un conjunto de competidores que pueden sacar provecho de sus uniones.

### **3.2. Estrategias Organizacionales**

El diseño de la estrategia corporativa se desarrolla en las empresas modernas y es en los años setenta, cuando se dan diversas propuestas teóricas que fueron adoptadas por las empresas de esas épocas, esta incorporación se dio a través de las universidades, donde en las escuelas de administración se inició con la enseñanza de este enfoque, que después a través de estos graduados fue incorporándose paulatinamente en el cambio de mentalidad de los administradores, gerentes y dueños de las empresas. Esto no significa que las

organizaciones antes de este tiempo no utilizaban las estrategias para sobrevivir en sus entornos, simplemente significa el establecimiento del concepto de estrategia y junto con ello las herramientas que ayudaron al logro de los objetivos y a tratar de reducir la incertidumbre e incorporar enfoques contingenciales para la sobrevivencia de las organizaciones.

Estudios relevantes en relación a las estrategias organizacionales son los de la planeación estratégica, el cual es muy amplio, no sólo se centra en la formulación de esta, sino que una vez formulada se requiere un esfuerzo muy grande para lograr su implantación, ya que una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz, o viceversa. El cambio, amenaza aún a las estrategias bien establecidas, al ser una organización un sistema abierto, existen factores externos como pueden ser: tecnológicos, políticos, sociales, económicos, los cuales generan oportunidades, o en su defecto amenazas para la organización, para eso debe diseñarse un mecanismo de seguimiento o evaluación para los acontecimientos externos que permitan vislumbrar beneficios y perjuicios, utilidades o pérdidas potenciales. Esta evaluación puede ser simplemente una estimación de que tan bien esta la organización, para lo cual deben tomarse en cuenta algunos criterios importantes, como son: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

En esta investigación se buscará el enfoque de orientación con que se da a la estrategia de calidad, dentro de la organización bajo estudio, desde hace muchos años se ha sostenido que las empresas deben fabricar los productos para satisfacer a los consumidores y que los servicios deben estar enfocados a su satisfacción, pero al parecer un grupo de personas parecen oponerse a esta revolución conceptual, ya que algunas empresas eligen el camino de orientación hacia procesos o resultados y no hacia el cliente. Esta corriente nos dice que tratar de maximizar la satisfacción del cliente, mejora la calidad del producto o del servicio y lleva automáticamente al mejoramiento de la productividad y al éxito de las organizaciones.

Con procedimientos orientados a procesos se obtienen resultados mejorados. Esto es un contraste con los resultados de la mayoría de los gerentes occidentales, quienes sólo toman en cuenta los resultados. Los criterios de procesos requieren una visión de largo plazo, puesto que están dirigidos los esfuerzos de las personas y con frecuencia requieren un cambio de comportamiento. Un gerente orientado a proceso tiene un genuino interés en los criterios de procesos, está interesado en la disciplina, administración del tiempo, desarrollo de la habilidad, participación y compromiso, moral y comunicación.

### **3.3. Desarrollo del Management Estratégico**

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999), realizaron un viaje a través de la jungla en su libro "Safari a la estrategia", donde analizan las diversas escuelas de pensamiento del "management estratégico", a través de este viaje que realizaremos en esta investigación ubicaremos cada uno de los enfoques por los que ha pasado y se encuentra el proceso del management estratégico, considerando su evolución y el estado actual donde se encuentra, tomando en cuenta la incorporación de nuevas investigaciones y aportaciones de diversos autores, se ha seleccionado las aportaciones de Mintzberg, ya que es considerado como uno de los conocedores principales sobre este tema, así como por la descripción tan clara, lógica y abierta que realiza para cada una de las escuelas. Posteriormente ubicaremos la escuela de pensamiento bajo la cual se analizará el objeto de estudio de esta investigación.

Las escuelas que a continuación se analizan han aparecido en distintas etapas del desarrollo del management estratégico, algunas con más éxito que otras, y otras con despegues importantes que después las ha llevado a declinar.

## *Escuela de Diseño*

Esta escuela representa la perspectiva más influyente del proceso de formación estratégica, la tan conocida FODA (Fuerza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), emergen de esta escuela, la idea de analizar las fuerzas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno. La búsqueda de la concordancia de las capacidades internas con las posibilidades externas es el modelo para la creación de la estrategia de esta escuela. La contribución de esta escuela al proceso del management estratégico ha sido de mucha importancia, podemos verlo en la actualidad que una gran cantidad de firmas consultoras siguen utilizando este análisis de capacidades internas y posibilidades externas.

Los orígenes de esta escuela los podemos encontrar en dos prestigiosos libros, uno de Philip Selznick de Liderazgo en Administración en 1957 y Estrategia y Estructura de Alfred Chandler en 1962, aunque el verdadero impulso de esta escuela se dio hasta 1965, cuando se promovió el libro de Política empresarial: Texto y casos, de Learned, Christensen, Andrews y Guth. (Mintzberg y colaboradores, 1999: 41). En la opinión de Mintzberg y sus colaboradores esta escuela no generó suficiente fuerza como para proporcionar la base de desarrollo de otras de las escuelas.

Han existido críticas alrededor del modelo de FODA, establecer las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas puede ser algo subjetivo, ya que estar seguro que una aptitud de la empresa no resultara en Debilidad en lugar de Fuerza resulta muy difícil de predecir a ciencia cierta, además los criterios de evaluación pueden estar realizados con mayor severidad que la realidad o viceversa. Otro crítica muy importante a esta escuela de diseño es que es entendida como un proceso de concepción y por lo tanto no toma en cuenta el aprendizaje.

Esta escuela apoya el enfoque de Chandler(1962) que dice que “la estructura sigue a la estrategia”, se dan críticas en el sentido de la capacidad o

incapacidad de una organización de cambiar y adaptar su estructura cuando a voluntad de un líder se concibe una nueva estrategia para la organización. Según Mintzberg y sus colaboradores, la creación de la estrategia debe verse como un sistema integrado con la estructura no como una secuencia arbitraria. Cada una debe servir de apoyo a la organización y sustentarse entre sí.

Esta escuela separa la formulación de la estrategia con su aplicación, la crítica a este respecto se da en función de que no podemos separar el pensamiento de la acción. Esta dicotomía es central en la escuela de diseño, y tal vez esta separación funcione en los estudios de caso que se realizan en las aulas, pero no parte de la realidad. Los encargados de formular las estrategias deben ser los trabajadores de las organizaciones, es decir, la gente que está inmersa en las actividades y que conoce cada detalle de la organización, esta escuela ha apoyado la línea de consultoría externa en donde ellos con una sinopsis de la organización, llegan a realizar grandes estrategias organizacionales.

En esta escuela las estrategias son premeditadas, por lo tanto no toma en cuenta que las situaciones cambian y algunas veces en forma inesperada y lo que podrían parecer estrategias bien definidas se podrían convertir en inútiles y una de las soluciones a estas situaciones podrían ser las estrategias emergentes que no son consideradas en esta escuela.

### *Escuela de Planificación*

En los años setenta se introdujo muy fuertemente la escuela de planificación y se empezaron a alabar sus virtudes, en esta escuela la estrategia debía ser guiada por los planificadores, quienes debían estar altamente capacitados y eran considerados como los principales actores del proceso. Empieza una proliferación de cursos, conferencias y seminarios sobre el “management estratégico” enfocado a la planificación estratégica.

La bibliografía más influyente de esta escuela esta dado por Igor Ansoff, con su libro más influyente *Corporate Strategy* en 1965, para muchos de los autores de esta escuela, la planificación no era un simple sistema de creación de estrategia, sino una idea de difundir con fervor a los miembros de la organización. Las ideas básicas de esta escuela se fundamentan principalmente en dividir el modelo de FODA, en etapas bien delineadas, alinear cada una de estas etapas con diversas técnicas para poner un especial énfasis en el establecimiento de objetivos, elaboración de presupuestos y planes operativos al final. (Mintzberg y colaboradores, 1999: 71-72).

La esencia de esta escuela es el modelo de planificación estratégica, se considera muy parecido al de la escuela de diseño pero su ejecución es extremadamente formal, casi al límite de los mecánicamente programado, así el modelo simple y formal de la escuela que lo precedía se convirtió en una compleja y formal secuencia de etapas, sin flexibilidad alguna. La planificación estratégica se había introducido con gran fuerza y auge pero se topó con serios problemas en los ochenta, cuando General Electric, considerado como su principal precursor y quien había escrito mayormente sobre esta escuela puso fin a este reinado.

Mintzberg y sus colaboradores consideran tres falsedades de la planeación estratégica, esta crítica se dirige principalmente a la idea de que la estrategia puede ser desarrollada en un proceso estructurado y formal, y culminan en la gran falacia de la “planeación estratégica”. La primera falacia es en relación a la predeterminación, esta se refiere principalmente a que una organización debe ser capaz de pronosticar el rumbo que seguirá su entorno y por ende suponer la estabilidad bajo la cual caminará la organización, que bajo estos supuestos y para lograr el plan estratégico la organización deberá alejarse de la flexibilidad. La segunda se refiere a la separación del pensamiento de la acción, es decir, la separación de la formulación de la estrategia con la acción. Y por último la falacia de la formalización, los sistemas formales son capaces de procesar más información, clasificarla o difundirla, pero esta formalidad no es capaz de internalizarla, comprenderla o sintetizarla, es decir, la rigidez de esta formalización

puede eliminar todas las bondades del proceso. Por último concluyen con la gran falacia de la planeación estratégica, la cual incluye a las tres anteriores, afirmando que esta ha sido mal denominada, debiendo haber sido llamada “programación estratégica”.

### *Escuela de Posicionamiento*

En los años ochenta, con aportes de la economía se abrió en el campo de management estratégico, la escuela de posicionamiento, la cual acepta casi todas las premisas de la escuela de planificación y de diseño, concentrándose en el contenido de las estrategias. Durante esta escuela se dio auge a conferencias, seminarios y aparecieron un gran número de firmas consultoras.

Los aportes más importantes de esta escuela están dados por Dan Schendel y Ken Hatten, quienes realizaron trabajos importantes sobre estrategias en los setenta, en los ochenta, aunque muy criticados florecen los aportes realizador por Michael Porter, entre ellos: “Estrategia Competitiva” en 1980, libro que otorgó la solidez que le faltaba a la escuela de diseño y de planificación. Según este libro la estrategia de las empresas debían basarse en la estructura del mercado, en general Porter adoptó el sistema básico de la escuela de diseño y lo aplicó al ambiente externo o industrial. Más tarde en 1985, en su libro “Ventaja Competitiva” ofreció el modelo de análisis competitivo, introduce las estrategias genéricas y la noción de la cadena de valor. A partir de los aportes de Porter sobre el posicionamiento estratégico empezaron a surgir textos en grandes cantidades. Los inicios de esta escuela los encontramos en los años setenta, pero su fuerza la toma después de los ochenta, tiempo en que se convirtió en dominadora de toda la bibliografía y la práctica del management estratégico.

A diferencia de la escuelas de diseño y de planeación que no ponían límite a las estrategias, la escuela de posicionamiento argumentó que sólo unas cuantas estrategias claves eran deseables, bajo estas premisas la escuela de

posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes. Las nuevas bases del management estratégico se asentaron en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas. En esta escuela también se conservó la noción de que la estructura sigue a la estrategia y la formalidad de la escuela de planificación, conservando también al principal directivo como el estratega, teniendo al planificador detrás del trono, se elevó la importancia del planificador, convirtiéndolo en analista. Esta escuela ha tenido gran influencia para firmas de consultores de estrategias, las cuales aparecieron con gran fuerza entre los años setenta y ochenta.

Esta escuela es criticada con los mismos fundamentos que la de diseño y planificación debido a su predisposición, así como la separación del pensamiento y la acción, la formulación sigue en la cabeza y la aplicación en niveles más inferiores, tomando a los planificadores como los principales dentro de estos procesos, el resto de los empleados quedan relegados a la tarea de aplicar y debido a las estrategias predeterminadas sigue limitándose el aprendizaje. El mensaje de esta escuela no es salir al mundo a aprender, sino quedarse en casa y calcular, es decir, la idea es de “permanecer aquí” en lugar de “llegar allí”, este cálculo es el que impide el aprendizaje, la creatividad y el compromiso de las personas. Las contribuciones que ha hecho esta escuela que merecen ser resaltadas: la apertura de espacios importantes para la investigación y las aportaciones de conceptos para la práctica.

### *Escuela Empresarial*

La escuela empresarial se concentra en el proceso de formulación de la estrategia en un único líder y hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos, como son: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Promueve una imagen de una estrategia como perspectiva, asociada con una representación, es decir, una visión. La perspectiva estratégica de esta escuela

no es colectiva, sino más bien de carácter personal, de la construcción de un líder. En esta escuela la organización responde a dictados de ese individuo, el resto de los empleados se subordinan a su liderazgo. Y al haber un sometimiento, el líder maniobra con comodidad y orienta a la organización hacia un nicho protector. Esta escuela surge principalmente de la economía. Shumpeter es uno de los principales precursores. La mayor parte de la bibliografía de la escuela empresarial se basa en el gran líder, la personalidad de este líder superdotado.

El concepto más central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada desde la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y proporciona un sentido de lo que necesita hacerse. Esta escuela conserva la flexibilidad, de modo que el líder pueda adaptarla los cambios a su conveniencia. Los defensores de esta escuela consideran al liderazgo personalizado y la visión estratégica, como la clave de éxito para la organización. El gran líder es concebido como quien viene a salvar a la organización.

Esta escuela subraya aspectos críticos sobre la creación de la estrategia, fundamentalmente su naturaleza proactiva junto con el papel del liderazgo personalizado y la visión estratégica. Presenta la creación de la estrategia muy ligada a la conducta de un sólo individuo, al extremo que cuando una organización se encuentra en dificultades la principal receta de esta escuela puede ser encontrar un nuevo líder visionario.

### *Escuela Cognoscitiva*

El objetivo de la escuela cognoscitiva es entender la mente del estratega, para lo cual se utiliza el campo de la psicología cognitiva. Los estrategas desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa. Un papel central de esta escuela está dado por la dualidad de lo que estos líderes saben y lo que hacen, lo cual da lugar a dos

ramas, una es la objetiva, que trata del proceso y la estructuración del conocimiento como un esfuerzo para producir alguna clase de película objetiva del mundo. La otra rama es la subjetiva, donde la estrategia es una especie de interpretación del mundo. Esta escuela es considerada como una especie de puente entre las anteriores escuelas que son más objetivas y las siguientes que se analizarán que son más subjetivas.

Un requisito esencial para esta escuela es sobre la existencia de estructuras mentales que organizan el conocimiento. En la cabeza de cualquier manager experto deben existir estos modelos mentales o mapas causales, la forma como los gerentes generan estos mapas o modelos son claves para comprender la creación de la estrategia de esta escuela, también se utilizan los conocimientos tácitos, desarrollándolos a través de la percepción visual, procesamiento de datos, síntesis o intuición, esto basado principalmente a lo que menciona Polanyi sobre el conocimiento tácito, que sabemos más de lo que creemos que sabemos.

El camino para alcanzar la comprensión de los principales procesos mentales de la creación de la estrategia como obtención de concepto es complicado. Por esto, mencionan Mintzberg y sus colegas que a pesar de que esta escuela cuenta con el potencial para ser la más importante de las diez escuelas, por el momento no ha alcanzado tal especialización, comprensión y apertura. Las estrategias como conceptos de la escuela cognoscitiva son difíciles de obtener, una vez adaptadas si no resultan viables, será muy difícil cambiarlas.

### *Escuela de Aprendizaje*

De acuerdo con esta escuela las estrategias emergen cuando las personas llegan a comprender lo necesario sobre una situación (aprendizaje), así como la capacidad de su organización para manejarse en ella, que con el tiempo convergen en patrones de conducta que funcionan.

Esta escuela la inició Lindblom en su libro “la ciencia debe salir bien a pesar de las torpezas”. Otras publicaciones que contribuyeron a esta escuela es la de Edward Wrapp “los buenos managers no crean las decisiones políticas”, pero fue el libro de James Brian Quinn, de “Estrategias para el cambio” que dio el despegue de esta escuela de aprendizaje. El aprendizaje estratégico, ha evolucionado como sistema de aprendizaje a través de bibliografías importantes como son el libro de Cyert y March “Una teoría conductista de la firma”, “la quinta disciplina” de Peter Senge, “aprendizaje organizacional” de Argyris, y también podríamos incluir a “la organización creadora de conocimientos”, de Nonaka y Takeuchi.

Esta escuela esta basada en la descripción más que en la prescripción como es el caso de las escuelas anteriormente analizadas. Sus seguidores siguen principalmente la pregunta de cómo se crean las estrategias más que como se formulan, como lo era en las otras escuelas, estas premisas se basaron principalmente en un estudio realizado por Walter Kiechel, quien encontró que sólo el 10% de las estrategias formuladas llegaban a ser aplicadas.

Esta escuela es la primera que pone énfasis en las estrategias emergentes, a través de las cuales se da el aprendizaje, el cual ha sido excluido en las escuelas analizadas hasta ahora, retomando la definición de estrategia como un patrón o coherencia de acción, estamos definiendo una estrategia premeditada, la cual se centra en el control y asegura que las intenciones del directivo sean llevadas a cabo, en cambio, las estrategias emergentes reconocen la capacidad de la organización para experimentar, las conductas hacen que se estimule el pensamiento y abre la puerta al aprendizaje estratégico, la creación de la estrategia en esta escuela toma la forma de aprendizaje a largo plazo, donde no es posible distinguir el limite entre la formulación y la creación de la estrategia, principal crítica realizada a las escuelas anteriores. Esta escuela también hace énfasis al aprendizaje en colectivo, incluyendo a los líderes del proceso.

El papel del liderazgo en esta escuela no es preconcebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del

cual pueden emerger las nuevas estrategias. Esta clase de aprendizaje parece particularmente necesario en organizaciones de tipo profesional o de innovación, donde los conocimientos requeridos para crear una nueva estrategia están muy establecidos.

### *La escuela de Poder*

La escuela de poder, tiene como premisa la formación de estrategia basada en la influencia, subrayando el uso del poder y política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

La bibliografía del managemet estratégico que incluye poder fue bastante limitada hasta los años setenta y ha aumentado un poco en años recientes. En las otras escuelas aunque es de conocimiento el uso del poder, no lo abarca ninguna bibliografía a excepción de la escuela de aprendizaje donde los trabajos de Quinn y Lindblom, introducen al poder y la política dentro de su análisis. Las primeras publicaciones de esta escuela aparecieron a finales de los setenta, con MacMillan con "Formación de estrategia: conceptos políticos", el estudio de Sarrazin sobre el aspecto político de la planificación y los trabajos de Pettigrew y Bower sobre formulación de estrategia como proceso político. Algunos trabajos relevantes en relación a la escuela del poder incluye lo que son los análisis de intereses, maniobras estratégicas y la creación de estrategias cooperativas que puede hacerse por medio de: cadenas, estrategias colectivas, alianzas estratégicas, y outsourcing, entre otros.

Las estrategias en esta escuela tienden a ser más emergentes que premeditadas y adoptan más la forma de posicionamiento que de perspectiva. La política es un proceso que puede perjudicarnos pero también podemos utilizarla a nuestro favor y sacar provecho de ella.

Esta escuela puede ser vista desde dos enfoques la del micropoder y macropoder, la primera se refiere a individuos y grupos dentro de la organización y

la segunda refleja la interdependencia de una organización con su entorno, como pueden ser proveedores, compradores, sindicatos, etc. El papel de las fuerzas integradoras, como el liderazgo y la cultura, tiende a menospreciarse aquí, así como la noción de la estrategia en si.

### *La escuela Cultural*

La escuela Cultural une a un conjunto de individuos en una entidad llamada organización, a diferencia de la escuela de Poder que toma a la organización y la fragmenta, centrándose en un interés propio, la Cultura se centra en un interés colectivo. En este tipo de escuela, en la mente de la organización están presentes las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos, así como en manifestaciones más tangibles: relatos, símbolos, e incluso edificios y productos. En esta escuela la creación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de la organización, un individuo adquiere estas convicciones mediante un procesos de asimilación de la cultura o socialización, en su mayor parte a través de un conocimiento tácito o no verbal, aunque en ocasiones esta reforzado por un conocimiento más formal.

El Management Cultural fue descubierto en los años ochenta, gracias principalmente al éxito de las organizaciones japonesas. En esta escuela la estrategia toma más la forma de perspectiva que de una posición, la cual se encuentra arraigada en las intenciones colectivas de los empleados y es reflejada en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantadas en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva.

Una desventaja de esta escuela es que puede no darse el cambio ya que los miembros son muy cerrados a este, debido a que los valores se encuentran tan arraigados e implantados y como resultado de esto el cambio es muy complejo

y difícil, esta escuela puede sufrir una especie de estancamiento. En esta escuela la formación de la estrategia se convierte en la administración del conocimiento colectivo, una idea sumamente importante aunque bastante difícil de poner en práctica.

### *La escuela ambiental*

En esta escuela el actor que ocupa el centro del escenario es el entorno, las otras escuelas analizadas hasta ahora lo consideran sólo como un elemento, sin embargo, esta escuela lo ve como el actor principal. Los estudiosos confirman que este enfoque tiende a considerar a la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona al entorno. El entorno puede ser considerado como una de las tres principales fuerzas del procesos, junto con el liderazgo y la organización. La expresión más fuerte de la escuela ambiental es lo que se denomina como ecología de la población, principalmente en los trabajos de Hannan y Freeman.

Esta escuela obliga a los estudiosos del management estratégico a considerar fuertemente el poder de decisión, en relación a las fuerzas y exigencias del contexto externo. Es realidad ninguna organización enfrenta un entorno hostil o turbulento de manera permanente, pero esta escuela lo maneja de manera genérica.

Inicialmente la escuela ambiental surge de la teoría de la contingencia, la cual describía las relaciones entre dimensiones particulares del entorno y atributos específicos de la organización. La organización en esta escuela debe responder a las fuerzas del entorno, sino puede ser expulsada del mercado. El liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya misión es entender el entorno y asegurar la adaptación de la organización a estos cambios.

## *La escuela de Configuración*

Podemos considerar cada una de las escuelas anteriores como la escuela de configuración, pero con un ángulo en particular, cada escuela en su momento, en su propio lugar. Esta escuela ofrece una forma de integrar cada una de las otras escuelas.

Los dos aspectos principales de esta escuela son la configuración y la transformación, el primero describe los estados de la organización y del contexto que la rodea y el segundo describe el proceso de la creación de la estrategia. La transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Este último es el momento de la coherencia y el primero el momento del cambio.

Aunque la configuración y la transición han sido abordadas de manera diferentes, la primera ha sido objeto de estudio de bibliografía escrita por académicos, mientras que la segunda ha sido más practicada por managers y consultores. En esta escuela la clave del management estratégico esta en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable y reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.

Han existido diversos enfoques sobre las configuraciones que son objeto de estudio en esta escuela, quien inicialmente se enfocó con interés hacia la configuración fue Pradip Khandwalla a principios de los setenta, en su tesis doctoral enfocaba que las organizaciones funcionaban con eficacia porque reunían diferentes características de manera complementaras, este descubrimiento estimulo el interés de Mintzberg y desarrolló su estudio de las configuraciones de estructura y poder: la organización empresarial, la organización mecánica, la organización profesional, la organización diversificada, la organización adhoc, la organización misionera y por último la organización política. Después Danny Miller, en algunas de sus investigaciones refleja la teoría de la contingencia tradicional, aborda lo que él llama arquetipos, que son estados de la estrategia, estructura, situación y procesos. Miller junto con Friesen describen el cambio en

las organizaciones como una idea cuántica, la cual llega al núcleo de esta escuela. El cambio cuántico es la transformación de muchos elementos al mismo tiempo, a diferencia de cambios graduales.

Los cambios importantes en las organizaciones, es decir, las transformaciones, deben ser totales, un manager dentro de esta escuela simplemente puede escoger algo y tratar de cambiarlo, esto podría ser considerado como cambios por partes, por ejemplo reestructuración de programas de venta, reestructuración del proceso de producción, etc.

Se debe tener cuidado en lo que se refiere a la transformación en esta escuela, ya que a pesar de que los cambios son muy promovidos y tal vez necesarios en muchas organizaciones, debe quedar claro que no todas las organizaciones necesitan cambiar todo, podría ser sólo necesarios cambios en trozos.

Las principales críticas de este modelo han sido expuestas por Lex Donalson, quien afirma que las configuraciones representan un sistema para teorizar. También realizan una crítica importante al cambio cuántico, afirmando que es empírica y que su concepto es erróneo, afirma y mantiene que las organizaciones no son estáticas, pero que tampoco cambian rápidamente, dice que este cambio es incremental.

En general la contribución de esta escuela, ha sido importante al management estratégico, infunde orden al mundo confuso de la creación de estrategias y tiene una enorme y diversa bibliografía y práctica.

## **Conclusiones**

A través de este capítulo pudimos observar que las estrategias han sido usadas desde tiempos remotos, definir una estrategia en una organización es de suma importancia, ya que esta siempre es necesaria para que los miembros de la

organización puedan actuar y tomar decisiones que estén basadas en ellas. La incorporación de las estrategias en las organizaciones se dio a través de las universidades, en las escuelas de administración se inició con la enseñanza hacia este enfoque y poco después a través de estos graduados fue incorporándose paulatinamente en el cambio de mentalidad de los administradores, gerentes y dueños de las empresas. Otro aspecto que resalta es la atención tan importante que requieren las estrategias, no solamente a la formulación, sino que una vez formulada se requiere un esfuerzo muy grande para lograr su implantación, ya que una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz, o viceversa. Por todo esto, es importante enfatizar que las estrategias en las organizaciones, no pueden ser tomadas como un concepto aislado, podemos decir que una estrategia debe estar en toda la organización.

Es importante tomar en cuenta la bibliografía analizada y encontrar la forma como la organización está llevando a cabo las estrategias de calidad, para la búsqueda de la satisfacción del cliente. De igual forma consideramos analizar los mecanismos de seguimiento y evaluación que se están realizando en la organización, así como las estrategias implementadas para hacer llegar a los actores organizacionales el conocimiento, compromiso o en su caso la interiorización hacia las estrategias de calidad.

Es de importancia mayúscula para esta investigación determinar las características de las estrategias de calidad implementadas y buscar la concordancia hacia los procesos de certificación.



## **Capítulo 4**

### **Metodología de la Investigación**

#### **Introducción**

En este capítulo se abordan uno de los aspectos más importantes de cualquier investigación de carácter científico que es la metodología, en él se incluyen las bases metodológicas para llevar a cabo una investigación, también se describe en el último apartado la forma como se desarrolló la tesis doctoral. Se incluyen aspectos de la metodología cualitativa y cuantitativa, lo cual da paso a la determinación de realizar un Estudio de Caso, a través del método cualitativo. Se justifica que el objetivo de estudio de esta investigación es explicativo, ya que esta tesis doctoral no esta dirigida a la generación de nueva teoría, sino más bien a utilizar el conocimiento existente, aplicarlo a una situación dada y explicarla.

Una problemática a la que nos enfrentamos en este proyecto de investigación es el referente a la variedad de teorías propuestas por diversos autores. En este trabajo se incorporan y explican todos los elementos y conceptos metodológicos que en un primer momento se pensó servirían de ayuda significativa, de las cuales se tomó gran parte para la investigación aplicada, los detalles de la investigación real se describen en el último apartado.

Con base en la definición del problema y la discusión teórica realizada en los capítulos previos, hemos definido las siguientes preguntas y objetivos de investigación:

#### **Pregunta Principal de Investigación**

¿Cual es la relación entre los modos de organización y estrategias de calidad en los servicios de las organizaciones hoteleras?

## **Preguntas Secundarias**

1. ¿Cuál es el concepto de calidad en los servicios, en base a la concepción y entendimiento de los actores organizacionales que están inmersos en procesos de certificación de calidad como objetivo organizacional?
2. ¿Cuáles son los elementos esenciales que contribuyen y obstaculizan el logro la calidad en las organizaciones hoteleras que tienen implementados procesos de calidad ?
3. ¿Cual es el grado de apropiación de las teorías de calidad en las organizaciones hoteleras?
4. ¿La incorporación de las teorías de la calidad logra el compromiso de los integrantes en la organización?
5. ¿Cuáles son las estrategias relevantes que permiten lograr la calidad en las organizaciones hoteleras que tienen implementados estos procesos?
6. ¿Cuáles son las características que describen el modelo organizacional en el sector hotelero?
7. ¿ Cual es el modelo organizacional de las instituciones hoteleras?

## **Objetivo General**

Explicar la relación entre los modos de organización y estrategias de calidad en los servicios de las organizaciones hoteleras.

## **Objetivos Específicos**

1. Explicar el concepto de calidad en las organizaciones hoteleras.
2. Analizar los elementos esenciales que contribuyen y obstaculizan el logro la calidad en las organizaciones hoteleras.
3. identificar el compromiso de los integrantes de la organización hacia la incorporación de las teorías de la calidad.
4. Explicar las estrategias relevantes que permiten lograr la calidad en las organizaciones hoteleras.
5. Analizar el modelo organizacional prevaleciente en la organización.

### **4.1. Bases metodológicas**

En un primer momento de esta investigación, desarrollamos una discusión metodológica; la descripción de como habríamos de aproximarnos o como sería abordado el estudio en cuestión. Podemos referirnos a ésta, como una aproximación metodológica antes de dar inicio a la investigación de campo. Hemos mencionado “aproximación metodológica” debido principalmente a las diferencias resultantes entre esta propuesta y la metodología real aplicada, la cual se describe mas adelante en este mismo capítulo.

Las técnicas por medio de las cuales nos acercamos al objeto de estudio se denominan instrumentos metodológicos, estos se seleccionaron buscando el mayor aprovechamiento de cada una de sus ventajas y desventajas, teniendo siempre en mente, el encontrar respuesta a nuestra pregunta principal de investigación ¿cuál es la relación entre los modos de organización y las estrategias de calidad en los servicios de las organizaciones hoteleras? y de esta manera alcanzar el propósito de la tesis doctoral.

Esta etapa es de vital importancia para la realización de una investigación, por tal motivo, en un primer momento, se analizaron diversos autores para conocer ampliamente las ventajas y limitaciones de las metodologías, los libros de metodología son sumamente útiles, sin embargo tenemos que tener muy claro la ayuda que nos pueden proporcionar para el logro nuestros objetivos, estos libros, dan la impresión de que durante este proceso todo se ajustara a la perfección, sin embargo durante la investigación de campo, pudimos constatar que no podemos pensar en éste como algo perfecto, en la realidad, sobresalen dudas, sorpresas, dificultades, etc.

#### **4.1.1. Aspectos relevantes de la metodología cualitativa y cuantitativa**

En las Ciencias Sociales, existen principalmente dos perspectivas teóricas: el positivismo y la fenomenología. Los primeros buscan hechos o causas de los fenómenos sociales sin tomar en cuenta los estados subjetivos del individuo, los grandes teóricos de esta perspectiva son August Comte y Emile Durkheim. La fenomenología, pretende entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor, enfocándose en la realidad que estos perciben como importante, entre los autores filosóficos y sociológicos que encontramos influencia en esta perspectiva están: Berger y Luckmann en 1967, Bruyn en 1966, Husserl en 1913, Psathas en 1973 y Schutz en 1962. (Taylor y Bogdan, 1987).

El positivista busca las causas mediante métodos como cuestionarios, inventarios y estudios demográficos que producen datos susceptibles de análisis estadístico, es decir bajo la metodología cuantitativa. El fenomenólogo busca comprensión por medio de observación participante, entrevista a profundidad y otros que generen datos descriptivos, por medio de métodos cualitativos. Estas dos grandes vertientes las encontramos también dentro de los Estudios Organizacionales, ya que ésta disciplina a la vez también es parte de las Ciencias Sociales, al estudiar a las organizaciones no podemos desligar el origen de estas perspectivas teóricas ya que han servido como punto de partida para casi

cualquier área de investigación en la actualidad. Por lo tanto son igualmente utilizables y aplicables para el estudio de nuestra organización en cuestión.

La investigación cuantitativa como se menciona arriba tiene su sustento en el positivismo, los estudios cuantitativos intentan establecer asociaciones causales entre variables específicas, a través de pruebas de hipótesis derivadas de teorías preestablecidas, involucra la medición precisa de las variables y la recolección de datos bajo condiciones estandarizadas, este enfoque requiere de una importancia especial de la confiabilidad y la consistencia de los datos que se obtienen a través de las diversas formas de recolección de datos y análisis que se realiza mediante métodos estadísticos sofisticados.

Por otro lado la investigación cualitativa tiene su sustento en la fenomenología y se centran en el entendimiento de la experiencia del individuo, analizando su propia perspectiva del mundo social, aunque también se busca el entendimiento de los significados compartidos.

Existen aspectos importantes a tomar en cuenta de ambas perspectivas al investigar una organización; uno de ellos referente a la confiabilidad de la información proporcionada por los trabajadores, la cual puede ser manipulada para lograr sus propios objetivos. El análisis cuantitativo no toma en cuenta los niveles de incertidumbre que pudiera tener el investigador, dicha incertidumbre si puede ser manejada en la investigación cualitativa. Debemos tomar en cuenta que la metodología cualitativa suele atribuírsele cierta subjetividad debido a su carácter interpretativo, por ello, se debe tener especial cuidado y tomar las precauciones necesarias para no caer en aspectos de esta naturaleza.

Consideramos que una metodología no es mejor que la otra, tampoco encontramos una separación tajante entre estas dos, no es sensato afirmar que no se pueda utilizar una de ellas porque ya se esta usando la otra, reflexionamos que ambas las podemos utilizar como complemento para lograr un mejor acercamiento al objeto de estudio, esto dependiendo de las características particulares de cada investigación, así como de las preferencias del investigador.

En los últimos tiempos ha destacado mayormente la metodología Cualitativa, cada vez se le ha dado más importancia para el estudio de organizaciones, algunos de los argumentos son el auge sobre temas o aspectos subjetivos de las organizaciones que no habían sido estudiados o del interés de los investigadores.

Esta metodología debe permanecer flexible antes y durante el proceso real, en contraste con la metodología cuantitativa, en la cual las hipótesis y procedimientos de los investigadores deben estar determinados a priori. Han existido situaciones donde los investigadores cualitativos después de entrar al campo, han descubierto que sus áreas de interés no se ajustan a sus escenarios, teniendo que hacer cambios significativos de su propuesta original.

#### **4.1.2. Metodología de Investigación seleccionada**

La investigación propuesta en esta tesis doctoral, denominada “Modo de Organización y estrategias de calidad en los servicios. El caso de una organización hotelera”, busca identificar las estrategias de calidad de la organización, como son: certificaciones, premios, acreditaciones, enfoque de la calidad, el involucramiento de los empleados con la calidad, capacitaciones, programas de mejora continua, conciencia de calidad, etc., así como la relación que esta estrategia tiene con las características específicas del modelo organizacional del complejo turístico, que esta diferenciada por: sus objetivos, estructura, cultura, flexibilidad, relaciones, participación de los trabajadores, uso de tecnología, capacitación, etc.

En la búsqueda de las características de las estrategias de Calidad que la organización hotelera lleva a cabo para ofrecer los servicios de calidad, se hace un recuento histórico a través de autores como: Juran(1990), Feigenbaum(1994), Crosby(1989), Deming(1989), Ishikawa(1985), Imai(1998) y Mizuno(1988). En lo referente al modelo organizacional está sustentada en el marco teórico del

presente trabajo de investigación, que incluye autores como: Chandler(1962), Ouchi(1981), Heydebrand(1989), Pries(1995), Mintzberg(1989) y Barba(2001).

Una vez analizada las dos perspectivas teóricas de investigación y expuesta de manera general la temática de estudio en esta investigación doctoral, llegamos a la conclusión de que este estudio debe ser abordado bajo el enfoque metodológico cualitativo, cuyo sustento esta en la fenomenología. La elección de esta metodología se sustenta en que esta tesis doctoral busca la percepción, interpretación y la experiencia de los individuos sobre la realidad organizacional.

#### **4.1.3. Metodología de investigación cualitativa**

Enfocándonos ahora en la fenomenología, señala Taylor y Bogdan (1987), que durante la década de los sesenta y setenta hubo una proliferación de perspectivas teóricas y escuelas de pensamiento asociadas a ésta. Entre ellas: El modelo dramaturgo de Goffman (1959), la sociología del conocimiento de Berger y Luckmann (1967), la teoría de la rotulación de Schur (1971), la sociología existencial de Douglas y Johnson (1977), la sociología formal de Schwartz y Jacobs (1979) y la sociología del absurdo de Lyman y Scott (1970).

Taylor y Bogdan hacen un enfoque fuerte hacia las dos perspectivas teóricas fenomenológicas que consideran principales: el interaccionismo simbólico y la etnometodología. En el primero se atribuye una importancia primordial a los significados sociales que las personas asignan al mundo que los rodea, de entre diferentes seguidores de esta perspectiva Taylor y Bogdan destacan a Bulmer (1969), quien afirma que el interaccionismo simbólico descansa en tres premisas básicas: La primera es que las personas actúan respecto a las cosas e incluso respecto a otras personas, sobre la base de significados que estas cosas tienen para ellas. La segunda dice que los significados son productos sociales que surgen durante la interacción. Y por último la tercera se refiere, al significado que

asignan los actores sociales a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través del proceso de interpretación.

A través de estas premisas podemos entender que desde la perspectiva del interaccionismo simbólico las organizaciones están constituidas por individuos que tienen interpretaciones diferentes debido a las experiencias personales de cada uno, así como de los significados sociales que dan a cada acción, aunado a esto el proceso de constante interpretación que los individuos hacen del mundo que los rodea. Por esto la interpretación de un suceso en una organización, puede ser diferente dependiendo de su posición dentro de la misma, como dijimos antes, debido a la importancia de los significados sociales que las personas asignan al mundo que los rodea, aunque actúen dentro de un mismo marco de una organización, una misma cultura o grupo, son sus interpretaciones lo que determinan la situación, no así los valores, normas o metas organizacionales.

Alrededor de la etnometodología existen ciertas controversias ya que para algunos autores como Denzin, afirman que la etnometodología se adecua perfectamente a la perspectiva del interaccionismo simbólico y para otros como Zimmerman y Wieder, Mehan y Wood mencionan que existe un desprendimiento radical respecto a las otras tradiciones sociológicas. La etnometodología no se refiere a los métodos de investigación sino al tema u objeto de estudio, para los etnometodólogos, los significados de las acciones son siempre ambiguos y problemáticos. Su tarea precisamente consiste en examinar los modos en que las personas aplican las reglas culturales abstractas y percepciones de sentido común a situaciones concretas, para que las acciones aparezcan como rutinarias, explicables y carentes de ambigüedad. (Taylor y Bogdan, 1987, 26).

Buscando en la historia, podemos encontrar que los métodos cualitativos son tan antiguos como la historia escrita, Taylor y Bogdan, describen que Wax señala que los orígenes del trabajo de campo pueden rastrearse hasta historiadores, viajeros y escritores que van desde el griego Heródoto hasta Marco Polo, sin embargo fue hasta el siglo XIX y XX que los métodos cualitativos, ya denominados de esta manera fueron usados en las investigaciones sociales.

Aunque encontramos importantes estudios como el Frederick LePlay en 1855 y el suicidio de Durkheim y los aportes de Boas (1911) y Malinowski (1932), el interés por la metodología cualitativa declinó hasta final de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta. (Taylor y Bogdan, 1987, 17-18).

La metodología cualitativa, principalmente describe las propias palabras de las personas y la observación de su conducta para encarar el mundo empírico. Las siguientes son algunas características que de acuerdo con Taylor y Bogdan tiene este tipo de metodología:

- 1 ) La investigación cualitativa es inductiva, los investigadores cualitativos siguen un diseño de investigación flexible, no recogen datos para evaluar modelos o teorías previamente concebidas.
- 2 ) En la metodología cualitativa, el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a una variable, son 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, aunque es difícil eliminar los efectos sobre las personas que se estudian, se debe intentar controlarlos o reducirlos a un mínimo, o identificarlos al momento de la interpretación de los datos.
- 4 ) Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, es decir, deben identificarse con las personas que estudian para comprender como ellas ven las cosas.
- 5 ) El investigador cualitativo debe hacer a un lado sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, nada debe darse por sobreentendido.
- 6 ) Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas, no busca la verdad o la moralidad, sino la comprensión de las perspectivas de otras personas.

- 7) Los métodos cualitativos son humanistas, los investigadores cualitativos aprenden conceptos como belleza, dolor, fe, sufrimiento, y amor, cuya esencia se pierde en otros enfoques investigativos.
- 8) Los investigadores cualitativos dan énfasis en la validez en su investigación, es decir, obtienen un conocimiento directo de la vida social, que no está filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.
- 9) Para el investigador cualitativo, todos los escenarios son dignos de estudio, desde un vagabundo o un drogadicto a un personaje reconocido e importante.
- 10) Por último se considera que la investigación cualitativa es un arte.

La investigación organizacional propuesta puede ser tratada de la misma forma que una investigación social, sin embargo no podemos dejar de mencionar ciertos problemas metodológicos que según Bryman (1989), se presentan en las organizaciones, uno relacionado con el acceso para realizar la investigación, este suele ser más difícil en entornos organizacionales, ya que se necesita no solamente tener la aceptación de los actores, sino que también se necesita la autorización de los directivos; algunas organizaciones se rehúsan a ser estudiadas; principalmente por dudas sobre los objetivos reales de los investigadores, además en las organizaciones se tiene la percepción de que es un desperdicio de tiempo para directivos y empleados, una forma en la cual el investigador puede contrarrestar este problema es ofreciendo a la organización reportes de los resultados encontrados y de esta manera negociar su acceso.

Otro problema es en referencia al nivel de análisis en el cual debe conducirse el investigador, debido a las diferencias de la clase de trabajo y desarrollo que la gente realiza dentro de la organización. El investigador organizacional debe ser sensitivo, porque se presenta la posibilidad de que los empleados puedan tener dudas sobre los verdaderos objetivos de la alta dirección, ya que el acceso se logra a través de ellos. Otra diferencia que presenta la investigación organizacional con la investigación social, es que la primera está preocupada por la promulgación del conocimiento práctico, en las ciencias

sociales esto es minoría, sin embargo la gran mayoría de los estudios organizacionales están directa o indirectamente preocupados por cuestiones prácticas.

#### 4.1.4. Método de investigación

Cresswell (1998) señala que la selección del método de investigación debe sustentarse como una combinación de sus bondades junto con las habilidades del investigador en la utilización del mismo, de esta manera se logran mejores resultados. Este autor en su libro “investigación cualitativa”, define cinco Estudios Cualitativos que son:

1. *Historia de vida*, esta se enfoca a una historia de un individuo, orientándose en un evento de su vida, la recolección de datos consiste en conversaciones o historias que permitan reconstruir la experiencia de vida, la información se reporta en detalle sobre el contexto histórico y el contexto social.
2. *Fenomenología*, este estudio presenta una aproximación psicológica a un estudio fenomenológico, es un tópico interpersonal, que sigue un formato altamente estructurado, se estudia un fenómeno solitario, el investigador no debe hacer preconcepciones, para no inyectar hipótesis, preguntas o experiencias personales al estudio.
3. *Teoría sustentada (grounded theory)*, este estudio tiene como propósito generar teoría usando construcciones orientadas, los investigadores deben presentar un modelo visual y un diagrama de codificación de la teoría.
4. *Etnografía*, en este tipo de estudio los investigadores usan la descripción con alto nivel de detalle, se exploran temas culturales y de comportamiento, describiendo, analizando e interpretado la vida diaria de las personas.
5. *Estudio de caso*, una característica para realizar este tipo de estudio es que debe identificarse plenamente el caso, establecer los límites, el tiempo y el lugar para llevarlo a cabo, se deben utilizar múltiples fuentes de información en

la recolección de datos para una descripción detallada, se dedica un tiempo considerable para describir el contexto donde se realiza el estudio de caso.

Para la realización de esta tesis doctoral se seleccionó el Estudio de caso, para ello, se establecieron las consideraciones básicas para conducir este estudio, recordaremos que uno de los elementos principales ha tomar en cuenta en este tipo de investigaciones es su carácter flexible. Para desarrollar este estudio de caso, primeramente se identificó plenamente del objeto de estudio, se estableció el lugar, los límites y el tiempo para llevarlo a cabo, éste últimos tuvo que adaptarse debido principalmente a que los tiempos y necesidades del investigador no fueron los mismos para la organización.

Es necesario señalar, que se han dado diversas interpretaciones negativas sobre el estudio de caso, para Ellram, Lisa M. (1996), las principales son las siguientes:

- a) Los estudios de caso se utilizan sólo para fines de enseñanza.
- b) El método de estudio de caso es una herramienta que sólo puede utilizarse en la fase exploratoria de la investigación.
- c) Cada estudio de caso representa el equivalente de una observación investigacional, por lo que es necesario un diverso número de estudios de caso para producir resultados significativos.
- d) Los estudios de caso no utilizan un diseño metodológico riguroso.
- e) Cualquier persona puede desarrollar un estudio de caso, ya que sólo es un método a la medida.
- f) Los resultados basados en la metodología de estudios de caso no son generalizables.

Como podemos observar son serias las argumentaciones en contra del método de estudio de caso, sin embargo estos críticos son los menos, ya que en

la actualidad es mayor el número de autores e investigadores que reconocen las bondades de la realización de un estudio de caso o de múltiples estudios de caso.

#### 4.1.5. Tipo de la investigación

Encontramos que diversos autores manejan que una investigación puede tener tres tipos de objetivos que son: Explorativo, Explicativo y Descriptivo, sin embargo Yin, Crabtree y Miller agregan un cuarto tipo denominado Predictivo. A continuación en la figura no. 5, se presenta una síntesis que relaciona los cuatro tipos de objetivos y las preguntas de investigación apropiadas para la metodología cualitativa y cuantitativa.

Objetivo de la Investigación	Pregunta de Investigación	Metodología Apropriada
<b>Explorativo</b>	Como, porque	<u>Cualitativa</u> ; experimentación, estudio de caso, observación participante
	Que tan frecuente, que tanto, cuántos, quien, que, donde	<u>Cuantitativa</u> ; muestreo, análisis de datos secundarios.
<b>Explicativo</b>	Como, quien	<u>Cualitativa</u> ; experimentación, estudio de caso, observación participante, etnografía y teoría aplicada.
<b>Descriptivo</b>	Quien, que, donde, cuántos, y que tanto	<u>Cuantitativa</u> ; muestreo, análisis longitudinal, y análisis de datos secundarios.
	Quien, que, donde	<u>Cualitativa</u> ; estudio de caso, experimentación, teoría aplicada, observación participante, y etnología
<b>Predictivo</b>	Quien, que, donde, cuántos, y que tanto	<u>Cuantitativa</u> ; muestreo, análisis longitudinal, análisis de datos secundarios
	<b><i>Quien, que, donde</i></b>	<u>Cualitativa</u> ; estudio de caso, experimentación, teoría aplicada, observación participante, etnografía y revisión general de casos.

Figura No. 5: Objetivo de la investigación  
Fuente: Yin, Crabtree y Miller

Relacionando la descripción de Yin, Crabtree y Miller anteriormente expuesta con las características de esta investigación, el objetivo de la tesis doctoral es explicativo, ya que es de vital importancia para este estudio, ordenar los fenómenos en términos de conceptos para dar sentido a las explicaciones. Resulta primordial para esta investigación el contestarnos el ¿cómo?, ¿quién? y consecuente ¿por qué?, ya que para la contribución de conocimiento esta explicación es más importante que el dato por si mismo. Esta investigación doctoral no esta dirigida a la generación de nueva teoría, sino más bien a utilizar el conocimiento existente, aplicarlo a una situación dada y explicarla.

#### 4.1.6. Instrumentos metodológicos

Según Silverman (1995,8), existen cuatro instrumentos metodológicos mayormente usados en las investigaciones de tipo cualitativo, estas son: observación, análisis textual, entrevistas y transcripciones, estos métodos pueden combinarse. Por ejemplo, para la mayoría de los estudios de caso se utilizan las entrevistas y la observación. La figura No. 6, muestra estos cuatro instrumentos y su utilización en la metodología cuantitativa y cualitativa.

<b>Diferentes usos para los cuatro métodos</b>		
<b>Instrumentos Metodológicos</b>	<b>Metodología</b>	
	<b>Cuantitativa</b>	<b>Cualitativa</b>
Observación	Trabajo preliminar, por ejemplo, antes de la formulación del cuestionario.	Fundamental para el entendimiento de otra cultura.
Análisis textual	Análisis de contenido, por ejemplo, recuento en términos de categorías de investigaciones.	Entender las categorías de los participantes.
Entrevistas	Investigación de reconocimiento: principalmente preguntas cerradas para muestras al azar.	Preguntas abiertas para muestras pequeñas.
Transcripciones	Utilizadas no frecuentemente para revisar la precisión de los registros de las entrevistas.	Usadas para entender como los participantes organizan sus tareas.

Figura No. 6: metodología cualitativa y cuantitativa  
Fuente: Silverman (1995,9)

Reflexionando sobre la utilización de estos instrumentos, observamos que tienen diferentes usos para cada metodología, por ejemplo la observación no es importante en la recolección de datos para la metodología cuantitativa, Silverman (1995), argumenta que no es confiable, debido a que diferentes investigadores pueden registrar diversas observaciones; si se utiliza, se considera apropiado solamente su uso en una etapa preeliminar o exploratoria, por el contrario, para los investigadores cualitativos es fundamental. La observación ha sido el método principalmente usado para entender otras culturas.

Este contraste también es perceptible en el análisis textual, los investigadores cuantitativos analizan materiales escritos para producir evidencia confiable, este es su método favorito, a través del cual pueden ordenar la información por medio de categorías. En cambio, para los investigadores cualitativos, generalmente es pequeño el número de textos y documentos que se analizan.

Las entrevistas es comúnmente usado en ambas metodologías, los investigadores cuantitativos realizan cuestionarios para muestras de la población de preguntas cerradas, es preferentemente usado debido a que los resultados pueden ser fácilmente tabulados. Para los investigadores cualitativos es más importante la autenticidad que la confiabilidad, el objetivo de estos metodólogos es entender las experiencias de la gente y la mejor manera de lograrlo es a través de entrevistas abiertas. Por último, las transcripciones son raramente utilizadas por los investigadores cuantitativos, precisamente por la dificultad de cuantificar esta información, por el contrario, el registro de audio es sumamente importante para la investigación cualitativa.

Debido a que este estudio es una investigación de tipo cualitativa, la observación, la entrevista y el análisis textual fueron los principales instrumentos metodológicos utilizados para recolección de datos. Es importante señalar que la observación requiere de un conjunto de aptitudes para llevarla a cabo de una manera eficiente, ya que la sola presencia del investigador no garantiza la observación del fenómeno bajo investigación, el investigador debe estar presente

en momentos oportunos y ser aceptado por el grupo a observar e incorporarse en su mismo lenguaje. Las entrevistas para este proyecto de investigación fueron de gran importancia, se puede considerar a éstas como la principal fuente de obtención de datos. Las entrevistas pueden ser abiertas, estructuradas y semiestructuradas; ó centradas en la información o el individuo. No se debe olvidar que puede tener aspectos negativos en cuanto a la actitud o estado de animo del entrevistado. A través del análisis textual podemos clasificar información de los datos y se debe tener la habilidad para establecer la congruencia lógica de los hechos y del contexto, resaltando ante todo el objeto de la investigación.

#### **4.1.7. Fuentes de Información**

A continuación se presentan una lista de fortalezas y debilidades de las seis principales fuentes de información para la realización de un estudio de caso, determinada por Yin (1994), a esta lista se podrían añadir un gran número de fuentes adicionales, como son filmaciones, fotografías, vídeo grabaciones, entre otras, sin embargo estas son consideradas como las principales.

Fuente de Información	Fortalezas	Debilidades
Documentación	<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>
Registro de Archivos	<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>
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>
Observación participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las mismas que para observación directa</li> <li>✓ Penetración sobre comportamiento y motivos interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las mismas que para observación directa</li> <li>✓ Parcial debido a la manipulación de eventos por parte de investigador</li> </ul>
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penetración sobre características culturales</li> <li>✓ Penetración sobre operaciones técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selectividad</li> <li>✓ Disponibilidad</li> </ul>

Figura No. 7: Fuentes de información  
Fuente: Yin (1994, 80)

La documentación, como fuente de información, es relevante en un estudio de caso, principalmente se utiliza para corroborar datos proporcionados de otras fuentes; puede servir como complemento de nombres, fechas, eventos, etc., que sean mencionadas en una entrevista; también permite abrir el panorama para el investigador, podemos decir que esta fuente de información tiene un aspecto indispensable y complementario para un estudio de tipo cualitativo, especialmente para el estudio de caso. Hay una gran variedad de documentación que puede ser considerada para evaluar, estos son: Cartas, memorandums, cualquier tipo de comunicados, agendas, informes sobre reuniones, cualquier reporte escrito sobre eventos particulares, documentos de propuestas, reportes de avances en proyectos, estudios formales, periódicos y otros artículos que aparezcan en cualquier medio de comunicación, por mencionar algunos.

El uso de la fuente de datos registro de archivos, es muy similar a la documentación, la variante es la utilidad para cada estudio de caso en particular, para unos pueden ser centrales estos datos y para otros pueden no tener relevancia. Algunos de ellos pueden ser: registros de servicio, registros organizacionales, mapas y diagramas, censos, registros personales, etc., estos ayudan de manera especial a las investigaciones cuantitativas debido a la facilidad de su cuantificación.

La entrevista, es la fuente de información más importante y esencial dentro de un estudio de caso, se considera que debe ser complementaria de la observación, principalmente en estudios de organizaciones, donde comúnmente la recolección de datos tiene que ver con cultura, percepciones y opiniones de los actores organizacionales, que mediante la observación puedan no ser objetivas debido a su misma naturaleza, se recomienda la corroboración de los datos con cualquier otra fuente de información para hacer una triangulación y descubrir discrepancias que puedan servir para profundizar un poco más la investigación.

Las entrevistas pueden tomar diversas formas:

1. Entrevistas abiertas: en la cual los informantes claves deben emitir sus opiniones sobre determinados eventos, se puede pedir que respondan sobre sus propias percepciones de ciertos, hechos o acontecimientos.
2. Entrevista estructurada: es un tipo de entrevista formal, es simplemente un cuestionario que se aplica cara a cara.
3. Entrevista semiestructurada: en la cual el encuestado es entrevistado por un corto periodo de tiempo, se asume de manera de conversación, pero el investigador debe guiarse de un conjunto de preguntas derivadas del protocolo de estudio de caso.

Mientras más información proporcione el entrevistado, podría desempeñar el rol de informante clave, éstos son esenciales para el éxito del estudio de caso, sin embargo se debe tener un especial cuidado para no caer en la dependencia de este informante, debido a la influencia interpersonal que éste pudiera tener sobre el investigador.

Al realizar las entrevistas se deben tomar en cuenta cuestiones que tienen que ver con la forma como se registra la información, se recomienda el uso de grabadoras, sin embargo es necesario obtener el permiso para su utilización, ya que algunos individuos suelen sentirse inhibidos debido a la presencia de esta.

Desde el momento que se hace una visita a la organización bajo estudio, se tiene la oportunidad de realizar una observación directa, las observaciones pueden ser desde formales hasta casuales, se observa el comportamiento de los individuos, clima organizacional, las instalaciones, reuniones de trabajo, las labores operativas, entre otros. Existe un sin número de actividades para las que se puede utilizar la observación directa, debe tomarse en cuenta principalmente el objetivo de la investigación. En esta fuente de información se considera la posibilidad de tomar fotografías del sitio de estudio, para incrementar la confiabilidad de la observación se puede hacer uso de múltiples observadores.

La observación participante es una forma especial en la que no solamente se actúa como observador pasivo, sino que se puede asumir una gran variedad de roles dentro del estudio de caso. La técnica de observador participante ha sido más frecuentemente usada en antropología para estudiar las diferencias entre grupos culturales. El observador participante tiene ciertas oportunidades inusuales para la recolección de datos dentro de un estudio de caso, le da oportunidad de tener acceso a eventos o grupos que de otra manera no lo lograría en una investigación científica, tiene la oportunidad de percibir la realidad desde el punto de vista de alguien que está adentro del estudio de caso, además tiene la oportunidad de manipular eventos, en contrario con las otras fuentes de información que no lo pueden hacer, esta última puede convertirse más en una desventaja que en una ventaja.

Los principales problemas a los que se puede enfrentar un observador participante es que el investigador puede asumir posiciones contrarias a los intereses de una investigación científica, otro problema tiene que ver con la falta de tiempo del investigador para realizar anotaciones, debido a que está sumergido en roles y actividades dentro del estudio de caso.

Es importante tomar en cuenta que el observador debe encontrar la forma de comunicarse con los actores organizacionales en su mismo idioma, esto significa, que deberá aprender el lenguaje de la organización en particular para ser aceptado por el grupo.

Los artefactos físicos o culturales tienen menos relevancia en la mayoría de los estudios de caso, sin embargo, cuando aparecen pueden ser un componente importante para todo el caso.

#### **4.1.8. Validación y confiabilidad**

Es fundamental establecer criterios de validación para cualquier tipo de investigación, ya sea cualitativa o cuantitativa. Validez se refiere a la precisión y certeza de la medición y confiabilidad aunque también tiene que ver con la

exactitud, la mayoría de las definiciones se enfocan a la cuestión de repetición de la investigación y obtención de los mismos resultados. Es importante aclarar que existen muchas críticas en relación a la confiabilidad cuando se trata de una investigación cualitativa, debido principalmente a que se le atribuye subjetividad, puesto que se maneja la percepción, interpretación y experiencia de los individuos y estas pueden cambiar debido a situaciones del entorno, actitudes y estados de ánimo, como se mencionó con anterioridad.

Taylor Y Bogdan señalan que mientras los investigadores cualitativos subrayan la validez, los cuantitativos hacen hincapié en la confiabilidad y la reproducción de la investigación. Esto no significa que a los investigadores cualitativos no les preocupe la precisión de sus datos, el estudio de la conducta humana es fatigante, y su éxito depende de la capacidad del investigador, en cambio, las mediciones cuantitativas son precisas.

Según Yin (1994), la calidad de un diseño de investigación puede ser juzgado de acuerdo a cuatro evaluaciones lógicas: validación del constructo, validación interna, validación externa y confiabilidad. Estas cuatro validaciones son comúnmente usadas para establecer la calidad de cualquier investigación social empírica, por lo tanto es relevante su utilización en este estudio de caso.

La validación del constructo, establece las medidas operacionales para los conceptos que son estudiados. La validación interna, es usada para estudios causales y explicativos, establece relaciones causales, tiene que ver con la realización de inferencias, donde el investigador trata de determinar si un evento *x* conduce a un evento *y*. La validación externa, tiene que ver con conocer si los resultados del estudio son generalizables más allá del caso de estudio. Confiabilidad, tiene que ver con la posibilidad de repetición de la investigación, obteniendo los mismos resultados.

Para establecer la confiabilidad y validación al presente estudio de caso, se adoptaron las tácticas recomendadas por Yin, quien realiza una importante aportación, recomienda diversas tácticas para evaluar la validación del constructo,

la validación interna, la validación externa y la confiabilidad, la Figura No. 8, muestra las cuatro evaluaciones, las tácticas recomendadas y la fase de la investigación en donde se usa.

<b>Evaluación</b>	<b>Táctica en estudio de caso</b>	<b>Fase de la investigación en la cual se utiliza la táctica</b>
Validación del constructo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usar múltiples fuentes de información</li> <li>✓ Establecer cadenas de evidencias</li> <li>✓ Tener informantes claves que revisen los borradores de los reportes de estudio de caso</li> </ul>	Recolección de datos  Recolección de datos  Composición
Validación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hacer esquema de combinaciones</li> <li>✓ Hacer explicación de la construcción</li> <li>✓ Hacer análisis de series de tiempo</li> </ul>	Análisis de datos  Análisis de datos  Análisis de datos
Validación externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usar una replica lógica en múltiples estudios de caso.</li> </ul>	Diseño Investigacional
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usar un protocolo de estudio de caso</li> <li>✓ Desarrollo de una base de datos del estudio de caso</li> </ul>	Recolección de datos  Recolección de datos

Figura No. 8: Evaluaciones de validación  
Fuente: Yin (1994,33)

#### 4.1.9. Recolección de datos

La recolección de los datos, es una actividad que requiere de ciertas habilidades del investigador, existen tres principios para la recolección de datos que recomienda Yin (1994), que deben seguirse para ayudar a la validación y la confiabilidad de un estudio de caso, estas son: 1) Usar múltiples fuentes de información, no se puede utilizar como base una sola fuente de información dentro de un estudio de caso, ya que la información recabada podría estar sesgada, además debemos recordar que la triangulación de múltiples fuentes de información ayuda a la corroboración de datos. 2) Crear una base de datos del estudio de caso, este principio tiene que ver con la organización y documentación de la recolección de datos, la recomendación del autor es que se deben hacer dos

recopilaciones por separado: a) los datos o la base de la evidencia y b) un reporte del investigador. Esta fuente de datos puede dejarse disponible para futuros investigadores, así podrán revisar la evidencia directamente y no solamente limitarse a los reportes realizados por el investigador. Y por último, 3) mantener la concatenación de sucesos: este principio incrementa la confiabilidad de la información de un estudio de caso, permite a observadores externos seguir la evidencia desde la pregunta inicial de investigación, hasta las conclusiones del estudio de caso. Debe estar concatenado de tal manera que permita moverte de una parte del estudio de caso a otra, con claras referencias cruzadas desde los procedimientos metodológicos hasta los resultados de la investigación.

La actividad de recolección de información, se llevó a cabo de una manera cuidadosa para que ésta fuera eficiente, ya que esta actividad es primordial para asegurar el éxito de cualquier investigación. Cresswell expone las actividades de recolección de información, las cuales fueron de mucha utilidad para la realización de esta tesis doctoral, estas actividades son: localizar el sitio o los individuos; obtener el acceso y establecer el rapport; determinar la prueba; recolección de datos; registro de la información; explorar los problemas de campo; y por último almacenamiento de datos. A continuación describo como este círculo de recolección de datos ayudó en la realización de este Estudio de Caso.

Para la propuesta del estudio de caso, se determinó el objeto de estudio: Hotel el Cid. La determinación de los individuos fue derivado de un análisis de los puestos y personas contenidos en los organigramas, estos se describen en el apartado siguiente.

La obtención del acceso y el establecimiento del rapport fue un aspecto en que se tuvo especial cuidado. Para la obtención de permisos, se realizó una carta de exposición de motivos, informando claramente sobre los objetivos de la investigación y el desarrollo de estudio cualitativo, se hizo énfasis sobre la protección de la confidencialidad y sobre la inexistencia de riesgos asociados a su participación. Se tuvo especial cuidado al establecer el rapport con las personas

involucradas, se preparó el escenario para que las entrevistas y la obtención de la información fueran realizadas bajo un ambiente de plena confianza.

Para el registro de información, se utilizaron protocolos previamente definidos así como hojas predeterminadas para hacer anotaciones durante las entrevistas o las observaciones, así como la grabación de las entrevistas, todo ello con el fin de registrar cualquier tipo de situación que se presentara, posteriormente las relevantes fueron analizadas y plasmadas en el estudio de caso.

Menciona Cresswell que existen problemas de campo, derivados de la necesidad de hacer cambios y ajustes una vez que se ha entrado al campo de investigación, así como en el tiempo usado para la recolección de los datos, este aspecto es analizado en el siguiente apartado, donde se describen las principales problemáticas durante la investigación. Es importante aclarar que por la naturaleza de la investigación cualitativa es válido que se realicen ajustes una vez iniciada la investigación. El almacenamiento de datos, se realizaron por medio de archivos electrónicos.

Una vez que la información fue recolectada y almacenada, el problema que se presenta es en relación con la representación y análisis de datos, se revisó toda la información para tomar notas relevantes, la idea de hacer un análisis global es para tener en mente todo el universo de información recabada en el proceso anterior. Posteriormente se hizo un análisis y clasificación de la misma, de esta manera fuimos describiendo y explicando los datos obtenidos durante el estudio empírico. Se hizo uso de tablas y narrativas para presentar la información, los resultados se presentan en el siguiente capítulo, que es el del estudio de caso. Cabe aclarar que en una investigación cualitativa no toda la información recabada se utiliza, alguna información que hasta ese momento parecía relevante en algunos procesos avanzados se descarta.

El análisis de los datos es un proceso en continuo en la investigación cualitativa, la recolección y análisis de los datos deben ir de la mano. Algunos investigadores prefieren tomar distancia de la investigación antes de iniciar un

análisis intensivo, es recomendado por diversos autores comenzar este análisis lo más cercano posible a la investigación de campo o la recolección de los datos ya que al dejar un tiempo puede resultar más difícil retomar el contacto con informantes o aclarar puntos que hubieran quedado vagos.

Existen diversas formas de analizar los datos cualitativos, para Taylor y Bogdan es un proceso dinámico creativo, donde se trata de obtener una comprensión más profunda de lo que se está estudiando y se hace una continua interpretación de los resultados. Para estos autores implica tres etapas específicas. La primera de ellas de descubrimiento, es decir identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones. La segunda fase, es cuando los datos han sido recolectados y se procede a su codificación y al refinamiento de la comprensión del tema de estudio. En la última fase el investigador hace un análisis de comprensión de los datos en el contexto en que fueron recogidos.

Para la primera fase los autores hacen las siguientes sugerencias para llevarla a cabo de una manera efectiva: 1.- leer repetidamente los datos, 2.- seguir pistas de temas , intuiciones, interpretaciones e ideas, 3.- buscar los temas emergentes, 4.- elaborar tipologías, 5.- desarrollar conceptos y proposiciones teóricas, 6.- leer el material bibliográfico, y por último, 7.- desarrollar una guía histórica.

Para la fase de codificación, se refinan las ideas, se expanden, se descartan o se desarrollan por completo, para esta fase se hacen las siguientes recomendaciones: 1.- desarrollar categorías de codificación, 2.- codificar los datos, 3.- separar los datos pertenecientes a las diversas categorías de codificación, 4.- analizar los datos que han sobrado y por último 5.- refinar el análisis.

En la última fase de comprensión de los datos en el contexto en el que fueron recogidos, no debe descartarse nada, los datos varían de acuerdo al contexto, para llevarlo a cabo deben realizarse las siguientes consideraciones: 1.- hacer una separación de los datos solicitados a los entrevistados y los proporcionados por ellos sin haber sido solicitados, 2.- reducir al mínimo los

efectos ejercidos de la influencia del observador sobre el escenario, 3.- reducir la influencia de diversas personas del escenario sobre el informante, 4.- codificar los enunciados directos y los indirectos, 5.- tener en cuenta una visión amplia del escenario y no concentrarse en los mismos informantes clave, y por último 6.- evitar en lo mayormente posible los supuestos propios del investigador.

#### **4.2. Descripción y reflexiones del Estudio de Caso**

En este apartado presentamos una descripción de la forma como se realizó la investigación, como mencionamos y argumentamos en este mismo capítulo, la metodología cualitativa fue el eje central de esta tesis doctoral, específicamente mediante la utilización de un estudio de caso. Por medio del método cualitativo se hace un análisis interpretativo, de la percepción, interpretación y la experiencia de los individuos sobre la realidad organizacional, específicamente sobre las estrategias de calidad y las características del modelo organizacional prevaleciente en la organización bajo estudio. En esta tesis doctoral se tiene como objetivo identificar la relación entre los modos de organización y las estrategias de calidad en los servicios de las organizaciones hoteleras, teniendo como eje central la calidad. En el primer apartado de esta investigación se define la problemática. Las preguntas de investigación y los objetivos generales y específicos, se presentan al inicio de este capítulo.

##### **Desarrollo y problemáticas en el estudio de caso**

En un primer momento se realizó el contacto en la organización con el Director de Finanzas, el Lic. José Manuel García Sais, quien autorizó el acceso y asignó como contacto principal a la Directora de Calidad, Lic. Diana Lem, a través de la licenciada se contactó a los diferentes departamentos. Cabe aclarar que visto con una perspectiva del pasado, parecería que la forma como se fue dando

introducción en la organización, hubiese sido sin obstáculos ni contratiempos. Sin embargo la realidad es diferente.

Los principales obstáculos que se experimentaron fueron los siguientes: 1) la resistencia por parte de algunos directivos en la organización, así como el no compartir intereses comunes para la realización de esta investigación, ya que el punto de vista de los actores organizacionales a este nivel, tiene que ver con el desperdiciar el tiempo valioso para sus actividades, 2) a nivel operacional el sentir que los datos proporcionados en las entrevistas podría ser utilizados para otros propósitos por la dirección. Estos dos problemas metodológicos, como parte de una investigación organizacional, son referenciados por Bryman (1989), descritos en este mismo capítulo. Y por último, 3) la lealtad de los empleados hacía la organización. Para combatir estos problemas se trató de persuadir a los actores de la importancia de esta investigación y de la confidencialidad de los datos proporcionados a través de las entrevistas.

Se tuvo una pequeña dificultad, con la persona asignada como contacto principal, cuando se le pidió autorización para fotocopiar documentación, en ese momento indicó que se realizara una petición por escrito al Director General, quien es el hijo del fundador del corporativo, pensando que esta carta podría poner en problemas mi acceso a la organización, ya que el ingreso se había logrado por medio del Director de Finanzas, de lo cual estaba enterada la licenciada Lem, procedimos a describir la problemática al Lic. García, explicando esta preocupación, lo cual quedó solucionado a este nivel, a partir de ese momento no se tuvo ningún tipo de dificultad para lograr el contacto con los otros departamentos.

Una problemática con la que nos enfrentamos fue en relación al número de veces que se tuvo que regresar para lograr una entrevista, la Gerencia General de hoteles, canceló la cita, una vez habiendo arribado al hotel en cuatro ocasiones, tres ocasiones mas fue cancelada por teléfono un par de horas antes de la misma. Esta situación siempre se manejó como que el investigador estaba a disposición del tiempo que ellos pudieran dedicar para esta entrevista. Esta misma persona,

una vez que se realizó una platica preeliminar, se pudo establecer confianza y a partir de ahí facilitó todas las entrevistas con los departamentos que dependían de él en los cuatro hoteles, como son: alimentos y bebidas, división cuartos y recepción.

Otro problema fue cuando se realizó la entrevista con el director de mantenimiento, quien no permitió grabar la entrevista, portándose hermético en este sentido, proporcionó datos y la información que se solicitó, quedamos de realizar una visita a la planta tratadora de aguas negras y la planta tratadora de agua salada y accedió contestar un cuestionario que posteriormente se le entregaría, de estos acuerdos ninguno de ellos se llevó a cabo puesto que nunca respondió a las llamadas, después de aproximadamente ocho intentos se desistió y dimos por entendido el mensaje.

El Gerente de Recursos Humanos, tampoco permitió que se grabara la entrevista, además de que no autorizó que se hicieran las preguntas guía, que eran parte de la entrevista semiestructurada, no permitió en ningún momento guiar la entrevista, se dedicó a platicar durante tres horas sobre los mas de treinta años que tiene en el corporativo, la visión que tuvo de Don Julio; el fundador para desarrollar lo que ahora tiene, y los hoteleros en Mazatlán, haciendo un recorrido de todos los hoteles en la ciudad y los nombres de los dueños, con énfasis en que todos eran familiares. Esta misma gerencia tampoco autorizó que su asistente permitiera grabar la entrevista, esta persona no lo aceptó abiertamente, pero entendimos que estaba obedeciendo una orden de su superior.

Otra problemática que se experimentó durante la realización del estudio de caso, es en relación a la lealtad, que como investigadora sentía hacia la organización, fue muy difícil poder iniciar con las críticas o los aspectos negativos de la organización.

## Fuentes de información

Para la recopilación de información en la realización del estudio de caso, se utilizaron las siguientes fuentes:

### Observación

Se realizó la observación directa de manera formal y casual, antes y durante la investigación, antes para conocer a los actores organizacionales principales relacionados con los objetivos de este estudio y durante la investigación para observar: instalaciones, actitudes de los actores al momento de ser entrevistados, el comportamiento al momento de proporcionar servicios.

### Documentación

1. Documentos internos: En el transcurso de la investigación, se tuvo acceso a diversos documentos, los cuales fueron fundamentales para desarrollar diferentes apartados en la investigación, algunos de ellos: la historia de la organización, estructura organizacional, estrategias de calidad, algunas características del modelo organizacional, el consejo y directivos del grupo, capacitaciones y datos de la Fundación, entre otros.
2. Documentos externos: También se hizo uso de documentos externos, como periódicos locales, Secretaría de Turismo, Coordinación general de Turismo del estado de Sinaloa, Organización Mundial del Turismo, etc., se buscó información sobre: el sector turismo y hotelero, afluencia turística, captación de la organización estudiada y la competencia, y periódicos para corroborar los datos obtenidos sobre las acciones realizadas por la Fundación El Cid.
3. Folletos: Por medio de los folletos encontramos información que nos ayudó a desarrollar y ubicar a los diferentes hoteles del complejo turístico, así

como los servicios, restaurantes, actividades, instalaciones, la mercadotecnia del grupo, entre otras cosas.

4. Fotografías: A través de las fotografías que nos proporcionaron en el complejo turístico plasmamos las instalaciones, así como las vistas panorámicas de cada uno de los hoteles.

## Entrevistas

Se realizaron 45 entrevistas semiestructuradas a actores organizacionales, desde directivos, gerencias, jefaturas, supervisores y operativos, todos ellos de la operación de hoteles del complejo turístico. El objetivo de estas entrevistas fue obtener a través de ellas, información sobre: calidad, el compromiso e involucramiento de los actores con la calidad, las estrategias de calidad y el modelo organizacional. Los nombres y puestos de los actores organizacionales que fueron entrevistados se enlistan a continuación, en la figura no. 9:

#	Nombre	Puesto
<b>Direcciones</b>		
1	Lic. Diana Lem	Directora de calidad
2	Lic. Wanda Thompson	Directora de la Fundación El Cid
3	Sr. Luis Aréchiga	Director de Mantenimiento
4	Ing. Alberto Gamboa	Director de Sistemas
5	Lic. Luis Laveaga	Director de Abastecimientos
6	Juan Ventura	Director de A&B
7	Cayetano Joya	Gerente General de Hoteles
<b>Gerencias</b>		
8	Lic. Juan Enrique Durán	Gerente de Recursos Humanos
9	Lic. Karina Mandujano	Gerente de desarrollo organizacional
10	Lic. Carlos Ríos Galván	Ex Gerente de proyectos especiales
11	Sr. Faruk Puente	Gerente de servicio al cliente
12	Dr. Eduardo Zatarain	Doctor de corporativo
13	Ing. Sergio Jáuregui	Gerente de operaciones de sistemas
14	Lic. Ernesto Zamudio	Gerente de Almacenes
15	Juan Manuel Zatarain	Gerente de Recepción

<b>Jefaturas</b>		
16	Lic. Ariadna Felix Lugo	Jefa de capacitación
17	Rosa Navarro	Ama de llaves
18	Domingo Torres García	Chef de turno
19	Javier Reyes	Chef Ejecutivo
20	Arturo Cabrales	Chef ejecutivo Marina
21	Saúl Arroyo	Capitán de meseros
22	Juan Orozco	Capitán de mesero Marina
<b>Supervisiones</b>		
23	Sita. Susana Lerma	Asistente de Recursos Humanos
24	Verónica Rivera	Jefa de compras
25	Janeth Roblero Salas	Supervisora de ama de llaves
26	Elena Vázquez	Supervisora de ama de llaves
27	Yolanda Pérez	Recepcionista
28	Leticia Pérez Vázquez	Recepcionista
<b>Operativos</b>		
29	Ma. De Jesús Tirado Navarro	Afanadora
30	Juani Tirado Tiznado	Afanadora
31	Rosa Valenzuela	Ama de llaves Marina
32	Miguel Ángel Peralta	Ayudante de cocinero Marina
33	Jorge Alberto Murillo	Ayudante de mesero
34	Juan José Suárez	Ayudante de mesero Marina
35	Ramón Villareal	Bell Boy
36	Miguel Ángel Contreras	Bell boy
37	Mercedes Martínez	Camarista
38	Dora Alicia Tirado	Camarista
39	Rosario Hernández	Camarista
40	Eladio Ramírez	Chofer de ama de llaves
41	Isabel Rueda	Cocinera
42	Antonio Moreno Mendoza	Mesero
43	Juan Carlos Valenzuela	Mesero
44	Manuel Camargo	Mesero Marina
45	Cesar Ramírez	Mozo de ama de llaves

Figura No. 9: Entrevistas realizadas

Es necesario aclarar que de las entrevistas de operativos, siete de ellas fueron transcritas en solo tres cuartillas cada una, los entrevistados corresponden a los puestos de: afanadora, mozos, ayudante de mesero y cocinero. Se notó

mucha dificultad al expresarse y los datos que revelaban no eran relevantes para la investigación, estas personas no tienen cubierta la educación primaria, y asumimos que por esta causa, se dio esta problemática.

## Transcripciones

De las 45 entrevistas, sólo 42 fueron grabadas, tres de ellas no fue posible grabarlas, debido a que no lo permitió el director de mantenimiento y el gerente de recursos humanos, este último a su vez no autorizó a su asistente que permitiera la grabación. Estas 42 entrevistas están grabadas en 24 casetes, ( también incluye el curso de inducción), con una duración aproximada de 15 horas, las transcripciones están plasmadas en 478 cuartillas.

## Conclusiones

Este capítulo nos permitió definir la metodología cualitativa como eje central de esta investigación, específicamente mediante la realización de un estudio de caso de tipo explicativo. Ubicamos este capítulo en dos momentos, el primero como una propuesta metodológica, donde desarrollamos una discusión metodológica; la descripción de como habríamos de aproximarnos o como sería abordado el estudio en cuestión. El segundo momento la descripción de la metodología real aplicada. El diseño de esta investigación se mantuvo flexible durante el proceso, se estableció lo que podría llamarse como una recursividad, es decir, un ir y venir entre el marco teórico y el estudio de caso, comprobando lo que los especialistas metodólogos describen como un proceso de negociación, en donde existen replanteamientos y adaptaciones a lo largo de su desarrollo.

Los principales obstáculos que encontramos en el desarrollo de la investigación fueron: la resistencia por parte de directivos, la desconfianza a nivel operativos y la lealtad de los empleados hacia la organización, combatiendo esta

problemática a través del convencimiento de los fines e importancia de esta investigación, así como de la confidencialidad de los datos proporcionados a través de las entrevistas.

Este capítulo es fundamental para la investigación, ya que describe como fue llevada a cabo la investigación; los problemas, las dificultades. Se exponen también las bases metodológicas que permitieron al investigador tener una idea clara de la forma como se habría de acercar el sustento teórico con el objeto de estudio.

Como reflexión final encontramos que estos dos momentos tienen aspectos muy significativos a nivel personal, ya que en el primero donde se establecieron las bases metodológicas para realizar esta investigación, aunque fue un proceso de mucho conocimiento, aprendizaje y de incorporar e interpretar las experiencias de los metodólogos, considero que no fue sino hasta el momento que nos adentramos en la investigación de campo, cuando pudimos comprender todo lo expuesto por los especialistas.



## **Capítulo 5**

### **Investigación de Campo**

#### **Introducción**

Este capítulo abarca el estudio de caso realizado en el Grupo El Cid, muestra el análisis, interpretación y explicación de los hallazgos: Iniciamos con una descripción del sector turístico y hotelero para ubicar la importancia de esta investigación, así mismo se hace presenta la evolución histórica del complejo turístico.

Se presentan los hallazgos de esta investigación que incluye: el modo de organización; las estrategias de calidad; la definición de calidad por parte de los actores organizacionales; los elementos esenciales para lograr la calidad; una propuesta de definición de calidad en el servicio, realizada a la luz de los resultados de la investigación; la relación del modo de organización y las estrategias de calidad; así como las principales problemáticas encontradas hacia estos elementos –modelo organizacional y estrategias de calidad-.

#### **5.1. Sector de la Organización bajo estudio**

Uno de los elementos fundamentales para introducir a un estudio de caso, es el conocer la organización estudiada y su entorno. Por ello, en este capítulo se analizan ambas, se inicia con una descripción del sector al cual pertenece esta organización; la actividad turística y hotelera.

### 5.1.1. Sector Turismo

México ha sido durante mucho tiempo uno de los países mas visitados del mundo, los ingresos por visitantes internacionales en el año 2000 alcanzaron la cifra de 8,295 millones de dólares, 14.8% más que en 1999, colocándose como la tercera actividad económica del país en captación de divisas, sólo después del petróleo y la manufactura. (Programa Nacional de Turismo 2001-2006). El turismo es una de las actividades económicas más importante del mundo. Muchos países están comprendiendo los beneficios que esta actividad trae a la economía y a su desarrollo y México no es la excepción, ya que en las últimas décadas este sector se ha convertido en una actividad prioritaria para el desarrollo económico de nuestro país, habiéndose experimentado, en consecuencia, un creciente proceso de apertura económica.

Según cifras de la Organización Mundial del Turismo, México es uno de los diez países más importantes en cuanto a llegadas y captación de ingresos en el año 2000. Las siguientes gráficas son construidas con datos de la misma fuente, con base en ellas, confirmamos que México ocupa el lugar número ocho entre los lugares más visitados en el mundo y en captación de ingresos ocupa el lugar número doce.

#### Llegadas de Turistas Internacionales

Rango	País	Millones 1999	Millones 2000
1	Francia	73.0	75.5
2	Estados Unidos	48.5	50.9
3	España	46.8	48.2
4	Italia	36.5	41.1
5	China	27.0	31.2
6	Reino Unido	25.4	25.3
7	Federación Rusa	18.5	21.2
8	México	19.0	20.6
9	Canadá	19.4	19.6
10	Alemania	17.1	19.0

Fuente: Organización Mundial de Turismo

## Ingresos por Turismo Internacional

Rango	País	(mmd) 1999	(mmd) 2000
1	Estados Unidos	74.9	85.2
2	España	32.4	31.0
3	Francia	31.5	29.9
4	Italia	28.4	27.4
5	Reino Unido	20.2	19.5
6	Alemania	16.7	17.8
7	China	14.1	16.2
8	Austria	12.5	11.4
9	Canadá	10.2	9.5
10	Grecia	8.8	9.3
11	Australia	8.0	8.4
12	México	7.2	8.3

Fuente: Organización Mundial de Turismo

En referencia a los motivos de viaje de los turistas internacionales a nivel mundial, el 62% lo ocupan aquellos que se desplazan por razones de recreación y vacaciones, los viajes de negocio representan el 18% y los realizados por motivos diversos alcanzan el 20% restante. Es importante resaltar que la organización bajo estudio se encuentra en la categoría de recreación y vacaciones, porcentaje mayor de las razones de viajes de los turistas internacionales.

México cuenta con una amplia estructura de servicios turísticos, un ejemplo de ello son los datos al año 2000 descritos en el siguiente cuadro (figura No. 10), obtenidos del Programa Nacional de Turismo 2001-2006.

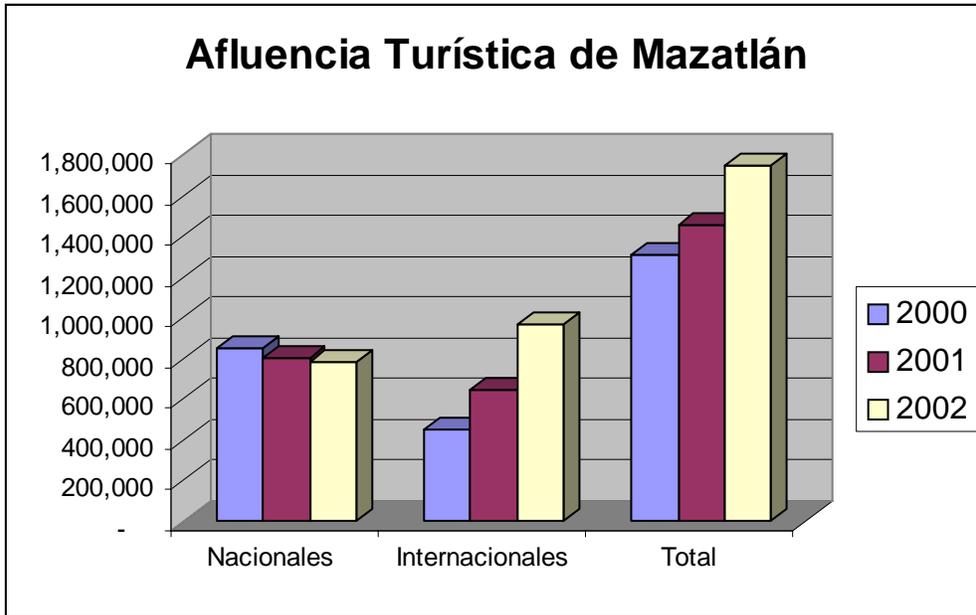
Concepto	Indicador
Oferta hotelera nacional	421,850 cuartos
Desarrollo de tiempo compartido	311 desarrollos, 55% de la oferta mundial
Agencias de viaje	4,447, 15% mayoristas y 78.4 minoristas y el 6.6% empresas especializadas
Empresas de transportación turística	468
Restaurantes	18,728
Bares	2,457
Centros nocturnos	178
Discotecas	784
Marinas turísticas	38
SPA	127
Campos de golf	124
Espacios para congresos y convenciones	360
Guías de turistas	2,384
Llegas de vuelos	504,453 transportaron 30'106,665 pasajeros 73.9% de vuelos nacionales 18.6% de vuelos internacionales 7.5% de vuelos charters

Figura No. 10: Estructura de servicios turísticos

Fuente: Elaborado por la autora, con base en el Plan Nacional de Turismo 2001-2006

Es importante mencionar que algunos destinos han sufrido drásticas disminuciones en cuanto al número de vuelos internacionales que reciben; uno de ellos Mazatlán, el cual de recibir 2,311 en 1987 solamente recibió 1,275 en el 2000; consideramos que es derivado de la situación económica mundial que ha afectado a la mayoría de las economías mundiales, como consecuencia del efecto dragón, tango, etc. Respecto a los cruceros, éstos presentan una tendencia favorable, pasando de 1,993 en el año 1994 a 2,437 en el 2000. Situación que a posicionado a México como principal destino en arribos de cruceros en el mundo, quedando el puerto de Cozumel como el más importante a nivel nacional y Mazatlán como uno de los puertos más importantes de destino en el pacífico mexicano.

Pasando del turismo nacional al turismo local, en la siguiente gráfica podemos observar la afluencia turística de este puerto de 2000 a 2002.



Fuente: Coordinación de Turismo del Estado de Sinaloa.

La Secretaría de Turismo considera 24 localidades como Centros Turísticos de Playa, de los cuales desprende las siguientes clasificaciones: centros Integralmente planeados, centros tradicionales de playa y otros centros de playa, Mazatlán está catalogado como un centro tradicional de playa. En la Figura No. 11 se representan cada uno de estos 24 destinos de playa.

Clasificación	Nombre del Centro Turístico	Total
Integralmente planeados	Huatulco, Cancún, Ixtapa-Zihuatanejo, Los Cabos y Loreto.	5
Tradicionales	Acapulco, Cozumel, La Paz, Manzanillo, <b>Mazatlán</b> , Puerto Vallarta, Veracruz-Boca del Río, Tampico.	8
Otros	Costalegre, Ensenada, Guaymas/San Carlos, Isla Mujeres, Nuevo Vallarta, Playa del Carmen, Puerto escondido, Puerto peñasco, Rincón de Guayabitos, Rosarito y San Felipe.	11

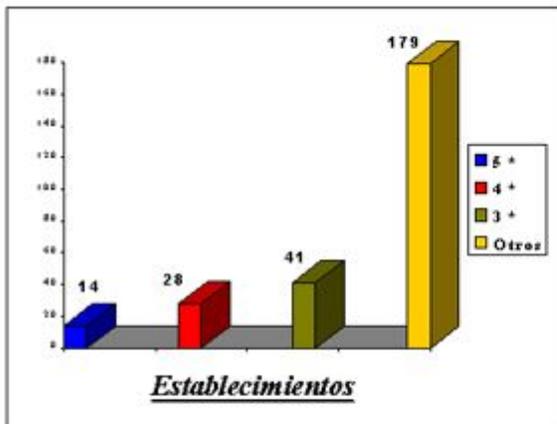
Figura No. 11: Clasificación de destinos turísticos  
Fuente: Programa Nacional de Turismo 2001-2006

### 5.1.2. Sector Hotelero

De acuerdo con el Sistema de Información Turística Estatal (SITE), durante el año 2000 se registraron 46.9 millones de llegadas de turistas nacionales a establecimientos hoteleros de calidad turística, los que tuvieron una estadía promedio de 1.99 días. El sector hotelero, representa un crecimiento, ya que la oferta hotelera prácticamente se duplicó en veinte años, pasando de 237,000 cuartos de hotel en 1980 a 421,850 en el año 2000.

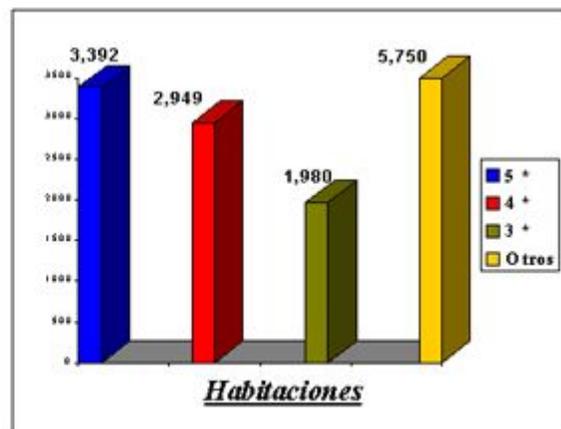
En la siguiente gráfica observamos la oferta hotelera de Mazatlán en el año de 1999; incluye establecimientos y número total de habitaciones disponibles en categorías por el número de estrellas.

#### ***Oferta hotelera en Mazatlán 1999***



Otros: Incluye establecimientos de 2 y 1 estrellas, sin categoría y clase económica

<u>Oferta Total</u>	
<i>Establecimientos</i>	262
<i>Habitaciones</i>	14,071



Fuente: Secretaría de Turismo

Los datos anteriores nos muestran la importancia del sector turístico y hotelero a nivel nacional y local. Es posible afirmar que la actividad turística ha crecido en forma sostenida, ya que la demanda de turistas pasó de 13 millones en 1980 a 20.6 millones de turistas para el año 2000 a nivel nacional. Tomando en cuenta la importancia que representa este sector para el desarrollo económico de nuestro país y considerando a Mazatlán como uno de los principales centros de playa a nivel nacional por su captación de turismo - mencionada con anterioridad -, entendemos la importancia del sector y del destino turístico seleccionado para la presente investigación.

## **5.2. Mazatlán**

Este destino turístico -conocido como la perla del pacífico- está en la costa oeste del país, colindando con el Océano Pacífico y el Mar de Cortés. Se localiza en el noroeste de la República Mexicana, en la costa del Pacífico, a 20 km. al sur del trópico de Cáncer, en la misma latitud que Hawai. Fundada en 1531, se localiza al sur del Estado de Sinaloa, se distingue por ser el destino turístico más importante del estado, además de ser considerada como una de las ciudades más importantes de esta entidad. Vía avión, Mazatlán está a dos horas cuarenta minutos de vuelo de Los Ángeles, a una hora y media de la ciudad de México, y a 55 minutos de Guadalajara. La fama internacional de Mazatlán se debe principalmente a la pesca de Marlin, Pez Espada y Dorado, entre otros. La temperatura durante otoño, el invierno y la primavera oscila entre 21 y 27 grados centígrados; en el verano, se tiene una temperatura entre 32 y 38 grados centígrados.

Mazatlán cuenta con un aeropuerto internacional situado a 11 Kilómetros del centro de la ciudad. Recibe vuelos internacionales directos provenientes de Seattle, San Francisco, Los Ángeles, San Diego, Phoenix y Houston, aclarando que vía conexiones se puede viajar casi desde cualquier lugar de Estados Unidos y Canadá. Charters estacionales manejan el servicio desde Miniápolis, Boston,

Dallas, Denver, Nueva York, Chicago, Vancouver, Edmonton, Calgary y Winnipeg. La ciudad se conecta vía tren y vía terrestre mediante carreteras de cuota con Estados Unidos.

Mazatlán obtiene sus principales ingresos del turismo nacional e internacional. Cuenta con 262 hoteles y complejos turísticos, compite con otros destinos turísticos de playa en el mundo, aunque sus competidores principales son destinos de playa mexicanos como: Cancún, Los Cabos, Ixtapa, Huatulco, Loreto, Acapulco, Cozumel, Manzanillo y Puerto Vallarta.

### **5.3 Organización bajo estudio**

#### **5.3.1. Orígenes**

A partir de la década de los 60's, el puerto de Mazatlán experimentó un fuerte crecimiento basado principalmente en la actividad pesquera y turística. En 1962 un grupo de inversionistas nacionales, entre ellos el fundador de El Cid Resort, Don Julio Berdegué Aznar, atendiendo a los reclamos y oportunidades que demandaba Mazatlán, participó en el desarrollo de la industria pesquera, fundando empresas como: congeladoras, fábricas de hielo, almacenadoras, distribuidoras de productos alimenticios y compañías navieras transportistas, llegando a agrupar una gran flota camaronera que en esos tiempos fue una de las mayores exportadoras de camarón a Estados Unidos y Japón; proveedora de tecnología y capital para el desarrollo de la pesca de nuestro Estado.

Diez años después, con el desarrollo y las utilidades que habían logrado esas empresas permitieron la generación de los recursos para fundar las empresas hoteleras e inmobiliarias que constituyen el complejo turístico conocido como "El Cid Resort".

### 5.3.2. Desarrollo del Grupo El Cid Resort

En 1968, El Cid Resort abrió sus puertas como fraccionamiento; área residencial compuesta por 285.5 hectáreas, con campo de golf y casa club, atractivo principalmente para el turista extranjero. A raíz de esto, nació la idea de la construcción del Hotel Granada, que sería la pauta para el desarrollo del complejo turístico; en 1972 se inauguró con 117 habitaciones, ubicándose en el lado suroeste del complejo, dentro del campo de golf y club campestre. Cuenta con piscina, restaurante, pizzería, servicio al cuarto y lavandería. Además, esta directamente conectado con el Hotel Castilla y Torre Moro mediante un puente peatonal ubicado en el segundo piso del Hotel Granada. El puente cruza la avenida pública y termina frente al lobby del Hotel Castilla. Desde 1984, 80 habitaciones se encuentran bajo contrato de tiempo compartido y 37 se usan como cuartos de hotel.

Derivado del éxito obtenido por el Hotel Granada y observando que Mazatlán estaba pasando por una etapa muy importante en su desarrollo como centro turístico, nació el proyecto del hotel Castilla que en 1980 se inauguró parcialmente y en 1982 empezó a funcionar la torre completa con un total de 400 habitaciones, actualmente son 471.

Era tal la afluencia de turistas que en 1986 empezó la construcción de una galería con locales comerciales, con caídas de agua y un pequeño lago artificial. En 1988 se realizó su apertura oficial al público con un total de 30 locales comerciales, realizándose, al mismo tiempo, la construcción de la Torre El Moro. Este último hizo su pre-apertura en 1989 y en Mayo de 1990 se realizó su inauguración oficial por el presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari; con 293 habitaciones. El Hotel Castilla y la Torre El Moro fueron remodelados en 1996; ambos hoteles tienen 3 piscinas, diversas áreas para nadar y varios canales. Su estructura arquitectónica se compone de una torre de 17 pisos y otra de 25. Los servicios que incluyen son: dos restaurantes, servicio al cuarto, lavandería, un minicentro comercial, un centro nocturno (disco) con capacidad aproximada para 1,600 personas, un bar en la alberca, un bar en el

lobby con música en vivo, una agencia de viajes, un auditorio, salas de conferencia y salas de convenciones con capacidad para 4,000 personas, un área ejecutiva que cuenta con servicio de secretaria, fax, copiadora, traducción y teléfonos. El Hotel Castilla opera bajo el Plan All Inclusive<sup>11</sup>, en tanto que los Hoteles Granada y El Moro están principalmente destinados a ser operados como tiempo compartido <sup>12</sup>.

El Hotel Marina, esta en funcionamiento desde junio de 1995, cuenta con 204 habitaciones de lujo, cada una equipada con cocineta, con vista a la marina y al mar. El hotel cuenta con los servicios de bar, dos restaurantes y dos piscinas. El Hotel Marina se complementa además, con la operación de los servicios de club de yates y muelle de concreto flotante, sus instalaciones incluyen 3,274 pies cuadrados de muelles; con una capacidad total para 5,000, lo que constituye al complejo La Marina El Cid, en la primera de su tipo en Mazatlán. Esta principalmente destinado a ser operado como tiempo compartido. Algunos de los servicios de yates que se ofrecen en el Hotel El Cid Marina y Club de Yates incluyen una ferretería, un mini supermercado, máquinas de hielo, talleres de reparación de eléctricos y mecánicos, acarreo de embarcaciones, servicio de secado de muelles y servicios de gasolina. Todos los muelles están equipados con agua potable, corriente eléctrica y televisión con servicio de cable.

El Cid Resort fue pionero en la contratación de vuelos charter, lo cual ayudó a traer un mayor número de visitantes nacionales e internacionales que se consideran cautivos para el hotel.

El CID Resort, ha realizado acciones directas para el rescate y conservación de la fauna y la ecología, se tienen apoyos directos para la conservación de las tortugas marinas que desovan en nuestras playas y una planta de tratamiento de agua con objeto de preservar la naturaleza, estos

---

<sup>11</sup> All inclusive, incluye en la tarifa los pagos por: hospedaje, comidas, propinas, impuestos.

<sup>12</sup> Tiempo compartido; es un sistema de comercialización de bienes inmuebles, que se vende a un usuario el derecho de copropiedad sobre un hotel o condominio, esta copropiedad se la llama unidad vacacional, la cual puede utilizarse en diversas épocas del año y en diversos inmuebles donde se tengan convenios de intercambio.

aspectos son discutidos y desarrollados mas adelante – en el apartado sobre la Fundación El Cid -.

En cuanto a las acciones hacia la comunidad, el grupo destaca la creación en 1999 de la Fundación El Cid, que está dirigida a mejorar la calidad de vida de los grupos vulnerables de Mazatlán, además de apoyar a instituciones como El DIF y de vincularse a ONGs (organizaciones no gubernamentales), para participar en proyectos destinados a promover el bienestar de comunidades similares a la nuestra. En este mismo capítulo, en el apartado de Fundación El Cid, se amplía la información sobre este punto.

En los últimos años, El Cid inauguró en la Casa Club & Golf, un SPA que cuenta con el aval de la MCM centro de SPA localizado en Florida USA; un centro de reducción del estrés y un gimnasio que se encuentran localizados en la Torre Moro. Los servicios que ofrece este centro a sus clientes son: programas de acondicionamiento físico, bar de frutas y legumbres, cocina especializada de SPA, centros de belleza y salud, baños de vapor y jacuzzis, entre lo más relevante.

Asimismo, se afilió a la Academia de Golf Estadounidense de John Jacobs para la impartición de clínicas de este deporte en sus instalaciones. Contrató a los diseñadores de campos de golf Lee Treviño / William Graves Incorporation para diseñar 9 hoyos más en el campo de golf, rediseñar los 18 existentes y tener un campo de 27 hoyos, las instalaciones están comprendidas dentro de 44.5 hectáreas con sus respectivas áreas verdes y de movimiento vehicular, son exclusivas para socios y están disponibles a los huéspedes. Los servicios del campo de golf incluyen renta de carritos, caddies, tienda de equipo, centro de reparaciones, clases y entrenadores profesionales. La casa club se encuentra localizada junto al campo de golf, cuenta con 17 canchas de tenis, una piscina, regaderas, sauna, snack bar, dos restaurantes y salones de fiesta con capacidad hasta para 750 personas.

El Cid Resort salió de casa y planeó su expansión a mediano y largo plazo a otros destinos de playa como Cozumel y Cancún. En el Caribe Mexicano, se

realizó la compra del Hotel “La Ceiba”, en 2001, ubicado en Cozumel, Quintana Roo, El Cid Resort Cozumel, nuevo nombre comercial que se le dio a esta propiedad cuenta con 110 habitaciones hoteleras, ubicado estratégicamente frente al Caribe Mexicano y a escasos metros de la terminal mas importante de cruceros turísticos. Cozumel esta viviendo una transformación gradual e importante con la incorporación de nuevas rutas y frecuencias aéreas, así como campos de golf, que permitirán diversificar a otros nichos distintos al de sol, playa y buceo. Con El Cid Resort Cozumel, la empresa inicia el proceso de expansión fuera de Mazatlán. Por otro lado, para el proyecto “El Cid Cancún”, se tiene un lote aproximadamente de 283 hectáreas frente de playa, en Puerto Morelos, Quintana Roo, situado a 20 minutos del aeropuerto internacional de Cancún.

Otros servicios relacionados con las operaciones del hotel y tiempo compartido incluyen instalaciones para salas de juntas y convenciones, la sala con mayor capacidad puede recibir hasta 1,500 personas. Se tiene disponible personal y equipo para juntas, tales como: equipo audio visual, servicio secretarial y de ingeniería profesional. El centro de negocios ofrece servicio de fax, fotocopias y teléfono.

Algunas ventajas competitivas que pueden mencionarse del grupo El Cid son: 1) el tamaño de la compañía y su capacidad para vender diferentes productos a una amplia cartera de clientes, le ha permitido disminuir sus costos operativos y de esta manera crear economías de escala, y 2) aproximadamente tres cuartas partes de las ventas que se realizan, son comercializadas en dólares.

Algunos aspectos importantes que vale la pena mencionar es el ingreso de El Cid Resort, a la Bolsa Mexicana de Valores, en 1997, y en Julio del año pasado por parte de AENOR (Asociación Española de Normalización y certificación) les fue concedido el Certificado de Registro de Empresa de la norma UNE-EN ISO 9002, cuyo logro fue un esfuerzo de tres años, consiguiéndolo a través de la asesoría de la compañía Management Forum.

La siguiente gráfica (Figura No. 12), muestra en resumen la evolución

histórica de manera gráfica del complejo turístico descrita en este apartado, con los principales acontecimientos.

La evolución de la organización, se contempla tres etapas. La primera, relacionada con la visión estratégica, hacia lo desconocido, originado tal vez por información privilegiada de su dueño, quien en ese momento era Secretario de Pesca, así como la visión de lo que podría llegar a convertirse un destino turístico como Mazatlán, que en la época y espacio físico donde se encuentra ubicado actualmente, en aquel tiempo quedaba muy lejos de las áreas turísticas de Mazatlán, siendo además que el turismo no había experimentado el crecimiento de afluencia turística que hoy tiene.

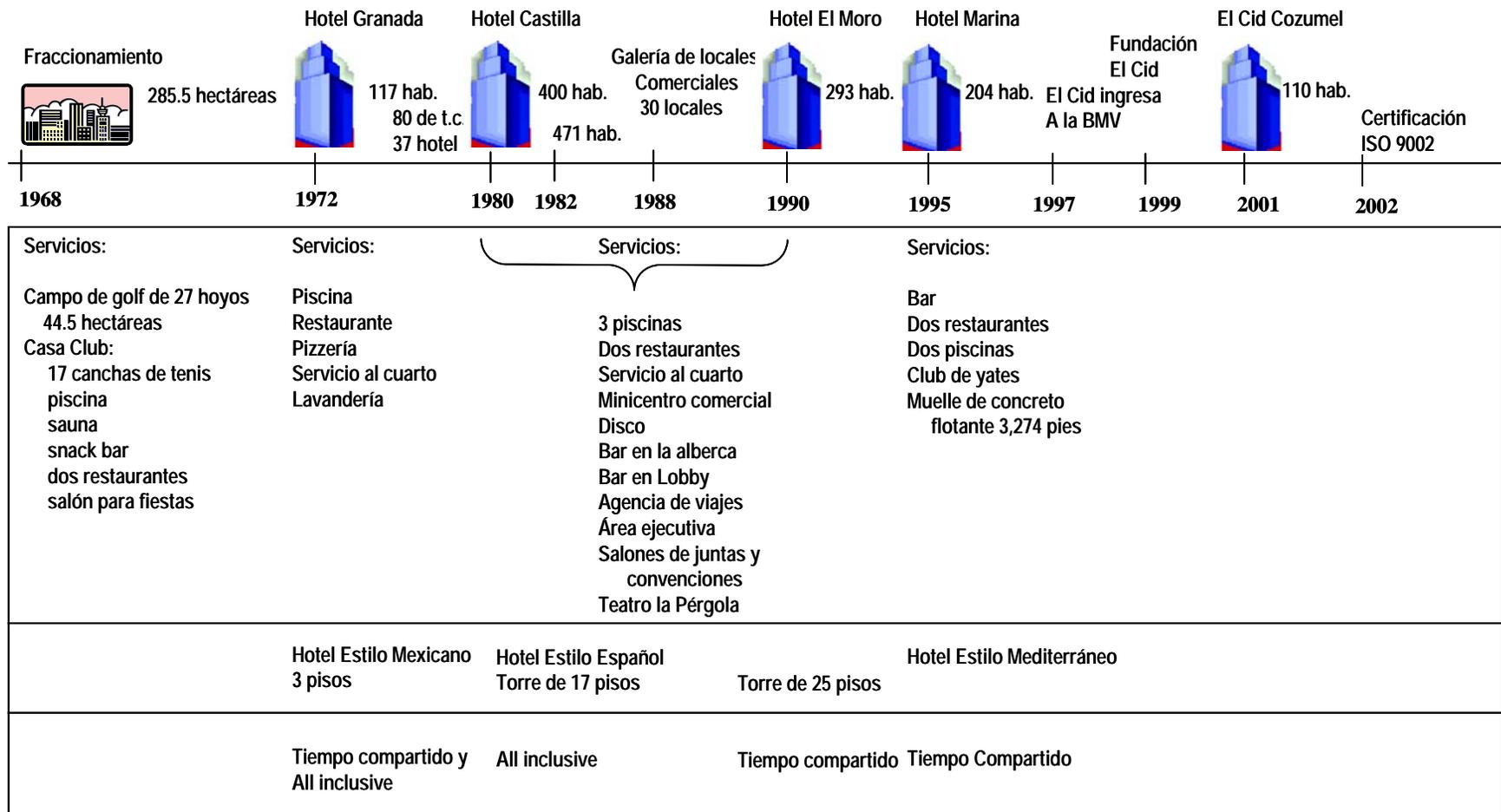


Figura No. 12: Evolución del complejo turístico  
Fuente: Elaborado por la autora.

La segunda etapa, la ubicamos, a través de solo conocimiento empírico, habilidades y destrezas de un empresario con formación de Biólogo Marino, que le permitió dirigir y administrar de una manera en que la mayoría de las acciones daban resultado, debido al tipo de competencia que caracterizaba a este destino turístico; una hotelería de tipo familiar<sup>8</sup>. Las estrategias tienen las características de la escuela empresarial que describen Mintzberg y Quinn(1991), en este marco teórico. Atribuimos parte del éxito en este momento, a la gran afluencia turística que empezó a experimentar Mazatlán, se vivía en una época donde los índices de ocupación hotelera estaban al cien por ciento y la discoteca –que pertenece a la organización- tenía gran aceptación en la población local.

La presencia de un tercer momento se da cuando se encuentran con la necesidad de buscar una forma nueva y diferente de administrar, tomar decisiones y buscar soluciones estrategias a los cambios que impuso el entorno. Es importante comparar los cambios que se dieron del primer momento a este segundo momento, a pesar de que las estrategias siguen siendo en cierto sentido construidas por un líder, debido a la presencia del fundador del complejo –como se mencionó en párrafos anteriores apegada a la escuela empresarial -, se reconoce la necesidad de transformar y realizar un cambio estratégico, consideramos que para este momento, se da una combinación de la escuela empresarial con características de la escuela de configuración de las descripciones realizadas por Mintzberg y Quinn(1991).

Como todas las organizaciones El Cid se vio obligado a cambiar para desafiar los retos que le impone su entorno, es en este tercer momento, donde se enfrentan a la competencia nacional e internacional y se tienen que desarrollar mecanismos y estrategias que les permitan permanecer en el mercado. En esta etapa El Cid se refuerza competitivamente hablando ya que para estos tiempos ya interviene en la administración y dirección de las empresas una nueva generación de dueños; el hijo del fundador, quien con una formación profesional que le

---

<sup>8</sup> Mazatlán ha carecido de grandes inversiones de hoteles de cadena, la mayoría de este sector pertenece a empresarios locales o regionales

permitió tener una visión global de la competencia internacional, se preparó para enfrentar la operación del negocio, actualizándose constantemente en diversos cursos sobre liderazgo, dirección de empresas, entre otros, en ciudades como Nueva York. Junto a esto se incorpora un grupo de directivos con ese dinamismo que impulsan a la organización a alcanzar sus objetivos de crecimiento y expansión.

En esta etapa El Cid se incorpora a la Bolsa Mexicana de Valores en el año de 1997 y en ese mismo tiempo surge la necesidad de incorporar mecanismos de certificación. Inicialmente previstos por una inquietud familiar para reestructurar este complejo, por lo cual se contratan servicios de consultoría externa – en el año de 1998 - con el objetivo de mejorar los procesos, mejorar la calidad en el servicio, disminuir los costos operativos y consecuentemente como uno de los objetivos principales incrementar las utilidades del negocio. A partir de esta reestructuración de procesos, se crea la Dirección de Calidad en el corporativo en el año de 1999, la cual sirvió como eslabón inicial para conseguir la certificación de ISO 9002, obtenida en Junio de 2002. Teniendo estos elementos como preámbulo surge la determinación de seleccionar esta organización hotelera como objeto de estudio, cuyo requisito significativo fue el que tuviera implementados procesos de calidad a través de mecanismos de certificación.

### **5.3.3. Estudio de Caso en la Sección de Hoteles**

Este complejo turístico se orienta a cinco unidades de negocio diferentes, todas ellas dentro del sector turismo, mas adelante se explican con detenimiento cada una de ellas, estos son:

- 1) Operación de hoteles.
- 2) Venta de tiempo compartido.
- 3) Administración, desarrollo, construcción y venta de bienes raíces.
- 4) Diseño, construcción y operación de marinas.
- 5) Operación del club de tenis y golf.

Para la realización exitosa de esta investigación, fue necesario delimitar el área de estudio, debido principalmente a la magnitud del complejo. Nos centraremos en la operación de hoteles (Granada, Castilla, Moro y Marina). Es necesario aclarar que aunque se mencionó que las habitaciones del Hotel Moro y Marina están destinadas exclusivamente al uso de tiempo compartido, están incluidas en este estudio debido a que, cuando las unidades no han sido vendidas o no están asignadas a esta modalidad en un periodo, son utilizadas como cuartos de hotel. El estudio involucra los organigramas de staff y el operativo de hoteles; el primero incluye las áreas de: calidad, desempeño organizacional, sistemas, recursos humanos, y el segundo comprende: relaciones públicas, mantenimiento, alimentos y bebidas, cuartos y actividades.

#### **5.3.4. Ubicación e Instalaciones**

El Cid se encuentra ubicado en la zona hotelera de Mazatlán; (ver Anexo no. 1), en el primero se observa el área que abarca este corporativo y su ubicación específica en el puerto y en el segundo tenemos una vista panorámica que permite ver el Hotel Castilla y Moro.

En los Anexos 3, 4, 5 y 6 observamos las instalaciones, estructura arquitectónica y habitaciones de Castilla, Marina, Moro y Granada respectivamente, hoteles que en su conjunto forman parte de El Cid Resort.

El Hotel Castilla (Anexo No. 3), es un hotel de estilo arquitectónico español, con 471 habitaciones y suites, algunas se encuentran cerca de la alberca y otras con vista al mar en la torre de 17 pisos localizada, también, junto a la alberca.

El Hotel Marina El Cid (Anexo No. 4), está ubicado en la entrada de la marina, este hotel de estilo mediterráneo con 204 habitaciones con vista a las albercas de agua dulce y agua salada. Todas las habitaciones ofrecen vista de la marina, cocinetas, salas y cajas de seguridad.

El Hotel El Moro (Anexo No. 5), es una torre de 25 pisos de El Moro que cuenta con 293 unidades con vista al mar y una alberca con cascadas.

El Hotel Granada (Anexo No. 6), es un hotel de 3 pisos estilo mexicano con 117 habitaciones, construido alrededor de jardines y una alberca. El Granada se encuentra a sólo unos pasos de las instalaciones de golf y tenis de El Cid, también está conectado a El Cid Castilla por un puente techado

#### 5.3.4.1. Distribución de cuartos de El Cid Resort

En la siguiente tabla observamos como están distribuidas las 1,085 habitaciones que forman parte de El Cid Resort, así como las habitaciones destinadas para uso de hotel y tiempo compartido.

<b>Hotel</b>	<b>Habitaciones de hotel</b>	<b>Habitaciones de tiempo compartido</b>	<b>Total</b>
Granada	37	80	117
Castilla	471		471
El Moro		293	293
Marina		204	204
<b>Total</b>	508	577	1,085

**Nota:** las habitaciones destinadas para tiempo compartido se usan en la operación normal del hotel cuando no son ocupadas por las operaciones de tiempo compartido.

## **5.4. Modelo Organizacional**

### **5.4.1. Estructura organizacional**

Según Blau (1974), podemos entender por estructura organizacional, “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente” (Hall, 1996). Es decir, a través de la estructura de la organización podemos entender la división de tareas o actividades de los miembros de la organización, las interacciones entre sus miembros, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

La estructura organizacional de Grupo El Cid, esta conformada de la siguiente manera: Grupe, S.A. de C.V. es una compañía controladora que representa y opera legalmente a El Cid Resort, localizada en Mazatlán, Sinaloa, México. Esta compañía fue fundada el 21 de noviembre de 1980 y esta formada por ocho subsidiarias involucradas en la industria del turismo, mismas que se describen mas adelante. Su fundador, Don Julio Berdegué Aznar ha sido el presidente de la empresa desde su fundación y actualmente se encuentra dirigida por la familia Berdegué y por un grupo de profesionistas egresados de universidades prestigiadas, lo cual se puede corroborar en el inciso 5.4.3, donde se proporcionan los curriculums de los principales ejecutivos del hotel.

Grupe y sus subsidiarias se dedican principalmente a las siguientes áreas de negocio: a) operación de hoteles; b) venta de tiempo compartido; c) administración, desarrollo, construcción y venta de bienes raíces; d) diseño, construcción y operación de marinas y e) operación del club de tenis y golf.

#### **5.4.1.1. Operación de hoteles**

La compañía es dueña y operadora de hoteles integralmente planeados que proporcionan servicios relacionados con la industria turística. Los cuartos

destinados a la parte hotelera son 508, el 46.8% del número total de cuartos del grupo.

La subsidiaria Operadora Turística Hotelera Playa Sábalo, S.A. de C.V. (OTHPS), opera el Hotel Granada, Hotel Castilla y la Torre Moro. El Hotel Marina, es manejado por Operadora Club de Yates, S.A. de C.V. (OCYATES).

#### **5.4.1.2. Venta de tiempo compartido**

El hotel Granada, La Torre Moro y el Hotel Marina esta principalmente destinados al tiempo compartido. Los cuartos destinados a este efecto son el 53.2% del total de cuartos del complejo turístico. El Cid, se encuentra afiliado al Resort Condominium Internacional (RCI) y a Interval internacional (II), que son los principales clubes de intercambio de tiempo compartido en el mundo.

El Cid financia las ventas de tiempo compartido mediante una línea de crédito de factoraje que se tiene con Heller Finacial Co. (con domicilio en Chicago, USA). Las subsidiarias que participan en el negocio de tiempo compartido son: OTHPS y Marina del Sábalo, S.A. de C.V. (MARINA), la cual lleva a cabo las operaciones de tiempo compartido del Hotel Marina.

#### **5.4.1.3. Administración, desarrollo, construcción y venta de bienes raíces.**

El desarrollo de bienes raíces del complejo consta de 600 casas, de las cuales el 50% han sido vendidas a ciudadanos estadounidenses y canadienses. Existe un contacto directo con empresas de servicio dedicadas a la venta internacional de este producto tales como Century 21, ERA Realty, entre las mas relevantes. Este desarrollo ofrece acceso privado y seguridad interna, lo cual constituye una ventaja sobre la competencia.

Las subsidiarias que participan en el negocio de bienes y raíces son: Terreno, S.A. de C.V., subsidiaria que es propietaria del Hotel Granada. Así como constructora y Materiales Playa Sábalo, S.A. de C.V. (CMPS), esta subsidiaria tiene la propiedad del Hotel Castilla, la Torre Moro y los renta a OTHPS para su operación. Otra actividad de CMPS es la construcción de casas y condominios. Otra subsidiaria es Desarrolladora e Inmobiliaria Náutica El Cid, S.A. de C.V. (DINACID), la cual esta a cargo del desarrollo, la promoción y la venta de bienes y raíces residenciales en el complejo turístico.

#### **5.4.1.4. Diseño, construcción y operación de marinas**

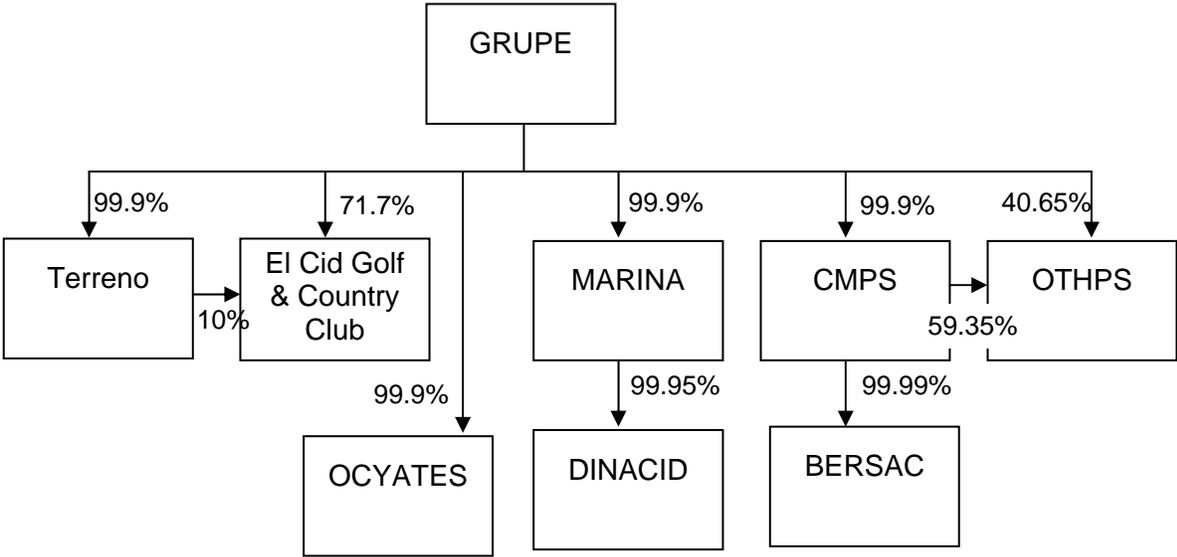
MARINA es la propietaria del Hotel Marina y las instalaciones del club de yates. Es titular de la concesión federal para ofrecer los servicios del club de yate de la marina. Esta subsidiaria tiene el derecho de explotación de la concesión federal para operar las instalaciones de muelles en la marina y también tiene la licencia para vender diesel y gasolina. La operación de los servicios de yates es realizada por Naviera Aries, S.A de C.V., la cual no se encuentra ligada a ninguna de las subsidiarias de El Cid. Esta instalación ofrece 3,274 pies cuadrados de muelles para atender a más de 90 botes

#### **5.4.1.5. Operación del club de tenis y golf**

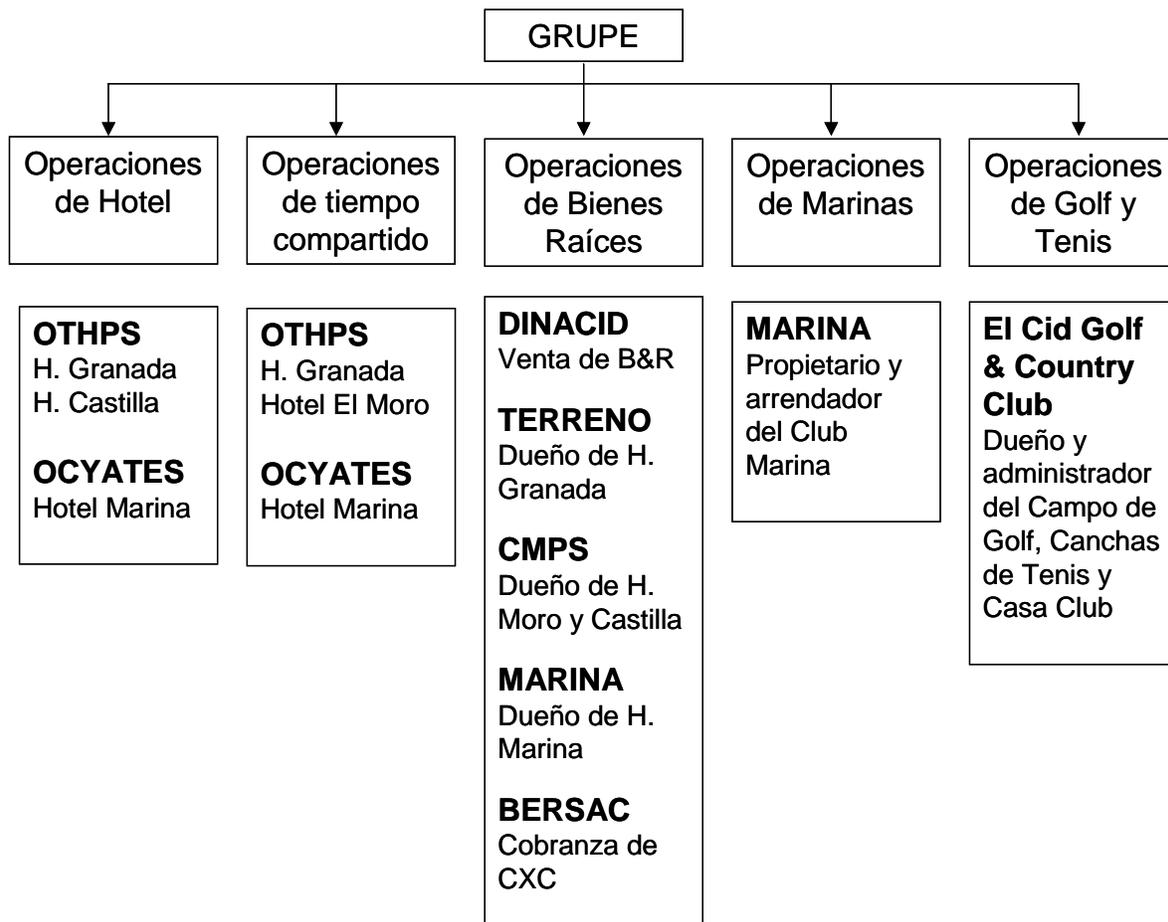
El Cid Golf & Country Club, S.A. de C.V., es propietario del campo de golf de 27 hoyos con estándares de la USPGA (Asociación de Golf Profesional de Estados Unidos), este campo cuenta con 6,712 yardas, con una dificultad par de 72.

**5.4.1.6. Diagrama de la Estructura Corporativa**

El siguiente diagrama muestra la estructura corporativa y la relación de las subsidiarias de El Cid, así como los porcentajes de capital social que le pertenecen a Grupe o a la subsidiaria. Por último mostramos la estructura organizacional y describe de manera precisa cuales son las subsidiarias de Grupe y el rol que juegan en el negocio de la compañía.



**Figura No.13:** Estructura Corporativa



**Figura No. 14:** Estructura Organizacional

En el Anexo No. 8, se muestra una descripción de cada una de las subsidiarias; sus razones sociales, su fundación, la descripción de la operación del negocio y las abreviaturas.

Los organigramas que involucran a la operación de hoteles son: staff, Hoteles Granada, El Moro y Castilla y por último el organigrama de Marina. ( Ver Anexos No. 9, 10, y 11).

La estructura organizacional descrita nos permite compararla con lo expuesto en el capítulo uno del encuadre teórico donde se citó a Chandler (1962), quien considera que la empresa moderna tiene diversas unidades de operación, cada unidad es independiente administrativa, contable y funcionalmente, llegando a operar en lugares geográficamente dispersos, características encontradas en la organización.

Existe una característica en la organización estudiada, que no es el caso de la mayoría de las empresas, nos referimos al hecho de los dueños estén participando como directivos y administradores dentro de la organización, al respecto encontramos diversas posturas. Hay quienes consideran que la participación directa de los dueños en la organización beneficia a la operación del negocio, debido principalmente al conocimiento y experiencia que tienen en el sector, así como la visión para llevar a cabo con éxito los objetivos planteados dentro del corporativo, como lo demuestra el siguiente comentario de un director de la organización:

“.... si conocen al 100% la operación de su empresa o de su hotel, que se dediquen a esto, pues es un beneficio muy grande, puesto que ellos realmente se dan cuenta, cuando hay que hacer las cosas y cuando no, que no es simplemente un capricho de la gerencia....”.

Sobre este mismo tema, hay quienes consideran que el éxito de la organización ha tenido que ver principalmente con la participación directa de los dueños, considerando a su fundador como un hombre visionario, con gran empuje, digno de imitar, quien a su vez ha servido como impulsor para su propia gente, poseedor de un liderazgo nato, que ha sabido delegar en sus directivos la operación de la organización. Algunos comentarios que corroboran estas interpretaciones son los siguientes:

“...creo que sigue siendo muy benéfico que ellos estén aquí con nosotros, sobre todo la experiencia de Don Julio que es un hombre con mucha energía todavía por seguir trabajando, esa energía, ese empuje, pues nos, a mí en lo personal me da mucho ánimo de seguir trabajando, me da mucha dirección, pero a pesar de todo eso, él ya ha dejado mucho mucho de que sus empleados, sus directivos tomen sus decisiones y tengan sus resultados, o sea tenemos lo que llamamos nosotros, nuestros sistemas de medición de objetivos, al empleado se le mide, o al directivo se le mide en base a ciertos objetivos, un presupuesto, ciertos porcentajes que tiene que cumplir en los números, él tiene el espacio para poder manejar toda su operación”.

“... yo creo gracias a que lo han manejado los dueños. Don Julio para mí es una persona de las más inteligentes que conozco, una persona muy visionaria y él yo creo que, el que se haya hecho cargo de la administración, no directa operativa sino la real gerencia la de la gerencia estratégica..., no niego que haya en diferentes áreas en diferentes empresas gente muy capaz que no es quien la administre, pero particularmente en el caso de El Cid yo creo que si creció y llegó a ser lo que es, porque se ha manejado por los dueños, al final a nadie le importan más los resultados que a los dueños, con eso no quiero decir que pudiera haber otra forma de administración, vamos a llamarle más profesional como hay en muchas empresas donde los accionistas solamente están viendo como se están desarrollando las cosas pero no influyen mucho en las tomas de decisiones de las altas gerencias, sino dejan a los gerentes ser y hacer lo que consideran. El área de hotelería yo pienso que es un área particularmente en Mazatlán que si no se hubieran puesto, ahora si que la familia a cargo del grupo no hubieran logrado lo que se logró, creo yo”.

“... cuando los dueños están bien enfocados al concepto, es bueno, es bueno, porque, y si juegan el papel de trabajador, no de dueño, porque una cosa es ¡hay yo soy el dueño! y puedo hacer y deshacer lo que yo quiera, a que dices tenemos que hacer eso, porque así nos conviene más y siempre y cuando también se acepten las críticas o los comentarios de las personas o de los gerentes, o de las direcciones...”

En esta temática, encontramos que algunos ejecutivos consideran un beneficio la participación de los dueños dentro de la organización, en el sentido de lograr una comunicación efectiva y directa con los tomadores de decisiones. El no tener que triangular la información a través de directores, donde algunas veces esto permite encontrar el lado humano y sensible en beneficio de la operación de

la organización y de sus subordinados, algunos comentarios que demuestran lo anterior son:

“... como tenemos el beneficio de tratar directamente con los dueños se pueden resolver mas cosas y puedo además hacer mas cosas por mis empleados, por ejemplo si un trabajador tiene problemas, yo voy y le digo a don Julio, sabe que don Julio, pues un trabajador que tiene mas de diez años con nosotros esta pasando por esto y esto otro y pues necesita ayuda económica, es mas fácil que él me resuelva y me dice, sabes que, ayúdalo, en cambio si hubiera sido un directivo a lo mejor no puede resolver este tipo de cosas...”.

“... un gerente tiene trato con el director de operaciones, y el director con los propietarios, si es distinto, es agradable trabajar con los señores Berdegué al frente, se trabaja a gusto, obviamente es mas directo el trato cuando están los propietarios, porque en cadena uno tiene a los señores corporativos que hay que rendir cuentas, y pues el corporativo pues le rinde cuentas a la empresa y el presidente de la empresa a los dueños, pues ambos lados es bonito, yo tengo la experiencia de siete hoteles con propietarios y los demás con cadenas”.

Sobre este mismo tema, pero con una perspectiva diferente, hay quienes consideran que la participación de los dueños perjudica la operación de la organización, en el sentido de que no se respetan los planes de trabajo previamente establecidos, se contradicen decisiones administrativas y operativas de directivos o gerencias, debido a la intervención directa del dueño, se considera que el fundador tiene la última palabra. Algunos actores organizacionales consideran que debería haber una persona entre los accionistas y los directivos, los siguientes comentarios corroboran las anteriores interpretaciones:

“... si afecta, si afecta en el sentido de que muchas veces, o sea tu tienes un plan de trabajo, tu tienes unas estrategias, tu tomas una decisión como director, gerente, y hay una participación del dueño directa, en ese momento, y tienes que cambiar cosas, o sea si sucede”.

“... yo pienso que, mira, hablando de eso, de que la certificación y que para hacer algo ahora vamos a seguir un plan, y que ahora para organizar esto vamos a hacerlo en tres pasos, el primer paso va a ser ésto y ésto, yo pienso que habiendo, o estando los dueños aquí, o sea yo creo que se rompe todo eso, sabes que, quiero que hagas ésto, y te olvidas de los procedimientos y la fregada, o sea por hacer el mandato del mero mero, o

sea yo pienso que debe ser eso muy independiente, que debe haber entre ellos y nosotros, debe haber una persona”.

Sobre la estructura organizacional del grupo concluimos que existe una estructura común para todas las unidades de negocio, que incluye al personal staff del corporativo, estas áreas son: abastecimiento, contabilidad, tesorería, sistemas, recursos humanos y calidad. A su vez cada unidad de negocio tiene su propia estructura orgánica, cada una con diferentes niveles y subdivisiones, la cual se analiza mas a detalle en el siguiente punto. ( Ver Anexos No. 9, 10, y 11).

#### **5.4.2. Complejidad y Formalización en la Estructura Organizacional**

Hemos podido constatar que la estructura organizacional dentro de la organización es de naturaleza compleja, debido principalmente a la diversidad de unidades de negocio y los diferentes niveles y subdivisiones dentro de cada organigrama que involucra a la organización.

Los niveles y subdivisiones de los organigramas de staff (Anexo No. 9), Hoteles Granada, Moro y Castilla (Anexo No. 10) y Hotel Marina (Anexo No. 11) que son los que competen a esta investigación, son los siguientes: Staff maneja siete niveles y siete subdivisiones, Hoteles Granada, Moro y Castilla tiene siete niveles y cinco subdivisiones y el de Marina son solo seis niveles y cuatro subdivisiones.

Según Hall (1996), los elementos de la complejidad más comunes son precisamente la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial, estos tres elementos se encuentran presentes en esta organización, por lo tanto podemos aseverar que la estructura organizacional de El Cid es compleja. Algunos comentarios que se refieren a esta complejidad, expresado por los actores organizacionales son los siguientes:

“... es pesado, en el aspecto físico, si así lo podemos llamar, por la distancia precisamente y por el volumen de gente que manejas...”.

“...el árbol de los puestos es complicadito, o sea ya es extenso, entonces yo me imagino que por lo enorme de esto y por el gran tamaño de las empresas y los giros diferentes de cada uno, debe ser, es complejo”.

“... es muy complejo para empezar por el tamaño, porque es una empresa grande y con giros diferentes, digamos que si somos en el turismo, pero estamos desde la hotelería, una agencia de tours, una naviera, una casa club, son manejos diferentes, son mundos diferentes, entonces como corporativo, si es difícil y si es complicado”.

Las reglas y procedimientos diseñados para operar los acontecimientos dentro de la organización forman parte de lo que se llama formalización. Podemos afirmar que la estructura organizacional de El Cid está formalizada en diversos grados; en algunas áreas estas reglas y procedimientos se detallan de manera muy precisa, mientras que otras áreas existe poca formalización. La certificación de ISO 9002, que acaban de obtener el año pasado los obliga a tener procesos y procedimientos fuertemente formalizados, como consecuencia de la misma norma, sin embargo es innegable el grado de formalización tan elevado que existe desde los niveles medios hasta el menor nivel operativo aún antes de la llegada de la certificación en el hotel. Actualmente los procedimientos en estos niveles están muy formalizados, todo se encuentra documentado, desde los objetivos, políticas, actividades, alcances, etc. Algunos comentarios expresados por los mismos actores organizacionales, en la cual se basan estas interpretaciones son:

“... si es formal, esta por escrito en procedimientos, o sea como te explico, aquí mi puesto se tiene bien en los parámetros de lo que se tiene que hacer, y ahorita estoy en el proceso de que lo estoy documentando en procedimientos, o sea tal para cual las funciones, entonces si hay formalización”.

“... yo diría que mucha, o sea, si nos ponemos a medir en porcentaje, digamos que el 95% es planeado, no es producto del azar o de haber que sale, y digamos que el 5% es los imprevistos que siempre son vulnerables y nunca faltan en las empresas”.

Los empleados relacionan esta formalización con la certificación ISO, no perciben que las reglas y procedimientos que venían siguiendo estaban formalizadas antes de la certificación, la única diferencia es que ahora se encuentran por escrito, sin embargo en el avance de esta investigación encontramos que la formalización en los mandos medios e inferiores se encontraba aún antes de la certificación. Los siguientes son algunos comentarios que se refieren a esta formalización como derivado de la certificación:

“... yo pienso desde que se inició el proceso de certificación entró en el Departamentos que se vieron obligados a hacer eso y creo que y creo que la gran mayoría de ellos cumplen con ciertas normas o con ciertos requisitos antes de, antes de hacer algo”.

“... en toda la parte del sistema de calidad, de alguna manera esta formalizado porque esta todo documentado, y esta documentado, desde su objetivo, políticas, alcance, actividades, paso a paso, entonces precisamente por eso se documentó para que fuera formal, en lo que tiene que ver con sistema de calidad, hay otra serie de cuestiones que no están documentadas como tal, porque no entran en el sistema de calidad...”.

Al mencionar los diversos grados de formalización que existen en la organización, nos referimos por un lado a la alta formalización que mencionamos en párrafos anteriores, y por otro lado a los niveles uno y dos de los organigramas, donde se encuentran las direcciones y gerencias generales, en las cuales existe una menor formalización en el desarrollo de las actividades de estos ejecutivos que son principalmente los encargados de tomar las decisiones y de supervisar a los niveles inferiores.

#### **5.4.3. La Administración**

Un aspecto importante dentro del modelo de organización, es en referencia al personal por medio del cual se dirigen y administran las empresas, dentro del capítulo uno del marco teórico hacemos referencia a las características de la empresa moderna, en las aportaciones realizadas por Chandler (1962), una de

estas características es: que las organizaciones son administradas por directivos asalariados y profesionales y son éstos quienes las controlan y dirigen, podemos afirmar que dentro de la organización estudiada, los puestos directivos tienen estas características, de igual manera es importante el señalar el grado de profesionalización en el ramo de este grupo de directivos, quienes tienen experiencia en este sector que oscila de nueve a cuarenta y un años.

Grupe, pertenece a la familia Berdegué, quienes tienen el 100% del capital, y es controlada por ellos mismos y por un grupo de directivos egresados de universidades prestigiadas.

El consejo de administración es el siguiente:

<b>Miembro</b>	<b>Puesto</b>
Julio Berdegué Aznar	Presidente de consejo
Ángel Testas Guerra	Secretario
Carlos Berdegué Sacristán	Tesorero
Jose E. Carranza Beltrán	Miembro
Luis Armas Rouse	Auditor

Los directivos de Grupe, S.A. de C.V., son:

<b>Director</b>	<b>Puesto</b>	<b>Años de experiencia en la industria</b>
Julio Berdegué Aznar	Presidente	41
Carlos Berdegué Sacristán	Director General	16
Andrés Gilberto Avilés	Director de Ventas de Hoteles	18
José Manuel García Sais	Director de Finanzas	9
Richard Earl Hohl	Director de ventas de tiempo compartido y Bienes raíces	30
Brian Eliot Werner	Director de operaciones del campo de golf y club campestre	16

En los siguientes párrafos hacemos un breve resumen de los curriculums de los principales directivos del corporativo, en él podemos observar el grado de profesionalización, que se menciona en párrafos anteriores, así como el predominio de las principales universidades de prestigio de donde son egresados estos administradores.

Julio Berdegué Aznar (70), nacido en Madrid, España, en 1932, obtuvo su ciudadanía mexicana a la edad de 9 años. El Sr. Berdegué tiene su grado profesional en Biología Marina por la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas del Instituto Politécnico Nacional (México) y tiene su grado de maestría de la Universidad de UCLA en Biología Marina. En 1972 fundó el grupo El Cid Resort. Tiene más de 40 años de experiencia en las áreas de administración de pesca, construcción, bienes raíces y compañías turísticas. Entre sus diplomas y reconocimientos tiene el nombramiento de Secretario de Pesca en México en 1965, Presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles en 1990; y ha sido distinguido con el “Aguila de Oro” en 1981, el cual se le otorga al empresario más prominente en México. Fue nombrado ejecutivo del año por la ciudad de Mazatlán

y la Cámara de Comercio en 1987. También fue designado como “el empresario hotelero más prominente de México del año” en 1996.

Carlos Berdegué Sacristán (39), nació en la Ciudad de México, donde obtuvo su título profesional en Leyes con mención honorífica por la UNAM; continuó sus estudios en la Universidad de Nueva York de donde obtuvo su grado de Maestría en Leyes. Él es el Director General de El Cid Resort desde 1987; también ha sido miembro del Consejo de Administración y Consejero de Serfin en Mazatlán.

Andrés Gilberto Avilés Bazúa (40), nacido en Mazatlán, Sinaloa, obtuvo su licenciatura en Administración de empresas en el ITESM. Actualmente es el director de ventas y mercadotecnia para El Cid Resort, encargado de la promoción, ventas y mercadotecnia del hotel.

José Manuel García Sais (36), nacido en Mazatlán, Sinaloa. Se graduó de la carrera de Contador Público del ITESM. Obtuvo el grado de maestría en Administración por la Universidad de Harvard. Su experiencia como ejecutivo en finanzas inició en 1987 en donde desarrolló su carrera profesional en Mancera-Ernst young, Banca Corporativa de Banamex, Tesorería Internacional de Banamex, Agencia de Banamex en Nueva York y en Operadora de Bolsa (Grupo Financiero Serfin), habiendo ocupado puestos de Director de Financiamiento Corporativo y Director de Fusiones y Adquisiciones. Actualmente tiene el puesto de Director Corporativo de Finanzas en la empresa.

Earl Hohl Richard (53), nacido en Reading, Pennsylvania, obtuvo de Millers Village State University y Penn su grado en Ciencias (Arquitectura e Ingeniería). Su experiencia profesional data de 29 años en el área de negocios internacionales con la firma Rich Hohl Investment, Inc., Vacationazl Internacional. Ltd. Y Mexitur, S.A. de C.V. Actualmente es el director de ventas y mercadotecnia de bienes y raíces y de la división de tiempo compartido desde 1982.

Brian Eliot Werner (45), nació en Los Ángeles, California. Obtuvo su grado en Administración en la Universidad de San Diego. Tiene más de veinte años de experiencia en ventas, administración y mercadotecnia. Ha tenido puestos en compañías especializadas en desarrollo, administración y mercadotecnia de clubes campestres, complejos turísticos, centros de apuestas y marinas. Actualmente es el director general del Campo de Golf y Club Campestre de El Cid.

#### 5.4.4. El Elemento Humano

El elemento humano es sumamente importante y fundamental para una empresa de servicios como El Cid, se deben de enfocar todos los esfuerzos para que los actores organizacionales busquen la satisfacción del cliente, en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas. El Cid Resort cuenta con 1,405 empleados a Octubre de 2002, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Nivel</b>	<b>Empleados</b>
Directores	11
Gerencias	44
Jefaturas	84
Supervisores Operativos	931
Operativos	335
<b>Total</b>	1,405

Los sindicatos que tiene son los siguientes: Sindicato de Trabajadores de la Industria Hotelera, Gastronómica y Conexos (sección Playa), Sindicato de Trabajadores de la Industria Hotelera, Gastronómica y Conexos de la República Mexicana (sección Golf) y el Sindicato Único de Trabajadores de la Música del Municipio de Mazatlán. Hemos encontrado que El Cid nunca ha tenido problemas laborales con sus sindicatos y nunca ha experimentado alguna huelga.

Respecto al elemento humano, hemos podido constatar en el curso de la investigación, que existe una política de recontractación, así como la posibilidad de escalar posiciones jerárquicas en el complejo. A pesar de estas condiciones favorables, existe el problema de alta rotación de personal que dificulta el éxito de los procesos de calidad en la organización; sin embargo, es importante resaltar que dentro del sector hotelero existe una alta tasa de contratación temporal, debido a las temporadas vacacionales. Mazatlán está considerado como un destino tradicional de playa y la afluencia turística es mayor en las temporadas vacacionales de turistas nacionales y extranjeros, el resto del tiempo los destinos turísticos como Mazatlán, permanecen con ocupaciones muy bajas, lo que los obliga a tener este tipo de contrataciones. Respecto a la recontractación comenta un ejecutivo de la organización:

“...el beneficio que la empresa tiene es que es una empresa abierta, que en este momento por situaciones de alta y baja temporada que nosotros vivimos del sector turístico y si esto se llegara a dar tienes la oportunidad de integrarte a la empresa, de volver a ser recontratado y es cierto que otras empresas no te dan esa oportunidad, te recortan, te dan de baja, y hasta ahí, y se acaba tu historia y aquí esta empresa te permite eso te da la oportunidad por lo mismo por que sabe que eres un buen elemento y por que debido a la situación de altas y bajas temporadas tuvo que rescindir de tus labores”.

Otro aspecto importante que vale la pena resaltar respecto al elemento humano es con relación a un gran número de empleados con antigüedad que oscila entre diez y veinte años, lo cual a pesar de que es una de las características de las empresas japonesas que les permitió su éxito en los últimos años, en la realidad social que nosotros vivimos ha sido uno de los factores que han dificultado en cierta manera el logro de los objetivos de calidad. Nos referimos en este caso a la certificación ISO, ya que la resistencia al cambio mayormente se dio en empleados de mayor antigüedad, pues la misma rutina del número de años que venían realizando las actividades de una manera y la introducción de tecnología de punta que permitió la automatización de diversas áreas en la organización - la

cual en muchos de los casos era desconocido su manejo -, perjudicó el proceso de certificación.

Es importante mencionar respecto al elemento humano que una de las formas que utiliza la organización para incentivarlos y lograr su cooperación se da desde su ingreso en el curso de inducción, se les hace hincapié sobre la importancia que su trabajo y su persona representan para la empresa, se concientiza sobre el trabajo en equipo, la cooperación y coordinación de actividades, así como la importancia que esto representa para la conservación y permanencia de su trabajo. Se les incentiva a buscar el día e mañana un ascenso, el cual puede lograrse por la magnitud del complejo. Respecto a la posibilidad de ascender así lo comenta el ejecutivo encargado de la inducción:

“... de hecho las inducciones desde que ellos ingresan aquí en la empresa les hablo mucho de eso, o sea de que se enfoquen que tengan actitud de crecimiento de mejorar para que el día de mañana ellos puedan tener la oportunidad de un ascenso pero lo más importante que ellos hacen es eso, que el departamento se vea beneficiado y por ende ellos como personas”.

Es interesante comparar los siguientes resultados con Ouchi (1981), expuesto en el capítulo dos del marco teórico conceptual, quien habla del desafío de la empresa japonesa como una organización posmodernas y describe las características principales de su forma de administración, estas son: a) El empleo de por vida, aunque es importante señalar que debido a la idiosincrasia y naturaleza de las organizaciones en nuestro país, que han estado más fuertemente influenciadas por las organizaciones occidentales, donde no predomina el empleo de largo plazo, un dato significativo es el gran número de empleados que han permanecido desde los inicios de este complejo. b) La evaluación y la promoción son otras de las características que definen el modelo de organización japonesa mencionada por Ouchi (1981), que aunque no lleva el mismo proceso que el determinado por este autor, dentro de la organización existen grandes posibilidades de ascender.

Sin embargo, refiriéndonos al mismo tema que es el de los ascensos y las promociones, las personas que han ascendido a lo largo de su permanencia en la organización, debido principalmente a su empeño y disposición laboral o lo que hemos definido como calidad en su trabajo, encontramos que el ascenso tiene diversos enfoques; hay quienes lo han experimentado en actividades ajenas una de la otra dentro de la misma organización, nos referimos a la forma de ascenso rotativo, como lo demuestran los comentarios de los siguientes actores organizacionales:

“...empezamos como recepcionista por algunos años, luego fui promovido a supervisor de recepción, luego a jefe de recepción y después obtuve una gerencia de lo que es el hotel Granada, gerencia de operaciones, algunos años también duramos ahí, fuimos promovidos a lo que es la torre del Moro, que esta en el plan famoso de lo que es el tiempo compartido, y ahí estuvimos también.... todo esto desde 1983 a la fecha”.

“... cuando yo entré, entré como camarista, a los 3 años y seis meses me pasaron Supervisora de Áreas Públicas, cuando yo tenía 2 años siete meses me pasaron Supervisora de Cuartos, porque áreas y cuartos no es lo mismo, y de ahí me mandaron de Castilla me mandaron a la Torre del Moro, y del Moro ya a los años fui Asistente, y no duré más de como año tres meses de asistente, y me dieron el de Ama de Llaves, hace como 7 años”.

“... yo estaba secretaria de la constructora, era secretaria de los arquitectos del área de Compras, atendía 6 personas en la constructora, ya después con el escalón que me dieron pues estoy aquí<sup>9</sup>, y espero seguir escalando”.

Sobre este mismo tema, hay quienes han experimentado el ascenso como un escalón, han tenido la posibilidad de ascender jerárquicamente, este tipo de ascenso es el mas común dentro de las organizaciones, un ejemplo de esto, lo comprueban los siguientes comentarios:

“... yo tengo 21 años en la empresa, yo empecé de camarista, duré 3 años de camarista, de ahí subí a Supervisora, duré 5 años de supervisora, después subí a encargada del Moro, y de ahí del Moro estuve como Asistente de la ama de llaves, cuando se abrió Marina me vine para acá en el 95, como ama de llaves”.

---

<sup>9</sup> El actor hace referencia al puesto que ocupa actualmente, que es el de Jefe de Compras.

“... yo tengo 17 años de antigüedad aquí en el hotel, entré como steward, luego fui surtidor de bares, luego ayudante de bares, cantinero, luego fui mesero en room service, luego me fui de mesero a banquetes, y de banquetes ya subí como capitán de operación de banquetes”.

Sin embargo, en ocasiones el ascenso, no es un problema de capacidad, sino que es un inconveniente que esta mas que nada relacionado con factores de índole personal, que son externos a la organización y a la capacidad de los empleados, como lo demuestra el siguiente comentario:

“...sí hubiera podido ascender, pero yo no traté de buscar ese puesto, porque lo que es el perfil del puesto, yo no tenía disponibilidad de tiempo, yo tengo una bebé y yo tengo que ir por ella a la guardería a tal hora y yo siento que para un jefe de recepción pues la hora es muy importante, entran pero no saben a que hora van a salir, y yo desde ahí dije yo no puedo...”

Por otro lado, dentro de la política de calidad del grupo - la cual se expone mas adelante en un apartado con este nombre -, existen nueve objetivos para el logro de la misma, tres de ellos involucran directamente al elemento humano de la empresa, estos son: el desarrollo humano y capacitación, el trabajo en equipo y el fomento a la creatividad e innovación, los cuales analizamos en las siguientes líneas.

Respecto al primer objetivo: “el desarrollo humano y la capacitación”, actualmente se tiene un programa de capacitación para los empleados que desean ascender, en caso de existir un puesto vacante, los individuos que están en este programa y una vez que están aptos para el puesto son los favorecidos para llenar esta posición. Esta ha sido una forma de ofrecerles a los empleados una posibilidad de crecimiento dentro de la misma organización, sin embargo, encontramos que esto en realidad trae un doble beneficio. *Para los empleados*; la posibilidad de ascender - que es lo que promueve la empresa -. *Para la organización*; el hacerse de mano de obra sin costo ya que este tipo de entrenamientos se llevan a cabo al terminar la jornada laboral y se tienen que

quedar a cubrir las “prácticas” dentro del puesto deseado, lo cual en cierta manera es limitante para un gran número de trabajadores como estudiantes o algunos más que por problemas familiares o diversas cuestiones puedan no tener esta disponibilidad de tiempo.

Sobre “el trabajo en equipo”; el segundo objetivo de la política de calidad que tiene relación con el elemento humano, encontramos que la empresa se ha encargado de difundir esta forma de trabajo a los actores organizacionales y que estos individuos a su vez están comprometidos con esto, el cual se difunde desde su ingreso a través del curso de inducción.

Respecto al tercer objetivo relacionado con el elemento humano: “fomento de la creatividad y la innovación”, existe una política interna que promueve entre los empleados exponer sus ideas para mejorar, cambiar o innovar los servicios o productos, cuyas propuestas puedan contribuir a mejorar la calidad, disminuir costos ó tiempos de respuesta. Esta difusión se realiza a través de las direcciones, gerencias y jefaturas para con sus subordinados, se tiene que realizar un planteamiento de la propuesta, estas son revisadas y si se considera que pueden ser factibles entonces son aprobadas y llevadas a cabo. Como consecuencia de la generación de ahorros, surge una bonificación económica para los empleados involucrados. A este respecto comenta un ejecutivo:

“.... hay un espacio que se da, para todos nosotros que no somos directores, por así decirlo, para la gente también de niveles más abajo, para que puedan expresar ideas, pero eso es a través de tu jefe inmediato y que el jefe sea el portavoz, entonces de hecho se cree, de hecho esta en la política de calidad en la parte de la innovación de la creatividad que tu como jefe tienes la responsabilidad de decirle a tu gente, piensa en algo más que podamos mejorar, si hay beneficios, la empresa nos lo puede retribuir”.

Sin embargo a pesar de la existencia de este espacio, no es algo que se encuentra plenamente difundido entre los empleados, en niveles medios es algo conocido; no obstante existe sólo una experiencia recordada por los actores con

relación a estas mejorías que ha sido satisfactoria<sup>10</sup>. En los niveles operativos prácticamente nos se tiene conocimiento de este espacio. Por ello, Interpretamos que en la organización se tiene la creencia de que este espacio no debe ser para los niveles operativos sino de los niveles intermedios hacia arriba. Un ejemplo de esta desconocimiento y falta de difusión e interés para los niveles operativos, que son los que realmente se encuentran en contacto con los clientes, y quienes pueden aportar sus experiencias reales debido a la relación directa con los huéspedes, es el siguiente:

“Sinceramente, todos tenemos muchas ideas, y mucho entusiasmo, pero muchas veces nos bloquean, o sea, hay ejecutivos, hay directivos arriba que pues ya tienen sus políticas ellos, yo he pasado meses diciéndoles que, que a los clientes les gusta la salchichita winy, y pues no, que porque el del almacén, que porque el costo, nos dan salchicha grande y la trozan en pedacitos, hay cositas así que uno quisiera cambiar, o implementar un nuevo plato que nos están pidiendo y meterlo al sistema, y pues que el del sistema, pues que no lo han podido cargar. Y sugerencias de los clientes, que quieren cierta bebida, o cierto condimento, siempre estoy con el dedo en el renglón, pidiéndolo, no todo me lo han concedido, pero siempre lo manifiesto”

Por otro lado, encontramos que la organización esta conciente de la importancia que representa el elemento humano, tomando como referencia nuestro marco teórico, Crosby (1989), es quien inicialmente propone en los años setenta un programa mas enfocado hacia las relaciones humanas, utilizando la concientización y motivación, sin embargo, la consolidación de la importancia de este recurso, se da a través del enseñanza que nos deja el modelo japonés. Es relevante señalar la importancia que a través del discurso desde la presidencia del grupo; el fundador del complejo, le da al elemento humano:

“.... porque yo lo he dicho invariablemente y repetidamente y porque además creo firmemente en ello, que la empresa son ustedes, la empresa no soy yo, no es la mesa directiva por importante que esta sea, y por importante que sea una buena dirección en una empresa, porque sin

---

<sup>10</sup> Se habla del caso de mantenimiento, un trabajo que se hacia por medio de contratistas y se propuso que se podía hacer internamente, logrando ahorro de costos y como consecuencia se generaron bonos para los empleados.

ustedes, aunque trajéramos a la persona mas capacitada y preparada de los gerentes del mundo, no se podría hacer nada, es la gente, es la base, es el que recibe al turista, es el que lo trata bien, es el que le ofrece simpatía, una sonrisa, y de eso tenemos de sobra en Mazatlán, nos faltan otras muchas cosas, nos falta mas capacitación a nivel fuera de los hoteles, nos falta dinero para promover mas fuertemente a nuestro destino, en fin, montones de cosas, pero para no hablar de lo que nos falta, sino de lo que nos sobra, nos sobra muy buen personal, personal que esta dispuesto a mejorar, que siempre esta dispuesto a tratar bien al turista, y eso se siente y esta presente en los reportes que ellos dejan cuando nos dan comentarios de lo agradable y los simpática que era la recamarista fulana, lo bien que lo trato el mesero fulano, la prestancia con que les atendió la mesa de recepción del hotel cuando tuvieron un problema, etc. Eso es lo que hace que la gente hable bien de un hotel, eso es lo que hace que la gente vuelva a un hotel, no es que el hotel sea el mas lujoso, ni el mas bonito, ni el mas apantallador del mundo, es el agente que lo opera...”.

Hemos podido constatar que la importancia del elemento humano, expuesta en el marco teórico por diversos “gurus” de la Calidad, no solamente esta en la conciencia de la presidencia del grupo como se demostró en el párrafo anterior, sino que también es algo que ha trascendido hacia la mente de los ejecutivos del complejo, quienes están convencidos que los empleados que se encuentran en contacto directo con los huéspedes son uno de los eslabones mas importantes en la operación del complejo. Un directivo se expresa así del personal:

“.... nosotros somos al revés, la idea, la cultura es que el personal de línea es el que esta arriba y nosotros estamos abajo, es como se esta manejando, por eso es que todos nos llevamos muy bien.... para mi los reyes son los de abajo, los de abajo están arriba, yo estoy abajo, estoy yo, luego siguen los ejecutivos, luego los otros y arriba están los señores que están en contacto con directo con los huéspedes”.

La motivación es algo que se tiene presente y se reconoce su importancia para el quehacer eficiente de los trabajadores en de la organización, a través de esto se intenta lograr uno de sus objetivos principales, que es la de dar un servicio de calidad a los huéspedes, el siguiente comentario es de un ejecutivo que

comenta respecto a la forma de actuar de los empleados cuando se sienten motivados:

“.... cuando están más motivados, cuando saben que va a venir un grupo muy importante y que tienen que quedar súper bien y demás o sea se incentivan y en la calidad pues les queda de lujo, entonces por eso saben perfectamente lo que la calidad de su trabajo influye en el resultado ...”.

Hemos podido constatar que algunos directivos llaman la atención de los empleados, creando conciencia y motivándolos para que puedan comprender la trascendencia que tiene el realizar actividades negativas para la organización, que a la vez pueden resultar negativas para ellos mismos. El siguiente comentario es de un directivo refiriéndose a este tema:

“.... en una ocasión me tocó que acababan de traer colchones nuevos y de repente veo a los muchachitos, los que tienen poco tiempo, pateando y jugando con los colchones, entonces yo le digo oyes, ¿por qué estás haciendo eso?, si tu haces eso el que va a dormir en este colchón es un cliente, si está abollado, si está mal el colchón, difícilmente va a querer él, si viene a descansar, regresar a éste hotel, va a haber menos gente y al primero que van a despedir va a ser a ti, porque tú eres el que tiene menos antigüedad, entonces esto que tú estás haciendo mal, no es nada más para la empresa, no es nada más para el turista, también va en contra de tu trabajo y pues hay que hacer mucha conciencia, hablar mucho con los empleados, hacerlos sentir realmente parte de la empresa, que tomen responsabilidad y sobre todo que quieran a la empresa....”

Sin embargo, también encontramos que algunos ejecutivos perciben la problemática respecto a la falta de concientización y motivación de la organización hacia los empleados; hacia un sentido más humano. Esta carencia en algunas ocasiones se encuentra en los mandos gerenciales, quienes debieran ser capaces de transmitir a sus subordinados la importancia de su trabajo y su persona, ya que todos en la organización forman parte de un mismo objetivo. De esta manera, el empleado también debe ser capaz de tener conciencia de la importancia de sus actividades. Un ejecutivo se expresa de la siguiente manera sobre este tema:

“... es bien difícil y yo no se que está pasando a veces con las pláticas inductivas que hacen, pues es tanto personal que entra, tanto personal que sale, que de repente se pierde esa parte humana a veces el hablar de tú a tú de hacerlos sentir en confianza, de decirles tú trabajo es muy importante, tú eres una parte muy importante de la empresa, que los mandos gerenciales se ocupen también de éstas áreas, entonces es muy importante que de repente el dueño o los gerentes, pasen y le den un apapacho, hola fulanito ¿cómo estas?, ¿qué tal va tu trabajo? y pues no nada más esta abajo, esta arriba también, yo no se, yo creo que, bueno, tal vez si sé, creo que sí falta mucha parte de concientización en ese aspecto, un sentido más humano, crear conciencia en los trabajadores, en todos los trabajadores de que no estamos aquí para sacar la chamba, estamos para hacer lo que nos piden y más y que lo que hacemos hacerlo bien, pedir, agradeciendo a Dios y a la empresa también que tenemos trabajo, que somos una parte útil que mi trabajo es muy importante y que si vamos a hacer cualquier trabajo desde barrer, desde pintar y desde mandar, organizar, hasta pagar, todos hacerlo finalmente con ánimos, con gusto, porque no tenemos, siempre decimos el día de mañana va a ser otra cosa, ahorita amanecí de muy mal humor y pues ahorita estoy muy cansada, pues pretextos hay muchos, pero realmente venir con el ánimo de decir, éste es mi día, porque sinceramente, ¿que tenemos?, el pasado lo tenemos su experiencia y ya paso, el futuro es lo que viene cada día, y lo único que tenemos es este momento actual, y si en este momento actual de nuestra vida no tomamos conciencia y nos pasamos quejándonos, no pasamos sin hacer las cosas realmente con interés, realmente poniendo todo de nuestra parte o esperando por otro lado, siempre que si no me reconoció, pues ahora lo voy a hacer mal porque al cabo de todos modos no me reconocen, una parte que pongan la parte gerencial, y otra parte que también el trabajador esté conciente”

Sin embargo, no sería justo analizar solamente el tema de la concientización y motivación, sin tomar en cuenta lo que percepción de los trabajadores. Al respecto hemos encontrado que hay empleados que se sienten satisfechos en su entorno organizacional debido a la armonía y apoyo que sienten por parte de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales, como consecuencia principalmente de una relación armónica que se desarrolla en los mandos gerenciales y con los dueños del complejo. Motivaciones como agradecimientos por medio del envío de correos electrónicos o personalmente cuando los huéspedes hacen llegar felicitaciones por el trabajo realizado a nivel corporativo, y estos a su vez lo retransmiten a los empleados. Otra forma de

reconocimiento que ha realizado la compañía ha sido el realizar convivios, como forma de agradecimiento a todos los empleados: mozos, amas de llaves, recepcionistas, bell boys, etc. Ejemplo de ello fue el reconocimiento que se recibió Hotel Marina por parte de una compañía mayorista<sup>11</sup> y a través de este tipo de convivios la organización hizo explícito el agradecimiento a sus empleados. Un comentario de un Chef que corrobora estas aseveraciones es el siguiente:

“..... si hay armonía desde las Gerencias Generales hasta el puesto donde yo estoy, pues se trabaja a gusto, no quiere decir eso que a veces no recibimos una llamadita de atención ¿verdad?, porque algo que a veces no funciona o no está saliendo bien cuando se requiere que salga, pero existe la motivación también de parte de la Gerencia General, y de parte de la familia Berdegué, también a veces nos extienden los e-mail que nos mandan y todo eso, cuando a él le hacen llegar también los huéspedes que vienen aquí especialmente a la Concha y que han encontrado satisfacción dentro de lo que nosotros le damos”.

Sobre este mismo tema, también hemos encontrado que algunos empleados se sienten satisfechos con la organización, principalmente por el apoyo humano que han recibido, debido a que por cuestiones personales se les ha respetado horarios de trabajo y justificado cuando tienen necesidades de ausentarse, el siguiente comentario corrobora lo anterior:

“.... me apoyan en el horario de para cuidar a mi niña, llevarla a la guardería, recogerla a tales horas, y sí o sea yo estoy a gusto, porque yo siento que estoy recibiendo apoyo en ese aspecto, porque yo desde que estaba embarazada, yo dije: ¿sabes qué? yo no voy a poder trabajar de tarde, porque la guardería no me funciona en la tarde, y no o sea, desde un principio me dijeron: no hay problema, se te va a respetar tu horario en la mañana, y así, y a veces que yo ocupo que si la niña se me enfermó, o algo, ¿sabes qué? pues tengo la niña enferma, no hay problema o sea me justifican la falta, yo si he sentido apoyo”.

Hemos encontrado que la problemática principal que esta afectando la parte motivacional de los actores organizacionales, tiene relación con los sueldos,

---

<sup>11</sup> premio de calidad que da uno de los mayoristas internacionales de charters, que les fue

algunos empleados se sienten desmotivados porque en los últimos cuatro años en los niveles medios para arriba no han gozado de aumentos salariales. Aunado a esto, tenemos que considerar que el sueldo de los empleados operativos, no es suficiente para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores<sup>12</sup>.

“Yo creo que si, hay muchas necesidades, es muy difícil obviamente tener un clima organizacional perfecto, pero si veo que particularmente la situación económica es un factor muy importante que influye mucho en el clima, eso como una razón yo pienso que ahorita es la mas influyente...”.

Sin embargo, los actores organizacionales reconocen o tratan de justificar a la organización, planteando que esta problemática no es exclusiva de esta empresa y la atribuyen a problemas económicos a nivel nacional e inclusive internacional que afectan tanto a empleados como empresarios.

“Pues es como le digo, para empezar ahorita, hay que ser uno honesto, ahorita la situación no es nomás a nivel empresa, es a nivel general, entonces tenemos que esperar, tener esa palabra de espera, que es bastante bonita pero muy difícil, esperar que los tiempos cambien, porque todo mundo vivimos precisamente de eso, por eso trabajamos, para tener un mejor sueldo, para vivir mejor, por ser mejor, y ahorita la situación tenemos que estar a la par junto con la empresa, nos hacen falta muchas cosas, pero también sabemos, que no se dan porque no se quiera, sino que en este momento no es factible, hay muchos problemas”.

A pesar de que existen algunas condiciones laborales desfavorables que prevalecen en la organización, las cuales son expuestas en el inciso denominado: “problemática hacia el modelo de organización y las estrategias de calidad”. No obstante, empleados desde una visión positiva de lo que sucede a su alrededor, se expresan de la siguiente manera de la empresa:

“Yo me siento muy apoyado, estoy muy feliz con mi empresa, yo todos los días veo el océano y lo veo azul, gracias a Dios nos dan aquí alimentos,

---

otorgado en Marzo de 2003.

<sup>12</sup> Esta situación esta fuera de nuestro objetivo de estudio, sin embargo es importante tomar en cuenta que los salarios mínimos estipulados a nivel nacional, son insuficientes para satisfacer necesidades básicas.

nos dan uniformes, me dan lo oportunidad de que es como si fuera mi negocio propio, de que yo vaya, satisfaga a los clientes, los atienda, y me dan dinero, o sea realmente yo no siento esa, si me doy cuenta en la calle, el ver niños vendiendo chicles, gente pidiendo limosna, pero en lo personal no he sentido esa recesión económica.... “.

Dentro del grupo existen estrategias para mejorar el grado de afiliación y pertenencia de la planta laboral y con ello lograr incentivar al elemento humano y fomentar la convivencia entre ellos. Las actividades que se llevan a cabo son: el empleado del mes, el festejo del día de las madres, el día de la secretaria, la posada de fin de año y un convivio mensualmente donde se festeja a los cumpleaños de ese periodo. También se realiza un reconocimiento de antigüedad cada dos o cuatro años en un evento magno. Por parte de la fundación, con estos mismos objetivos se realiza el festejo del día del niño; que se organiza para los hijos de los actores organizacionales, así como donativos para útiles escolares que son para los empleados mas necesitados y se realiza al inicio del ciclo escolar. La generalidad para este tipo de eventos es utilizar alguno de los salones del complejo, donde se acondiciona y se realizan actividades de diversión, con comida, música, pastel, premios y rifas.

También existe un espacio, que es un desayuno con el director general cada dos meses, donde se invitan a 15 empleados aproximadamente que celebran antigüedad en ese periodo, en este desayuno se excluyen las direcciones, gerencias y jefaturas. En el transcurso de estos dos meses - antes de la próxima reunión -, la intención es tratar de solucionar los problemas que se hubieran detectado en esta reunión.

Respecto al control del quehacer de los trabajadores, encontramos que cada departamento tiene procedimientos de trabajo, los cuales cumplen con los objetivos generales de la organización y cada área debe alcanzarlos. De esta manera la gerencia y jefaturas a través de cursos de capacitación y entrenamiento involucran a los empleados operativos para comprender y alcanzar estas metas. El cumplimiento de estos objetivos se monitorea por medio de reuniones

programadas mensualmente o semanalmente dependiendo del área en cuestión. En áreas operativas como alimentos y bebidas, también se controla mediante roles de trabajo, lo que dentro de la organización llaman tiempos y movimientos<sup>13</sup>, que incluye el rol de obligaciones, donde se indica las tareas de cada uno de los empleados, la periodicidad de las actividades, etc.

Por otro lado, nos encontramos repetidamente que los actores organizacionales consideran que su área es la parte mas importante dentro del servicio al cliente, que permite lograr la satisfacción de los huéspedes, esto lo describen en los departamentos de: mantenimiento, alimentos y bebidas, servicio al cliente, división cuartos y calidad. Así se expresa un chef Ejecutivo al respecto:

“Más que nada nosotros por ejemplo como Cheff Ejecutivo creemos en la calidad de que, y somos la parte más importante porque si un huésped se va insatisfecho de sus alimentos, pues ya se pierde la calidad porque aunque el mesero lo haya atendido mejor, haya sido el mejor mesero lo haya atendido, o sea por eso es muy importante de que todos contribuyamos con la calidad, o sea porque tanto yo le pueda dar a un huésped la mejor calidad de los alimentos, el mejor servicio y la mejor decoración en todo, pero si un mesero no tiene la calidad para atender a ese huésped, pues se pierde totalmente todo, todo, todo se esfuma, entonces es muy importante por eso que la calidad la tengamos todos, yo de mi parte contribuyo en que un platillo tenga buen sazón, tenga buena decoración, buena vista, y que el cliente al verlo dice: wow, se te antoja, desde antes de que ya te lo vas a comer y aparte y lo más difícil es al comerlo también debe de tener buen sazón, y eso es en lo que contribuyo yo, o sea pero si debe de medirse a todos los niveles la calidad, siempre tengo eso yo en la mente, que a todos los niveles la calidad se debe de medir porque, si fallamos, si falla uno fallamos todos la verdad”.

Para concluir, el apartado sobre el elemento humano, encontramos que la organización otorga solamente las prestaciones requeridas por ley, sin embargo existen prestamos económicos y donaciones para útiles escolares que se conceden a los empleados de menores ingresos a través de la Fundación, este aspecto es abordado mas adelante en el apartado con este mismo nombre. No

---

<sup>13</sup> Este concepto de tiempos y movimientos es diferente al de administración conocido con ese mismo nombre.

obstante, existe un tipo de bonificación que ha instituido la organización por medio de los grupos de mejora por alcanzar las metas planeadas; estas bonificaciones se realizan por alcanzar los objetivos propuestos que permitan mejorar o si se ha detectado un problema la eliminación del mismo.

En la siguiente tabla se realiza un resumen de los aspectos mas importantes que se refieren al elemento humano en la organización estudiada.

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
# de empleados	1,405 empleados
Sindicatos	Sindicato de trabajadores de la hotelería, gastronómicos y conexos. (sección playa) Sindicato de trabajadores de la hotelería, gastronómicos y conexos de la república mexicana. (sección golf) Sindicato único de trabajadores de la música del municipio de Mazatlán.
Tipo de contrataciones:	Amplias posibilidades de recontractación Amplias posibilidades de ascender
Rotación de personal	Índice elevado, pero puede justificarse debido a las contrataciones temporales.
Antigüedad de los empleados	20% entre 20 y 10 años 40% entre 10 y 5 años 30% menos de 5 años.
Importancia del elemento Humano	Existe la preocupación por el elemento humano a niveles directivos y ejecutivos. Aunque existen unas áreas críticas dentro del hotel, donde no es percibido como tal por los empleados.
Énfasis	a) Desarrollo humano y capacitación. Programas constantes de capacitación b) Fomento a la creatividad e innovación. Espacio disponible, mas no plenamente conocido y difundido c) Trabajo en equipo. Énfasis desde su política de calidad
Satisfacción y/o motivación	Diversidad de opiniones
Pertenencia de la planta laboral	Empleado del mes Festejo del día de las madres Día de secretaria Posada Reconocimiento a la antigüedad ( cada 2 o 4 años) Festejo del día del niño Posada de niños
Prestaciones	Las de ley Bonificación por alcanzar objetivos en los grupos de mejora Prestamos en efectivos, a través de la Fundación Donativos para útiles escolares, a través de la Fundación
Control del quehacer de los trabajadores	Objetivos organizacionales Roles de trabajo

Figura No. 15: El Elemento Humano en el Cid

#### 5.4.5. Tecnología

La tecnología ayuda a hacer realidad los planes y programas de acción de calidad dentro de la organización. Heydebrand (1989), sugiere que las nuevas tecnologías basadas en computadoras es una de las características que debe estar presente en una organización bajo un esquema de posmodernidad, denomina a este tipo de organización como postburocrática. Pries (1995), diferencia la modernidad de la posmodernidad, llamándolas modernización simple y reflexiva donde una de las potencialidades de ésta última es el uso de las tecnologías basadas en computadoras, refiriéndose a tecnologías flexibles en cuanto a su utilización y configuración. Mintzberg (1989), describe la estructura adhocrática cuyo sistema técnico es sofisticado y automatizado. El modelo japonés también se plantea como un modelo con alto contenido tecnológico. Estas nuevas tecnologías computarizadas que describen los autores expuestos en el capítulo uno con respecto a la posmodernidad, están presentes en el complejo turístico.

Un proyecto que se derivó de la búsqueda de la calidad para lograr la satisfacción del cliente, junto con el proyecto de certificación, fue la implementación del sistema Matrix. Es un sistema integral que usa tecnología aplicada a operaciones, tiene unidas todas las unidades de negocio del complejo y conecta todas las áreas operativas, administrativas, contables y financieras dentro de la empresa, anteriormente a esto se manejaba un sistema computarizado denominado INSIS, el cual no cubría todas las áreas del hotel, este nuevo sistema se considera flexible en cuanto a su configuración y utilización.

Este proyecto ha significado una lucha constante contra la resistencia al cambio, los principales obstáculos a los que se han tenido que enfrentar en la organización, los podemos tipificar en tres: empleados de mayor antigüedad y edad dentro de la organización, áreas que anteriormente eran manejadas manualmente y el cambio al nuevo sistema.

La resistencia al cambio en el uso de la tecnología, se dio principalmente en los empleados de mayor edad y antigüedad, así como las áreas donde se incorporó por primera ocasión el uso de la tecnología, principalmente por el choque que significa la tecnología con personas que nunca han tenido contacto con computadoras, además de que durante tantos años han venido realizando sus actividades sin tener que hacer uso de ella.

La tercera forma de resistencia en el uso de la tecnología, se dio en la aceptación del nuevo sistema en las áreas donde ya se manejaba uno anterior. La búsqueda de la aceptación y adaptación del nuevo sistema ha sido un trabajo arduo al que se han tenido que enfrentar en la organización. Así se expresa un gerente del área de sistemas, sobre este tipo de resistencia:

“...hay dos cosas importantes que hay que recalcar, gran mayoría de la gente, o sea mucha, muchos departamentos, muchas áreas, mucha gente que nunca, nunca, nunca tuvieron relación con un sistema ¿por qué? porque su trabajo lo hacían manual, Matrix abarcó muchas áreas en donde nunca se había llegado, a donde nunca había llegado la automatización, entonces mucha gente de esas, o sea pues tú estás trabajando a mano, y llegan y te dicen lo vamos a hacer así, así y así, o sea y esa gente siempre estuvo positiva, el problema aquí pasó con la gente, con la gente que ya tiene un sistema y que se lo quitaste, y que le pusiste otro, o sea para esa gente, fue más difícil con ellos”.

Como mencionábamos en párrafos anteriores la resistencia al cambio ha sido un factor importante con el cual se ha tenido que luchar en el uso de la tecnología, sin embargo hay quienes perciben el beneficio y los esfuerzos que trae consigo la sistematización del nuevo sistema que ha sido desarrollado e implementado en la organización, así se expresa un ejecutivo:

“... se me hace increíble, me parece que todo tenemos que estar al día, a la vanguardia, que éste es un instrumento que si lo sabes utilizar es de mucho beneficio, desgraciadamente en nuestro país, no digo nada más aquí en la empresa, tenemos mucha resistencia, a mí me da mucho coraje, lo voy a decir, tengo mi hija estudiando en un colegio que todavía le piden que traiga información de las barajitas que hace como 20 años venían saliendo en las imprentas, con el información que ni siquiera está

actualizada, y le impiden trabajar por computadora, porque según esto copia y ya no investiga nada y es lo mismo cuando compran su barajita, entonces tú tienes que ir adaptándote a los tiempos, no te puedes quedar atrás, ya ahorita el mundo futuro va a depender de la informática, de los sistemas de computación, todo, y si es un esfuerzo muy grande de la empresa, porque aparte según tengo entendido este proyecto ha costado muchísimo dinero, pero, este a corto plazo creo que ya ha rendido sus frutos, y yo creo que a largo plazo va a ser mucho más competente”.

El área de Sistemas tiene como meta el mantener disponibles los sistemas de información el 100% del tiempo, situación que es difícil, debido a las contingencias de carácter técnico que muchas veces no están al alcance inmediato del ser humano. Sin embargo algunas de las medidas que se han tomado para alcanzar este objetivo son el tener redundancia técnica y operativa. Es decir, se tiene equipo de soporte de los considerados críticos y dentro del personal operativo existen dos personas que puedan dar soporte en cuanto a equipo y manejo de los sistemas de información dentro del complejo.

Para lograr los objetivos planteados dentro del departamento, así como mantener funcionando los equipos computacionales todo el tiempo y automatizar las áreas de la organización ha sido fundamental la capacitación. La tecnología es un eslabón importante para el sistema de calidad dentro de la organización. El compromiso e involucramiento de los empleados de este departamento es perceptible, ya que al ser un área de soporte, requiere no solamente las ocho horas de jornada laboral disponibles, lo cual es aceptado por los integrantes de ese departamento. El director de sistemas se expresa de la siguiente manera sobre este tema:

“.... ahorita después de que un huésped llega, pues él se hospeda en su habitación, si encuentra la habitación sucia, eso ya es pérdida de la calidad, entonces ya es una merma en la calidad, como saber si la habitación esta sucia, esta limpia, como saber que habitación le vamos a dar para que reciba un servicio de calidad, pues nos apoyamos también en los sistemas, nosotros nuestra obligación no es la de mantener actualizada la información de eso se hace cargo cada área, nuestra obligación es que esa información que cada área es responsable de generar y mantener, este disponible. Nuestra meta siempre será tener esa

información disponible el 100% del tiempo, esa es nuestra meta, que sea confiable esa información.... al final de cuenta están trabajando sobre maquinas, maquinas que pueden fallar, que fallan no que pueden, que fallan y nuestra obligación es estar preparados para cuando fallen, tratar de que fallen lo menos, nuestra meta es que los equipos estén disponibles al 100%, no es una meta muy sencilla de lograr, es más es prácticamente imposible, pero hacia eso tenemos que buscar.... entonces es muy difícil mantener los niveles de excelencia en el área de sistemas pero tratamos de hacerlo con capacitación, con responsabilidad, nosotros tenemos equipo, un equipo de gentes aquí en El Cid que en el área de sistemas que estamos todos 100% comprometidos, cuando alguien entra aquí, desde que yo entre y ahora que yo estoy a cargo del departamento, cuando yo entre me lo dijeron y ahora cuando me toca contratar a alguien se lo digo aquí vienes y tu responsabilidad no termina cuando sales de hotel, sigue las 24 horas“.

Actualmente se usa la tecnología electrónica como fin de comunicarse dentro de la organización, por medio de la red interna y el correo electrónico. A través de estos medios se ha disminuido significativamente el uso del teléfono y la necesidad de transportarse físicamente hacia otros departamentos, este recurso es ampliamente difundido en la organización, a través de sus directivos y esfuerzos integrados por diversos departamentos. Así se expresan los actores organizacionales respecto al uso de la tecnología como medio de comunicación interna:

“...la comunicación interna es muy importante en todas las áreas, es una de las áreas que mas orgullo a nosotros nos da, el haber implementado un sistemas de comunicación dentro de la empresa que ahorita nos permite ser muchísimo mas eficiente a todas las áreas”.

“... pero definitivamente es impresionante lo que yo digo ahora, antes para hacer un memorando pues tardábamos años, y ahí va el memorando, ya que lo firmaba todo mundo, no que ahora hay que cambiarlo, y con el e-mail las cosas son mucho más fáciles, mas rápidas”.

“....con lo de las computadoras es muy fácil para mi comunicarme, por ejemplo, con Carlos Berdegué, es más fácil que me conteste un e-mail, me lo contesta rapidísimo, que me conteste una llamada, o que me reciba....”

Sin embargo, se puede denotar la resistencia al cambio de parte de algunos actores organizacionales, que a pesar de tener el recurso de la tecnología y la difusión de su utilización por parte de la organización, prefieren la comunicación personal. Así se expresa un empleado, que corrobora la anterior afirmación:

“.... cuando ya es un tipo de problema que me estén diciendo: dame tu opinión, así no me gusta por correo, me gusta personal, ir a decírselo, un correo puede ser bien, porque queda la constancia, pero a mi me gusta de frente: esto, esto y esto”.

#### **5.4.6. Capacitación**

El Cid Resort realiza cada año un presupuesto de capacitación por departamento, el cual se asigna a cada área en particular. Durante el año 2002 se llevaron a cabo 10,900 sesiones de capacitación, éstas son cursos o entrenamientos que pueden tener una duración de por lo menos un par de horas, un día, o hasta cuatro meses. Las sesiones que se realizaron en el área de hoteles es de 10,336. Con ello, podemos entender la importancia de la capacitación en la sección de hoteles.

El corporativo cuenta con un departamento que monitorea permanentemente a través de diferentes sistemas de detección, las necesidades de capacitación, esto se realiza a través de: las quejas de clientes y los requerimientos de los mismos departamentos.

Durante todo el año se tienen actividades de capacitación, los principales periodos son Mayo, Junio y Septiembre –durante temporada baja -, en estos meses se capacita a las áreas operativas, el resto del año se enfocan principalmente en las áreas administrativas. Los cursos de capacitación se realizan en horarios de trabajo y llegan a realizarse hasta tres turnos. El preparar cursos fuera del horario de trabajo no ha sido una actividad pertinente ya que ha sido visible que disminuye significativamente la asistencia, hasta el momento no existen sanciones para cuando un empleado no asiste a un curso de forma

injustificada, la mayoría del personal operativo esta sindicalizado, se esta analizando la posibilidad de exigir asistencia y puntualidad a los empleados, sin afectar las relaciones sindicales.

Para el programa de capacitación se mantiene una comunicación constante con la Secretaria de Turismo (SECTUR), la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), la Cámara Nacional de Comercio de Mazatlán (CANACO) y diversas instituciones que ayuden en este rubro. Actualmente se esta tratando de incorporar los apoyos del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO <sup>14</sup>) para economizar los costos de capacitación.

La capacitación inicia en el curso de inducción<sup>15</sup>, ahí pudimos constatar el trabajo que la dirección realiza para transmitir a los empleados el compromiso con la organización, con la norma y con la calidad y a la vez el compromiso de ellos para con sus empleados, un ejecutivo de este departamento se expresa de la siguiente manera, respecto a la inducción:

“Desde lo que es el inicio su programa de inducción, el personal debe de estar en conocimiento de que el hotel ya es una empresa certificada por la norma, por la cual nos estamos viendo comprometidos, obligados, a impulsar a la gente a que sea parte de este trabajo de este nuevo proyecto, ¿cómo? realizando sus labores, su operación, de acuerdo a los estándares que ya están definidos en cada departamento en cada puesto, basándose por su procedimiento por eso mismo se crearon procedimientos de trabajo para cada departamento, con el fin de que todos los estándares, se cumplan, entonces esta es la forma en que nosotros como capacitación apoyamos, desde lo que es su inicio durante todo lo que es el transcurso del año trabajar, con programas de capacitación con cursos de capacitación dirigidos al cien por ciento a la calidad para que este personal llegue a la finalidad”.

---

<sup>14</sup> El Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO) es un programa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante el cual se proporciona asistencia técnica y apoyos financieros a programas de capacitación y productividad en micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de incrementar la productividad de las empresas para mantener y aumentar el empleo, desarrollar sus recursos humanos y mejorar las condiciones de trabajo, al tiempo que, con la difusión de las experiencias, se pretende producir un efecto multiplicador en otras empresas con características similares. (<http://www.cniv.org.mx/programas/cimo.htm>).

<sup>15</sup> Aunque el curso de inducción no es considerado como un proceso de capacitación en si mismo, así es denotado por los actores organizacionales.

A través del curso de inducción, se da a conocer la misión, visión y políticas de calidad del grupo, se hace un especial énfasis en conocer los servicios disponibles dentro del hotel, para de esta manera estar preparados y ofrecer los servicios integrales del complejo. Desde este primer contacto la organización trabaja con ellos en los aspectos que ha determinado como parte de los objetivos de calidad: el compromiso y la importancia de la capacitación, el trabajo en equipo, la actitud, el desempeño, el esfuerzo, todo ello para dar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente, haciendo hincapié en el perjuicio o beneficio que cada uno de los actos individuales pueden generar para los empleados y para la compañía misma.

La capacitación es uno de los objetivos dentro de la política de calidad del grupo y esta presente como parte fundamental en el fundador del complejo, así se expresa el Sr. Berdegué en el video del curso de inducción para darle la bienvenida a los empleados, respecto a la capacitación:

“... por eso es que estamos empeñados en estos programas, por eso es que estamos convencidos de que estos programas de capacitación deben ser permanentes, deben ser constantes, deben de ser a los niveles que se requieran, de tal manera que ustedes sientan que la empresa esta detrás de ustedes....”.

No obstante, factores externos a la organización y a nuestro país, como fueron los acontecimientos del 11 de Septiembre de 2001, afectaron de manera importante las expectativas organizacionales del complejo, lo que ocasionó una recesión en diversos rubros; uno de ellos es precisamente el renglón de capacitaciones dentro del presupuesto global. Es importante enfatizar que los acontecimientos del 11 de septiembre tuvieron un impacto inmediato y sin precedente a nivel internacional que afectó el desempeño de las líneas aéreas en todo el mundo y otros prestadores de servicios turísticos, entre ellos las organizaciones hoteleras de nuestro país.

A pesar de esta recesión los empleados han recibido cursos de capacitación que se derivaron de la búsqueda de la certificación y lo señalan como satisfactorio, debido a los conocimientos que adquieren durante estos, apreciando principalmente los cursos de: relaciones humanas, trabajo en equipo, superación, servicio al cliente, entre otros. Así se expresan dos empleados operativos con respecto a los cursos de capacitación:

“...nos enseñaron muchos, de hecho hasta hicimos dinámicas también me acuerdo, de así de lo del ISO, nos dijeron que era lo que teníamos que darle al cliente, cual era nuestro objetivo, anticiparnos a las necesidades del cliente, de cómo hacerlo, qué hacer y todo, si recibimos muchos cursos de eso sí, yo siento que si no hubieran captado ellos todo eso, yo siento que no lo hubiéramos logrado, pero si yo siento que todos captamos el mensaje más que nada que nos daban en cada curso, nos fueron retroalimentando de todo eso”.

“... pues en esto del ISO, nos han enseñado a que el servicio que prestamos en un restaurante debe de ser igual en otro restaurante, no o sea, hay muchas personas que por ejemplo dicen que a los americanos se les atiende más que a otros, pero no es cierto, eso depende de como lo vea uno, pero el servicio debe de ser por ejemplo como dice el ISO, es la Organización Internacional de Estandarización, o sea el servicio que se presta en un restaurante, debe de ser igual en otro, no debe de haber variantes, porque si no, entonces ahí ya estaríamos mal...”

Durante los cursos capacitación se les dio a conocer la norma ISO, sus objetivos, la Calidad, la Misión y Visión del complejo, el papel que jugaba la resistencia al cambio y sobre todo la necesidad de trabajar en equipo para el logro de la certificación, por esto, se interpreta que a pesar de las adversidades que generalmente traen consigo este tipo de procesos, los empleados contribuyeron, lográndose sentirse parte de la certificación.

#### **5.4.7. Mercadotecnia del Grupo**

La mercadotecnia de El Cid se caracteriza por ser creativa y agresiva, en este apartado se describen los aspectos relacionados con las diversas estrategias implementadas en la organización. Existe una campaña agresiva de

mercadotecnia a través de folletos que se encuentran disponibles en cada hotel, así como en Internet, relacionada con las actividades y diversiones; y los bares y restaurantes, que ofrece y puedes encontrar el Grupo El Cid (ver Anexo no. 12).

El Cid atrae diversos segmentos de clientes, los cuales pueden disfrutar de actividades de: playa, golf, tenis, pesca, caza, entre otros, como puede observarse en el anexo mencionado en el párrafo anterior. De igual forma, la estrategia de mercadotecnia en bienes raíces, le ha permitido mantener su posicionamiento como un complejo turístico de lujo con desarrollo residencial, por medio de estas estrategias enfatiza el valor agregado que ofrece.

El Cid implementó en 1996 el programa de boca en boca, el cual fue desarrollado con el objetivo de atraer clientes potenciales para la compañía. El programa consistió en enviar 6,500 paquetes a los clientes de tiempo compartido, invitándolos a ayudar en la venta de estas unidades a cambio de una comisión, la cual se pagaría mediante “Dollars de El Cid” (certificados validos en las instalaciones del complejo).

#### **5.4.7.1. Estrategias de Mercadotecnia del Grupo**

El Cid ha desarrollado un complejo turístico, que ofrece servicios integrales completos, con el objetivo de aumentar los niveles anuales de ocupación y de tarifas por cuarto, se han desarrollado algunas estrategias tendientes a lograr los siguientes objetivos:

- ✓ Posicionar a El Cid como un destino vacacional individual.
- ✓ Reducir la dependencia de los mercados tradicionales y penetrar en otros mercados, tales como el este de EUA, Europa y Sudamérica.
- ✓ Desarrollar nichos de mercado, atacando al mismo tiempo a personas con un nivel socio - económico mayor (golfistas, pescadores, cazadores, etc.), y
- ✓ Reducir la dependencia en aerolíneas comerciales buscando co-inversiones con compañías del giro de charters aéreos.

Las estrategias implementadas por el complejo para lograr los anteriores objetivos son las siguientes:

#### I. Concepto “Isla El Cid”.

Esta campaña de mercadotecnia se denomina “El Cid Island”, ofrece un destino turístico individual con servicios de integrados en un complejo turístico. Esto hace que la compañía tenga una diferenciación ante sus competidores y de ésta forma competir con ellos de una manera más agresiva.

#### II. Programa de Cliente Institucional.

El grupo ha desarrollada una coinversión con una línea aérea de charters para tener control dentro de la disponibilidad de vuelos a este destino.

#### III. Programa del Paquete Promocional Especial.

A causa del incremento en demanda, se implementó un paquete promocional especial (Todo Incluido). Este programa permite a los clientes planear su presupuesto vacacional, garantizando los servicios hoteleros con los mismos estándares de calidad.

#### IV. Venta de Tours al Mayoreo y Operador.

La compañía estableció una coinversión mediante su corporativo con un mayorista en venta de tours y operador estadounidense.

#### V. Mercadotecnia en Nichos de Mercado.

La compañía desarrolló una campaña para atraer clientes con un nivel de ingresos más alto, a través de la estrategia de mercadotecnia de distribuir paquetes promocionales por medio de mayoristas, charters y grupos. Estas estrategias van dirigidas hacia jugadores de golf, pesca deportiva, SPA, caza, y veleros.

## VI. Grupos, convenciones y demás paquetes promocionales.

Se realizaron co-inversiones con agentes especializados, campañas publicitarias enfocadas a este segmento, y la atracción de grupos de convenciones que han usado las instalaciones del complejo.

## VII. Mercados Orientales, Sudamericanos y Europeos.

Para penetrar estos mercados la compañía ha realizado diversas estrategias; hace ya varios años que esta incursionando en el mercado Sudamericano participando con operadores en Argentina, Brasil y Chile. El Cid fue pionero en el programa denominado Alas de América estructurado por Aeroperú, Mexicana y Aeroméxico, ofreciendo así paquetes especiales para atacar Sudamérica. La compañía también participa en programas de viajero en donde se ofrecen vuelos charter desde Los Ángeles combinando noches en Mazatlán y Baja California Sur. De igual manera El Cid firmó un contrato en 1997 para traer turismo individualmente vía mayoristas y aerolíneas.

### **5.4.8 Características del Modelo Organizacional de El Cid**

En el capítulo uno del enmarcamiento teórico de esta investigación se presenta un cuadro con las características que diferencian al modelo organizacional moderno del posmoderno, desarrollado por Barba (2001). Con base en éste se describen los hallazgos encontrados en la organización, agregando una columna que define la característica encontrada en El Cid.

En el siguiente cuadro (Figura no. 16), hemos excluido algunas características que consideramos no son relevantes. Esta determinación esta basada en que es una organización de servicios, por tal motivo no incluimos los criterios de: producción y organización industrial. Adicional a esto durante el proceso de investigación no salió a la luz información referente a estos aspectos: poder, plazo, racionalidad, tiempo y espacio.

Sin embargo hemos incluido otros criterios tomadas de diversos especialistas de la posmodernidad, como son: el manejo de la operación de las organizaciones y la administración, expuesta como unas de las características de una organización de este tipo por Chandler(1962); la importancia del elemento humano expuesta por Pries(1995) y Ouchi(1981); la evaluación y la promoción y la capacitación propuesta realizadas por Ouchi(1981); la capacitación y la baja formalización expuestas por Mintzberg(1989), como una de las características de la empresa adhocrática; la importancia en el servicio, la información y la calidad expuestas por Heydebrand(1989), Montañó(1994) y Pries(1995); certificaciones y acreditaciones, la cual ha sido imperativo en las empresas japonesas, y por último, el marketing agresivo del cual hace énfasis Mattelart (1996).

Una vez analizado el complejo turístico y definido las características particulares de su modelo de organizacional concluimos que posmoderno, a pesar de encontrar algunas características que indican modernidad. Al respecto consideramos que no existe ninguna organización pura; ni premoderna, ni moderna, ni posmoderna, sin embargo encontramos énfasis o características cargadas mayormente hacia uno de estos modelos, esto es lo que nos ha permitido definir el perfil de la organización.

En los siguientes párrafos puntualizamos las características del modelo organizacional del complejo, lo cual es fundamental en este estudio, ya que es uno de los objetivos principales de esta investigación.

<b>Modelos Organizacionales</b>			
	<b>Modernas</b>	<b>Posmodernas</b>	<b>El Cid Resort</b>
Organización	Burocrática	Flexible	<b>Flexible</b>
Estructura	Formal / rígida	Formal / informal / Flexible	<b>Formal / informal / Flexible</b>
Procesamiento y comunicación	Manual / análogo lineal	Electrónico / digital red	<b>Electrónico / digital red</b>
Estrategia	Planeación / admón. estratégica	Pensamiento estratégico	<b>Pensamiento estratégico</b>
Decisiones	Individual	Colectiva	<b>Individual / Colectiva</b>
Trabajador	Operario descalificado	Operario polivalente	<b>Operario polivalente</b>
Empleo	A corto plazo	De largo plazo	<b>Corto y largo plazo</b>
Control	explícito	Implícito	<b>Explícito /Implícito</b>
Jefatura	Desconfianza	Confianza	<b>Confianza</b>
Motivación	Satisfacción	Compromiso	<b>Satisfacción / Compromiso</b>
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas	<b>Jerárquicas / semidemocráticas</b>
Recompensas	Económicas	Económicas / simbólicas	<b>Económicas / simbólicas</b>
Objetivos	Utilidad / Crecimiento	Sustentabilidad / expansión	<b>Sustentabilidad / expansión</b>
Manejo de la operación	Operación de negocio única	Unidades de operación	<b>Unidades de operación</b>
Administración	Propietarios y familiares	Directivos profesionales	<b>Directivos profesionales</b>
Elemento Humano	Poca importancia en el elemento humano	Mucha importancia en el elemento humano	<b>Mucha importancia en el elemento humano</b>
Evaluación y promoción	Toma muy poco en cuenta a los empleados de la organización, para ascensos y evaluaciones para promoción.	Se considera primeramente los empleados de la organización que cumplen con el perfil	<b>Se considera primeramente los empleados de la organización que cumplen con el perfil</b>
Capacitación	Poca importancia en la capacitación	Amplia importancia en la capacitación	<b>Amplia importancia en la capacitación</b>
Formalización	Alta formalización	Baja formalización	<b>Baja formalización</b>
Importancia en:	Poca o nula Importancia en el servicio, información y calidad	Importancia en el servicio, información y calidad.	<b>Importancia en el servicio, información y calidad.</b>
Certificaciones y acreditaciones	Empiezan a aparecer diversos enfoques para certificaciones y acreditaciones.	Búsqueda de certificaciones y acreditaciones	<b>Búsqueda de certificaciones y acreditaciones</b>
Mercadotecnia	Mercadotecnia básica	Marketing agresivo	<b>Marketing agresivo</b>

Figura No. 16: Modelo Organizacional de El Cid, elaborado por la autora, con base en Barba (2001).

1. Organización: La organización estudiada tiene un mayor énfasis hacia una organización flexible, ha tenido que adaptarse para responder a las necesidades cambiantes del entorno, esto ha sido obligatorio para asegurar su permanencia y mantenerse competitiva ante los nuevos ambientes y organizaciones en el sector.
2. Estructura: Uno de los esfuerzos que ha realizado recientemente la organización, ha sido en relación a la definición formal de la estructura organizacional, se delineó perfectamente cada una de las divisiones, departamentos, tareas o actividades así como la interacción entre cada uno de los miembros de la organización. Hemos identificado también las relaciones informales entre los actores que se estructuran para el logro de resultados en el desarrollo de las actividades organizacionales. Así como la flexibilidad que obliga a la estructura a adaptarse para hacer frente a los cambios del entorno.
3. Procesamiento y comunicación: La comunicación interna actualmente hace uso de la tecnología electrónica con el fin de eficientarla, esto se lleva a cabo a través de Intranet y de los correos electrónicos. Actualmente el complejo turístico esta migrando a un nuevo sistema integral, el cual es considerado como tecnología flexible; con un alto contenido tecnológico que ha permitido tener todas las áreas contables, administrativas y operativas en línea.
4. Estrategia: Las estrategias organizacionales están cimentadas en una planeación estratégica, no simplemente en un proceso de planeación que solo busca anticiparse a la toma de decisiones, sino un proceso en donde los directivos de la organización, han previsto el futuro y desarrollado procedimientos y operaciones para alcanzarlo.
5. Decisiones: La toma de decisiones que ha predominado en la organización ha sido colectiva; a través de los consejos de administración y del grupo de directores ejecutivos. Sin embargo, hallazgos indican que sigue dándose la toma de decisiones individual, debido principalmente a la presencia del fundador del complejo.

6. Trabajador: El trabajador en la actualidad no debe realizar un tipo de trabajo descalificado sino polivalente. Los hallazgos nos indican que el tipo de trabajador que prevalece en la organización es este último; personas que tienen conocimientos sobre los procesos que se desarrollan en la empresa, capaces de realizar distintas tareas, de resolver problemas, de tomar decisiones y de aceptar responsabilidades.
7. Empleo: La permanencia del elemento humano en la organización en su mayoría es de corto o mediano plazo, si embargo un punto que sobresale es el número de empleados que tienen más de diez años de antigüedad, lo cual nos ha permitido afirmar que el empleo tiene la dualidad de corto y largo plazo.
8. Control: La forma de controlar el quehacer de los trabajadores es mayormente implícita, bajo el esquema del cumplimiento de los objetivos organizacionales que marca la dirección. Sin embargo en algunas áreas operativas el control llega a ser explícito a través de roles de trabajo donde se definen todas las actividades del empleado desde su llegada, hasta el cumplimiento de la jornada laboral.
9. Jefatura: En la actualidad, la organización se ha visto obligada a hacer cambios estructurales, actualmente la dirección general, liderada por su fundador Don Julio Berdegué Aznar, ha depositado su confianza en los directivos, midiéndolos a través del logro de objetivos organizacionales.
10. Motivación: La motivación en el complejo está enfocada principalmente en la satisfacción de los actores organizacionales, sin embargo, gran parte de los empleados lo perciben como un compromiso permanente hacia los objetivos de la organización. Este aspecto es ampliado en el apartado de la certificación ISO 9002.
11. Relaciones: Hemos identificado que gran parte de las relaciones en la organización son de tipo semidemocráticas, sin embargo, se localizaron nichos donde todavía perdura el respeto y la relación puramente jerárquica.

- 12.Recompensas: Hemos podido constatar las recompensas económicas en los últimos años han sido mínimas, debido principalmente a los problemas por los que atraviesa la organización. Sin embargo, el aspecto simbólico esta presente a través de reconocimientos, diplomas, fiestas, entre otros.
- 13.Objetivos: Hemos encontrado que los objetivos organizacionales son la sustentabilidad y crecimiento, la sustentabilidad en el sentido de los esfuerzos organizacionales por mantenerse dentro de posiciones competitivas lo cual se ha realizado por medio de la búsqueda de la calidad, a través de la certificación. El crecimiento es otro objetivo organizacional que ha sido permanente desde los inicios del complejo, (véase en el apartado de “Desarrollo del Grupo El Cid Resort”), podemos hacer énfasis en su reciente expansión fuera de casa; Cozumel y el proyecto que actualmente se tiene en Cancún.
- 14.Manejo de la operación: El manejo de la operación del negocio, es a través de diversas unidades de operación, cada unidad es independiente administrativa, contable y funcionalmente. Uno de los hoteles se encuentra geográficamente disperso.
- 15.Administración: La administración del complejo es gestionada por directivos asalariados y profesionales, quienes la controlan y dirigen, los cuales tienen un alto grado de profesionalización en el ramo, además de ser egresados principalmente de universidades de prestigio, como son: ITESM, Universidad de Harvard, Universidad de San Diego, entre las mas sobresalientes.
- 16.Elemento Humano: Otro de los esfuerzos en los que se ha concentrado la organización, es en referencia a la importancia del elemento humano; se han establecido estrategias para: fomentar la creatividad e innovación, mejorar el grado de afiliación de los empleados, campañas de capacitación, énfasis en la calidad de trabajo de equipo y se manejan altas posibilidades de escalar posiciones jerárquicas así como el reingreso a la organización.

17. Evaluación y promoción: La evaluación y promoción son otras de las características que definen el modelo de organización de este complejo; ya que existen grandes posibilidades de ascender, debido a la calidad de trabajo de los actores; su desempeño y disposición laboral.
18. Capacitación: La capacitación ha sido permanente en la empresa, es considerada como uno de los principales objetivos organizacionales para lograr estar dentro de la competencia nacional e internacional, por ello, hemos considerado su importancia como una de las características que distinguen al modelo organizacional del grupo.
19. Formalización: La formalización dentro del hotel esta definida en diversos grados, por un lado un alto grado como consecuencia de los objetivos de la certificación, enfocados hacia el logro de la calidad, y por otro lado en las direcciones y gerencias generales para los cuales existe cierta flexibilidad respecto a las reglas y procedimientos organizacionales.
20. Importancia en servicios, información y calidad: Un factor que ha sido fundamental en esta organización ha sido la importancia permanente que se le ha dado a los servicios, la información y la calidad.
21. Certificaciones y acreditaciones: La organización ha concentrado sus esfuerzos en los últimos años en el objetivo de la certificación ISO 9002, lo cual hemos identificado como una de las características que revelan un modelo organizacional posmoderno.
22. Marketing agresivo: Hemos encontrado que el marketing que se lleva a cabo en el complejo se caracteriza por ser creativa y agresiva, en párrafos anteriores se describen algunas de las estrategias de mercadotecnia que se llevan a cabo.

## 5.5. Calidad en El Cid Resort

### 5.5.1. Evolución de la calidad

En los últimos años ha existido una fuerte preocupación por el tema de moda; calidad, los cambios mundiales nos obligan a mejorar, a darle al cliente lo que busca y a la vez las expectativas de ellos son cada vez mas altas. El Cid no es la excepción; esta organización, que además de ser familiar y manejada bajo las premisas y criterios de la Familia Berdegué, ha desarrollado diversos aspectos que nos indican el trabajo realizado para incorporar calidad en los servicios de este complejo, lo que se puede constatar en los diferentes premios y certificaciones que se han obtenido a través de los años.

No obstante, podemos decir que los inicios de la consolidación de la calidad en del grupo surgen en 1998, poco después de lograr ingresar a la Bolsa Mexicana de Valores, a través de una inquietud familiar por reestructurar este complejo. En un esfuerzo por lograr esta reestructuración, El Cid contra los servicio de consultoría externa con el objeto de mejorar los procesos, la calidad en el servicio, disminuir los costos operativos y por ende incrementar las utilidades del negocio. El siguiente comentario de un ejecutivo, habla sobre la reestructuración en el complejo y nos permite afirmar lo anterior:

“....se propuso una reestructuración enfocada básicamente en mejorar la calidad de los procesos de cada una de estas divisiones y obviamente en reestructurar lo que son los costos, es decir, bajar costos basados en la reestructuración de procesos, obviamente aquí la idea del grupo es compartir los resultados operativos con los resultados del negocio, e incrementar la rentabilidad final de lo que es el grupo”.

Los puntos críticos que definen en ese momento el corporativo junto con la empresa de consultoría externa fueron: división cuartos, mantenimiento, lavandería y almacenes. La selección de estas áreas se realizó principalmente en base a los altos costos que representaban para el corporativo. Basándose en estas divisiones, se empezaron a describir indicadores claves que repercutieran

en las variables involucradas en el proceso que estaban afectando a los resultados operativos del negocio, interpretamos que la definición de indicadores esta influenciada por Crosby (1999), quien en uno de sus 14 principios propone: Determinar el estado de calidad de la organización y definir indicadores de calidad para establecer las mediciones en cada área de la compañía, en la búsqueda de posibles mejoramientos o para tomar acciones correctivas.

Durante la reestructuración de estas áreas, se realizaron formatos, se analizaron cargas de trabajo y se desarrolló el manual de operaciones y procedimientos de estos departamentos, como resultados lograron una disminución de costos que se reflejaron directamente en los presupuestos anuales. Posteriormente se realizó una reestructuración de procesos de proveedores, logrando los mismos resultados anteriores. Encontramos que como resultado de estas reestructuraciones, los actores organizacionales percibieron que muchos de los procesos que habían utilizado por años estaban obsoletos o había una mejor manera de llevarlos a cabo, al confirmar los resultados que se lograban en estos procesos de mejora, lograron motivarse e involucrarse en los posteriores; como la búsqueda de la mejora continua. Los siguientes comentarios de estos empleados corroboran lo expuesto anteriormente:

“...poco a poco nos fuimos dando cuenta de que al reestructurar estos procesos de trabajo, la gente se hacía mas eficiente y por ende los resultados departamentales ”.

“....muchos de los alcances que tuvimos fueron esos y de ahí parte lo que es hoy la realidad en el hotel y mucha gente motivada viendo lo que es el resultado de su trabajo inicial, busca la manera de seguir con una mejora continua siempre en los departamentos”.

A partir de esta reestructuración de procesos, se crea la Dirección de Calidad dentro del corporativo - en el año de 1999 -, la cual sirvió como eslabón inicial para conseguir la certificación de ISO 9002, obtenida en Junio de 2002, así lo argumenta un directivo del complejo:

“... en ese inter vimos que era una visión, digamos hasta cierto punto limitada, porque pues en realidad en el grupo, un área repercute directamente en otra, todas están como, relacionadas entre si, como si fueran, un engrane, todo va afectando una cosa con la otra, y entonces nos pusimos a platicar y vimos que en realidad lo interesante de todo seria abarcar a la empresa como un todo, y empezar a trabajar en lo que es optimización de los procesos con el fin de optimizar costos pero al mismo tiempo que mejorara el nivel de servicio que teníamos, entonces de ahí nace lo que es el proyecto ISO, que específicamente se enfocó en como mejorar el servicio y al mismo tiempo optimizar costos”.

Una vez probado el éxito de la reestructuración de procesos, se prosiguió con el departamento de mercadotecnia, llegando a la conclusión después de analizar las cargas de trabajo, los costos y los tiempos de respuesta; contratar los servicios de un despacho externo, de esta manera se disminuyeron los altos costos de la nómina y los tiempos de respuesta a las necesidades del corporativo. Actualmente se tiene una gerencia de mercadotecnia que se encarga de llevar la imagen del grupo y hace uso de servicios externos para cumplir con los requerimientos institucionales del complejo. Posteriormente se analizó el departamento de alimentos y bebidas, enfocándose específicamente al costeo de los platillos, el cual no existía hasta este momento.

De esta manera se fueron incorporando dentro del complejo, diversas mejoras y empieza a permear dentro de la organización la eficientización de procesos y la implementación de políticas basadas en la calidad al tiempo que se cuidaban los costos, teniendo en mente no sacrificar calidad. La influencia de esta decisión esta dada principalmente por Deming (1989); en su quinto principio para alcanzar la calidad define lo siguiente: Mejorar constantemente los procesos de planeación, producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y así reducir los costos continuamente, así se expresa un ejecutivo respecto a este tema:

“...muchas veces la empresa se pierde en la dualidad de calidad con costos, es decir, las empresas se preocupan mas por cuidar la calidad, reestructurando procedimientos basados en una calidad óptima, pero al final de cuentas resulta en costos mas altos para el negocio...”.

### 5.5.2 Certificación ISO 9002

Una vez incorporado el departamento de calidad, inician los esfuerzos para obtener la certificación ISO 9002, se contratan los servicios de un despacho externo llamado Management Forum y en el año 2000 se definen por primera vez la misión, visión y políticas de calidad como un esfuerzo en conjunto con los principales directivos de la organización.

Antes de empezar con la documentación para la certificación de ISO 9002, la mayoría de los procesos de operación en del grupo, habían sido analizados, como se expuso en el inciso de la evolución de la calidad, con ello se había logrado un rediseño, en algunos casos profundo en otros superficiales, esto se considera fue el inicio de la búsqueda de la certificación, ya que la organización pretendía asegurarse que estos procesos cumplieran con los objetivos de la organización; lograr la satisfacción del huésped. Junto con los esfuerzos de rediseño se le dio también mucha importancia a la capacitación del personal, en el sentido de darles a conocer lo que significaba la norma y sobre la necesidad del esfuerzo conjunto para lograr la certificación. Esto consideramos fue totalmente acertado, debido a que la certificación se logró principalmente por la cooperación y apoyo de los empleados involucrados en este proceso.

Hasta este momento no existe un comité de calidad como tal, se manejan reuniones corporativas trimestrales de todas las unidades de negocio, donde participa la dirección de calidad. Se tienen implementados grupos de mejora, que operan cuando el área de calidad o los departamentos operativos detectan un problema o una oportunidad para perfeccionar en la organización. En estos grupos participan dependiendo del área los directores de la unidad de negocio, la presidencia, el director general y los empleados involucrados y seleccionados. Se realiza un plan de trabajo y se le da seguimiento, los reuniones pueden ser mensuales, quincenales, semanales, dependiendo del problema y la disponibilidad de trabajo de los participantes, el objetivo de estas reuniones es tener una mejora en el problema detectado o la eliminación del mismo.

En los últimos años los esfuerzos por la calidad en el complejo, se han traducido al logro de la certificación, y la organización se ha preocupado porque los empleados entiendan la obligación con la calidad que conlleva esta certificación, la forma de corroborar que estos esfuerzos sean entendidos ha sido mediante la inducción para los nuevos empleados, y para los empleados que ya son parte del corporativo se realizaron fuertes campañas de capacitación. Existe otra forma de corroborar el entendimiento y aprendizaje de los empleados; mediante auditorias, se tiene un plan de auditorias en donde se revisan todas las áreas a lo largo del año. Estas son las dos formas que la organización ha implementado para confirmar que se este dando el entendimiento hacia la norma y hacia la calidad. El siguientes es un comentario de un ejecutivo sobre este tema.

“En las auditorias precisamente te das cuenta, porque es el contacto con la gente precisamente, de que llegas y le preguntas en que se basa su procedimiento, que si conoce el sistema, que si de que le han hablado sus jefes, que si conoce sus políticas, empiezas a platicar con ellos y ahí ves el grado de involucramiento que tiene y ahí dices tu ok, mi capacitación está fallando, la comunicación del jefe inmediato con este está fallando, o sea porque los jefes los que permean el sistema con todos los niveles”.

Los principales problemas que se detectaron en el curso de la investigación, respecto a los procesos y diseños de calidad, son principalmente: la alta rotación dentro de las áreas operativas, la resistencia al cambio, la cultura de servicio y la renovación de inmuebles. Sobre la alta rotación se mencionó en párrafos anteriores que se debe principalmente a las temporadas vacacionales de un destino con las características de Mazatlán. La resistencia al cambio, que se puede considerar como inevitable dentro de cualquier proceso de cambio, sin embargo ha sido mayor en los empleados de mayor antigüedad y edad. La cultura en el servicio es vista por los mismos actores, como la actitud ó predisposición para hacer bien las cosas. Los siguientes son algunos comentarios realizados por ejecutivos del complejo respecto a los principales problemas en los procesos de calidad:

“... creo que el principal problema es la rotación, eso a niveles operativos, es alta, por lo mismo es difícil, que toda la gente en realidad este involucrada, apenas están entendiendo como operar y porque, que es la misión y cual es la visión y las políticas, y que tienes que respetar, y que estamos en un sistema, y que son auditados, cuando se salen, y entonces pues ese es un problema”.

“... el que yo les trate de imponer alguna norma o que les pueda imponer 10 ó 15 formatos porque son parte de un procedimiento internacional, pero si ellos no entienden o no les doy a entender porque la calidad implica algunos cambios, por ejemplo gente que tiene trabajando 10, 15 ó 20 años que para esto es muy difícil, entender el porque tanto cambio si las cosas se han hecho iguales durante tantos años y a la mejor no vamos a llegar nosotros a enseñarles, entonces uno de los problemas que si afectan e inclusive en la implementación de todo ese tipo de modelos de calidad, de reestructura, de reingeniería, es precisamente la resistencia al cambio, que muchas veces se da entre todos los empleados y bueno es un perjuicio de la misma empresa”.

Sin embargo un ejecutivo comenta que la resistencia al cambio juega un papel secundario, una vez combatiendo la alta tasa de rotación de los empleados operativos y logrando la participación e involucramiento directo de la dirección general:

“... definitivamente la resistencia al cambio ha sido y sigue siendo el tema con el cual tenemos que vivir día a día, para que se respeten y se lleven acabo las cosas de una nueva forma, pero yo creo que en realidad esa resistencia al cambio deja de existir cuando se vencen los problemas que te mencione en un principio, o sea, habiendo una participación directa y un involucramiento directo en todos los mandos, de arriba-abajo, esa resistencia se va eliminando, a todo nivel, y yo creo que es eso, todo cambio es un hecho, te vas a encontrar resistencia, existe y es, pero yo creo que hemos avanzado precisamente en el sentido de que como hay mas participación de la dirección, digamos que, no que se elimine la resistencia, sino que se combate mas rápido”.

No obstante a pesar de que la resistencia al cambio juega un papel natural dentro de los procesos de innovación y de cambio en las organizaciones, algunos actores organizacionales lo perciben minimizado, por los beneficios que estos

cambios traen a la consecución de los objetivos organizacionales, así se expresa un empleado sobre la resistencia al cambio:

“.... no hubo resistencia porque todos nos dimos cuenta que fue para un bien a la empresa y eso se está dando, fue un poquito difícil al inicio pero ya conforme la marcha se fue aceptando y estuvo muy bien, y hasta ahorita creo que vamos muy bien y estamos para la siguiente fase”.

El último problema mencionado sobre los diseños y procesos de calidad, es en relación a la renovación de inmuebles, se encontró que se necesitan hacer importantes inversiones, debido al deterioro y maltrato de inmuebles, muebles, tuberías de agua y aires acondicionados, etc., aunque se tiene estipulada la remodelación de inmuebles cada cinco años, como uno de los objetivos de la política de calidad, identificamos que no se está cumpliendo con este objetivo.

Se pudo constatar que los principales directivos y ejecutivos se encuentran muy satisfechos con el logro de la certificación. Sin embargo, están conscientes de que la norma necesita acompañarse de otras herramientas como la reingeniería que fue utilizada por ellos, así como de mecanismos de seguimiento y supervisión, ya que ésta por sí sola no asegura la calidad en la organización, aunque les da ciertas ventajas de captación de clientes, pues es una carta de presentación que les permite estar a la altura de los mejores hoteles, debido a que se tienen las actividades coordinadas y operadas bajo un estándar de calidad internacional, que les permite, entre otras cosas, abrirse una puerta hacia los mercados internacionales.

“.... evidentemente depende mucho de la empresa, en si realmente quieres tú que den la certificación, por simplemente el hecho de tener el papelito o porque realmente quieres lograr un servicio de calidad”.

“.... yo creo que el ISO precisamente es una herramienta, que yo creo, apoyado con algunas otras técnicas propiamente dicho de vigilancia y de organización son muy benéficas para un negocio, lo importante de esto es la implementación y el seguimiento que se le da, porque muchas veces es muy fácil de implementar, algún plan, algún procedimiento nuevo, pero el problema de todo esto es cuando no se le da seguimiento, cuando los sistemas de trabajo se caen por falta de supervisión y al final de cuentas esto sale mas costoso para un negocio y resulta en ineficiencias y al final

la gente inclusive es muy tendiente a ser muy cómoda, cuando no tiene supervisión y fácilmente se le da por perderse en el mar de técnicas, de procedimiento y de normas, pues igual teniendo un ISO pero no dándole el seguimiento da un resultado negativo para la misma empresa”.

“... ISO es un tipo de documentar todos los procedimientos que actualmente pues se llevan acabo, estén bien o estén mal, en teoría se supone que al yo documentarlo estoy utilizando el mejor procedimiento, sin embargo inclusive otros de los detalles que yo observo en el ISO es que bueno yo armo un procedimiento muy bonito lo documentas con la norma, pero no estoy midiendo el impacto financiero inclusive para el negocio, o sea, muchas veces por norma hay que hacer cosas que a la mejor para el negocio le resultan en un impacto financiero, como comentaba es una herramienta que mercado lógicamente nos da mucha fuerza, en realidad lo usan con mucha fuerza los vendedores para proyectar el hotel, muy buena, estamos al nivel competitivo alto, sin embargo yo creo que apoyado con otras herramientas como puede ser la reingeniería, algo de Kaizen, algo de bechmarking, pues solidifica mucho la operación de un negocio y al final los resultados que quiere el dueño y el servicio que quieren los clientes basados en una norma internacional”.

“... como nosotros pudimos antes de la certificación revisar nuestros procesos, mediante un proceso de reingeniería, de análisis de lo que estábamos haciendo, pues obviamente, yo pienso que pudimos mejorar nuestros procesos, para mí sería una pérdida, gran pérdida de tiempo el documentar cosas que están erróneas, ¿de qué te sirve?, tanto trabajo para que te digan que está mal, yo creo que si puede haber una crítica en proceso de certificación de ISO en este sentido, que tienes que incorporar otras cosas antes, para después certificar”.

La certificación ha sido vista de diversas formas por los empleados de la organización, prácticamente en todos los niveles jerárquicos se percibe como un logro el haber alcanzado el objetivo que se habían planteado años atrás; del cual se siente parte. Además de tener el papel que los certifica mundialmente, que solidifica la operación del negocio y da como resultado el servicio que los clientes esperan recibir, basado en una norma internacional, situación que los hace sentir plenamente satisfechos y mas aun el haber sido parte de dicho proceso. Así se expresa un empleado operativo sobre el logro de la certificación:

“... ver que ya se habían preocupado un poquito en obtener una certificación que para futuro porque es muy valiosa, porque ya ve ahorita mucha gente, mucho turismo es lo que busca, es lo que busca ver

empresas que tengan ya la certificación del ISO y así ya no van a llegar buscando una aventura haber, haber que tal los van a atender, entonces ya con una certificación, pues ya la gente llega confiada a que le van a dar un buen servicio, y pues a mí me dio eso de la certificación, pues si me dio gusto, porque pues a raíz de todo esto de la certificación fue cuando nos dieron los cursos, cuando nos hicieron entender de lo que era el servicio, lo que era la estandarización, lo que era la calidad y pues de hecho a todos nos llevan a un mismo puntito, que es lo que le pueda uno prestar mejor al cliente”.

Sin embargo para algunos ejecutivos y operativos, es visto como un proceso continuo; como un compromiso de mantener la responsabilidad que han asumido con los objetivos de la certificación y no solamente con la obtención del papel que les acredita. El siguiente comentario corroboran estas interpretaciones:

“... pues un compromiso muy fuerte para la empresa, un compromiso que significa haber llegado pero lo más, y aunque suene a frase hecha lo más difícil va ser mantenerse, hay mucho que hacer todavía para conservar la certificación, es un hecho muy importante, es un reconocimiento que se da a empresas que cumplen con ciertos procesos, es muy importante creo yo, pero al final esa certificación no nos va a servir mucho si no nos la dan nuestros clientes... la mejor certificación de calidad es que un huésped regrese, y que te recomiende, que te den las gracias, que te manden un mensaje por correo cuando llegaron a su casa y te digan sabes que la pase muy bien, mientras estemos logrando eso, yo pienso que con certificación ISO 9000 o sin ella, estamos haciendo nuestra meta, es muy importante insisto, es una herramienta, la certificación que tenemos es una herramienta por todo lo que tienes que cumplir, tienes que establecer metodologías de trabajo, es decir eso es apenas es una herramienta, para mí esa es una herramienta para lograrlo, pero no quiere decir que el resultado por sí mismo se va a dar, tienes que trabajar y tienes que seguir trabajando mucho para mantenerlo”.

Otros actores organizacionales perciben la certificación como un logro para el hotel, no para ellos mismos, como lo demuestra el siguiente comentario:

“... mas bien para el hotel, eso de certificación para ellos, pues, es mas el hotel, pues ya es, es una certificación, cualquiera que sea pues, demuestra que tiene mas calidad que otros y eso, pues se siente bien

trabajando en hotel que tenga cierto certificado, pues tu sabes, esta evaluado, por esto, por esto y esto....”

El proceso de certificación fue una etapa difícil en la cual se tuvo que trabajar arduamente, significó mas trabajo y empeño por cada uno de los trabajadores, la organización se encontraba sumergida en diversos procesos simultáneos: la optimización de procesos; la transmisión y compromiso de los trabajadores hacia la calidad; las redefinición de estructuras; las políticas departamentales, etc. Sin embargo la percepción después de haber logrado la certificación, es que las actividades se ven mas claras y definidas, es decir, podemos hablar del pasado lógico y ordenado y un presente caótico, el cual expone Barba (2001) en su tesis doctoral. En este momento se considera que la etapa de adaptación quedó en el pasado y actualmente las operaciones organizacionales se realizan como parte de una rutina normal.

A pesar de haber obtenido la certificación, algunos ejecutivos están concientes de que los procesos que han sido certificados en este momento, deben de estar en constante revisión, ya que no existe una manera única de hacer las cosas eficientemente, además de que nada se queda estático durante el tiempo, y pueden surgir algunos aspectos que requieran de optimización, para lo cual incluso ISO prevé revisiones de procesos, dentro de sus lineamientos.

La organización ha realizado esfuerzos para concientizar al elemento humano sobre: el beneficio que la certificación trae consigo, su necesidad de permanecer en la competencia, lo cual puede lograrse a través del trabajo individual y trabajo en equipo. El siguiente comentario demuestra la anterior:

“... ISO pues ya nosotros sería como recibir algo aparte de, el valor agregado para nosotros como empleados, si la empresa está reconocida por un programa de este nivel, viene más turismo, hay más oportunidades de empleo para nosotros y de permanecer en el mismo”.

Algunos empleados atribuyen parte del éxito de la certificación a los cursos de capacitación que recibieron, donde se les dio a conocer la norma ISO, así como la labor de concientización que realizó la empresa para que los empleados conocieran a lo que se estaban enfrentando, así se expresa un empleado respecto a lo anterior:

“...de hecho hasta hicimos dinámicas también me acuerdo, de así de lo del ISO, nos dijeron que era lo que teníamos que darle al cliente, cual era nuestro objetivo, anticiparnos a las necesidades del cliente, de cómo hacerlo, qué hacer y todo, si recibimos muchos cursos de eso, yo siento que si no hubiéramos captado todo eso, yo siento que no lo hubiéramos logrado, pero si yo siento que todos captamos el mensaje más que nada que nos daban en cada curso, nos fueron retroalimentando de todo eso, para nosotros poder obtener el ISO 9002, y pues gracias a todo eso se logró obtenerlo.... “.

El festejo por haber logrado la certificación se llevó a cabo en la discoteca el Caracol, la cual pertenece al corporativo, donde empleados operativos, supervisores, jefes, gerentes, directivos, así como los mismos dueños se dieron cita para celebrar el acontecimiento, quedando grabado en la memoria de cada uno de ellos el haber sido parte de este proceso, que aunque quedan otros compromisos como mantener esta certificación, fue este equipo de trabajo quien por primera vez logro obtener el objetivo planteado años atrás.

### **5.5.3. Elementos esenciales para la Calidad**

La definición de los elementos que se consideran esenciales para dar un servicio de calidad dentro de esta organización hotelera corresponden a lo que ha sido descrito por los actores organizacionales, que son quienes están directamente involucrados en este sector. Sobre este tema encontramos congruencia entre los actores sin importar los rangos o niveles jerárquicos, también se señala la influencia de diversos gurús de la calidad sobre estas aportaciones.

El primer elemento a considerar, se encuentra fuertemente arraigado en los actores organizacionales es en referencia a la “**actitud del elemento humano**”, es decir, esa predisposición para hacer bien las actividades o tareas. Este elemento es perceptible en las aportaciones realizadas por Crosby(1989), quien propone un programa orientado hacia las relaciones humanas, enfocado a la actitud de las personas, por medio de la concientización y motivación. Algunos comentarios que corroboran lo anterior son los siguientes:

“...pues en todas las ramas, en todos los puestos, en todos los negocios, se debe de tener primeramente vocación de servicio y hacer lo que te gusta y estar donde te gusta, nada mas, y de ahí parte todo lo demás”.

“...yo pienso que la voluntad del empleado, la predisposición que el empleado tenga”.

“... la amabilidad ante todo y el mejor servicio, la atención al cliente, la sonrisa, que te vean que eres amable, que eres gentil, atento...”.

“...la calidad del Recursos Humanos, es muy muy importante, así tengan las mejores instalaciones y los mejores productos para dar a tus huéspedes, el tacto el contacto con las personas es más importante, es lo que capta más la gente, el turismo que viene, ese tacto de la persona debe ser muy amable, muy cálida, muy humana”.

“... porque es bonito de que por ejemplo salgan clientes, que se vayan y pues que cuenten a la salida, yo digo porque ya lo he vivido, entonces que inclusive que dicen que van a ir allá con sus familiares o amigos y les van a recomendar el hotel y que quieren que me busquen a mí para yo atenderlos, o sea esa es una de las partes que más me gustan, el ser amable, el tratar bien a los clientes y pues es lo que da satisfacción”.

Sobre este mismo tema, en referencia a la actitud que debe tener el elemento humano para con los clientes, un empleado operativo comparte su experiencia:

“Debe de nacer uno par esto porque pues aquí se necesita que la gente sea sonriente, sea amable, amigable, no, que no se vea que viene a fuerzas a trabajar o que nada más va a tratar de salir su turno sin esos puntos pues, porque son muy importantes, porque a los clientes les gusta muchísimo que la persona les sonría, que les diga o sea se despida de

ellos, que le diga ¿cómo están?, es que son muchos puntos muy importantes porque nada más no se aplica eso y la gente luego dice que, si uno hizo todo el servicio bien y si no le dio una la despedida al señor, no le dio el procedimiento con eso se pierde, se pierde todo lo bonito que el cliente viene buscando, para hacerse amena su visita, para mí eso es muy, o sea es muy importante, ser amigable con los clientes, preguntarles si todo está bien, si no le falta nada, si tienen algo más, o sea todo eso, ya que digan que no, que no y que no, bueno pues ya no se les dice nada, se sienten satisfechas, ya que se levantan y que se vayan, y otro día vuelven y hasta lo saludan a uno ya, o sea ya no uno a ellos, si no que ellos llegan y a uno le extienden la mano, y eso lo hace sentir a uno bonito. Precisamente hace poco, tuvimos unas personas de Michoacán, yo estuve trabajando en un restaurante de reservaciones para todo incluido aquí que es La Cascada, y pues unas señoras muy amables de allá de Michoacán, pues se fueron encantadas de la vida, porque las estuve atendiendo y me dicen que buena onda era yo con ellas, porque o sea tuvimos unos cumpleaños ahí y las cazuelas y todo ahí, entonces me dice esos detalles son muy bonitos me dice, son muy bonitos, pero todo esto se presta cuando tienes, cuando se tienen personas, o sea que el personal que está es adecuado, por ejemplo, que le gusta hacer detallitos también porque si no, no se puede hacer, si uno fuera pues, pero uno solo no puede, necesita la ayuda de los demás....”.

Otro elemento que se encuentra presente en una organización hotelera es que ***“la alta dirección este convencida e involucrada en los procesos de calidad así como el comprometer a todos los niveles con estos procesos, logrando la coordinación y el trabajo en equipo”***, en esta frase podemos observar fuerte influencia de diversos especialistas de la calidad.

Entre ellos, Juran(1990), quien a principios de los años cincuenta hace una fuerte crítica a la falta de involucramiento de la alta dirección, afirmaba que debían coordinar esfuerzos en todas las áreas de la organización para adecuar las características de un producto al uso que le va a dar el consumidor final. Juran recomienda cinco estrategias que fueron utilizadas por Japón para ser líder de calidad mundial, estrategias que posteriormente fueron utilizadas en las organizaciones occidentales. Retomamos tres de estas estrategias que nos ayudan a comprobar la influencia de este “guru” sobre este elemento para la calidad: la primera es que la alta dirección debe encargarse personalmente de

dirigir las estrategias de calidad, la segunda que todos los niveles de la organización deben involucrarse en los programas de calidad y por último la fuerza de trabajo debe involucrarse con el mejoramiento de la calidad, a través de círculos de calidad.

Otra influencia es la de Feigenbaum(1994), quien refuerza las aportaciones realizadas sobre la responsabilidad de la alta dirección y la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino que abarca todas las áreas de la organización. Este autor introduce la definición de control de calidad total, cuyo principio básico es que la calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso y que la alta dirección debe ser responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad.

La influencia de Crosby(1989), la tenemos en los supuestos que establece de error de lo que se cree que es la calidad, menciona que el problema de la administración de la calidad no esta en lo que la gente desconoce, sino que radica en lo creen saber de ella, relacionado con este elemento en su último supuesto: creer que la calidad se origina en el departamento de calidad. También encontramos este aspecto en uno de los catorce pasos que recomienda para mejorar la calidad: el comprometer a la dirección y todos los niveles gerenciales para mejorar la calidad, hace énfasis en la prevención de defectos y asegurar la cooperación de todos los miembros de la organización.

Este elemento se encuentra también influenciado por las aportaciones de Deming(1989), esto se confirma por la ayuda que proporcionó para la reconstrucción de Japón, en colaboración con la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engenieers), lograron hacer presente la mejora de la calidad en el país, a través de una serie de conferencias cuyo énfasis era el involucrar a los altos directivos en la mejora de la calidad, además de concentrar estos esfuerzos a nivel de toda la organización. También podemos ver esta influencia en su noveno principio para alcanzar la calidad, que dice: Eliminar las barreras que existen entre los departamentos, el personal de investigación, ventas, diseño y

producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y servicios que pudieran surgir.

Algunos comentarios que influyen y corroboran este elemento presente como uno de los esenciales para el logro de la calidad son los siguientes:

“... yo creo que el elemento esencial para que funcione, es que la dirección general este convencida y totalmente involucrada en todo lo que tenga que ver con los procesos orientados a la calidad”.

“... el compromiso de la gente, el compromiso de estar convencidos que mejorar es por bien de todos, si no hay convencimiento desde la Dirección hasta el empleado mas sencillo, difícilmente se va a alcanzar una labor de calidad hacia el cliente”.

“...la actitud de la gente, eso es lo principal, la actitud, la responsabilidad con la que hacemos nuestro trabajo, con la que desempeñamos nuestras funciones, eso es lo principal, no se sustituye eso con nada, o sea nada, pero completamente con nada, de nada serviría que nosotros como hotel tuviéramos las mejores instalaciones del mundo, si cuando recibimos a un huésped no lo tratamos con calidez, no lo tratamos con amabilidad, si cuando lo despedimos no lo hacemos igual, si cuando lo tenemos aquí hospedado con nosotros, no lo tratamos de esta manera, si lo tratamos de abusar de él, dándole menos de lo que tiene derecho o dándoselo de mala gana, para mi todo esta alrededor de la calidad del trato, el compromiso que tengan las diferentes áreas”.

“... trabajar todos en equipo, para un mismo fin, trabajar todos en equipo para dar un buen servicio, un servicio que sea de calidad”.

“...debe de combinarse todo para que yo pueda dar algo de calidad, porque puedo tener la mejor intención, pero si no tengo el soporte de todas las áreas no va a funcionar la calidad”.

“... tenemos que trabajar todos juntos como un todo para lograr que el servicio sea de calidad”.

El tercer elemento que encontramos esencial para dar un servicio de calidad en la organización hotelera es la “**capacitación continua**”, a todos los niveles de la organización, principalmente en temas que les permitan desarrollar mejor sus trabajos sobre calidad y motivación.

La capacitación como parte de la calidad, se puede ubicar a partir de la época del aseguramiento de la calidad. En ésta época es donde surge un departamento específico para el control de la calidad, así como el encargado del mismo, éstos últimos eran responsables, entre otras cosas, de impartir cursos y asesorías relacionadas con la calidad dirigidos a todos los niveles de la organización.

Dentro de las estrategias expuestas por Juran(1990) en Japón, para ser un líder de calidad mundial, recomienda que todos los niveles de la organización deben involucrarse en programas de capacitación sobre la administración de la calidad.

Un ejemplo palpable sobre la importancia de la capacitación en las organizaciones, es el caso de Japón, quienes después de ser considerados como una nación que producía con menor nivel que ninguna, llegaron a convertirse en un modelo a seguir. Los primeros pasos que dio esta nación para conseguirlo fueron a través de las capacitaciones que fueron impartidas por los norteamericanos Deming y Juran.

Algunos comentarios que reflejan el interés y la importancia de la capacitación, expuesto por los mismos actores organizacionales son los siguientes:

“....preocuparse mucho por la adecuada capacitación en este caso del personal, la adecuada atención de todas las expectativas desde que un personal ingresa al hotel, cumplirlas, lograrlas y llevarlas a cabo también en lo laboral, entonces, primero es el personal, trabajar con el al cien por ciento para que el objetivo de la empresa como calidad total se logre”.

“....pero si es muy importante más que nada tener mucho cursos, para que los meseros actúen con motivación más que nada para que ellos se motiven y sienten el calor de la empresa, que siempre está con ellos”.

“....Lo mas elemental es capacitación a nuestros empleados, para que obviamente den un servicio de calidad y superen las expectativas de nuestros clientes”.

El cuarto elemento que encontramos relevante en este apartado son las “**instalaciones**”, las cuales, al ser precisamente este servicio el que se está vendiendo, deben mantener estándares determinados; en cuanto a la infraestructura, el mantener cada una de las áreas dentro del hotel en perfecto estado y funcionamiento y por consiguiente una limpieza impecable.

Debido a las características de este tipo de organización: de servicios, se hace la siguiente analogía; se considera que las instalaciones son el producto que ofrece la empresa. Es a partir de Juran(1990) donde los servicios empiezan a ser considerados como un soporte para la calidad en la manufactura, sin embargo es Crosby(1989) quien hace énfasis en que los servicios deben de ser tratados de manera similar a los productos.

Algunos comentarios que reflejan la importancia de las instalaciones expuesto por los mismos actores organizacionales son los siguientes:

“...y lo que serían las instalaciones que todo este limpio, que todo este en orden, que se mantenga un estándar determinado”.

“...que cuando llegue a la habitación pues este todo confortable, las camas hechas, la limpieza impecable, ya cuando el cliente sale a las áreas, pues que las vea impecables”.

“...dejarles bien la habitación donde ellos están, porque eso es sentirse bien, decir: estoy dando un buen servicio y dejarlo lo más limpio que se pueda, que este todo limpio, y pues uno se siente satisfecho de decir: si vuelve a regresar es porque lleva un mensaje, algo extra se lleva el cliente”.

El quinto elemento detectado como esencial para dar un servicio de calidad tiene que ver con “**el conocimiento y su relación con la disponibilidad de los recursos materiales, tecnológico e informativos**”, en el desarrollo de la investigación sobresalió la necesidad por parte de los actores organizacionales de tener disponibles cada uno de los recursos necesarios para la eficiente coordinación de sus actividades, la importancia relevante que las computadoras juegan en este sector y el conocer la información en relación a los servicios

integrales que ofrece el complejo para dar un mejor servicio durante la estancia del huésped. Podemos entender, entonces, que algunas áreas del hotel deben convertirse en soporte para que otras puedan proporcionar el servicio de calidad que se requiere.

El sustento teórico de este elemento es similar al del compromiso de todos los niveles de la organización con la calidad, ya que se requiere de este compromiso para proporcionar los servicios de soporte y tener los recursos necesarios para el buen desempeño laboral. Los siguientes son comentarios que reflejan la necesidad de la disponibilidad de estos recursos:

“...te puedo decir que tecnológicamente somos de las empresas mas avanzadas en Mazatlán, mira acabo de estar en una exposición de un proveedor importante de productos de sistemas, hardware particularmente y el expositor pregunto ¿quién tiene esto en su empresa? y fuimos los únicos que levantamos la mano y quien tiene esto otro en su empresa, y fuimos los únicos que levantamos las mano, bueno y quien tiene esto, y así y fuimos los únicos que levantamos la mano, entonces, eso lo estamos siempre tratando de hacer, tener, no conformarnos con lo que tenemos, para mí es muy importante que nosotros vallamos aumentando las herramientas que tenemos para dar mejor servicio, para darle mejor servicio a los usuarios y que éstos puedan prestar también mejor servicio o simplemente darle un mejor servicio al huésped”.

“...tener qué ofrecerle a un cliente algo, vaya porque si un cliente por ejemplo decirle más que nada en un restaurante de lo que tenemos, lo que le puedo ofrecer, porque si no le puedo decir eso, a lo mejor el señor al momento de pedirlo, o algo se puede molestar o algo así no, porque para eso está, para eso está uno, para decirle lo que puede, para las cosas que pueden salir, para, pues para también para poder sacar algo de calidad, porque si me pidieron un refresco, y si yo no le dije lo que tengo, cuando pues si me lo pide, pues le voy a decir no pues no tengo, entonces ya desde ahí ya la calidad del servicio que te pueda prestar pues ya está mal”.

“...deberíamos de pues contar primeramente para recibirlos pues con todo lo que sea necesario, tener todo a la mano, de no fallar en nada”.

“...que tenga una buena información muy amplia, en cuanto a los servicios con los que cuenta la propiedad y aun nada mas de alimentos y bebidas, hablo de lavandería, del gimnasio, en el caso aquí nuestro el club de golf, la casa club, todos los servicios con los que cuenta la propiedad se deben de dar al cliente, nosotros acá contamos con dos conceptos que son: el plan europeo y el todo incluido, que el cliente tenga perfectamente

identificado que es el plan europeo, y el todo incluido, que áreas puede utilizar en el plan europeo y que áreas puede utilizar en el todo incluido, pues todo eso es muy muy importante para nuestros huéspedes, porque si no se les da esa información pues llegan y se pierde el objetivo del plan europeo porque no saben a que restaurantes pueden ir a comer, desayunar, cenar, que bares puede utilizar para el concepto”.

En la figura no. 17, se detalla en resumen los elementos esenciales para la calidad expuesto en renglones anteriores, así como los nombres de los “gurus” por los cuales esta influenciada este elemento.

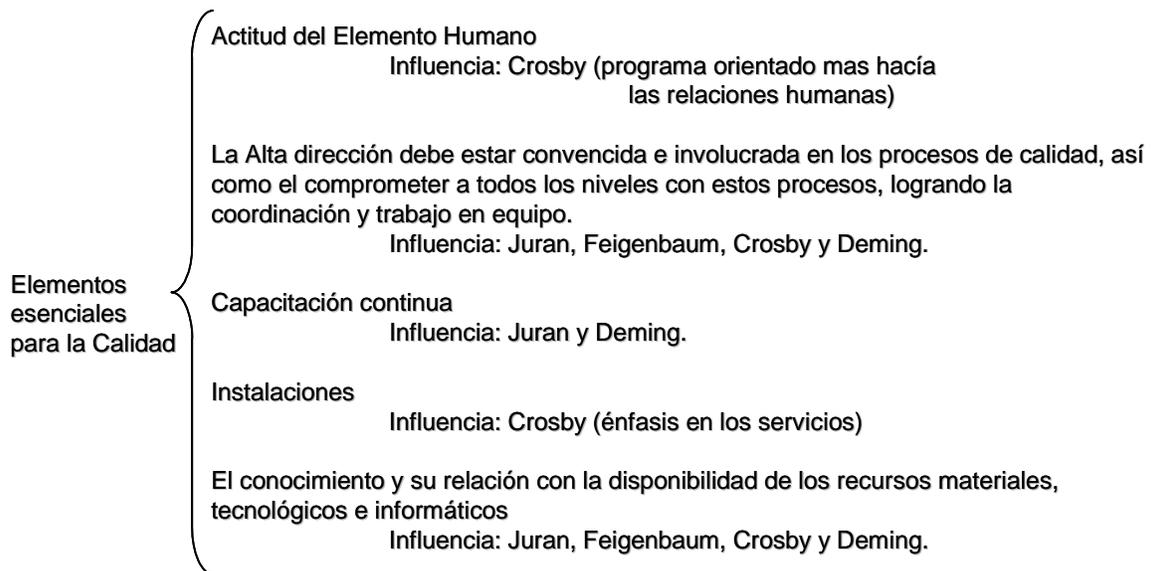


Figura No. 17: Elementos esenciales para la Calidad

#### 5.5.4 Estrategias de Calidad

En el Grupo están convencidos de implementar acciones para incorporar la calidad dentro de la organización. Tienen perfectamente definida su misión, visión y sus políticas de calidad. Cada día Lunes se realiza un curso de inducción para los empleados de nuevo ingreso, donde les dan a conocer y explican la filosofía de calidad del Grupo y se les hace hincapié en que para lograr dar un servicio de calidad son ellos mismos quienes tienen que poner su granito de arena, además del compromiso que tienen al ser ellos principalmente quienes están en contacto directo con los huéspedes. También se les da a conocer a los directivos del corporativo y una bienvenida por parte del Sr. Don Julio Berdegué Aznar.

Como consecuencia de la reciente certificación que ha sido otorgada al corporativo, existen diversos documentos relacionados con calidad; desde las especificaciones de cada uno de los servicios del hotel, las estrategias implementadas de calidad, los objetivos por área, así como las estrategias para lograr dichos objetivos. También tienen perfectamente delimitadas las estrategias de calidad con el objetivo de dar un servicio con estas características.

Dentro de un servicio de calidad, la queja es el momento crítico del servicio, si el cliente ha tenido sólo experiencias satisfactorias, un sólo problema, devaluará la totalidad del servicio. Por ejemplo: que la televisión no funcione, aunque se resuelva satisfactoriamente, se corre el riesgo de que el cliente no regrese. Este punto es fundamental debido a que es más fácil para una persona recordar los malos servicios que las situaciones positivas o favorables que vivieron durante su estancia. Esto tiene repercusiones similares para la satisfacción interna. Por la importancia que estos factores representan, la organización ha establecido las siguientes estrategias de calidad (Ver Figura No. 18).

Las estrategias de la dirección de calidad, están definidas en la siguiente figura, que incorporan los elementos que deben ser evaluados permanentemente para lograr este servicio.

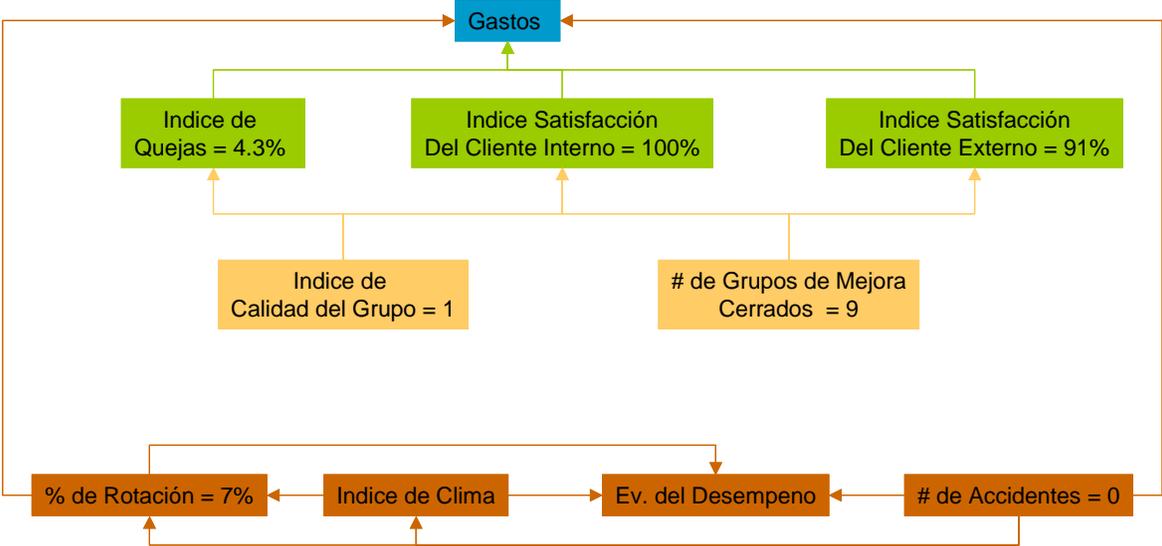


Figura No. 18: Estrategia de Calidad de Grupo El Cid

Por medio de este diagrama, la organización monitorea constantemente: las quejas de los huéspedes, la satisfacción interna y externa, para los cuales existen parámetros previamente definidos en base a los mejores números que se han alcanzado durante algún periodo determinado. Cada uno de estos parámetros están considerados dentro de la estrategia como los objetivos a alcanzar.

El índice de quejas de 4.3% esta definido y asignado de la siguiente manera: Para la operación de hoteles (Granada, Castilla y El Moro) se tiene como objetivo un 8.82%, a Marina un 9.68%, Casa Club un 3%, Pronatour 0% y Naviera 0%, esto da un promedio de 4.3% para el corporativo. El porcentaje de operación de hoteles de 8.82%, esta dado por el promedio de los tres hoteles que son: Castilla de 9.15%, Granada de 8.15% y El Moro de 9.15%, y estos números a su vez están divididos en los rubros de seguridad, mantenimiento, alimentos y

bebidas, ama de llaves y recepción, cada uno con un porcentaje asignado como lo muestra el siguiente cuadro.

Hotel	Porcentaje		Seguridad	Mantenimiento	Alimentos y Bebidas	Ama de Llaves	Recepción
Castilla	9.15%	=	0.15%	4%	2%	2%	1%
Granada	8.15%	=	0.15%	4%	1%	2%	1%
El Moro	9.15%	=	0.15%	4%	2%	2%	1%
<b>Operación hoteles</b>	8.82%						

Respecto al índice de satisfacción externa; las quejas que realizan los huéspedes, se tiene como parámetro un tiempo de respuesta de 20 minutos para resolver los problemas reportados, actualmente no se esta midiendo en forma rigurosa. Sin embargo se esta trabajando en el nuevo sistema; Matrix, cuando al recibir una queja, el sistema lo enviará directamente al departamento que corresponde y ahí de manera automática y sistematizada medirá minutos y segundos, una vez llegando a este tiempo, el sistema mandará una alerta y quedará registrado, para posteriores usos de análisis y mediciones. Para analizar estos índices se realizan reuniones quincenales con el comité de operación ejecutivo.

Mas adelante, en el inciso 5.8, se realiza un análisis de las principales problemáticas del Modelo Organizacional y las Estrategias de Calidad en el complejo turístico, que incluye un análisis de quejas de cada uno de los hoteles y los porcentajes reales en un periodo determinado en cada una de las áreas que conforman estos índices.

Respecto al índice de satisfacción interna de 100%, este elemento no ha sido evaluado con anterioridad, actualmente se encuentran aplicando un instrumento que ha sido desarrollado por una compañía externa para evaluar el clima dentro de la organización.

El índice de satisfacción del cliente externo de 91% esta dividido de la siguiente manera: para la operación de hoteles se tiene como objetivo el 86%, a Marina el 89%, Casa Club un 85%, Pronatour 99% y Naviera 95%, esto nos da el promedio de 91% que se pretenden alcanzar como corporativo. El porcentaje de operación de hoteles, que involucra directamente a esta investigación de 86%. Cada hotel tiene asignado este mismo porcentaje y estos números a su vez están divididos en los rubros de actividades, alimentos y bebidas, concierge, mantenimiento y cuartos y este último incluye ama de llaves, botones y recepción cada porcentaje asignado como lo muestra el siguiente cuadro.

Hotel	Porcentaje		Actividades	A & B	Concierge	Mantenimiento	Cuartos		Ama de llaves	Botones	Recepción
Castilla	86%	=	85%	85%	86%	85%	87%	=	85%	90%	85%
Granada	86%	=	90%	85%	90%	85%	85%	=	85%	85%	85%
El Moro	86%	=	85%	85%	90%	85%	87%	=	85%	90%	85%

Sin embargo a pesar de que Concierge es uno de las actividades que involucran el índice de satisfacción del cliente, existe una vacante para este puesto dentro de la organización, que no esta contemplada cubrir en el corto plazo.

Esta estrategia también incluye otros objetivos como son: 1) alcanzar un porcentaje de rotación de 7%, 2) lograr un índice de clima organizacional de 100%, a través de instrumentos que están siendo aplicados en este momento, 3) realizar evaluaciones de desempeño y 4) lograr cero accidentes de trabajo durante el periodo.

Para lograr este último objetivo se tiene un médico dentro de la organización, que da consulta general y medicina preventiva, con un consultorio de primeros auxilios equipado con enfermera y medicina, cuyos objetivos principales son: ayudar a disminuir los riesgos de trabajo y que el personal este sano y en buenas condiciones para ofrecer un mejor servicio al huésped. El

departamento de medicina de trabajo del Seguro Social, esta involucrado en la realización de campañas masivas de salud, como son: vacunaciones, prevención de enfermedades crónico-degenerativas, medicina preventiva, medicina de la reproducción y métodos anticonceptivos. Otro de los objetivos a nivel organización a través de los cuales contribuye la formación de este departamento, es con la disminución de rotación de empleados, dando a través de éste un valor agregado, además de la prestación de seguro social.

Este departamento atiende entre 20 y 30 consultas diarias, se tienen medicamentos de primera atención, cuando se necesitan especialidades se canalizan al seguro social, lo cual en cierta forma ayuda por las buenas relaciones que se tienen con este organismo, por los esfuerzos compartidos de medicina del trabajo. El promedio de personas que son atendidas en el consultorio que requieren una atención especializada y la necesidad de asistir al seguro social son dos o tres a la semana. Se han establecido relaciones de confianza que en algunas ocasiones los empleados llevan a su familia para que sean consultados por el doctor de la organización.

#### **5.5.4.1. Misión**

Como ya se señaló, en el apartado Certificación ISO 9002, la misión, visión y políticas de calidad se definen por primera vez en el año de 2000, poco después de haberse establecido formalmente la Dirección de Calidad. Esta definición se realiza como parte de su plan estratégico para ir en búsqueda de la certificación. La misión del Grupo El Cid es la siguiente:

“Ofrecer insuperables experiencias vacacionales y residenciales mediante la creación, adquisición, comercialización y operación de productos y servicios turísticos integrales, aportando siempre:

- ✓ Beneficio permanente para nuestros accionistas,
- ✓ Calidad de vida para nuestros empleados, y
- ✓ Valor agregado a la comunidad en armonía con el medio ambiente”.

Podemos destacar que la misión del Grupo El Cid, abarca todas sus áreas de negocio, “ofrecer insuperables experiencias vacacionales y residenciales”, nos indica no solamente el área de hoteles, club de tenis, golf y marina sino también de la adquisición de tiempo compartido y el negocio de bienes y raíces, ya que El Cid cuenta con hoteles, villas y condominios con acceso a la marina, servicios náuticos, campo de golf, canchas de tenis y club campestre, todo esto acorde a la tendencia de turismo relacionada con la demanda de paquetes de servicios y actividades vacacionales que enfatizan el valor agregado. “Mediante la creación, adquisición, comercialización y operación de productos y servicios integrales”, este párrafo describe no sólo la forma en que se proporciona un servicio, sino que implica que un huésped, al estar en uno de los hoteles del complejo no tenga necesidad de buscar algo fuera de las instalaciones, ya que pueden obtener servicios completos y tener cualquier necesidad cubierta mediante los servicios integrales que ofrecen. También se refiere a la parte de la administración, desarrollo, construcción y venta de bienes raíces, que puede involucrar el adquirir un lote residencial e incluso edificar una residencia por medio de la constructora. Esto le ha dado a El Cid la posibilidad de mantener su posicionamiento como un complejo turístico al ofrecer esta variedad de productos.

Al referirse al “beneficio permanente de los accionistas”, como cualquier organización de lucro, necesitan cumplir con el objetivo que un negocio debe tener, que es el de las utilidades, además de no sacrificar utilidades al invertir en proyectos no rentables.

Respecto a la “calidad de vida para sus empleados”, observamos a través de la misión que existe una preocupación en este sentido y hemos constatado que a través de la Fundación El Cid, se realizan diversos programas o actividades para

ayudar a la calidad de vida de sus empleados, entre ellos: a) los programas de microcrédito, b) prestamos, donativos y seguimientos en asesoría y salud, c) festejo para los niños de los trabajadores, d) becas para hijos de trabajadores y por último e) cursos de alfabetización, estos programas son explicados en detalle en el apartado denominado “Fundación El Cid”.

Por último “valor agregado a la comunidad en armonía con el medio ambiente”. El valor agregado a la comunidad es visible por la fuente de empleos que se oferta el grupo, así como la derrama económica que generan estos servicios. Sobre la armonía con el medio ambiente encontramos las acciones de: rescate y conservación de la fauna y la ecología, así como la conservación de las tortugas, que realizan a través de la Fundación – ver detalles en el apartado con este nombre-. La planta tratadora de agua es otra acción enfocada en la conservación del medio ambiente.

#### **5.5.4.2. Visión**

como señalamos en el apartado anterior, la visión se define en el año 2000, y queda plasmada de la siguiente manera:

“Triplicar las ventas y diversificarse en comercialización y/u operación, en al menos cuatro diferentes destinos de playa, manteniendo una estructura financiera sana que garantice una rentabilidad adecuada, con un período de recuperación no mayor a cuatro años”.

Si nos referimos a una definición formal de lo que es visión, encontramos que según Moorrisey(1996) “es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas”, también menciona que es consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración. Sin embargo a pesar que dentro de la

declaración de la misión – expuesta en el párrafo anterior - encontramos los principios y valores bajo los cuales una organización pretende funcionar, encontramos que dentro de la visión solo se contemplan objetivos para los accionistas o propietarios vistos desde el punto de vista de rentabilidad del negocio. Retomando los principios de calidad expuesta por los teóricos, que son entendidos por los actores organizaciones y que hasta este momento hemos referido que la organización comulga con ellos, encontramos que la Calidad involucra integralmente a toda la organización. Sin embargo, en esta definición de la visión no queda clara su vinculación con los integrantes de la organización.

La visión del grupo fue plasmada en el año 2000, sin embargo haciendo una revisión tres años después, hemos analizado que el objetivo de triplicar las ventas no ha podido alcanzarse y según algunos ejecutivos están todavía lejos de ello, los principales problemas que se atribuyen a no haber podido alcanzar esta meta y que tal vez no se logre en los próximos años son imputados a los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001<sup>16</sup>, situación que disminuyó a nivel nacional la afluencia turística, ya que gran parte de nuestros turistas son originarios de nuestro vecino del norte, además los turistas europeos atribuyen que el estar tan cerca de este país con problemas de terrorismo pone a México en una situación de desventaja.

La parte de la visión que se refiere a diversificarse en al menos cuatro destinos de playa, observamos que tampoco ha podido alcanzarse y que los planes de crecimiento han avanzado con una lentitud mayor a la esperada, el segundo destino turístico foráneo que ofrece El Cid, esta ubicado en Cozumel, Quintana Roo, y fue inaugurado en el año 2001. El Cid Cancún, sigue siendo un proyecto, del cual se tiene el terreno para su construcción, pero ha sido detenido por diversos problemas. Como se puede observar, esta parte de la visión tampoco

---

<sup>16</sup> Se afirma que el turismo se enfrenta ahora a un nuevo desafío: reconstruirse en el marco de una nueva normatividad marcada por restricciones de movilidad de las personas y por un probable sentimiento de inseguridad extendido en el mercado consumidor (Plan Nacional de Turismo 2006,60).

ha podido alcanzarse, aunque existen esfuerzos de crecimiento, no son los concebidos por quienes plasmaron esta visión.

Relacionado con el objetivo de triplicar las ventas y sobre la diversificación en comercialización y/u operación en al menos cuatro diferentes destinos de playa comenta un ejecutivo de la organización:

“...no la pudimos alcanzar su objetivo, esto de triplicar las ventas no se dio, por todos los problemas sociales y económicos que surgieron en estos años, los del 11 de Septiembre, y la verdad lo mejor cuando se hace una visión es tirarle a lo grande”.

“...esto si lo estamos haciendo, pues no vamos a alcanzar los cuatro, pero ya está El Cid Cozumel y se esta trabajando para lo de El Cid Cancún”.

No obstante, sin demeritar la trascendencia e importancia que tuvieron los acontecimientos del 11 de septiembre en las economías mundiales, lo cual fue evidente y palpable a nivel internacional, creemos que la declaración de la visión desde su inicio, quedó lejos del plazo de cumplimiento que se tenía en mente al ser establecida.

#### **5.5.4.3. Política de Calidad**

La política de Calidad del complejo, también definida por primera vez en el año 2000, es la siguiente:

“Conocer y anticipar las necesidades y expectativas de clientes y residentes para lograr su satisfacción, mediante:

- ✓ Ofrecer una amplia diversidad de servicios y productos que proporcionen valor agregado.
- ✓ El desarrollo humano y la capacitación de nuestro recurso humano.
- ✓ La estandarización de procesos, productos y servicios.

- ✓ La prevención y solución de problemas.
- ✓ El trabajo en equipo.
- ✓ La comunicación permanente a todos los niveles.
- ✓ La optimización de procesos, productos y servicios.
- ✓ La remodelación de inmuebles cada cinco años.
- ✓ Fomentar la creatividad y la innovación”.

Como se puede apreciar, la política de calidad del grupo es una: “conocer y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes y residentes para lograr su satisfacción”, el resto son objetivos para llevarla a cabo. Podemos observar que la política de calidad es muy ambiciosa, el conocer las necesidades los huéspedes puede ser difícil por si misma; sin embargo, la organización planea, mediante esta política, ir mas allá; es decir, anticiparse a las necesidades de los huéspedes, no obstante, el definirlos no significa que se estén realizando de manera exitosa, por lo que en los siguientes párrafos se analiza la efectividad de estos objetivos.

La política de calidad se percibe fuertemente influenciada por diversos gurús de la calidad, como a continuación se describe: Primeramente observamos la influencia de Shewhart(1931)<sup>17</sup>, aunque los grandes de la calidad la adoptaron posteriormente, es este autor quien introduce el concepto de control y prevención, mediante la eliminación de las causas desde su origen, cabe destacar que en las épocas de Shewhart el enfoque de la calidad estaba orientado hacia el proceso de la manufactura solamente, esta influencia esta en el objetivo de la política que se refiere a la prevención y solución de problemas.

La influencia de Juran(1990), otro gurú de la calidad, también se ve reflejada, fundamenta en los años cincuenta la necesidad de involucrar a todas las áreas de la organización en el proceso de calidad. Juran en estas épocas empieza a considerar los servicios como parte de un producto, el involucrar a todas las

---

<sup>17</sup> Citado por Cantú Delgado, Humberto (1997).

áreas de la organización esta presente en la política de calidad, en los objetivos de: Trabajo en equipo, la comunicación permanente en todos los niveles y en la parte de fomentar la creatividad y la innovación.

Juran critica además, los controles estadísticos de calidad, afirmando que no eran suficientes, y propone su trilogía que es: planear, controlar y mejorar la calidad, aspectos que se ven en toda la política de calidad del grupo. También es este autor quien introduce el concepto de costos inevitables que son: auditorias, mantenimientos, revisión y mejora de productos, estos aspectos están implícitos en los siguientes objetivos: ofrecer una amplia diversidad de servicios y productos que proporcionen valor agregado, la estandarización y optimización de procesos, productos y servicios, el trabajo en equipo, la remodelación de inmuebles cada cinco años y por último en el fomento a la creatividad y la innovación.

También encontramos su influencia en las estrategias para ser un líder de calidad mundial, estas son: que la alta dirección debía encargarse de dirigir directamente las estrategias de calidad, que todos los niveles de la organización debían involucrarse en la administración de la calidad, que se debía establecer el mejoramiento de la calidad continuamente, la fuerza de trabajo debía involucrarse a través de grupos de mejora y que los objetivos de la calidad deberían ser parte del plan de negocios. En esta política de calidad se ve la preocupación de la alta dirección, el involucramiento de los empleados a través de su difusión, el mejoramiento a través de toda la política de calidad y por último que ésta política está considerada como parte del plan de negocio.

Encontramos la influencia de Crosby (1989), quien propone un enfoque mas hacia las relaciones humanas, utilizando la concientización y motivación, establece a los servicios como parte de una necesidad de calidad y hace énfasis de que éstos pueden ser tratados de manera similar a los productos. Esta influencia se percibe en dos de estos objetivos: el de desarrollar y capacitar al elemento humano y en el fomento a la creatividad y la innovación.

La influencia de Deming(1989) es perceptible en seis de sus catorce principios para alcanzar la calidad, entre ellos: crear conciencia de mejorar el producto; adoptar la nueva filosofía, es decir, ya no se puede vivir con errores, sino hay que prevenirlos; mejorar constantemente los procesos de planeación, producción y servicio para mejorar la calidad; eliminar las barreras que existen entre los departamentos, para que todos trabajen en equipo; y prever los problemas de producción y servicios que pudieran surgir; otro principio de Deming que también se ve reflejado en esta política es el de instituir programas de educación y automejora. Estos seis principios se pueden observar en los nueve objetivos de la política de calidad del corporativo.

Esta política de calidad, también se percibe influenciada por el modelo de calidad de Japón, ya que este modelo, entre otras cosas, hace énfasis en: la influencia de la diversificación de productos, la preocupación en la búsqueda de un mayor desempeño e involucramiento del personal, así como la preocupación por involucrar a todos los empleados con la calidad, los dos primeros aspectos se describen en esta política de calidad, y el último se ve reflejado por inquietud de los directivos de compartir esta política con sus empleados y tratar de que se apropien de ella. Dentro de Japón, Ishikawa(1985) afirma que el control de calidad debe prolongarse por toda la existencia de la empresa.

Para concluir, podríamos afirmar que la influencia principal de esta política de calidad, está dada por el TQM (Administración total de calidad), la cual ha tenido un gran éxito desde los noventas, especialmente a través de las escuelas de administración de negocios con características que están presentes en los curriculums de los principales directivos del complejo. El TQM ha incorporado estrategias como: reingeniería de procesos, el trabajo en equipo, calidad en el servicio y la dirección estratégica de negocios basada en la misión y visión fundamentadas en la calidad, características que están todas presentes en la organización y en la política de calidad del grupo.

En el transcurso de esta investigación encontramos elementos, por medio de los cuales realizamos un análisis de los objetivos plasmados en esta política de

calidad. Respecto al primer objetivo: “Ofrecer una amplia diversidad de servicios y productos que proporcionen valor agregado”, hemos constatado que la organización ofrece servicios integrales, los cuales ya fueron descritos. Sobre el segundo objetivo: “El desarrollo humano y la capacitación de nuestro recurso humano” en el inciso 5.4.6. de capacitación exponemos argumentos que comprueban el cumplimiento de la organización con este objetivo. El objetivo de la estandarización de procesos, productos y servicios, engloba los esfuerzos realizados mediante la certificación ISO, junto con esto se desarrollaron la optimización de procesos, productos y servicios, que es otro objetivo de esta política. Respecto a la prevención y solución de problemas actualmente la organización esta realizando esfuerzos para cumplir con este objetivo de la política de calidad por medio de los grupos de mejora. El trabajo en equipo hemos constatado en diversos apartados en esta investigación sobre el compromiso de la organización y de los actores organizacionales con esta modalidad de trabajo. La comunicación en todos los niveles y la remodelación de inmuebles cada cinco años son parte de la problemática identificada y expuesta mas adelante en esta investigación en el apartado “principales problemas del modelo organizacional y las estrategias de calidad”. Por último sobre el fomento a la creatividad e innovación hemos encontrado que no se encuentra plenamente difundida e identificada por los actores organizacionales, esta problemática esta expuesta en el inciso 5.4.4. del elemento humano.

#### **5.5.5. Definiciones de Calidad**

Aunque el departamento de calidad dentro del hotel fue instituido apenas hace algunos años – en 1999-, desde sus inicios aunque no existía de manera formal han existido esfuerzos por garantizar la calidad en el servicio y esto ha sido compartido con los empleados. A continuación abordamos los principales aspectos que sobresalen en las expresiones de calidad dada por los individuos que desarrollan actividades directamente involucradas en el servicio.

Analizamos primero las diversas influencias de los especialistas de la calidad, posteriormente las frases que se encuentran interiorizadas como parte de la calidad dentro de la organización y por último las definiciones de calidad dadas por los mismos actores enfocadas hacia un aspecto ideológico.

Una de las expresiones que se encuentra muy arraigada dentro de la organización es la frase instituida por Crosby(1989), “hacer las cosas bien y a la primera”, algunos comentarios que nos permiten constatar lo anterior son los siguientes:

“... tenemos que cuidar que cada uno de nuestros movimientos estén basado en la calidad, es decir, hacer las cosas bien desde el principio, cuidando la parte de cliente, ya sea cliente interno o el mismo cliente que en este caso sería el huésped”.

“...hacer las cosas o las actividades dentro de cada departamento a la primera, hacerlas bien a la primera, sin necesidad de que nos tengan que estar recordando o diciendo cuales son las actividades que en si cada puesto tiene determinado realizar, calidad es hacer cosas bien y a la primera”.

Otra expresión comúnmente utilizada por los actores, es sobre “la satisfacción del cliente o consumidor”, la cual forma parte de la política de calidad del grupo, esta expresión se encuentra como parte medular de las definiciones realizadas por Feigenbaum(1994), Deming(1989) e Ishikawa(1995), expuestas en este marco teórico, así se expresan algunos empleados.

“Pues para mí calidad es dar un buen servicio y pues dar lo mejor de nosotros, para que el cliente se vaya satisfecho y vaya a decirle a otro, a su familia, a sus parientes o amigos: ¡sabes que en El Cid es lo mejor!, y nosotros podemos darle lo mejor que tenemos de nosotros, para que el cliente se sienta satisfecho y regrese”.

“Calidad es ofrecer lo mejor para el huésped, para que quede satisfecho, y se vaya contento.”

“Calidad si nos basamos en lo teórico, calidad por ejemplo para mí sería, en sí la palabra encierra muchos factores, pero para mí sería por ejemplo calidad satisfacer las necesidades de mi cliente”.

“...la calidad es la satisfacción del cliente, obviamente para lograrlo, pues tienes que trabajar detrás de esa satisfacción en muchas cosas, pero el fin último es: la satisfacción del cliente”.

Otras expresiones comúnmente usadas como parte del significado de la calidad para los actores, es que la calidad involucra a todos los niveles y a todos los puestos. Para los actores, la calidad no está dada particularmente por la realización de su trabajo, sino que significa una colaboración de todos los integrantes de la organización, ya que uno de ellos que de una mala experiencia para los huéspedes, echaría a perder los esfuerzos en conjunto. Esta influencia la encontramos en las aportaciones realizadas por Juran(1990), Feigenbaum(1994), Crosby(1989), Deming(1989) e Ishikawa(1995), expuestas en este marco teórico. Algunos argumentos que comprueban lo anterior, son los siguientes:

“... entonces la palabra calidad abarca todo eso en cuanto a presentación, personal, bienestar, en cuanto instalaciones, en cuanto calidad de los alimentos y las bebidas, en cuanto a música, lo que el cliente te está realmente requiriendo....”.

“... entonces la calidad juega un papel determinante que yo creo que es como una cascada que viene desde los más altos mandos corporativos y que en realidad se despliega hacia abajo, y yo creo que la calidad se contagia, o sea no es algo que nada más se implemente como norma o regla que al final de cuenta no tiene el resultado que queremos, yo creo que la calidad hay que implementarla más como una convicción por medio de líderes, no creo que al darles un papel donde yo les diga que es la calidad y que es lo que tiene que hacer la persona esté convencida, yo creo que aquí uno de los principales problemas es convencer a la gente lo que es la calidad, y que la calidad no nada más está en cada uno de los trabajos que desarrollan: el mesero, el ama de llaves, el jardinero, sino que la calidad está en su propia persona, por ahí comienza, yo creo que la calidad va más allá de una norma, yo creo que es un estilo de vida una cultura dentro de una empresa, que a la mejor se tiene que ir forjando y podemos tardar, pero yo creo que esto se tiene que forjar no se puede dar de un día para otro”.

“... pues Calidad es que todos trabajemos como equipo para lograr un objetivo en común, aquí se tiene que trabajar todos como uno mismo, debe de estar incluido desde el Sr. Berdegú hasta cada el mozo que realiza el aseo”.

“... la calidad ya no nada más es en lo que es el producto, sino que involucra todos los que forman parte de una empresa, ya sea la recepcionista, los trabajadores y las materias primas que se compran para dar el servicio, si uno trabaja en cada uno de ellos para que se haga lo mejor posible pueden asegurarte la calidad”.

Las frases que están interiorizadas como parte del concepto de calidad en los individuos, son: “tener clientes cautivos”, y “anticiparse y superar las necesidades y las expectativas de los clientes”, encontramos que la organización transmite estas frases como parte de la concientización dentro de los cursos de capacitación y de inducción. Los objetivos organizacionales están dirigidos no solamente en atraer clientes, sino de lograr que regresen a Mazatlán y se hospeden de nuevo en el complejo turístico, incluso esta es parte de la frase de la política de calidad del grupo. Estas frases están influenciadas por uno de los catorce principios de Deming(1989), que habla de la interiorización de la calidad. Las siguientes son expresiones que demuestran lo anteriormente expuesto:

“... calidad, para mí es todo, es todo, si no hay calidad, pues no hay clientes, y pues la calidad la llevamos todos los días, no es solamente la frase sino es todos los días, es el servicio que damos y se ve reflejado con los huéspedes repetitivos que tenemos”.

“... calidad para mí es lo mejor que se le puede proporcionar a un cliente, o sea en el servicio que sea excelente, para que se vaya contento y en este caso pues para que vuelva a visitarnos, de vuelta que es lo más importante”.

“... lograr mantener a nuestro cliente, satisfecho y suena feo pero cautivo, que no se nos vaya”.

“... calidad es dar un buen servicio, dar un buen servicio, tener satisfecho al cliente con lo que necesita el cliente, hace un momento estaba comentando que siempre ofrecer, ofrecer nuevas ideas, nuevas alternativas y es lo que yo me preocupo y es lo que yo doy”.

“... por ejemplo, en los cursos a nosotros nos han enseñado o nos han pues recalcado mas que nada, que tiene uno que anticiparse a las necesidades del cliente, pues un ejemplo podría decir si el cliente pide una hamburguesa, antes de que le traigas la hamburguesa ponerle la catsup y la mostaza, chiles jalapeños, o algo, verdad, eso es anticiparte”.

“... que nuestros clientes vengan buscando una experiencia vacacional, pero que lo que logren aquí sea más de lo que ellos esperaban del Hotel,

que se vayan y regresen, y que nos recomienden, que digan: ¡jole la verdad yo venía a Mazatlán y me la quería pasar bien pero aquí en El Cid me la pasé mucho mejor, superó las expectativas”.

Encontramos que dentro del hotel, al ser este una organización cuyo objetivo es el servicio, para gran parte de los actores, calidad es un sinónimo servicio, En el siguiente párrafo se muestra parte del significado de la calidad en de la organización, son palabras de su fundador, el Sr. Julio Berdegúé, dentro de la clausura de un programa de capacitación en 1999. Estas palabras del director del complejo son mostradas como la bienvenida a la organización dentro del curso de inducción:

“Hablo hoy por lo tanto, no solo en nombre propio sino de mi familia; de mis hijos: Carlos, Julio, Fernando y Mariano y de mi mujer Lola, que participan también de esta fiesta y de esta alegría que da el saber que de alguna manera estamos empezando o cumpliendo con lo que es obligación de las empresas y de los empresarios nacionalistas de México, que es capacitar a la gente, prepararlos para la competencia y la globalización de nuestros negocios, prepararnos para el reto que se va a presentar cada día mas fuerte, el progreso viene a los mas capacitados, a los mas preparados, a los que pueden responder rápidamente a las necesidades de los clientes, y los que están siempre dispuestos a cambiar o dar un poco mas de si mismos para que el cliente se vaya satisfecho, en un negocio tan difícil como es el nuestro, que es un negocio en donde esta uno realmente vendiendo el servicio, la amabilidad, la simpatía, la gente, la belleza del lugar que uno pregona y demás ....”

Por último en el desarrollo de esta investigación, encontramos que algunos actores organizacionales, describen la calidad en un sentido ideológico hacia la organización y personal, lo cual lo percibimos también influenciado por la interiorización de la calidad que expone Deming(1989). Algunas definiciones en este sentido son las siguientes:

“.... la calidad yo creo que en perspectiva empieza desde uno mismo.... la calidad se contagia, o sea no es algo que nada mas se implemente como norma o regla que al final de cuenta no tiene el resultado que queremos, yo creo que la calidad hay que implementarla mas como una convicción “.

“... la calidad va mas allá de una norma, yo creo que es un estilo de vida una cultura dentro de una empresa”.

“... la calidad empezó como una moda, y yo creo que con el paso del tiempo nos hemos dado cuenta que la calidad mas que ser una moda es un estilo de vida que nos beneficia a todos”.

“... la calidad mas que saber utilizarla, es saber vivirla”.

La figura no. 19, es un resumen de las definiciones de calidad, expuesta por los actores organizacionales.

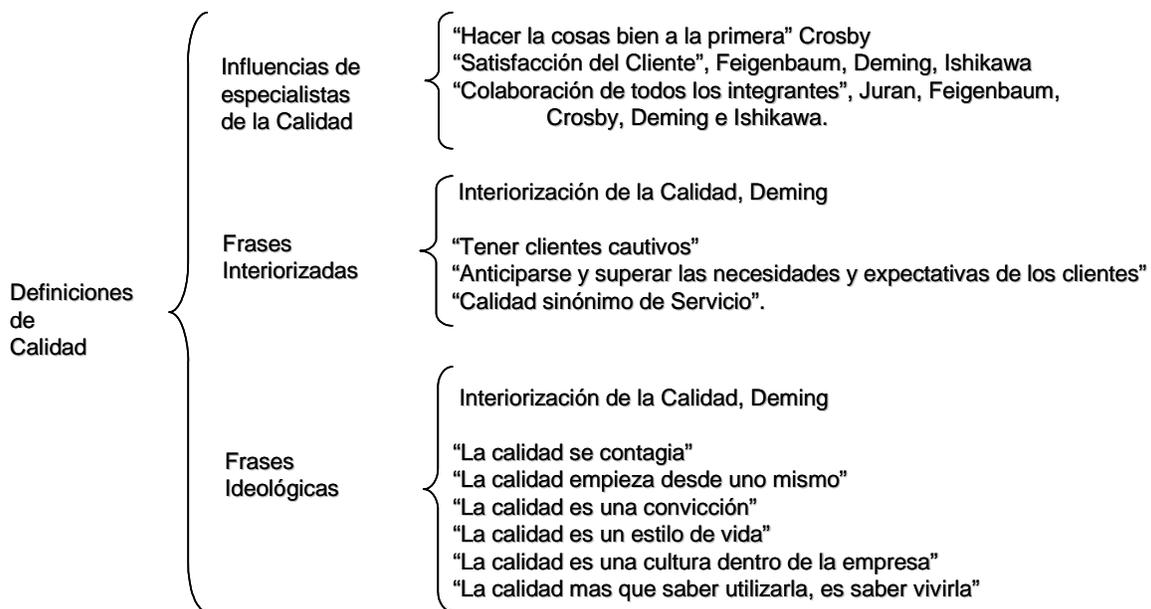


Figura No. 19: Definiciones de Calidad

Como se puede observar los hallazgos nos indican que la calidad se ha interiorizado para algunos actores organizacionales, esta interiorización se realiza a través de la actitud de las personas, la cual se ve reflejada en las frases anteriores, dándose en dos sentidos: a) hacia la organización; *la calidad es una cultura dentro de la empresa*, y b) mayormente hacia un sentido personal; *la calidad se contagia, la calidad empieza desde uno mismo, la calidad es una*

*convicción, la calidad es un estilo de vida, la calidad mas que saber utilizarla es saber vivirla.* Es importante hacer una reflexión sobre el significado de la interiorización por parte de los actores organizacionales, consideramos que existe un desprendimiento de los conceptos aprendidos de la calidad, es decir, para los actores organizacionales la calidad: ya no es un servicio realizado eficiente, no es un esfuerzo de todos en conjunto, no son los clientes, no son las instalaciones, son las condiciones laborales, no es la empresa, sino que la calidad son ellos mismos, en este sentido podemos interpretar que ellos asumen; *la calidad soy yo.*

## **5.6. Calidad en el servicio**

En los siguientes párrafos definimos los factores de calidad en el servicio que se enfocan en buscar la calidad total del cliente, de sus necesidades de sus expectativas. Juran(1990) hace énfasis sobre los múltiples significados que tiene la calidad, no podemos generalizar esta definición, es por ello la importancia de determinar el significado de la calidad en los servicios en esta investigación.

Antes de mencionar los factores directos para lograr la calidad en el servicio, es necesario hacer énfasis en que estos factores no pueden asegurar el éxito, si no tenemos el compromiso institucional, es decir, se necesita primeramente que la alta dirección este convencida e involucrada en los procesos de calidad. Este involucramiento debe de realizarlo a través de actitudes y actividades que promuevan este compromiso, una de las mas importantes es la capacitación. En la organización estudiada hemos encontrado este compromiso con la calidad, que se ha concentrado en la búsqueda de un estándar de calidad internacional, que les pueda permitir estar al nivel de cualquier hotel en el mundo, como es el caso de la certificación que recibieron el año pasado de ISO 9002.

No todos los hoteles son iguales, existen diferencias: en infraestructura, en capacidad, en su forma y estructura organizacional, cultura, etc. Para definir el concepto de calidad en el servicio, cada organización de este tipo debe tomar en

cuenta los factores que faciliten que los servicios que presta sean de los mejores: servicios de hospedaje, de alimentación y de esparcimiento. Por lo tanto hemos definido que los factores que afectan directamente la calidad son de tres tipos: aspectos conductuales, aspectos y aspectos de infraestructura. Para lograr la calidad en los servicios, se deben establecer estándares de calidad en cada uno de estas dimensiones, que no solo cumplan con las expectativas de los clientes, sino que las superen, este valor agregado es lo que diferencia una organización de otra. En el siguiente cuadro (figura no. 20), plasmamos estos factores y los elementos que involucran cada uno de ellos.

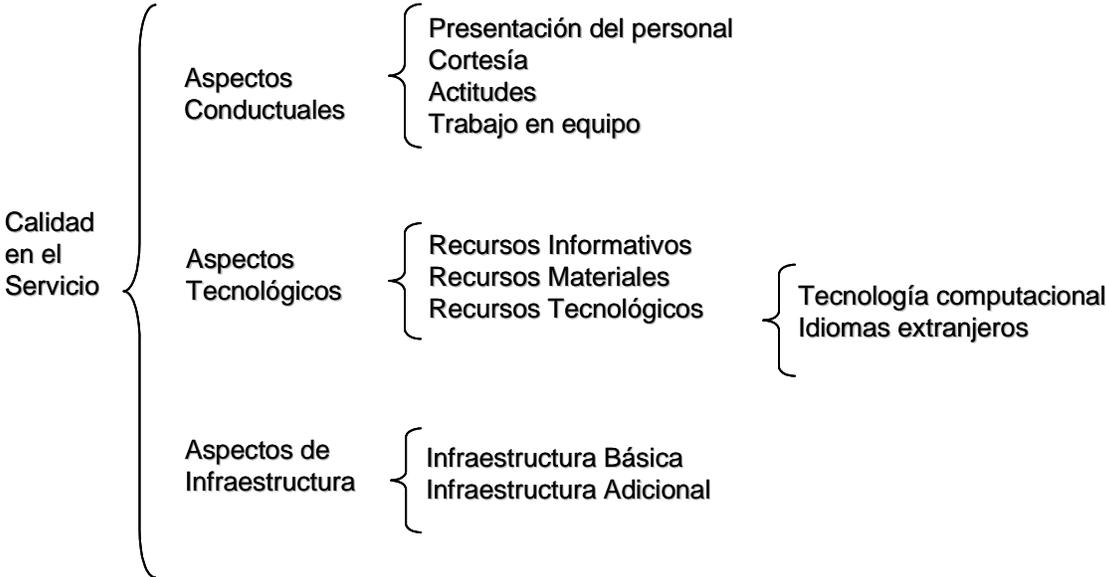


Figura No. 20: Calidad en el servicio.

Cuando nos encontramos dando un servicio es importante la forma como nos comportemos ante el cliente, por ello, hemos descrito esta dimensión dentro de lo que es Calidad en el servicio; el cual involucra: la presentación del personal, la cortesía, las actitudes y el trabajo en equipo.

### *Presentación del personal*

Se deben establecer las reglas de presentación del personal; los estándares que la organización defina. Es conviene tomar en cuenta que la buena presentación es sumamente importante en el servicio, puesto que esto es parte de la imagen que desea vender la organización, la cual debe ser responsabilidad de todas las áreas y por ende de cada uno de los individuos. Puede definirse una general; para empleados operativos y administrativos, y otra para el personal que se encuentra en cocina en contacto directo con los alimentos, esto para tener un especial cuidado de higiene. En esta investigación encontramos que el complejo turístico tiene definido las siguientes reglas de presentación del personal:

#### Presentación general de personal

- ✓ La presentación de todo el personal debe ser pulcra.
- ✓ Bañado.
- ✓ Afeitado.
- ✓ No uso de bigote.
- ✓ Uniforme completo, bien planchado.
- ✓ Portar gafete de lado izquierdo.
- ✓ Uñas limpias y presentables (no esmalte azul, lila, etc., esmalte color discreto).
- ✓ Mujeres: maquillaje y accesorios discretos.
- ✓ Hombres: sólo reloj y loción discreta.

## Personal de Alimentos y Bebidas

- ✓ Cabello cubierto completamente.
- ✓ Vestir ropa limpia.
- ✓ Uñas limpias, recortadas sin esmalte.
- ✓ No se permite el uso de joyería.
- ✓ Personal de preparación de alimentos debe utilizar uniforme limpio y completo (bata, delantal, red, turbante, o cofia que cubran el cabello).

No se permite fumar, comer, mascar o beber en el área de preparación de alimentos ú áreas públicas del hotel.

## *Cortesía*

Los estándares de cortesía de la organización estudiada se dan a conocer en el curso de inducción, por medio de un video que habla sobre los diez puntos de la cortesía, este video se esta dividido en dos partes: lo que un hotel no debe de hacer en el servicio, y lo que un hotel debe de hacer al dar un servicio.

Las diez claves de la cortesía son:

- ✓ Cuando un huésped tome la iniciativa de acercarse, siempre decir la primera palabra como presentarse y luego ¿en que puedo servirle?
- ✓ Cuando este frente a un huésped, saludar cordialmente según lo hora del día.
- ✓ Cuando platique con huéspedes, mirarlos de frente y a los ojos, no con una mirada retadora, sino atenta y cordial, interesándose realmente por lo que dice o solicita.

- ✓ Siempre tratar de sonreír francamente y lo mas naturalmente posible, eso transforma radicalmente la actitud del huésped cuando se platica con él.
- ✓ Por muy agobiado de trabajo que este, siempre utilizar un tono de voz amable, esto en situaciones difíciles, suaviza y abre las puertas de una buena relación.
- ✓ En las pláticas con los clientes o huéspedes, mostrar entusiasmo e interés por atenderle, incluso hacer comentarios que sean de su interés, de esta forma se abre una relación amistosa.
- ✓ Tratar con mucho respeto a cada uno de los huéspedes, pidiendo siempre las cosas por favor, e induciéndose adecuadamente, por ejemplo, cuando le solicito alguna documentación, etc.
- ✓ Al huésped, le encanta que se le llame por su nombre o profesión, y respetuosamente, por eso se debe hacer lo mas frecuentemente posible.
- ✓ Hasta donde sea posible, respetar la intimidad del huésped, siempre que tenga que interrumpirlo, hacerlo de una manera discreta y amable.
- ✓ Cuando se encuentre con ellos en un pasillo o un elevador, siempre cederle el paso.

Hemos encontramos en el curso de la investigación, que existen otros detalles relacionados con la cortesía, como son: al contestar los teléfonos, servicio a cuartos, ama de llaves, restaurantes, en estos lugares también se llevan estándares definidos para cada uno de los fines.

### *Actitud*

Definimos actitud como esa predisposición para hacer bien las tareas o actividades, algunas de importancia que han sobresalido en esta investigación son: a) valorar a la empresa, b) valorar el trabajo que se realiza c) valorarse a sí

mismo, y por último d) valorar al cliente. A continuación se describe cada una de ellas, es necesario aclarar, que el orden expuesto de estas actitudes no indica que alguna de ellas sea mas importante que otra.

- a) Valorar a la empresa; son muchas las actitudes positivas que el empleado debe tener hacia al empresa, como son: cooperar con ella y sus compañeros de trabajo, promover los servicios del hotel, cuidar y vigilar los recursos, equipos e instalaciones, participar en los cursos de capacitación y entrenamiento, evitar desperdicios y duplicidad en las actividades laborales, entre otras.
- b) Valorar el trabajo que se realiza; cuando un empleado valora realmente el trabajo que realiza, lo hace con responsabilidad, cumple con la puntualidad que marca la empresa, trabaja con honradez y honestidad en el desempeño de sus actividades, respeta a sus jefes y compañeros, así como las jerarquías que marca la organización
- c) Valorarse a sí mismo; un empleado debe tener valor y respeto por sí mismo, si no, será imposible que pueda respetar a los demás, así como tener deseos de superación y de crecimiento.
- d) Valorar al cliente; lo mas importante en la organización es el cliente, es éste directamente por quien en realidad existe la empresa. Este punto es muy importante, la organización debe definir los estándares para manejar la atención de quejas, ya que estas merecen un cuidado especial y esmerado para la solución de las mismas.

Hemos identificado que dentro de la satisfacción del cliente, al realizar un servicio de calidad, la queja, representa uno de los momentos mas críticos del servicio, sino es que el principal del servicio. Este momento debe ser resuelto satisfactoriamente para el huésped, además de cumplir con los tiempos estipulados o expuestos para las solución del mismo. Algunas veces

problemas menores como que un foco fundido en una habitación puede ocasionar que la impresión del huésped hacia el hotel, sea negativa y se corre el riesgo que de esta persona no regrese al hotel, o inclusive hable negativamente de él. Debemos recordar es un servicio negativo será mayormente recordado que veinte servicios realizados de manera satisfactoria y con calidad, por ello, es importante que una vez originada una queja, si no fue posible evitarla, se le de seguimiento hasta que el huésped se sienta satisfecho y reconfortado por la problemática expuesta.

Antes del momento de la queja es importante, tener en cuenta lo siguiente:

1. Tener a la vista el departamento, extensión o persona a quien puedan dirigirse cuando suceda un acontecimiento como este.
2. Manejar formatos de quejas, que estén a disposición de los huéspedes, en diferentes departamentos o dentro de la habitación.
3. Es sumamente importante que el cliente encuentre rápidamente la manera de dirigirse a reportar las quejas, si no, éstas aumentarán al momento en que encuentren el departamento o la persona encargada de ello.

Es importante que al momento de que un cliente exponga su queja se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se debe poner especial atención al huésped, dejar que hable, no interrumpirlo, verlo a los ojos. En resumen, sentir empatía hacia el huésped y el acontecimiento.
2. Disculparse ante el huésped por lo sucedido ya sean pequeños detalles o cuando se trate de una queja fuerte que tenga relación con robos o malos tratos.

3. Si el huésped se encuentra muy alterado es recomendable aislarlo para evitar la difusión del problema ante otros huéspedes y ante los mismos empleados. El empleado nunca deberá enfrentarse al huésped, deberá de conservar la calma aunque la otra parte se encuentre muy alterada.
4. Se deberá tomar nota y darle una posible solución al huésped, así como el tiempo aproximado de respuesta. Es importante no darle falsas expectativas a los clientes para tratar de calmar el enojo momentáneamente, ya que de no cumplir con éstas el enfado se agudizará.
5. Se debe reportar el acontecimiento al departamento correspondiente, registrando la hora y la persona que recibió la notificación.
6. Por último, uno de los aspectos mas importantes, y que tal vez muchas veces no se llevan a cabo, es darle seguimiento a la queja hasta que haya quedado resuelta, verificar el avance con el departamento involucrado y una vez reportado que esto quedo solucionado, hablar con el huésped para confirmar la solución del problema y disculparse nuevamente.

Es muy importante tener personal que hable y comprenda perfectamente bien el idioma en cuestión, ya que sería sumamente frustrante para un huésped el tratar de exponer su problemática ante algún empleado que no pudiera expresarse o que no comprendiera lo que esta exponiendo.

### *Trabajo en equipo*

Aunque este elemento podría ser considerado como una actitud, se considera que por su importancia deba ser tratado de manera separada. En la organización esta claramente definido este concepto y los beneficios y repercusiones que puede traer consigo, es decir, la organización esta

comprometida con el trabajo en equipo y a su vez se ha encargado de difundir esta forma de trabajo entre sus colaboradores, a través de cursos de capacitación y concientización.

Los aspectos tecnológicos son parte esencial para dar un servicio de calidad, los hemos clasificado en tres: Recursos Informáticos, Recursos Materiales y Recursos Tecnológicos, este último incluye la sistematización computacional y el conocimiento del idioma extranjero.

### *Recursos Informativos*

Se considera necesario en el servicio de calidad, que los actores organizacionales dominen el recurso de la información, en este caso principalmente por la magnitud del complejo, en el cual se pueden encontrar servicios turísticos, como: sauna, spa, golf, tenis, pesca, buceo, club de yates, muelles, disco, restaurantes, bares, bienes raíces, salones ejecutivos y de banquetes, etc., para esto el empleado debe estar preparado y conocer todas las actividades y espacios que ofrece y tiene disponibles el hotel.

### *Recursos Materiales*

Para que un servicio sea de calidad, es necesario tener disponibles cada uno de los recursos necesarios para el desarrollo efectivo de sus actividades, aquí debe existir una coordinación entre el departamento demandante y compras, almacenes, lavandería o cualquiera que sea el departamento que suministre el recurso necesario, el cual debe estar disponible en el momento solicitado. La existencia de demoras en los recursos necesarios para el desarrollo normal de las actividades laborales son negativas para la imagen y el servicio de calidad que una empresa de servicios debe proporcionar.

## *Recursos Tecnológicos*

Vivimos en un tiempo donde prevalece la tecnología, los sistemas actuales proveen mayor accesibilidad, flexibilidad en cuanto a uso y configuración. Actualmente la organización se encuentra migrando hacia un sistema integral con estas características. En cuanto al conocimiento del idioma extranjero, es imprescindible el hablar inglés para atender al turista extranjero, el cual arriba mayormente de Estados Unidos y Canadá. También tenemos afluencia turística del continente Europeo, sin embargo al ser considerado el Inglés como idioma universal, se puede hacer frente favorablemente a estas situaciones.

Los factores de infraestructura, que hemos definido como parte de la definición de calidad en el servicio, incluyen: instalaciones básicas y adicionales. Las primeras, las hemos descrito como el conjunto de servicios considerados como esenciales que debe tener una organización de este tipo, como son: cuartos, restaurantes, albercas, accesos peatonales, rampas para acceso de minusválidos, etc., las cuales, al ser precisamente este servicio el que se está vendiendo, deben mantener estándares determinados. Cada una de las áreas dentro del hotel debe estar en perfecto estado y funcionamiento y mantener un estándar de limpieza impecable. Como instalaciones adicionales hemos descrito toda la infraestructura que provee el hotel para dar los servicios de: campo de golf, canchas de tenis, spa, salones para juntas y convenciones, salones ejecutivos, salones para fiestas, lavandería, centro comercial, disco, agencia de viajes, teatro, muelle, gimnasio, entre otros.

La definición de calidad en el servicio expuesta en este apartado, tiene su sustento en las interpretaciones realizadas por los actores organizacionales y en las influencias de los “gurus” de calidad descritos en el marco teórico.

## 5.7. Relación entre el Modo de Organización y las Estrategias de Calidad en los servicios

La relación principal que tiene el modelo organizacional y las estrategias de calidad, esta en función de su objetivo, ya que ambas tienen como eje fundamental: lograr la satisfacción del cliente, a través de un servicio de calidad. Hemos definido las características de cada uno de estos elementos en la figura no. 21, en la cual sobresale la interrelación de ambos, que denominamos: organización y calidad. Consideramos que esta interrelación es de suma importancia para este estudio, ya que esto nos da respuesta a nuestra pregunta principal de investigación. Las características contenidas en “organización y calidad”, son comunes a ambos modelos, es decir, no podemos concebir el modo de organización ni las estrategias de calidad sin los criterios de: procesamiento y comunicación; certificaciones y acreditaciones; capacitación; y la importancia en el elemento humano. Estos cuatro criterios son esenciales e indispensables para que ambos – modo de organización y estrategias de calidad – se desarrollen exitosamente en el ambiente organizacional por el impacto altamente positivo que tienen en los servicios de calidad.

La explicación de este modelo (figura no. 21) se expone en tres partes: 1) el modo de organización, 2) las estrategias de calidad y por último 3) las características que se interrelacionan entre los dos anteriores.

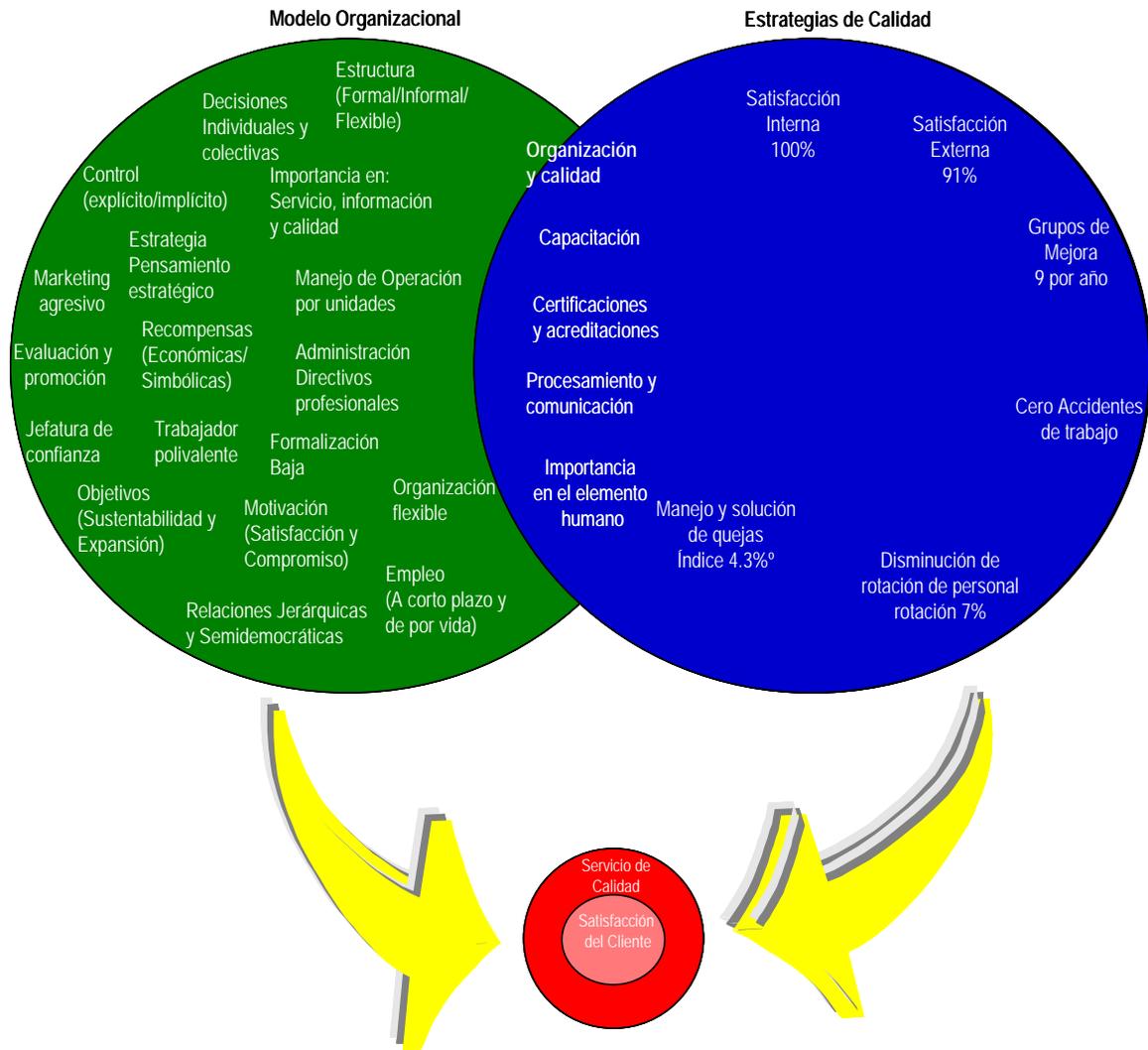


Figura No. 21: Modelo Organizacional y estrategias de calidad en El Cid.

La primera parte se refiere a las características del modelo organizacional, las cuales ya fueron expuestas en esta investigación en el apartado 5.4.8, denominado “Características del Modelo Organizacional de El Cid”. Como ya mencionamos este modelo organizacional, se perfila hacia un modelo posmoderno, a pesar de encontrar características que no cumplen con ello.

Consideramos también que no existe ninguna organización pura; ni premoderna, ni moderna, ni posmoderna, sino que el énfasis nos permite definir el perfil de la organización.

Las características de las estrategias de calidad que se perfilan para alcanzar los servicios de la calidad en el complejo turístico, son las siguientes: satisfacción interna; satisfacción externa; disminución de rotación de personal; grupos de mejora; el manejo y solución de las quejas; procesamiento y comunicación; certificaciones y acreditaciones; capacitación; y la importancia en el elemento humano. Los primeros cinco elementos se explican en las siguientes líneas, y los últimos cuatros criterios que son parte de la interrelación se explican mas adelante.

1. Satisfacción interna: la medición de la satisfacción de los actores organizacionales se encuentra en proceso, actualmente se esta aplicando un instrumento que les permitirá conocer el clima organizacional. Hasta el momento de la realización de esta investigación no se tienen resultados, por consecuencia hemos encontrado muy atrevido y aventurado, que la organización tenga como meta un porcentaje del cien por ciento para este criterio.
2. Satisfacción externa: la medición de la satisfacción de los clientes, esta cubierta por medio de las quejas y un cuestionario que se aplica a los huéspedes, los indicadores que se tienen como objetivos están descritos en el apartado de estrategias de calidad, los cuales se monitorean para tomar acciones correctivas a las problemáticas identificadas.
3. Disminución de rotación de personal: ha sido mencionado en apartados anteriores que la rotación de personal es identificada como uno de las problemáticas para los procesos de calidad, por esto mismo, es que forma parte de las estrategias de calidad, se tiene como objetivo el lograr un tasa de rotación de 7%.

4. Grupos de mejora: cuando se detecta un problema o área de oportunidad, se crean estos grupos, para solucionar o eliminar la problemática encontrada, se tiene establecido el cerrar nueve grupos por año.
5. Manejo y solución de quejas: este representa uno de los momentos mas críticos del servicio, para lo cual en la organización se tiene establecido un departamento específico que pueda tomar decisiones cuando se presenten estas eventualidades.

Debido a la importancia que representan para esta investigación la criterios contenidos en la interrelación denominada: organización y calidad, son ampliamente abordados en esta tesis, en los siguientes apartados con estos nombres: 5.4.4. El Elemento Humano, 5.4.5. Tecnología, 5.4.6. Capacitación, 5.5.2. Certificación ISO 9002. Estos criterios también fueron descritos en el modelo organizacional, ya que forman parte de él. Sin embargo, en este apartado nos enfocamos hacia los dos elementos -modelo organizacional y estrategias de calidad-.

- a. Importancia en el elemento humano y capacitación: Concederle importancia al personal y la capacitación, es primordial para que el modelo organizacional y las estrategias de calidad puedan funcionar efectivamente, no podemos visualizar ninguno de ellos sin el apoyo y compromiso de los actores organizacionales, así como el compromiso de la organización con los empleados, a través de la capacitación.
- b. Procesamiento y comunicación: El uso de sistemas computarizados integrados y flexibles; en cuanto a configuración y uso, es imperativo para las estrategias de calidad. Tanto el manejo de quejas, como la búsqueda de la satisfacción interna y externa, requieren de este tipo de operaciones flexibles y en línea.

- c. **Certificaciones y acreditaciones:** No podemos negar que uno de los principales objetivos de las estrategias de calidad del grupo, en el cual se han concentrado todos los esfuerzos en los últimos años, ha sido la búsqueda de la certificación ISO 9002, y ahora que han sido acreditados, estos objetivos se han convertido en mantener esta calificación y como parte de ello, asegurarse que los procesos operen de una forma eficiente.

Consideramos que el modelo organizacional descrito y las estrategias de calidad que han perfilado a la empresa en los últimos años, están concentradas en lograr la satisfacción del cliente y han tenido una repercusión favorable para lograr un servicio de calidad.

#### **5.8. Principales problemáticas hacia el Modelo Organizacional y las Estrategias de Calidad**

Recordemos que el complejo turístico tiene sus inicios aproximadamente hace 35 años como fraccionamiento, siendo el Hotel Granada el primero en construirse en 1972, Hotel Castilla en 1980, Hotel El Moro de 1990 y el Hotel más nuevo es La Marina, el cual fue inaugurado en 1985, hemos encontrado que se necesitan hacer importantes inversiones, debido entre otras cosas a la antigüedad de los inmuebles, inversiones que actualmente a corto plazo no se tienen previstas.

Realizamos un análisis sobre las principales quejas del complejo, tomando como base un período de seis meses, que incluye de agosto de 2002 a enero de 2003, encontramos que los principales problemas dentro del complejo turístico se encuentran en el área de mantenimiento, en alguno de los hoteles casi se duplica el porcentaje determinado como índice y en otros casos sobrepasa en forma importante el doble de este número. Ama de llaves es otra área en la que el porcentaje real se encuentra ligeramente arriba del índice estimado.

Tomando como base el cuadro de la página **226**, del apartado 5.5.4 denominado “Estrategias de Calidad”, el cual tiene los índices objetivo por área asignados por la organización, realizamos el siguiente cuadro (figura no. 22) donde se incluye este índice para compararlo con el índice real durante el periodo analizado –de agosto de 2002 a enero de 2003-.

	Hotel Granada		Hotel Castilla		Hotel El Moro		Hotel La Marina	
	Índice Objetivo	Índice Real	Índice Objetivo	Índice Real	Índice Objetivo	Índice Real	Índice Objetivo	Índice Real
Seguridad	0.15	0.00	0.15	0.14	0.15	0.04	0.18	0.12
Mantenimiento	4	8.29	4	7.44	4	10.21	4.5	4.67
Alimentos y B.	2	0.37	1	2.16	2	1.22	2	0.23
A. de llaves	2	2.53	2	2.54	2	3.97	2	2.73
Recepción	1	0.51	1	1.26	1	0.81	1	0.25
<b>Totales</b>	<b>9.15</b>	<b>11.70</b>	<b>8.15</b>	<b>13.54</b>	<b>9.15</b>	<b>16.25</b>	<b>9.68</b>	<b>8.00</b>

Figura no. 22: Comparativo de índices objetivos y reales.

Estos datos pueden no ser catastróficos, debido a que los estamos midiendo contra un estimado que espera lograr la organización, sin embargo lo importante que habría que resaltar y que se deriva de estos resultados es el gran número de quejas repetitivas que podrían eliminarse mediante planes de inversión y remodelación, que hemos mencionado que actualmente no se tienen previstas, entre algunos de los problemas que mayormente sobresalen y que encontramos importante señalar son los siguientes: el proporcionar agua caliente en los cuartos, la refrigeración adecuada en las habitaciones, se manejan problemas recurrentes de fontanería en: regaderas, tinas y baños.

Durante el proceso de la investigación detectamos que un área crítica dentro de la organización, es el área de mantenimiento, ya que no solamente es donde se concentran los mayores problemas y número de quejas por parte de los huéspedes; que mencionamos podrían ser atribuibles a la falta de inversión a nivel organizacional, sino también se presentan problemas para conseguir de apoyo,

comunicación, coordinación para que las actividades fluyan de manera adecuada y lograr la coordinación y trabajo en equipo. A pesar de que no encontramos este tipo de anomalías en los demás departamentos, podemos interpretar que se maneja de una forma que no va de acuerdo a los objetivos organizacionales, ni de acuerdo con las características que los especialistas de la posmodernidad y de la calidad, referenciados en el marco teórico de este trabajo, marcan como parámetros dentro de una organización de estas características, ni mucho menos de acuerdo con las políticas de calidad que la organización intenta hacer parte de su filosofía de calidad.

La segunda área con mayores problemas es ama de llaves, existen quejas repetitivas respecto a la calidad de limpieza y faltantes de amenidades dentro de las habitaciones. Resulta interesante comparar este análisis con lo expuesto por las camaristas: relatan que cuando terminan su trabajo para matar el tiempo dedican su tiempo a revisar habitaciones vacías. Otro dato significativo, es que tienen un máximo de 16 habitaciones para limpiar en temporada alta, mencionan que pueden tener listas tres habitaciones en una hora, considerando seis horas efectivas de una jornada laboral de siete horas, calculamos que es tiempo suficiente para realizar sus labores. Por lo tanto, hemos identificado que las principales causas de las quejas repetitivas en esta área, no son por falta de tiempo, sino que se generan por las siguientes eventualidades: la primera es la falta de desempeño al realizar los quehaceres y la segunda tiene su origen en el proceso operativo, es decir, si compras o lavandería no suministra a tiempo las toallas limpias, los papeles sanitarios, artículos de limpieza, por mencionar algunos, no se tendrán los recursos básicos necesarios para desarrollar una actividad eficientemente. Recordemos que uno de los factores que definen el servicio en una organización hotelera, resultado de este estudio es precisamente el tener en tiempo los recursos materiales necesarios para la operación.

Hemos identificado también que en los últimos años se han realizado cambios estratégicos a niveles gerenciales, ya que los empleados de diversas áreas hablan de problemáticas con relación a prepotencia, falta de capacidad y de

disponibilidad por parte de ejecutivos que ya no se encuentra formando parte del corporativo en este momento. Que han sido suplidas por personas mas dinámicas, dispuestas y mas accesibles para trabajar en coordinación y en equipo.

La situación actual de la empresa no es muy holgada, se encuentra en una época de receso, que ha repercutido en los presupuestos departamentales, reducción de personal bajo una reestructuración de procesos. Esta situación de recesión ha obligado a la organización a tomar medidas drásticas que son aceptadas por los empleados, pero que no favorecen el clima interno que se vive en la organización, situación con la cual se ha tenido que luchar en los últimos años. Estas medidas son: no ha habido aumentos de sueldos en los últimos cuatro años; debido a la baja de turismo se ha reducido la jornada laboral de algunos empleados operativos a 5 días de trabajo, descansando dos días adicionales a su día de descanso. Esto es percibido por los empleados como una ayuda para la organización a la vez que la organización también los ayuda a ellos al no realizar recortes masivos. Otras medidas que han sido tomadas por la organización son el pago de catorcena para los empleados administrativos de gerencias para arriba, de esta manera han logrado reducir la nómina y los gastos de suministros como agua, luz que se bajan al mantener las oficinas administrativas cerradas el fin de semana.

Otra situación que se detectó en el curso de la investigación es en referencia a empleados que ocupan puestos jerárquicamente superiores a sus sueldos, quienes están en espera de la autorización para formalizar esta posición.

Sin embargo, a pesar de la recesión que existe actualmente en el hotel, la mayor parte de los empleados lo ven como una situación de crisis a nivel nacional, esta muy arraigado dentro de la mente de los individuos que la situación por la que esta atravesando actualmente la organización, no es empresarial y se tiene que esperar a que la situación mejore para que la organización pueda despuntar y retribuirle a su personal la espera. Un bellboy se expresa de la siguiente manera, respecto a la situación que se vive en este momento:

“Pues es como le digo, para empezar ahorita, hay que ser uno honesto, ahorita la situación no es nomás a nivel empresa, es a nivel general, entonces tenemos que esperar, tener esa palabra de espera, que es bastante bonita pero muy difícil, esperar que los tiempos cambien, porque todo mundo vivimos precisamente de eso, por eso trabajamos para tener un mejor sueldo, para vivir mejor, por ser mejor, y ahorita la situación tenemos que estar a la par junto con la empresa, nos hacen falta muchas cosas, pero también sabemos, que no se dan porque no se quiera, sino que en este momento no es factible, hay muchos problemas”-.

Otra problemática que afecta las estrategias de calidad dentro del grupo, es que para algunos empleados el hecho de no estar frente al huésped en sus actividades de operación, tienen la percepción que sus actividades no afectan la calidad dentro del grupo, así se expresa un empleado:

“ Creo que por ser un departamento que es Staff, de apoyo a las áreas, si es un área más flexible, o sea no es casi casi de frente al huésped y pues puedes modificar cosas sin que eso afecte la calidad, y tanto en procesos como en servicios, pero, dejándolo documentado”.

## **5.9. Fundación El Cid**

Fundación El Cid, A.C., es una institución mixta, ya que otorga donativos a Instituciones de carácter no lucrativas y no gubernamentales, comprometidas con proyectos de bienestar de la comunidad. También opera con proyectos propios, pues uno de los principales objetivos es mejorar e incrementar la calidad de vida de sus empleados y sus familias en diversas áreas como: salud, educación, cultura, economía, recreación y vivienda. Así mismo realizan acciones para incrementar y promover la conservación y cuidado del medio ambiente, fomentando la conciencia del ciudadano y protección entre sus empleados, sus familias y la comunidad en general. Fundación El Cid, fue creada en Diciembre de 1998 en Mazatlán, Sinaloa, patrocinada por la familia Berdegúe, al celebrar el 25 aniversario del complejo turístico.

El consejo esta integrado por:

<b>Miembro</b>	<b>Puesto</b>
Sra. Dolores Sacristán de Berdegué	Presidente de consejo
Don Julio Berdegué Aznar	Secretario
Lic. Carlos Berdegué Sacristán	Gerente General
M.T.G. Wanda Thompson	Directora

### **5.9.1. Misión y Objetivos de la Fundación**

La misión de la Fundación El Cid, es la siguiente:

“Fortalecer y mejorar el bienestar y la calidad de vida integral de sus empleados, sus familias, la comunidad y el medio ambiente en donde viven”.

Los objetivos de la fundación son cuatro:

1. Mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, principalmente en las áreas de salud, educación, vivienda.
2. Promover una educación ambiental y conservación del medio ambiente, realizando acciones que reduzcan la contaminación de nuestros recursos naturales.
3. Apoyar a Instituciones de carácter no lucrativo y no gubernamentales, comprometidas con proyectos de bienestar social.
4. Promover, asesorar y apoyar el desarrollo de pequeñas empresas familiares para incrementar su economía familiar.

### 5.9.2. Acciones realizadas por la Fundación.

Las acciones que se han realizado para lograr el primer objetivo, son:

- a. Programa de micro crédito: existe un programa de créditos disponible para aquellos empleados cuyos salario sea menor a 100 pesos diarios, con un año mínimo de antigüedad, siendo el propósito del préstamo para educación de sus hijos (artículos escolares, inscripción, etc.), y emergencia médica, para ofrecer este servicio en forma equitativa se presta un crédito por año o en caso de justificarse la urgencia se aprueba un segundo crédito en el año. El primer crédito que se otorga es por \$1,000 pesos, el segundo por \$1,500 pesos y el tercer crédito es por \$2,000 pesos, posteriormente a esto los siguientes créditos son por \$1,000 pesos. Los pagos se realizan a través de descuentos de nómina, según el plazo elegido por el solicitante, que puede ser desde un mes hasta un año. Estos créditos iniciaron en Septiembre de 1999, en ese año se dieron 59 prestamos por la cantidad de \$54,850 pesos, para el año 2000 fueron ascendieron a 316 prestamos por \$359,000 pesos, para el 2001 se dieron 423 prestamos por 566,300 pesos, y para el año 2002 se prestaron a 370 personas por 556,480. En este último año podemos observar que aunque disminuyó el número de prestamos, la cantidad monetaria se mantuvo, esto principalmente al derecho que adquirieron los trabajadores de pedir la cantidad de \$2,000 pesos. El interés que se paga por estos prestamos es de 14.95% anualizado, el dinero que se genera por estos prestamos es depositado íntegramente a la fundación.
- b. Asesoría y salud: Se realizan programas de salud conjuntamente con el departamento de medicina, se han realizado diversos prestamos, donativos, descuentos, seguimientos, para trabajadores y familiares de los mismos, el mas sobresaliente es el caso de un expleado de la organización a quien se le realizó un donativo de \$32,000 para prótesis de su pierna.
- c. Festejos para niños de trabajadores: A los hijos de los empleados se les festeja el día del niño y la posada navideña, con regalos, comida, dulces y show de

entretenimiento en el año 2000 asistieron a la posada infantil 690 niños con sus padres, para el año 2001 asistieron 613 niños acompañados de sus padres, y para el año 2002 asistieron 720 niños con sus padres.

- d. Becas para hijos de trabajadores: Se realizan donativos en efectivo o artículos escolares, estas becas son para los hijos de empleados de escasos recursos económicos, para lo cual se toma en cuenta a quienes tienen mayor número de hijos en edad escolar, que perciben salario mínimo y madres trabajadoras que no cuentan con apoyo para mantener a sus hijos. En septiembre de 2000 se donaron 100 paquetes de útiles escolares. En 2001 se donaron 300 paquetes de útiles escolares y 300 camisetas. En 2002 se otorgaron 100 becas de \$200 pesos en vales para útiles escolares, \$200 pesos en vales para uniformes y \$150 pesos en efectivo para inscripciones, por un valor total de \$550 pesos. Adicionalmente se otorgaron este mismo año 150 becas, que incluía útiles escolares básicos. Para sufragar los gastos de estas becas la fundación trabaja en diversas actividades como la venta de artículos donados por el complejo turístico para ser vendido en algunas ocasiones a los mismos trabajadores a precios simbólicos, sin embargo esto no es suficiente para conseguir los recursos que se destinan a las becas de los hijos de los trabajadores, por lo que la empresa realiza importantes donativos para la fundación.
- e. Curso de Alfabetización: Como resultado del interés de algunos empleados que no saben leer ni escribir, o que no terminaron estudios de primaria, o secundaria se llevaron a cabo gestiones con directivos del INEA, para impartir clases de alfabetización dentro de las instalaciones, sin ningún costo para los empleados. Sin embargo algunos de los problemas a los que se ha enfrentado la organización, es la resistencia por parte de los empleados, ya que actualmente cuentan con mas de 100 personas que no saben leer ni escribir y solamente son cuatro personas que han permanecido estudiando por poco mas de un año, desde que se inició este programa.

Las acciones que se han realizado para promover una educación ambiental y conservación de nuestro ambiente son:

Se donaron \$3,220 pesos en efectivo para la compra e impresión de 120 camisetas en apoyo al XIV encuentro de la niñez de la Zona Sur de Sinaloa, para el programa de la “Conservación de la Tortuga Marina” a niños y niñas de sexto grado de primaria. También se está trabajando en el proyecto de “Playas limpias”, programa de conservación de zona costera, realizando un levantamiento topográfico de los lotes baldíos entre hoteles de la zona costera que comprende del Valentinós al Hotel Faro Mazatlán, durante el mes de Agosto de 2001, se recolectó basura con el apoyo de jóvenes que realizan su servicio social para liberar su cartilla en la región militar de esta localidad.

Las acciones que se han realizado para apoyar a instituciones de carácter no lucrativas y no gubernamentales son:

Se entregó un importante donativo de artículos de cocina, blancos, W.C., y cortinas al DIF Mazatlán para ser entregados a 200 familias damnificadas por inundaciones. Con el mismo objeto, se donaron artículos similares a 30 empleados del corporativo, afectados por las lluvias el año 2001. También se tramitaron cortesías a doctores que acudieron de México para la 3ra. y 4ta. campaña de cirugía de labio leporino y paladar hendido, organizada por el DIF Mazatlán, en 2000 y 2001 respectivamente. Se entregaron \$150,000 pesos de evento realizado por la Fundación de una noche de casino, para apoyar al programa de niños con cáncer, que realiza el DIF Sinaloa en 2001. Se han apoyado a ONG's con donativos en efectivo al hogar San Pablo, al Orfanato de Mazatlán a la Escuela de Ciencias Sociales con el financiamiento de 5 programas de difusión cultural que se editaron en la televisión por cable y con donativos en especie como televisores al Hospital General de Mazatlán, utensilios de cocina y pequeños hornos a los bomberos, con comida al asilo de ancianos. También se realizaron donaciones de

diferentes artículos dados de baja a albergues de Drogadictos, Grupo Amistad y Redimidos, A.C. Por último se ofreció festejo de Día de Reyes al grupo de Educación Inicial en el Basurón con niños y padres de familia, hubo regalos, rosca, refrescos y juegos para ellos.

En este rubro también se han realizado apoyo para actividades culturales en Mazatlán, se ha apoyado ha artistas que han venido al festival de sinfónicas, donde se presentó la sinfónica de México y de Estados Unidos, teniendo como objetivo el darle una mayor proyección a Mazatlán, ya no solamente como destino turístico de playa, sino también como un sitio cultural, logrando con ello que Mazatlán tenga otros atractivos además de sus playas.

Las acciones que se han realizado para el apoyo de pequeñas empresas son:

En este rubro se han realizado una mínima cantidad de créditos, esto puede ser debido a que el monto del préstamo es solamente de \$2,000 pesos, la fundación esta evaluando la posibilidad de que este monto sea de \$5,000 pesos.

A través de Fundación también, se ha logrado concientizar y lograr el apoyo de los mismos trabajadores cuando han sucedido desastres naturales alrededor de esta comunidad, logrando donativos en especie y en artículos comestibles no perecederos, al respecto comenta la directora de la fundación:

“.... se mandó un mail, a todos los empleados que tienen el sistema de cómputo para solicitarles apoyo que quien quería donar el 5% de su salario y hubo muy buena respuesta, también a los empleados que no tienen acceso a computadora, pero por medio de las vitrinas, comedores, checadores, se mandó información que los que no podían ayudar con dinero, podían ayudar con donativos de artículos de comida, que fueran no perecederos para que no se descompusieran fácilmente y se reunió bastante....”

Nos hemos encontrado que la directora de la fundación se siente motivada por realizar este tipo de actividades altruistas, que constantemente buscan ayudar a quienes mas lo necesitan especialmente a la comunidad sinaloense y mejorar la calidad de vida de los empleados del complejo turístico. La directora de la fundación, quien desde su juventud ha estado relacionada con actividades de labor social y estuvo colaborando por casi 18 años con Pro-México junto con la Sra. Dolores de Berdegué, esposa del fundador del complejo, siente que falta mucho por hacer, ya que son solamente cuatro años los que lleva la fundación oficialmente, aunque desde hace mucho tiempo los dueños del complejo han venido realizando labores sociales. Así se expresa la directora de la fundación de los fundadores de la Fundación El Cid:

“.... gracias a los que tuvieron la iniciativa que son los señores Berdegué, a Lola que siempre ha estado involucrada en todo clase de ayudas en Pro-México, fue una de las fundadoras, que yo se que realmente lo hace de corazón, no es para quedar bien, cuando tú te quedas aquí, realmente te mortificas y te estás presionando, ¿pero que pasó con los cheques?, haber háblale a fulanito, que ha pasado, que no retrasen esto, que qué pasó con la ayuda que íbamos a mandar a los damnificados, y que estás moviendo hilos aquí y allá y aquí está de mi parte desembolsos que yo sé que los hacen a título personal y van por parte de Pro-México, y por parte ahora sí que de fundación, que ellos hacen el donativo en dinero directamente, porque todo eso te estoy hablando que son \$40,000.00 pesos mínimo mensuales que se van de préstamos, entonces muchas veces el dinero que nosotros tenemos de fondo no alcanza porque está circulando, nos descapitalizamos y si hacemos un donativo y el dinero no alcanzó, o no fue generoso, que no se recaudó lo suficiente, ellos por medio de fundación, aportan más dinero, por ejemplo, en el evento anual que tuvimos en el 2001, se reunió por boletos noventa y tantos mil, entonces ellos, la empresa aportó cincuenta y tantos mil pesos más, para que el donativo fuera más generoso y aparte todo lo que se dio de artículos, ellos lo pusieron, cuando fue lo de las becas, nosotros habíamos recaudado, por caja chica, una tercera parte y todo lo demás que fueron como \$50,000.00 ellos lo aportaron, yo creo que esto, fundación tiende a ser, queremos que sea autosuficiente, no se puede ahorita porque hay muchísimos gastos hay muchas necesidades, pero tengo plena confianza de que poco a poco lo sea, lo que sí yo celebro muchísimo es que la empresa se preocupe por sus trabajadores, se preocupe por otras personas que nos piden y solicitan ayuda, que tengan esa calidad humana para apoyar y para desembolsar económicamente, a veces cantidades muy grandes y que no muchas veces no estén esperando el

reconocimiento, sino que lo hacen de corazón, porque ahorita no es fácil hacerlo, qué bueno ¿verdad?, que bueno que haya gente que se preocupe por este tipo de trabajo y que tengan el coraje para seguir adelante con este tipo de empresa, que no es empresa, con este tipo de regalo para los demás”.



## Capítulo 6

### Conclusiones

La investigación realizada en el Hotel El Cid, que busca explicar la relación entre los modos de organización y las estrategias de calidad en los servicios, ha resultado de mucha importancia e interés para el conocimiento de organizaciones de nuestro entorno. La determinación del marco teórico conceptual, que permitieron definir, identificar, analizar y explicar la relación entre estos dos conceptos – modos de organización y estrategias de calidad -, se centra en dos dimensiones principales: Modelos organizacionales, La calidad y las estrategias en las organizaciones.

La fundamentación teórica de la primera dimensión: Modelos organizacionales, se basa en las características de una organización posmoderna o flexible, entendiéndose por ello, una ruptura entre lo que conocíamos como organizaciones modernas antes de los setenta y lo que actualmente se conoce como posmodernas. Las características principales que destacan a la organización flexible son: un enfoque estructural cualitativo, importancia en los servicios, producción automatizada, la aparición de nuevas tecnologías computacionales, así como la incorporación de tecnologías flexibles (Montaño, 1994). Entre las interpretaciones más relevantes en esta dimensión incluimos a: Chandler(1962), quien hace una comparación de la empresa Tradicional y Moderna, Ouchi(1981), quien compara la empresa Americana con el desafío que surge de la Empresa Japonesa, se analiza también la postura de Heydebran(1989) quien hace una comparación de la Organización Burocrática y Postburocrática, Pries(1995) quien denomina a la Organización tradicional como Modernización simple para compararla con lo que él llama Modernización Reflexiva, analizamos la postura de Mintzberg(1989) quien pasa de una Estructura

Simple a una Adhocrática y por último presentamos un comparativo de las características o criterios que diferencian a un modelo de otro presentado por Barba(2001).

En la búsqueda de las características de las estrategias de Calidad que la organización hotelera lleva a cabo para ofrecer los servicios de calidad, se hace un resumen de la evolución de la calidad desde su concepción mas antigua, hasta entender cómo es concebida actualmente en las organizaciones. Se incluyen las principales aportaciones de los maestros de calidad como son: Juran(1990), Feigenbaum(1994), Crosby(1989), Deming(1989), así como el milagro japonés y autores como Ishikawa(1985), Imai(1998) y Mizuno(1988). Se desarrollan los aspectos más importantes que engloban a la estrategia, se analiza primero la evolución que se ha dado alrededor de ellas y sus principales elementos, se realiza también un recorrido a través de la evolución del management estratégico, de las escuelas de pensamiento descritas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel(1998).

La metodología cualitativa es el eje central de esta investigación, específicamente mediante un estudio de caso de tipo explicativo, basado en la discusión teórica-metodológica, por medio de la cual se hace un análisis interpretativo de la percepción y experiencia de los actores sobre la realidad organizacional. La investigación de campo desarrollada, tuvo la característica de ser flexible antes y durante el proceso, podemos hablar de una recursividad. Es decir, un ir y venir entre el marco teórico y la investigación de campo.

Los principales obstáculos que encontramos en el desarrollo de la investigación fueron: la resistencia por parte de algunos directivos en la organización, a nivel operacional el sentir que los datos proporcionados en las entrevistas podría ser utilizados para otros propósitos por la dirección y la lealtad de los empleados hacía la organización. Para combatir estos problemas se trató de persuadir a los actores de la importancia de esta investigación y de la confidencialidad de los datos proporcionados a través de las entrevistas. Por último una problemática personal que se experimentó durante la realización del

estudio de caso, es en relación a la lealtad hacia la empresa estudiada fue muy difícil poder iniciar con las críticas o los aspectos negativos encontrados en la organización.

Para la recopilación de información se utilizaron las siguientes fuentes: observación, documentos internos, documentos externos, folletos, fotografías y entrevistas. Estas últimas fueron semiestructuradas, realizadas a los siguientes niveles jerárquicos: 7 direcciones, 8 gerencias, 7 jefaturas, 6 supervisiones y 17 operativos. Estas 45 entrevistas fueron grabadas con una duración aproximada de 15 horas y están plasmadas en 478 cuartillas de transcripción.

Como se planteó al inicio de este trabajo, una de las inquietudes principales fue conocer el concepto de calidad en los servicios, en base a la concepción y entendimiento de los actores organizacionales que están inmersos en procesos de certificación de calidad como objetivo organizacional. Esta definición de calidad quedó establecida, en el apartado denominado Calidad en los Servicios (ver figura no. 20). Para dar respuesta a esta pregunta de investigación, primeramente se deben tomar en cuenta aspectos indirectos que influyen en la Calidad de los servicios, como el compromiso institucional que debe tener la organización hacia los procesos de calidad y hacia los actores organizacionales. Posteriormente, en base al marco conceptual y a los hallazgos encontrados definimos tres dimensiones para lograr la calidad en los servicios, para las cuales se deben establecer estándares de calidad en cada uno de ellas, estas son:

- a) Aspectos conductuales: la forma de comportarse ante el cliente cuando se da un servicio es sumamente importante. Esta dimensión involucra: 1) La presentación del personal: referente al establecimiento de reglas y estándares, la buena presentación es sumamente importante en el servicio, puesto que es la imagen de la empresa, la cual debe descansar en una corresponsabilidad entre la organización y los empleados. 2) La cortesía: el establecimiento de estándares de cortesía, la cual es determinante para lograr la satisfacción del cliente. 3) Las actitudes: nos referimos a la predisposición para hacer bien las tareas o actividades, entre ellas: valorar al cliente, valorar a la empresa, valorar

el trabajo que se realiza y por último valorarse a sí mismo. 4) El trabajo en equipo: consideramos que puede ser factible considerar este elemento como una actitud, sin embargo, por su importancia se trata de manera separada.

- b) Aspectos tecnológicos: estos son esenciales para dar un servicio de calidad, los clasificamos en tres: 1) Recursos Informativos: se considera necesario en el servicio de calidad, que los actores organizacionales conozcan todas las actividades y espacios que ofrece y tiene disponibles la organización. 2) Recursos Materiales: consideramos de suma importancia tener disponibles cada uno de los recursos necesarios para el desarrollo normal de las actividades laborales, la existencia de demoras son negativas para la imagen y el servicio de calidad que una empresa de servicios debe proporcionar. Por último, 3) Recursos Tecnológicos: consideramos importante contar con sistemas computacionales en línea que proveen mayor accesibilidad, así como el dominio del idioma extranjero.
- c) Aspectos de infraestructura. En este elemento, consideramos el conjunto de servicios requeridos como esenciales y adicionales que debe tener una organización de este tipo.

Uno de los hallazgos que nos permitieron llegar a esta definición fue el significado de la calidad para los actores organizacionales, expresiones que fueron divididas en tres criterios principales: 1) las definiciones influenciadas por diversos especialistas de la calidad, entre ellas: hacer las cosas bien a la primera, la satisfacción del cliente y la colaboración de todos los integrantes, entre las más sobresalientes. 2) las frases interiorizadas, como: tener clientes cautivos, calidad como sinónimo de servicio y anticiparse y superar las expectativas de los clientes. Por último, 3) las frases que son en sentido ideológico, como: la calidad se contagia, la calidad empieza desde uno mismo, la calidad es una convicción, la calidad es un estilo de vida, la calidad es una cultura dentro de la empresa y la calidad más que saber utilizarla es saber vivirla.

Como se puede observar los hallazgos nos indican que la calidad se ha interiorizado para algunos actores organizacionales, esta interiorización se realiza a través de la actitud de las personas, la cual se ve reflejada en las frases anteriores, dándose en dos sentidos: hacia la organización y mayormente hacia un sentido personal. Es importante hacer una reflexión sobre el significado de la interiorización por parte de los actores organizacionales, consideramos que existe un desprendimiento de los conceptos aprendidos de calidad, es decir, para los actores organizacionales la calidad: ya no es un servicio realizado eficiente, no es un esfuerzo de todos en conjunto, no son los clientes, no son las instalaciones, son las condiciones laborales, no es la empresa, sino que la calidad son ellos mismos, en este sentido podemos interpretar que ellos asumen; *la calidad soy yo*.

Es importante hacer referencia que es imposible pensar en una definición de calidad que pueda ser plasmada en unas cuantas líneas, necesitamos tratar de eliminar los aspectos subjetivos que han rodeado a las teorías de la calidad, por ello establecimos la definición de la manera descrita.

Otra de las interrogantes que nos hicimos a la luz de esta investigación fue en relación a los elementos esenciales que contribuyen y obstaculizan el logro la calidad en las organizaciones hoteleras que tienen implementados procesos de calidad. Encontramos que los elementos que contribuyen al logro de la calidad son: 1) La actitud del elemento humano, considerado como la predisposición para hacer bien las actividades o tareas. 2) Que la alta dirección este convencida e involucrada en los procesos de calidad, así como el comprometer a todos los niveles con estos procesos, logrando la coordinación y trabajo en equipo. 3) Capacitación continua, la cual debe darse en todos los niveles de la organización, principalmente en temas que les permitan desarrollar mejor su trabajos sobre calidad y motivación. 4) Instalaciones, las cuales, al ser precisamente este servicio el que se esta vendiendo, deben mantener estándares previamente determinados. 5) El conocimiento y su relación con la disponibilidad de los recursos materiales, tecnológicos e informativos. Es de importancia relevante el tener disponibles cada uno de los recursos necesarios para la eficiente coordinación de actividades, así

como el uso de las computadoras y el conocer la información en relación a los servicios integrales que ofrece el complejo.

Existe un énfasis muy importante en estos elementos que describen las teorías de calidad y que encontramos en estos resultados, es un esfuerzo conjunto; no solo de la organización, ni de los actores organizacionales. La empresa necesita comprometerse, poner los recursos, los medios y los mecanismos que permitan a los individuos contribuir en la búsqueda de la satisfacción del cliente a través de la calidad.

Por otro lado, los elementos que obstaculizan el logro de la calidad en la organización hotelera son atribuidos principalmente a: 1) la resistencia al cambio enfocada principalmente hacia la implementación de los procesos de calidad, la cual se dio esencialmente en los actores organizacionales cuya antigüedad oscila entre diez y veinte años en la empresa, 2) la resistencia hacia el uso de tecnología moderna, la cual hemos tipificado en tres categorías: a) empleados de mayor antigüedad y edad dentro de la organización, b) áreas que anteriormente eran manejadas manualmente y c) el cambio al nuevo sistema. 3) la alta rotación dentro de las áreas operativas, es importante resaltar que dentro del sector hotelero existe una alta tasa de contratación temporal, debido a las temporadas vacacionales. 4) la cultura de servicio, la cultura en el servicio es vista por los mismos actores, como la actitud ó predisposición para hacer bien las cosas. Y por último 5) la renovación de inmuebles, encontramos que se necesitan hacer importantes inversiones, debido al deterioro y maltrato de muebles e inmuebles.

Respecto al grado de apropiación de las teorías de calidad en las organizaciones hoteleras. Es posible concluir que el modelo de calidad que se ha adoptado en la organización, es una abstracción de las teorías propuestas por los “gurus” de la calidad. No encontramos una adopción plena y total, debido a que estas teorías son originadas en otro país en donde las condiciones culturales, económicas, políticas y contextuales en general difieren significativamente a las nuestras.

Otro cuestionamiento de esta investigación fue si la incorporación de las teorías de la calidad logra el compromiso de los integrantes en la organización. Pudimos constatar que el compromiso de los actores organizacionales hacia la empresa se presenta en dos fases. Inicialmente hacia la consecución de la certificación, aclarando que este involucramiento no fue fortuito, sino que estuvo acompañado de esfuerzos institucionales que permitieron transmitirlo a los empleados; fue necesario establecer una relación recíproca entre empleados y organización. La capacitación fue esencial para transmitir y lograr el compromiso, estos programas fueron dirigidos a todos los empleados, durante los primeros años que arrancó el proyecto de certificación, el conocimiento que compartieron con los empleados fue sobre: trabajo en equipo, actitud, cortesía, desempeño, calidad, visión, misión, políticas de calidad y cursos motivacionales, entre otros. La segunda fase se presentó como consecuencia de la certificación, actualmente perciben un compromiso permanente hacia los objetivos de la organización, ya que esto es visto como un proceso continuo; como un compromiso de mantener la responsabilidad que han asumido con los objetivos de la certificación y no solamente con la obtención del papel que les acredita.

Otra inquietud de esta investigación, fue la búsqueda de las estrategias relevantes que permiten lograr la calidad en las organizaciones hoteleras que tienen implementados estos procesos. La primera estrategia que debe ser definida es sobre la filosofía de calidad, significándose en: la misión, visión, y políticas de calidad, así como los mecanismos para lograr que estas lleguen a cada uno de los integrantes de la organización. Las estrategias relevantes que permiten lograr la calidad en las organizaciones hoteleras son: 1) la importancia en el elemento humano, 2) capacitación, 3) la obtención de la certificación, 4) el uso de sistemas computarizados integrales y flexibles, en cuanto a configuración y uso, 5) mecanismos que permitan medir y tener en constante monitoreo la satisfacción interna y 6) externa, 7) mecanismos para el adecuado manejo y solución de quejas, 8) la incorporación de grupos de mejora, para solucionar o eliminar problemas en áreas de oportunidad detectadas, 9) inclusión de mecanismos que

permitan mantener baja la tasa de rotación de personal y 10) reducir al mínimo los accidentes de trabajo.

Otra interrogante planteada en esta investigación, es la identificación de las características que describen el modelo organizacional en el sector hotelero. Con base en el marco teórico y los hallazgos encontrados en la investigación, es posible destacar lo siguiente(ver figura no. 15): 1) La organización estudiada tiene un mayor énfasis hacia una organización flexible, ha tenido que adaptarse para responder a las necesidades cambiantes del entorno. 2) La organización, ha definido formalmente la estructura organizacional, delineando cada una de las divisiones, departamentos, tareas o actividades así como la interacción entre cada miembro de la organización, al igual que las relaciones informales, manteniendo la flexibilidad que se necesita para hacer frente a los cambios del entorno. 3) Actualmente se tiene un sistema integral, que utiliza tecnología flexible; el cual ha permitido tener todas las áreas contables, administrativas y operativas en línea. Para la comunicación interna se hace uso de la tecnología electrónica con el fin de eficientarla. 4) Las estrategias organizacionales están cimentadas en una planeación estratégica, no simplemente en un proceso de planeación que solo busca anticiparse a la toma de decisiones, sino un proceso en donde los directivos de la organización, han previsto el futuro y desarrollado procedimientos y operaciones para alcanzarlo. 5) La toma de decisiones que predomina es colectiva, se lleva a cabo a través de los consejos de administración y de los directivos ejecutivos. Sin embargo, la investigación permitió constatar que se sigue dando la toma de decisiones individual, por parte del fundador del complejo. 6) El tipo de trabajo que prevalece en la organización es el polivalente; personas que tienen conocimientos sobre los procesos que se desarrollan en la empresa, capaces de realizar distintas tareas, de resolver problemas, de tomar decisiones y de aceptar responsabilidades. 7) La permanencia del recurso humano en la organización en su mayoría es de corto o mediano plazo, sin embargo, se tiene un gran número de empleados que tienen mas de diez años de antigüedad, lo cual nos ha permitido afirmar que el empleo tiene una especie de dualidad de corto y largo plazo. 8) El control del quehacer de los trabajadores es mayormente

implícito, bajo el esquema del cumplimiento de los objetivos organizacionales que marca la dirección. Sin embargo en algunas áreas operativas el control llega a ser explícito a través de roles de trabajo donde se definen todas las actividades del empleado desde su llegada, hasta el cumplimiento de la jornada laboral. 9) La organización se ha visto obligada a hacer cambios estructurales, actualmente la dirección general ha depositado su confianza en los directivos, evaluándolos a través del logro de objetivos organizacionales globales. 10) La motivación en el complejo esta enfocada principalmente en la satisfacción de los actores organizacionales, sin embargo, gran parte de los empleados lo perciben como un compromiso permanente hacia los objetivos de la organización.. 11) Identificamos que gran parte de las relaciones en la organización son de tipo semidemocráticas, sin embargo, se localizaron nichos donde aún perdura el respeto y la relación estrictamente jerárquica. 12) Las recompensas económicas en los últimos años han sido mínimas, debido a al recesión por la que atraviesa la organización, sin embargo, el aspecto simbólico esta presente a través de reconocimientos, diplomas, fiestas, entre otros. 13) Los objetivos organizacionales son la sustentabilidad y crecimiento, la sustentabilidad en el sentido de los esfuerzos organizacionales por mantenerse dentro de posiciones competitivas y el crecimiento que ha sido permanente en la creación de cinco hoteles que consolidan al grupo, así como su reciente expansión fuera de la localidad; Cozumel. 14) El manejo del negocio, es a través de diversas unidades de operación, cada unidad es independiente administrativa, contable y funcionalmente, operando alguna de ellas en lugares geográficamente dispersos. 15) La administración es gestionada por directivos asalariados y profesionales, quienes la controlan y dirigen, tienen un alto grado de profesionalización en el ramo, además de ser egresados de diversas universidades de prestigio. 16) La organización ha concentrado esfuerzos en darle importancia al elemento humano; se han establecido estrategias para: fomentar la creatividad e innovación, mejorar el grado de afiliación de los empleados, campañas de capacitación, énfasis en la calidad de trabajo en equipo y se manejan altas posibilidades de escalar posiciones jerárquicas así como el reingreso a la organización. 17) La evaluación y

promoción son otras de las características que definen el modelo de organización de este complejo; ya que existen grandes posibilidades de ascender, debido a la calidad de trabajo de los actores; su desempeño y disposición laboral. 18) La capacitación ha sido permanente en la empresa, es considerada como uno de los principales objetivos organizacionales para lograr la certificación y permanecer en la competencia nacional e internacional. 19) El modo de organización se distingue por tener una formalización en diversos grados, por un lado un alto grado como consecuencia de los objetivos de la certificación enfocados hacia el logro de la calidad y por otro las direcciones y gerencias generales para las cuales existe cierta flexibilidad respecto a las reglas y procedimientos organizacionales. 20) Un factor que ha sido fundamental en esta organización ha sido la importancia permanente que se le ha dado a los servicios, la información y la calidad. 21) Encontramos que los esfuerzos organizacionales en los últimos años han sido hacia el logro de la certificación ISO 9002. 22) Por último, un marketing creativo y agresivo que se lleva a cabo en el complejo turístico.

La última pregunta planteada en esta investigación, es ¿cuál es el modelo organizacional de las instituciones hoteleras?, en base a los hallazgos encontramos que el modelo organizacional se perfila hacia un modelo flexible o posmoderno, a pesar de contener características que no cumplen con ello – según lo expuesto en el marco contextual -. Consideramos también que no existe ninguna organización que de manera pura sea; premoderna, moderna, o posmoderna, sino que las características cargada mayormente hacia uno de estos nos permite definir el perfil de la organización. Sobre esta cuestión podemos agregar que el hecho que la organización no lleve en su totalidad una forma de organización que se apegue a las características planteadas en el marco teórico como posmodernas, no quiere decir que esta forma de organización este siendo errónea, sino mas bien están siendo realizadas de acuerdo al entorno y a la idiosincrasia que les rodea.

En conclusión dando respuesta a nuestra pregunta principal de investigación, la cual se planteó de la siguiente manera, ¿cual es la relación entre

los modos de organización y estrategias de calidad en los servicios de las organizaciones hoteleras?. La Figura No. 21, describe las características del modelo organizacional y las estrategias de calidad, podemos ubicarlo como un resumen de los hallazgos encontrados en la organización, que de forma concisa nos permite responder la pregunta principal de investigación. Hemos incluido como punto medular de esta figura, el objetivo principal de este modelo; lograr la satisfacción del cliente, a través de un servicio de calidad. De ahí, concluimos que este objetivo es la relación principal entre los modos de organización y las estrategias de calidad. Otro aspecto que vale la pena resaltar es sobre la relación encontrada en ambos factores – modo de organización y estrategias de calidad -, una interrelación de características que son comunes a ambos, como es: la importancia en el elemento humano; la capacitación; procesamiento y comunicación; y la búsqueda de la certificaciones y acreditaciones. (ver figura no. 21).

Los aspectos analizados nos arrojan el modelo organizacional descrito, sin embargo, bajo la percepción de la población local, existen ciertas críticas a la forma de administrar y dirigir esta organización, debido a características de tipo personal del fundador del complejo; se destaca prepotencia y despotismo. Es importante aclarar que estos aspectos quedan fuera del alcance de los objetivos de la presente investigación.

Uno de los resultados fundamentales en esta tesis es el modelo de la figura no. 21, que describe el modelo de organización y las estrategias de calidad. Sin embargo encontramos que resulta aventurado estructurar un modelo organizacional único de calidad ideal, creemos que esto puede ser generalizado a un modelo de organizaciones turísticas en Mazatlán, donde por cuestiones de entorno prevalecen características similares, como: empresas de tipo familiar y los factores culturales locales.

En términos de Calidad total, podemos destacar diferencias y contradicciones entre lo que establece este modelo y el modelo real aplicado de esta empresa, en base a la evidencia presentada destacamos que el modelo

teórico de calidad total, no es aplicado a la organización, entonces ¿podemos decir que se esta aplicando calidad total?, pensamos que será sumamente difícil empatar la teoría con la realidad y uno de los aspectos que hacen imposible esta adaptación tiene que ver con las condiciones del entorno donde se originaron estas teorías con las nuestras, las cuales son sustancialmente diferentes. Es necesario entender que las condiciones de nuestro país no han permitido el desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la mayoría de la población, empleados que tienen que sobrevivir con un salario que no alcanza para satisfacer las mínimas necesidades de supervivencia. Sin embargo, entornos como el occidental de donde vienen la mayoría de las teorías de calidad a las que hemos tratado de apegarnos, no tienen los problemas de marginación que se viven en nuestro país, ¿ como podemos explicarle a un empleado que debe empezar por llevar a cabo la calidad desde su persona, su casa, su origen, cuyas condiciones de vida son ínfimas?.

Tampoco encontramos en las teorías de calidad, aspectos que hacen que los empleados antepongan a los intereses organizacionales cuestiones familiares, que son tan importante en nuestra cultura, así como aspectos de lealtad hacia los mismos compañeros de trabajo, el compadrazgo, empleados que ocupan posiciones jerárquicas diferentes a sus sueldos, jornadas de trabajo menores a siete días, los sueldos estáticos en los últimos cinco años. La lealtad hacia la organización; donde los empleados reconocen o tratan de justificar a la empresa, planteando que esta problemática no es exclusiva de ella y la atribuyen a problemas económicos a nivel nacional. La influencia que ejercen los sindicatos sobre las organizaciones. Tampoco podemos pensar en un “just in time”, cuando algo que ha caracterizado a los mexicanos ha sido la impuntualidad, por último como culpar a los actores organizacionales que no incorporen en ellos mismos un cultura de calidad, cuando no son capaces de ponerse en los zapatos de los huéspedes, puesto que tal vez nunca podrán estar en esa posición.

Estos nos lleva a cuestionar nuestras organizaciones y creer que están actuando erróneamente, pero ¿estarán actuando erróneamente?, o no hemos

entendido que la aplicación de esta teoría no tiene cabida en este entorno para dar los resultados planeados por quienes las recomiendan.

Es aquí donde consideramos que las teorías analizadas en el marco teórico expuestas por los “gurus” de la calidad no puede empatarse con las nuestras. Sin embargo, podemos decir que sí se está aplicando la calidad total en la organización, nuestra conclusión a este respecto es la existencia de una abstracción de las propuestas teóricas de calidad, donde hemos incorporado aspectos que han sido necesarios para poder enfrentar nuestras realidades, de lo cual se ha escrito poco. Tenemos que buscar nuestra calidad total a la mexicana, esto no implica que sea mala calidad, sino el tomar en cuenta lo que tenemos a nuestro alrededor, pensar que estamos equivocando el camino y que tenemos que buscar nuestro propio modelo de calidad que se adapte a nosotros.

Consideramos que los hallazgos encontrados son sumamente importantes, ya que permitirá disminuir el sesgo que existe entre la mayoría de los estudios realizados, los cuales generalmente han sido organizaciones totalmente ajenas a nuestra realidad, en cuanto a cultura, problemas, entorno social y económico por mencionar algunas de estas diferencias.

Un aspecto que encontramos relevante analizar que no está incluido en nuestras preguntas de investigación, pero es importante discutir en estas conclusiones es ¿por qué se buscan estas certificaciones y acreditaciones en las organizaciones?. Encontramos que esto se percibe como la ventaja de captación de clientes, pues es una carta de presentación que les permite estar a la altura de los mejores hoteles, debido a que se tienen las actividades coordinadas y operadas bajo un estándar de calidad internacional, que les permite, entre otras cosas, abrirse una puerta hacia los mercados internacionales. Sin embargo, esto nos remite a otros cuestionamientos, ¿cuáles son las verdaderas intenciones de la certificación?, ¿esto ha cambiado la forma de organizar?, ¿ha mejorado el servicio?. Estos cuestionamientos son importantes en el ámbito de las organizaciones, sin embargo deberá ser tema de profundización que por el

momento no esta dentro del alcance de esta investigación, no obstante, se considera como un punto de referencia válido para investigaciones posteriores.

Quizá necesitamos aprender un poco mas de la enseñanza que nos ha dejado el modelo japonés, pero no del “cero inventarios”, “círculos de calidad”, “just in time”, o “Kaizen”, sino entender como fueron capaces de tomar una teoría que venía de occidente, reflexionar en torno a ella y en base a esto generar su propia teoría. Necesitamos por supuesto tomar en cuenta a los teóricos de la calidad, a quienes no es intención demeritar en ningún momento sus aportaciones, solo que necesitamos reflexionar sobre los aspectos culturales locales son distintos a las condiciones ideales planteadas en el marco teórico.

Como reflexión final pensamos que el objeto de estudio de esta tesis de Calidad es bastante amplio, se podrían incorporar temáticas o discusiones sobre: calidad y poder, calidad y liderazgo, calidad y conocimiento, calidad y genero, por mencionar algunos. Sin embargo el objetivo de esta investigación se centró en la relación de calidad y modos de organización.

## **Bibliografía**

Aktouf, Omar (1989), **La administración: Entre la tradición y renovación**, Ed. Morin, Quebec, Canadá.

Aldrich, Howard (1979), **Organizations and environment**, Prentice Hall.

Anónimo (?) (2000), **Formación, Profesión y actividad laboral de los ingenieros en la industria manufacturera**. El caso del área metropolitana de la ciudad de México, Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, mimeógrafo, México.

Barba Alvarez, Antonio (2001), **Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales**, Tesis de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

Barba Alvarez, Antonio & Solís Pérez Pedro C. (1997), **Cultura en las Organizaciones**, Vertiente editorial.

Barba Alvarez, Antonio (2001), **Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales**, Tesis de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

Bryman, Alan (1989), **Research Methods and Organization Studies**, Unwin Hyman.

Cantú Delgado, Humberto (1997), **Desarrollo de una Cultura de Calidad**, Editorial Mc. Graw Hill.

Chandler, Alfred Dupont Jr. (1962), **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**, Massachusetts Institute of Technology.

- Cohen, Michael D., March, James G., Olsen, Johan P. (1988), A garbage can model of organizational choice, en March, James G., de **Decisions and Organizations**, Blackwell, Nueva York, páginas 294-334.
- Coriat, Benjamín (1985), **El taller y el cronómetro, ensayo sobre el Taylorismo y el Fordismo y la producción en masa**, Editorial Siglo XXI. 2da. Edición, México.
- Cresswell, John W. (1998), **Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions**, Sage, Londres.
- Crosby, Philip, B. (1989), **Calidad sin Lagrimas, el Arte de administrar sin problemas**, Editorial CECSA, México.
- Crosby, Philip, B. (1999), **La Calidad no Cuesta, el Arte de cerciorarse de la Calidad**, Editoral CECSA, México.
- Crozier, Michael y Erhard Friedberg (1990), **El actor y el sistema**, México, pp. 35-75.
- Daft, Richard, L. (1995), **Organization Theory & Desing**, 5ta. Edición.
- Dávila, Anabella y Martínez Nora (1999), **Cultura en las Organizaciones Latinas**. Ed. Siglo XXI e ITESM.
- Deming, Edward, W. (1989), **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis**, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
- Donalson, Lex (1996), The normal science of structural contingency theory en **Handbook of organization studies**, SAGE, Gran Bretaña, pp. 57-76
- Ellram, Lisa M. (1996), **The use of case study method in logistics research**, Journal of Business Logistics, Vol. 17.

- Feigenbaum, Armand V. (1994), **Control Total de la Calidad**, Editorial CECSA, México.
- Gillespie, Richard (1991), **Manufacturing Knowledge**, Cambridge University Press, Estados Unidos de América, páginas 1-95.
- Grant, Eugene (1976), **Control de Calidad Estadístico**, Editorial CECSA, México.
- Hall, Richard H. (1996), **Organizaciones: Estructuras, Procesos y resultados**, Editorial Prentice Hall, Sexta edición.
- Hardy, Cynthia (1990), **Managing Strategy in Academic Institutions: Learning from Brazil**, Walter de Gruyter.
- Hassard, John (1990), **The theory and philosophy of organizations**, Routledge, Gran Bretaña, pp. 97-108
- Hassard, John (1993), **Sociology and organization theory. Positivism, paradigms and postmodernity**, Cambridge University Press, Cambridge.
- Heydebrand, Wolf V (1989), **New Organizational Forms, en Work and occupations**, Vol. 16, Num. 3, pp. 323-357
- Imai, Masaaki (1998), **Kaizen**, Ed. CECSA.
- Ishikawa, Kaoru (1985), **¿Qué es el Control Total de Calidad?**, Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Juran, Joseph M. (1990), **Juran y la Planificación para la calidad**, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
- Knights David y Darren McCabe (1999), **“Are there not limits to authority?: TQM and Organizational Power”**, en Organization studies, vol. 20, no. 2, pp.197.224.

- Lammers, C.J. (1990), Sociology of Organizations around the globe. Similarities and differences between American, British, French, German and Dutch Brands en **Organization studies**, Vol.11, No. 2. Paginas 179-205.
- Ouchi, William (1981), **Teoria Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés**, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1986.
- Plan Nacional de Turismo 2001-2006 (2001), **El turismo: la fuerza que nos une**, Secretaria de turismo.
- Pries, Ludger (1995), **La reestructuración productiva como modernización reflexiva**. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la “sociedad del riesgo”, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 36-104.
- Mattelart, Armand (1996), **La Comunicación-Mundo**: Historia de las ideas y de las estrategias, Siglo XXI, México.
- March, James G. Y Herbert Simon (1958), **Organizations**, (Nueva York), John Wiley and Son. (Version en español).
- Mejía Arauz, Rebeca y Sandoval, Sergio Antonio (1999), **Tras las vetas de la investigación cuálitativa: Perspectivas y acercamientos desde la práctica**, Editorial; ITESO.
- Montaño Hirose, Luis (1992), **Modernidad, Cultura y Organizaciones**, Comentarios a la ponencia realizada por Stewar Clegg en el Seminario sobre Organizaciones Modernas, UAM-Iztapalapa, México, Agosto de 1992, en mimeo
- Montaño Hirose, Luis (1993), Estrategias Organizacionales, **La Modernidad Organizacional. Una aproximación al Estudio de las Realidades Locales**, Universidad Autónoma Metropolitana., pp.11-30.

Montaño, Hirose, Luis (1994), Argumentos para un debate sobre la modernidad, **Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura burocrática.** Universidad Autónoma Metropolitana., pp.67-92.

Montaño, Hirose, Luis (2000), **El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social**, ponencia presentada en el Coloquio Internacional, El análisis de las organizaciones y gestión estratégica: perspectivas latinas, Zacatecas.

Montaño, Hirose, Luis (2001), **“Modelos Organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón”**, no. 49, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, (en prensa).

Montaño Hirose, Luis (2001), **La razón el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización**, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, No. 50.

Montaño, Luis e Ibarra, Eduardo. **Mito y poder en las organizaciones.** Ed. Trillas

Morgan, Glen (1990), **“Ownership and Management Strategy”** en Clegg, Stewart (ed.), Organization Theory and class Analysis, New Approaches and new issues, Wlateral de Gruyter, Berlin, pp. 175-191

Morrisey, George, L. (1996), **Pensamiento estratégico**, Editorial Prentice Hall.

Mintzberg, Henry (1989), **Diseño de Organizaciones eficientes**, Librería el Ateneo Editorial.

Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian (1991), **El proceso estratégico**, Editorial Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (1998), **Safari a la Estrategia**, Editorial Granica.

Mizuno, Shigeru (1988), **Company Wide Total Quality Control**, Asian Productivity Organization.

Nonaka, Ikujiro y Horotaka Takeuchi (1999), **La organización creadora del conocimiento**, Oxford University Press, pp. 60-103.

Paramo, Teresa (1999), **Social Identity, Telenovelas and Reading Process: Ten Case Studies Among Hispanic in Texas**. Ph.D. Dissertation, Austin, Texas: The University of Texas at Austin. Mimeógrafo.

Perrow, Charles (1970), **A framework for the competitive analysis of organizations**.

Pfeffer, Jeffrey (1997), **Nuevos rumbos en la teoría de la organización**, Editorial Oxford.

Porter, Michael (1982), **Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**, Cecsca, México.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. y Turner C. (1968), Dimensions of Organization Structure, en **Administrative Science Quarterly**, No. 13, páginas 65-91.

Reed, Michael, **Handbook of organization studies**, SAGE, pp. 31-56

Silverman, David(1993), **Interpreting Qualitative Data**, Sage Publications.

Simon, Herbert A. (1984), **El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa**, Aguilar, Buenos Aires, (1945).

- Solís Pérez, Pedro C. (1993), Organizaciones modernas: Nuevos retos para el diseño de estructuras y procesos de decisión en **Estrategias Organizacionales**, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Páginas 31-47.
- Solís Pérez, Pedro (1994), Argumentos para un debate sobre la modernidad, **Cultura Organizacional y transferencia de modelos organizacionales: Un proceso complejo de carácter tecnológico**. Universidad Autónoma Metropolitana., pp.49-66
- Solís Pérez Pedro y Barba Alvarez Antonio (1997), **Cultura en las Organizaciones. Enfoque y metáforas en los estudios organizacionales**, Editorial Vertiente, México.
- Smircich, Linda (1983), Conceptos of culture and organizational analysis, en **Administrative Science Quaterly**, páginas 97-108.
- Taylor, Frederick W (1975), Estudio de tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado, ¿Qué es la administración científica?, Los principios de la administración científica, en Merrill, Harwood F., **Clásicos en administración**, editorial Limusa, México.
- Taylor, S.J., Bogdan, R, (1987), **Introducción a los métodos cualitativos de Investigación**. Piados Básica.
- Thoening Jean-Claude, **Organizations studies**, Vol. 19, No. 2, pp. 307-320
- Thompson James (1967), **Organizations in action**, Mc. Graw Hill.
- Watterman, R.H., Peters, T.J. y Philips J.R. (1980), **Structure is not organization**.
- Yin, Robert K. (1993), **Applications of Case Study Research**, SAGE publications.

Yin, Robert K. (1994), **Case Study Research**, SAGE publications.

Yin, Robert K. (1981), **Life history of innovations: How new practices become routinized**, Public Administration Review MIT.

Anexo No. 1  
Ubicación



**Anexo No. 2**

**El Cid Mega Resort**



## Anexo No. 3

### Hotel Castilla



### Habitaciones



## Anexo No. 4

### Hotel Marina El Cid



### Habitaciones



## Anexo No. 5

### Hotel El Moro



### Habitaciones

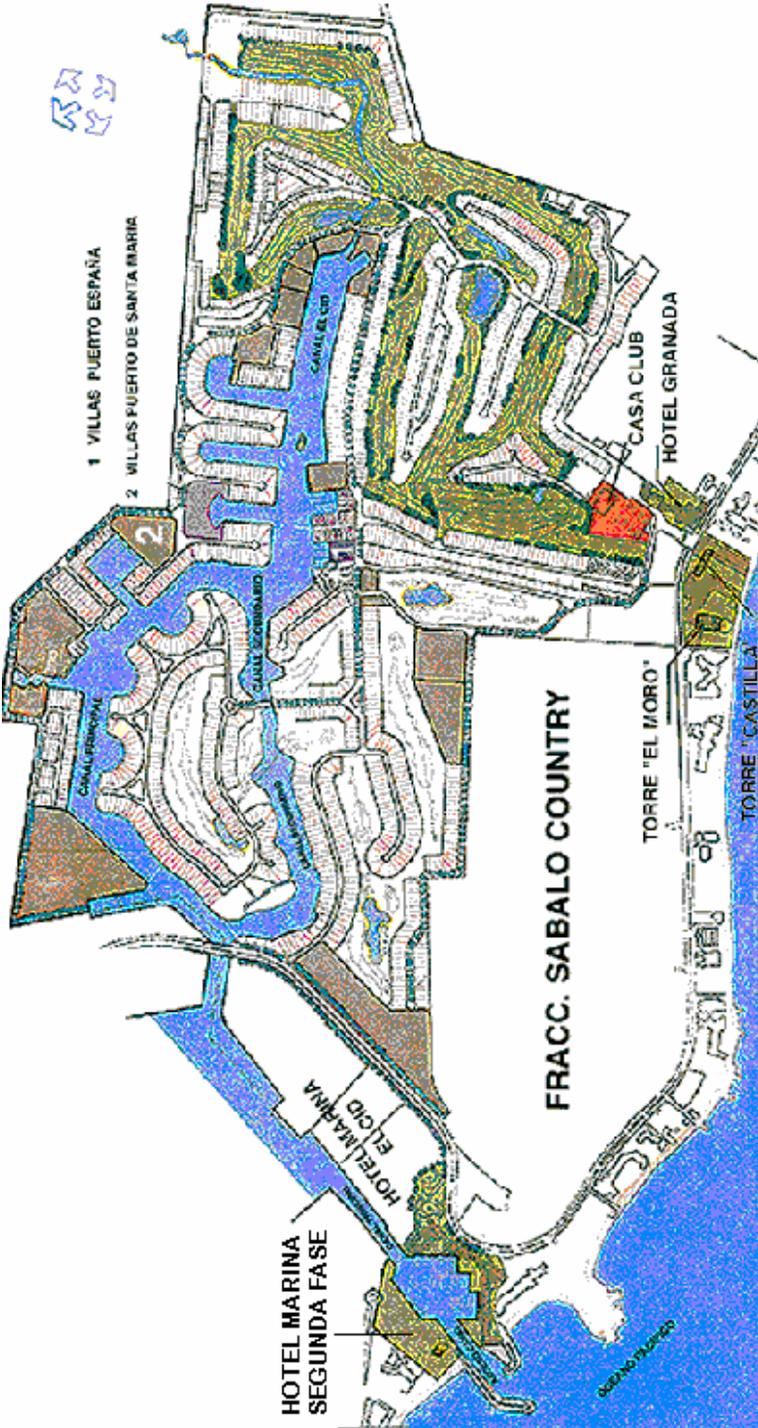


## **Anexo No. 6**

### **Hotel Granada**



**Anexo No. 7**  
**Mapa del complejo turístico**



## Anexo No. 8

### Subsidiaria Descripción

CMPS	Constructora y Materiales Playa Sábalo, S.A. de C.V. Sus actividades principales son la construcción y la comercialización de materiales. Fue fundada el 29 de diciembre de 1975 en Mazatlán – actual domicilio -. Es la propietaria del Hotel Castilla y la Torre Moro; y otra de sus actividades es la renta de locales comerciales en el complejo turístico El Cid, de la misma manera dentro de sus actividades actúa como una constructora, la cual tiene amplia experiencia en la construcción de proyectos relacionados con la industria turística; es también un proveedor de materiales de construcción; más aún, provee servicios de ingeniería y diseño; además opera y renta maquinaria pesada para la construcción. Grupe es la tenedora del 99.9% del capital contable de esta compañía.
DINACID	Desarrolladora e Inmobiliaria Náutica El Cid, S.A. de C.V. Esta subsidiaria desarrolla y es propietaria del área residencial del complejo turístico. Fue fundada el 9 de enero de 1992 en Mazatlán. El 99.95% de sus acciones es propiedad de MARINA.
El Cid Golf & Country Club	EL Cid Golf & Country Club, S.A. de C.V. fue fundada el 22 de diciembre de 1972 en Mazatlán, y se dedica principalmente a operar el club campestre y el campo de golf. Actualmente tiene más de 500 socios y el 71.7% de las acciones pertenecen a Grupe, la cual posee indirectamente 10% de las acciones de EL Cid Golf & Country Club, S.A. de C.V. a través de Terreno, S.A. de C.V.
MARINA	Marina del Sábalo, S.A. de C.V. Fue fundada el 30 de diciembre de 1985 en Mazatlán. Actualmente es propietaria del Hotel Marina y de las instalaciones del club de yates. Opera la venta del tiempo compartido de la marina. EL 99.9% de sus acciones se encuentran bajo la tenencia de la compañía.
COCYATES	Operadora Club de Yates El Cid, S.A. de C.V. Se dedica principalmente a las operaciones de hotel del Hotel Marina. Fue fundada el 17 de febrero de 1993 en Mazatlán. El 99.9% de las acciones son propiedad de la Compañía.
OTHPS	Operadora Turística y Hotelera Playa Sábalo, S.A. de C.V. Fue fundada el 21 de octubre de 1974 en Mazatlán. Sus operaciones incluyen la administración de las operaciones de hotel y de tiempo compartido del Hotel Castilla y el Hotel Moro. Es uno de los principales empleadores de la ciudad, siendo una fuente de más de 800 empleados. Opera y administra el hotel, restaurante, centros nocturnos, instalaciones para convenciones, el SPA, el gimnasio, la lavandería y la tintorería, además de la transportación y las instalaciones destinadas a estacionamiento. El 40.65% de las acciones pertenecen a la Compañía, la cual a través de CMPS es dueña de indirectamente del 59.35% adicional.
TERRENO	Terreno, S.A. de C.V. Se dedica principalmente a la operación del hotel y del tiempo compartido del Hotel Granada, el cual es de su propiedad. Fue fundada el 24 de febrero de 1973 en Mazatlán. El 99.9% de sus acciones se encuentran bajo la tenencia de Grupe.
BERSAC	Bersac, S.A. de C.V. Se dedica a la compra venta de títulos valores y a realizar la cobranza de cuentas por cobrar. Fue fundada el 7 de diciembre de 1995 en la ciudad de Mazatlán, Sin. Esta compañía no cuenta con ningún empleado.

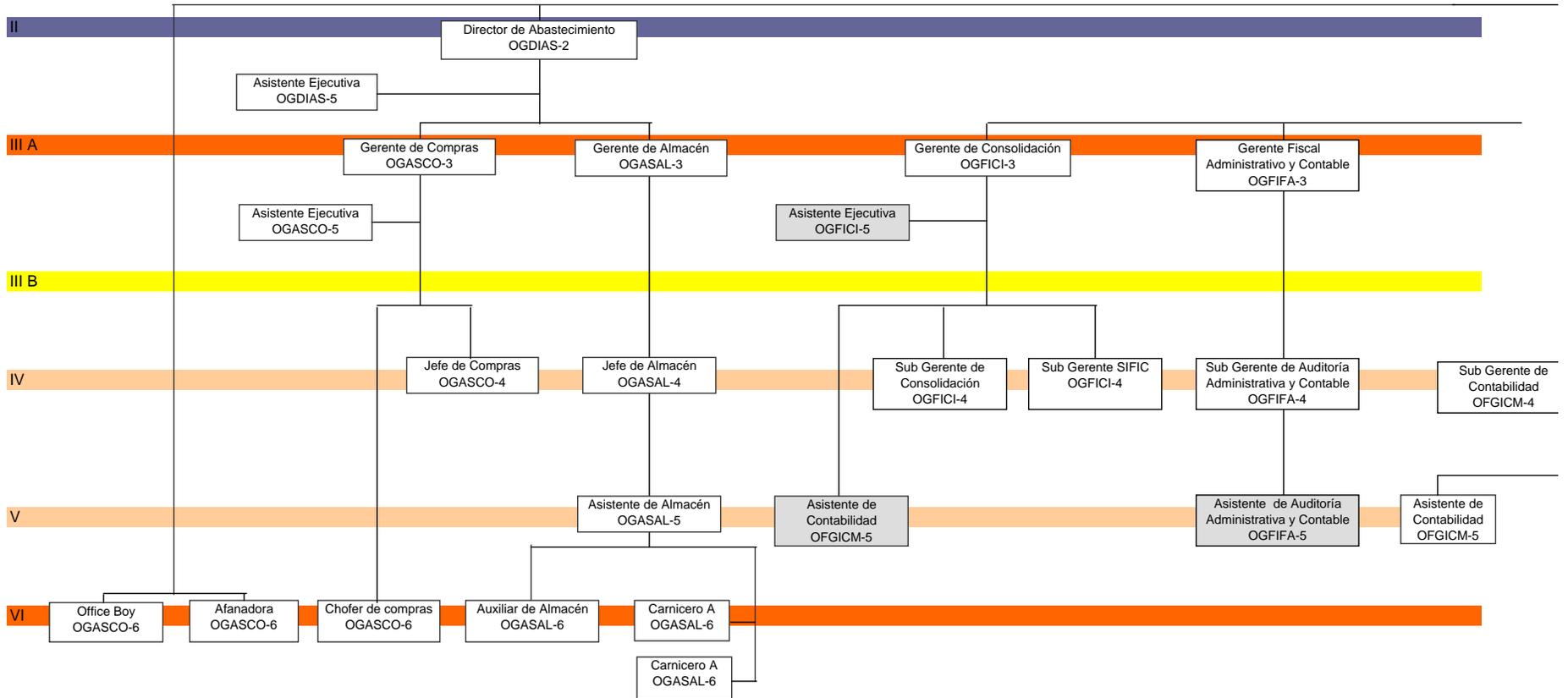
**Cuadro No. 1:** Descripción de subsidiarias de Grupo El Cid Mega Resort

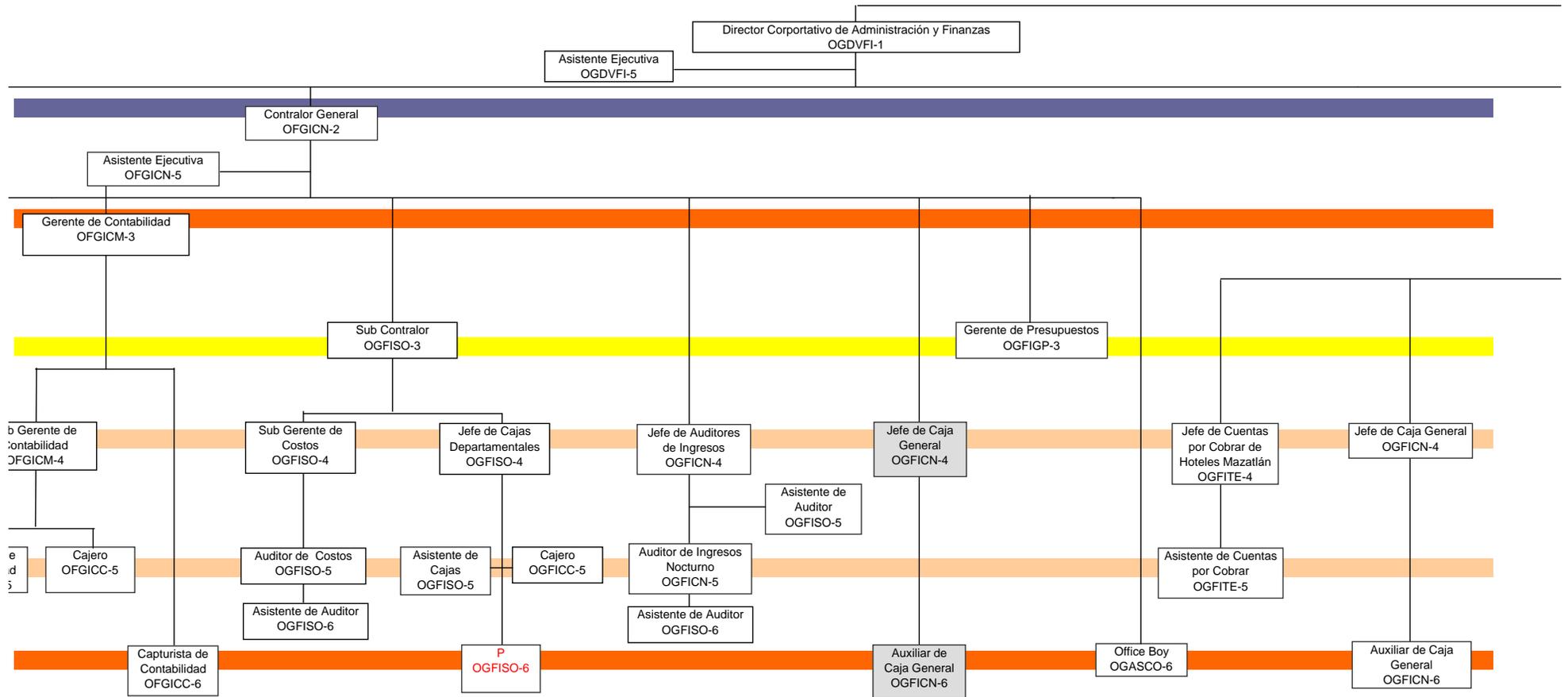
**Anexo No. 9**  
**Organigrama Staff**

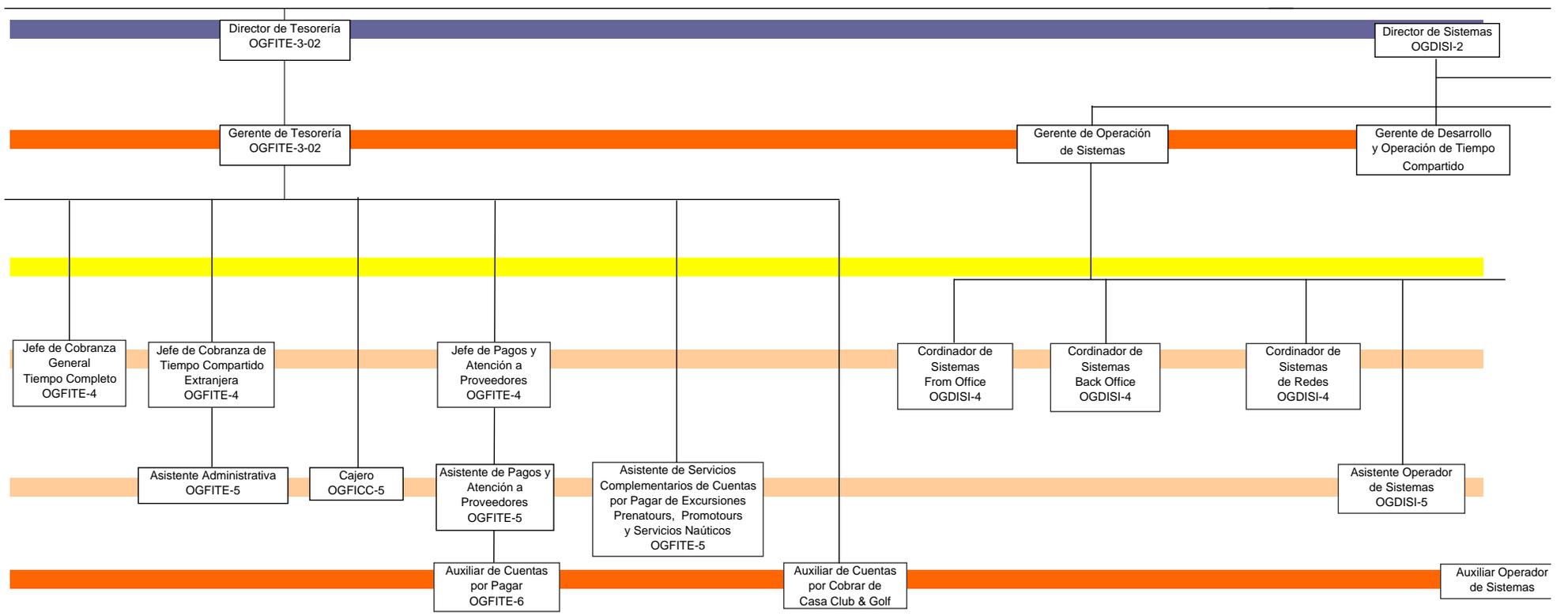
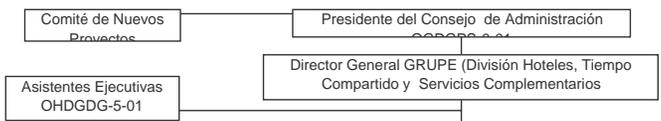


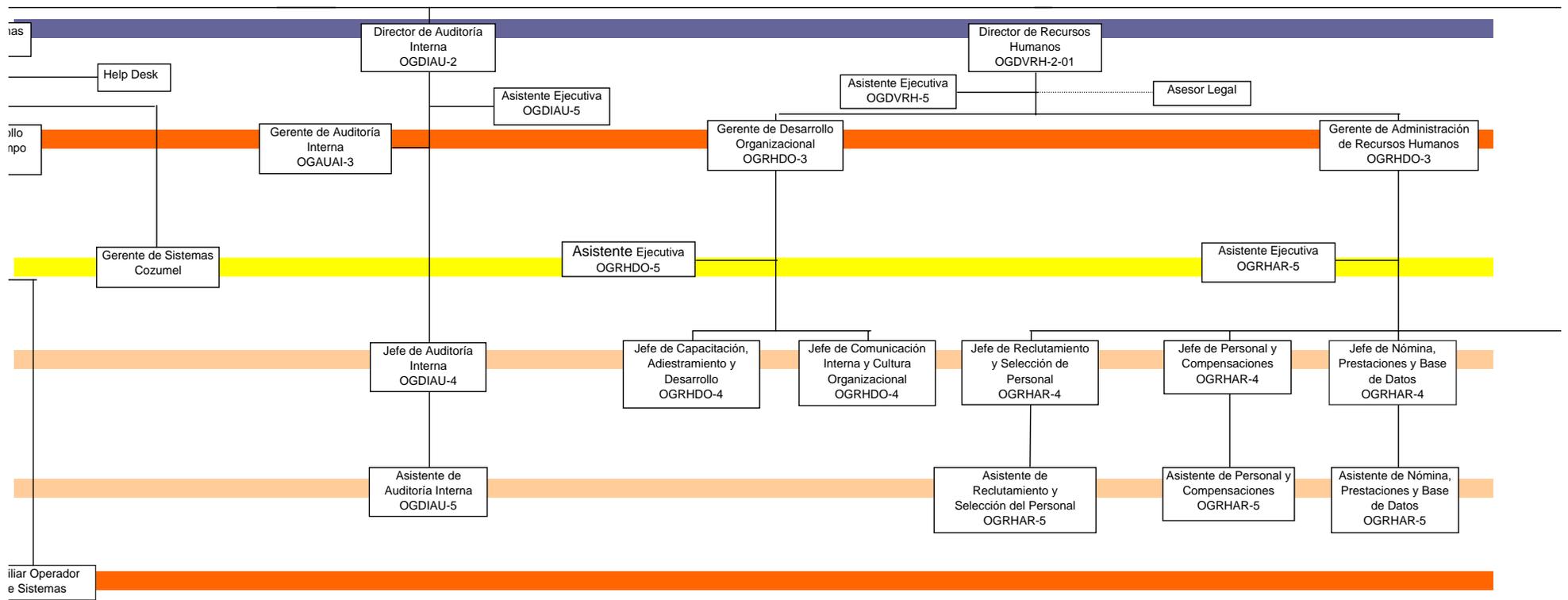
# ORGANIGRAMA STAFF

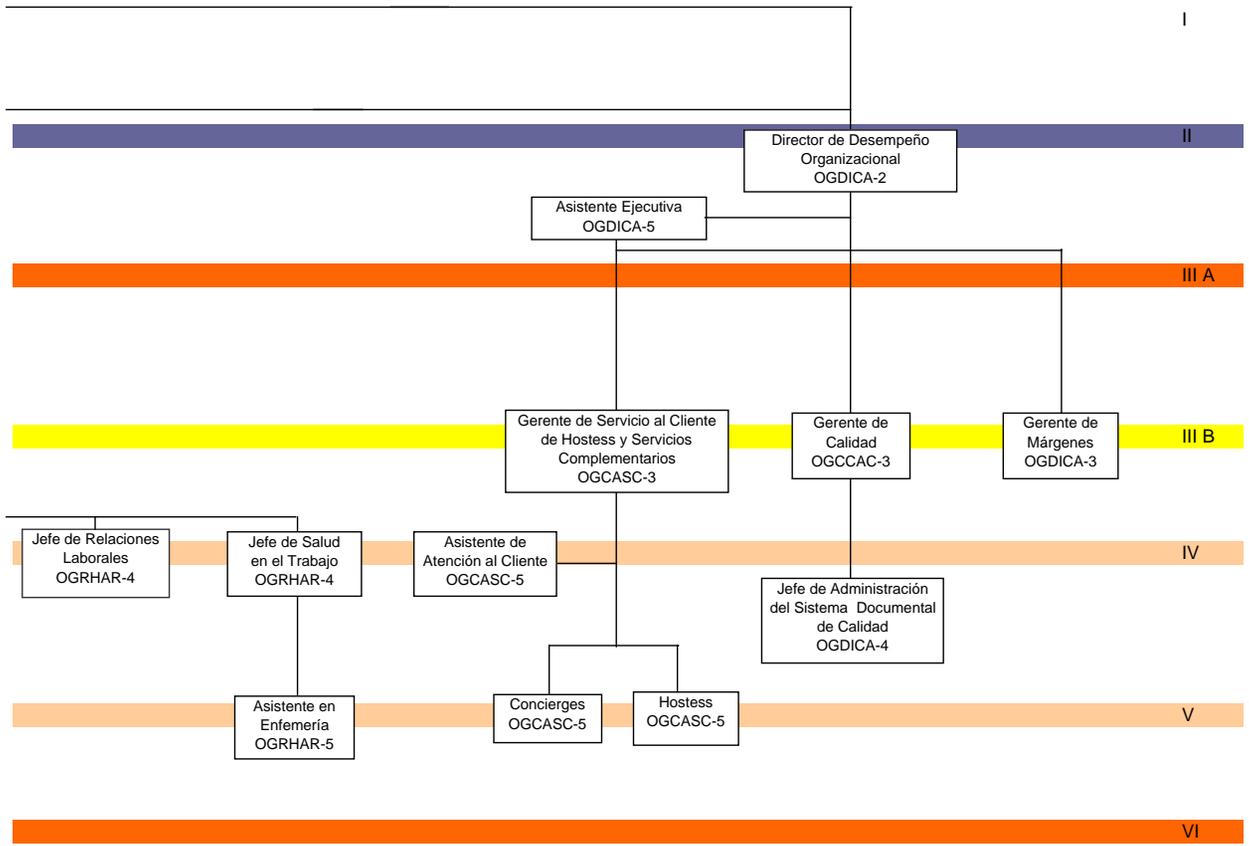
I







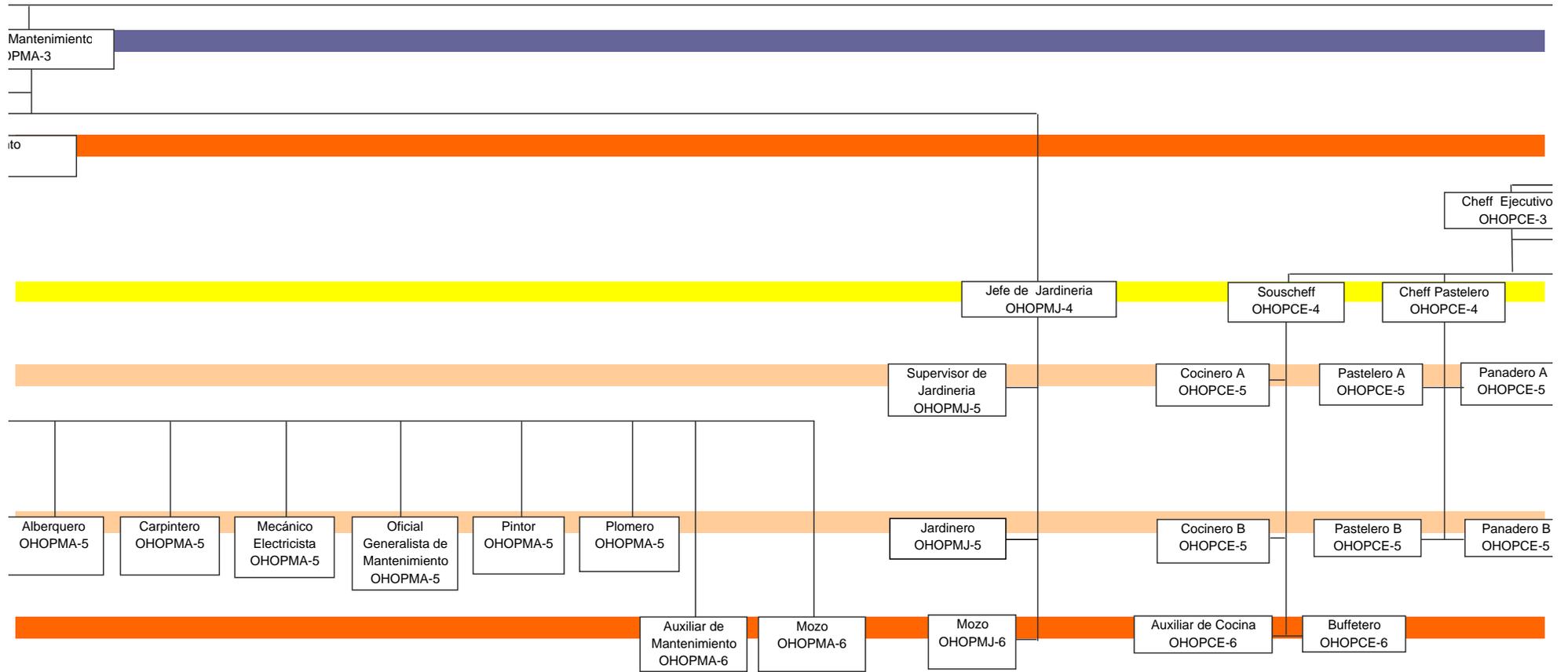


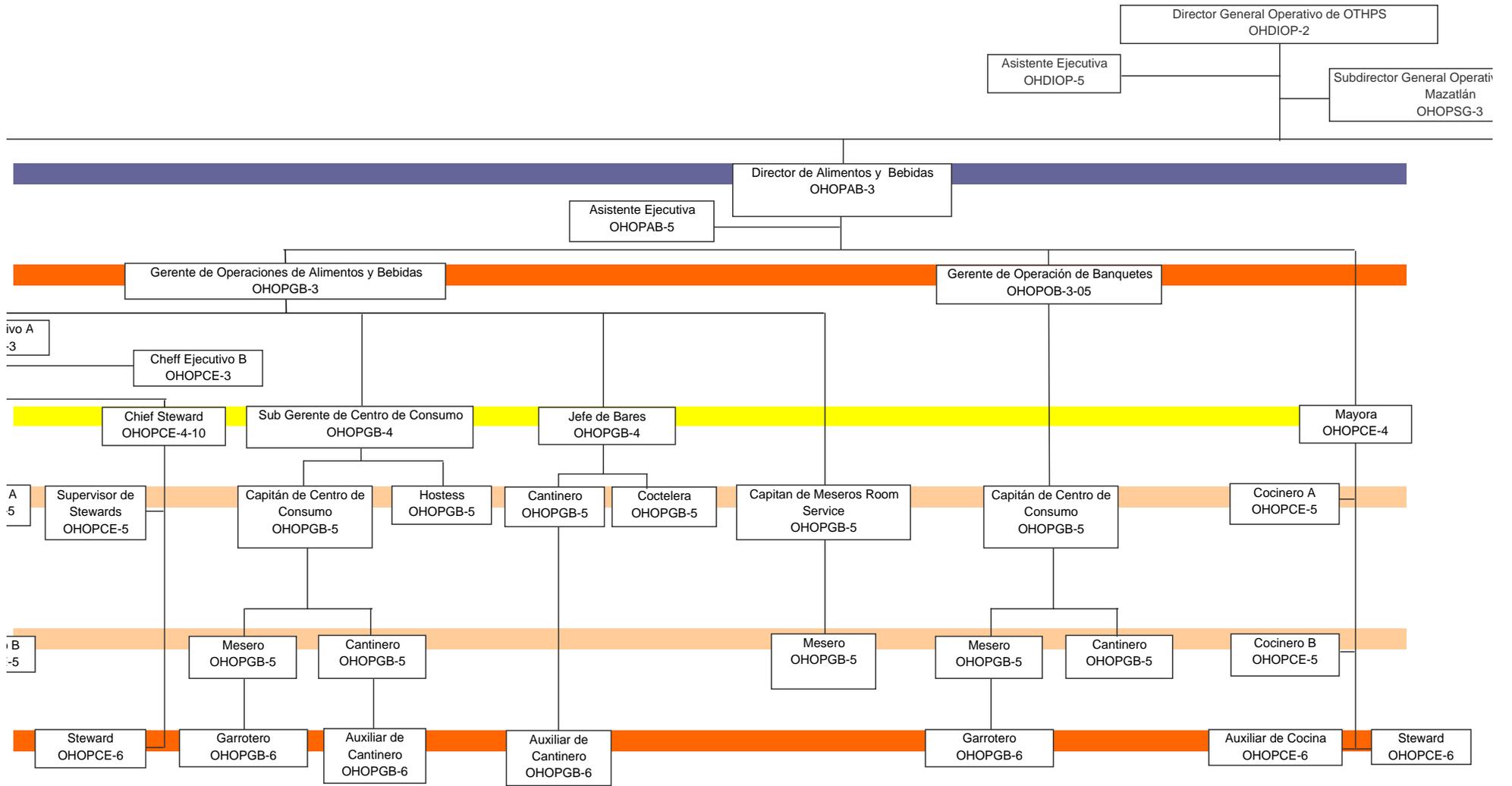




**Anexo No. 10**  
**Organigrama Hoteles**  
**(castilla, Granada y Moro)**







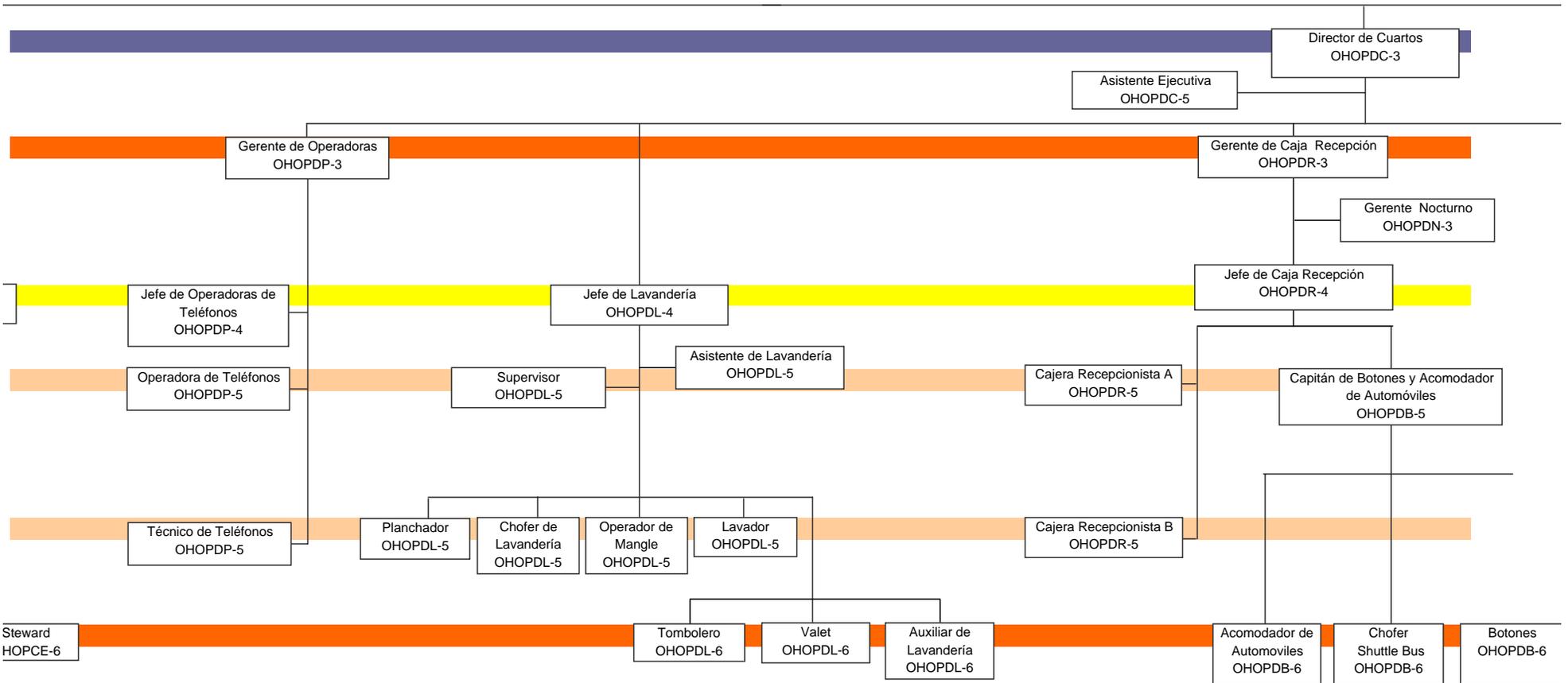
ivo A  
-3

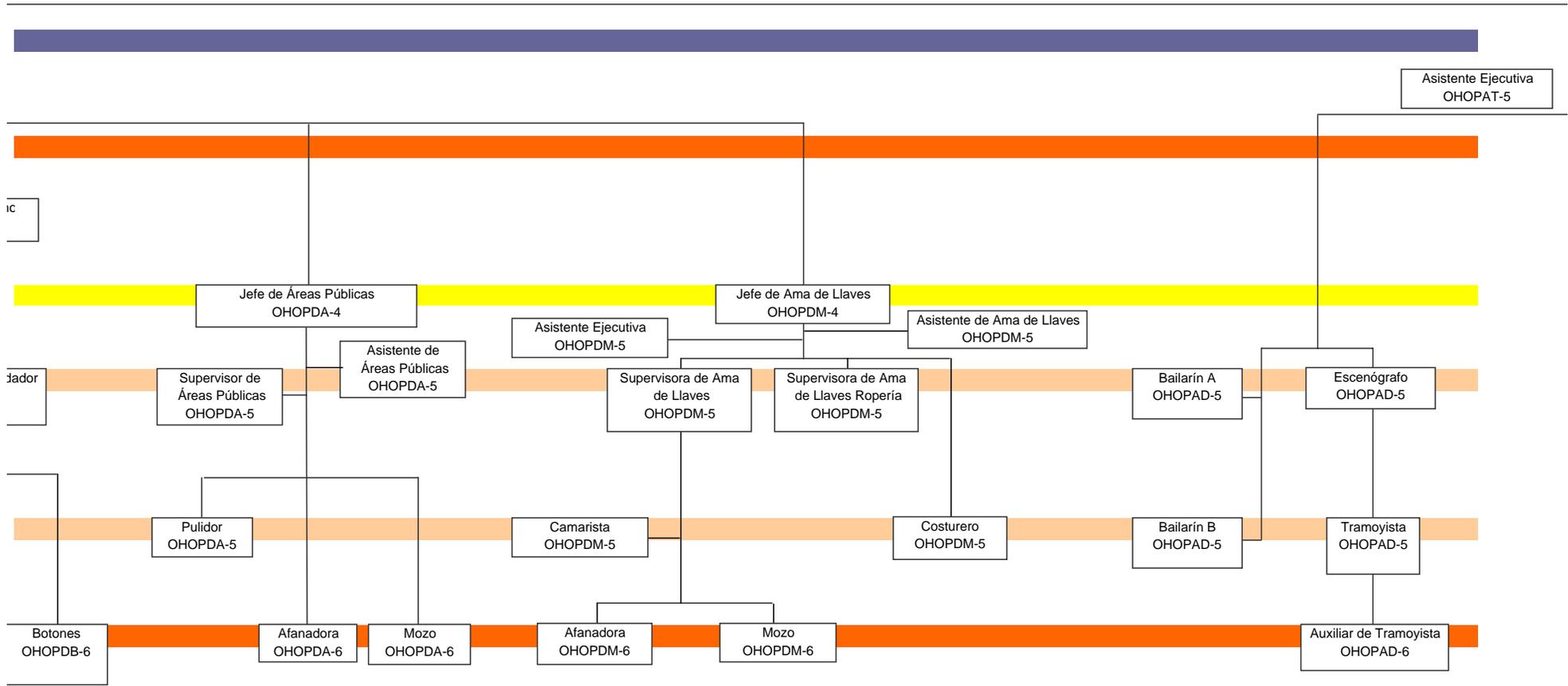
A  
5

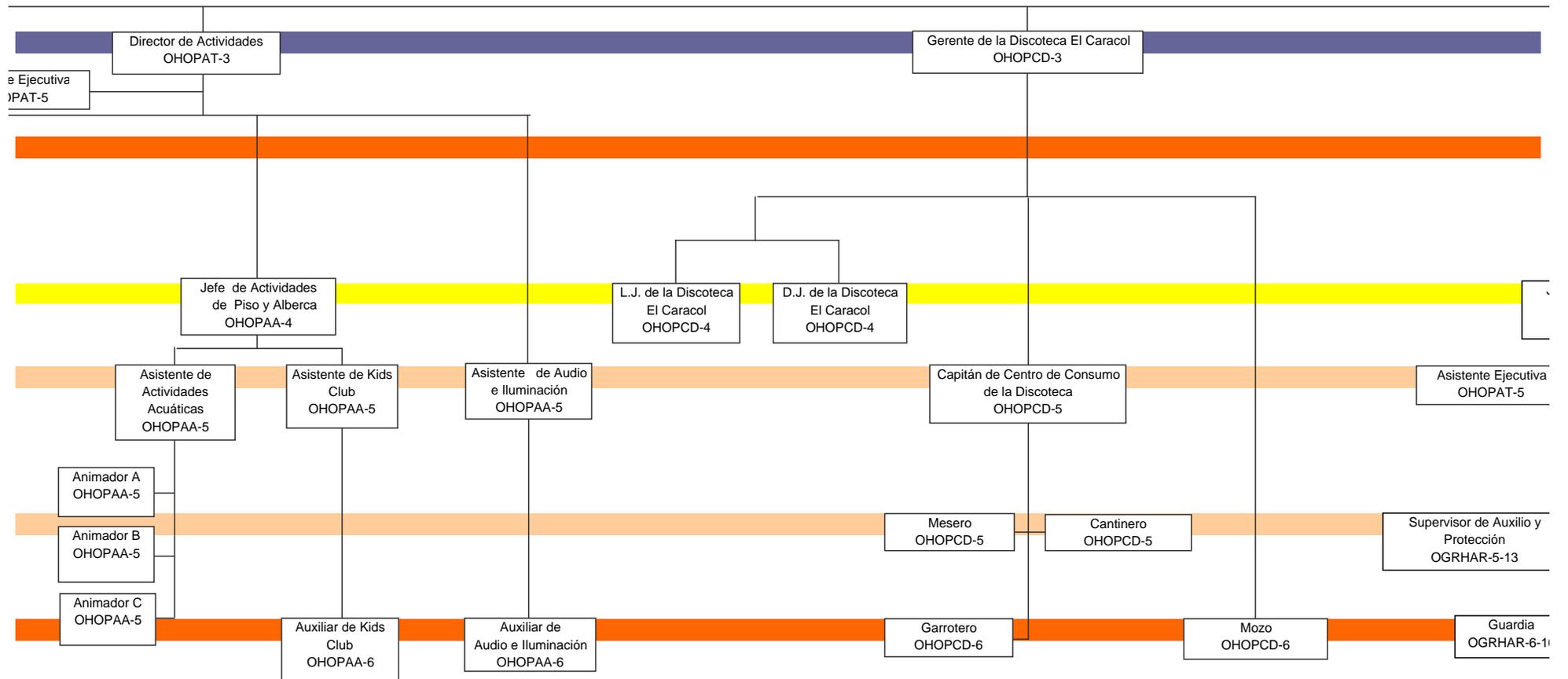
B  
-5

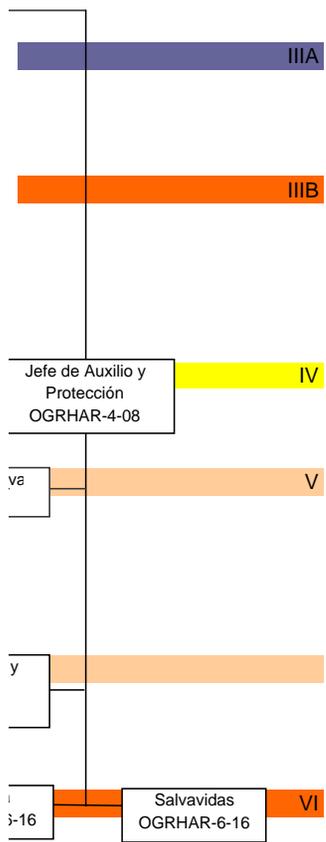


General Operativo de Hoteles  
Mazatlán  
OHOPSG-3









**Anexo No. 11**  
**Organigrama Marina**



**ORGANIGRAMA HOTEL MARINA**

I

II

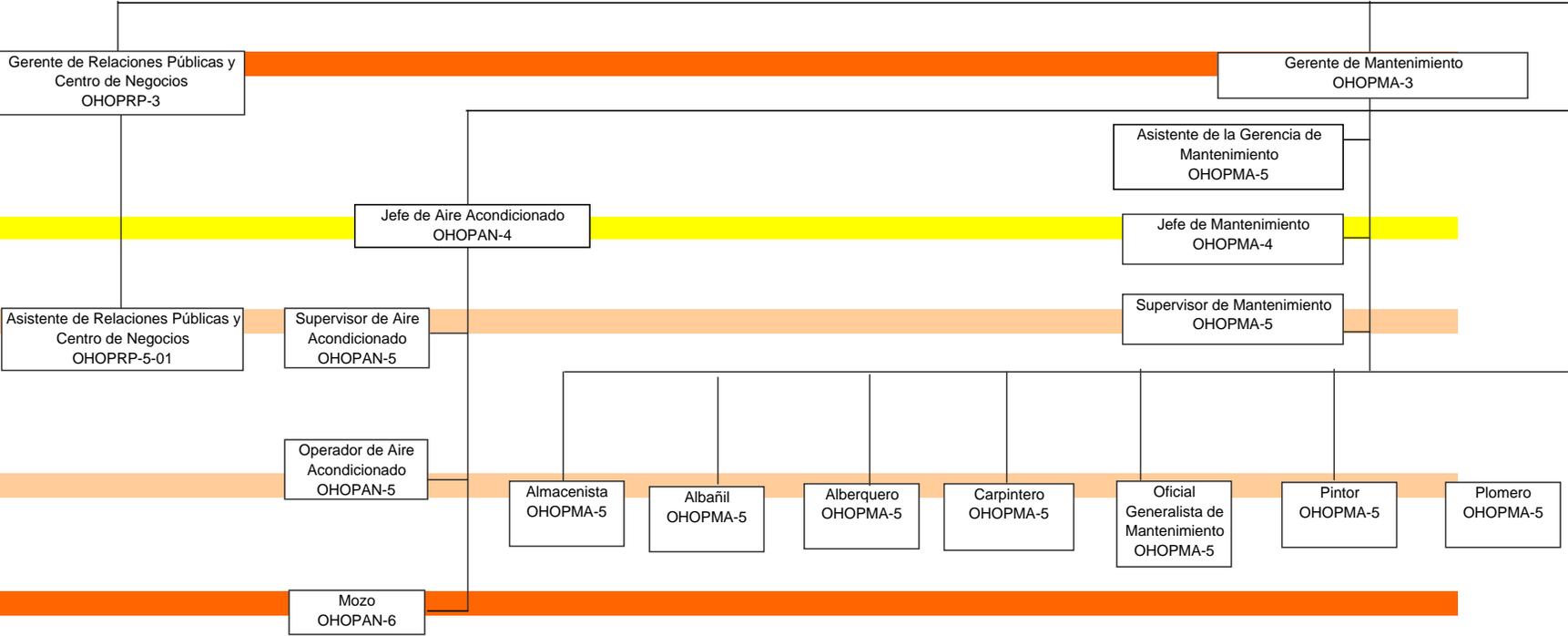
III A

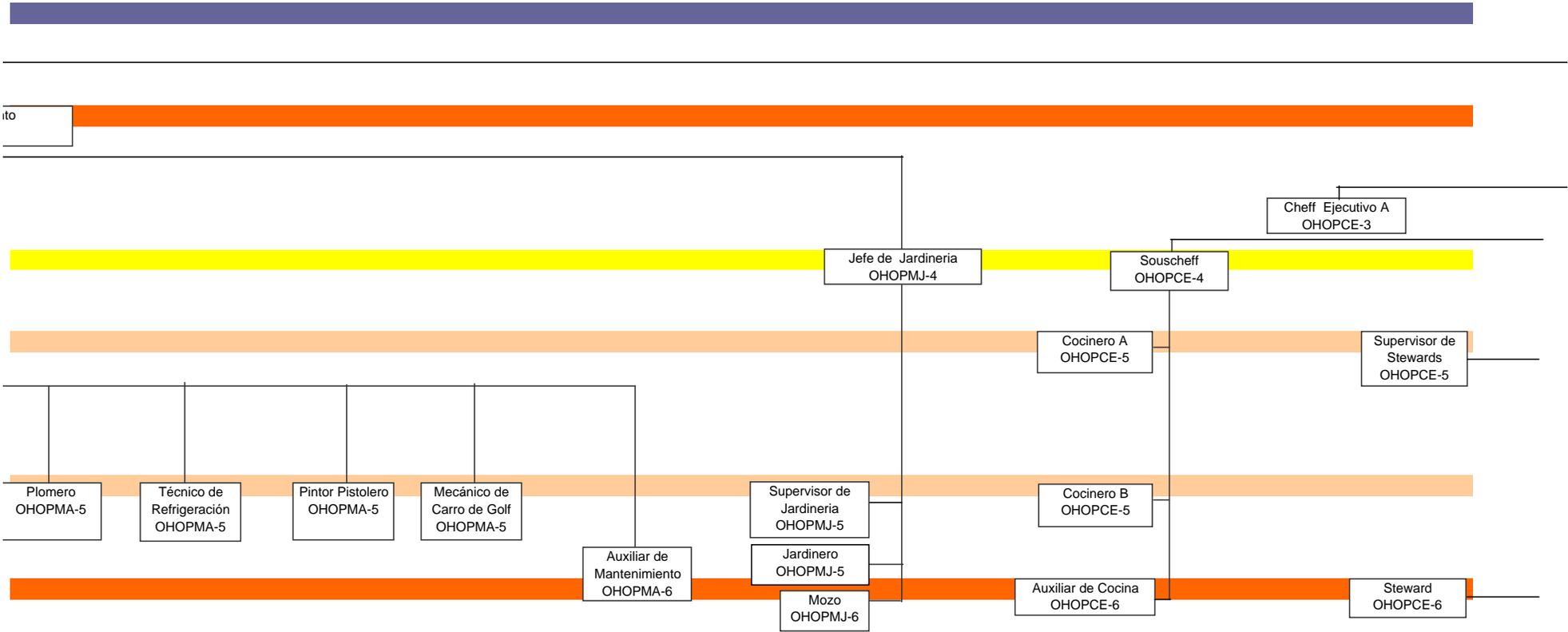
III B

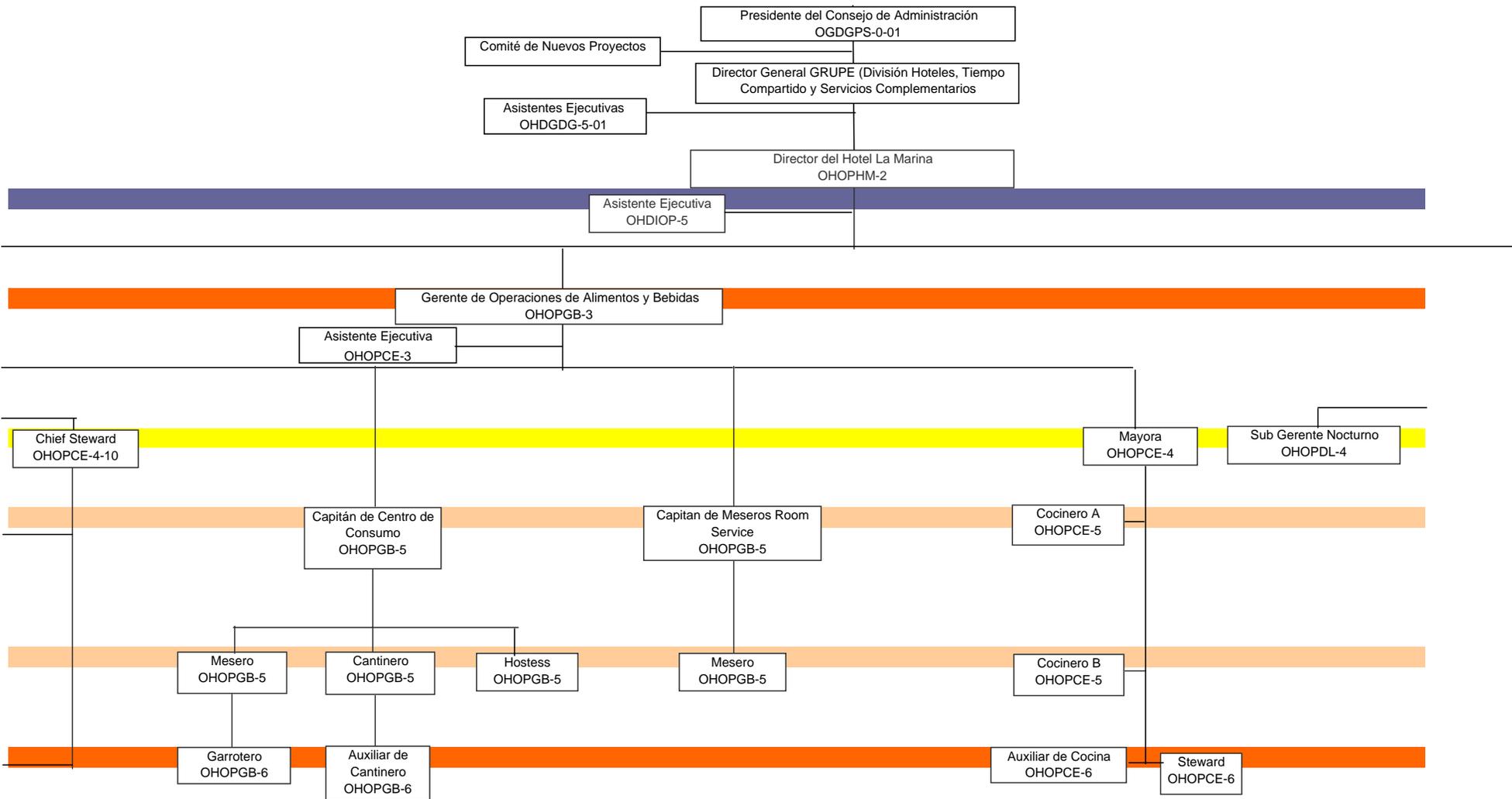
IV

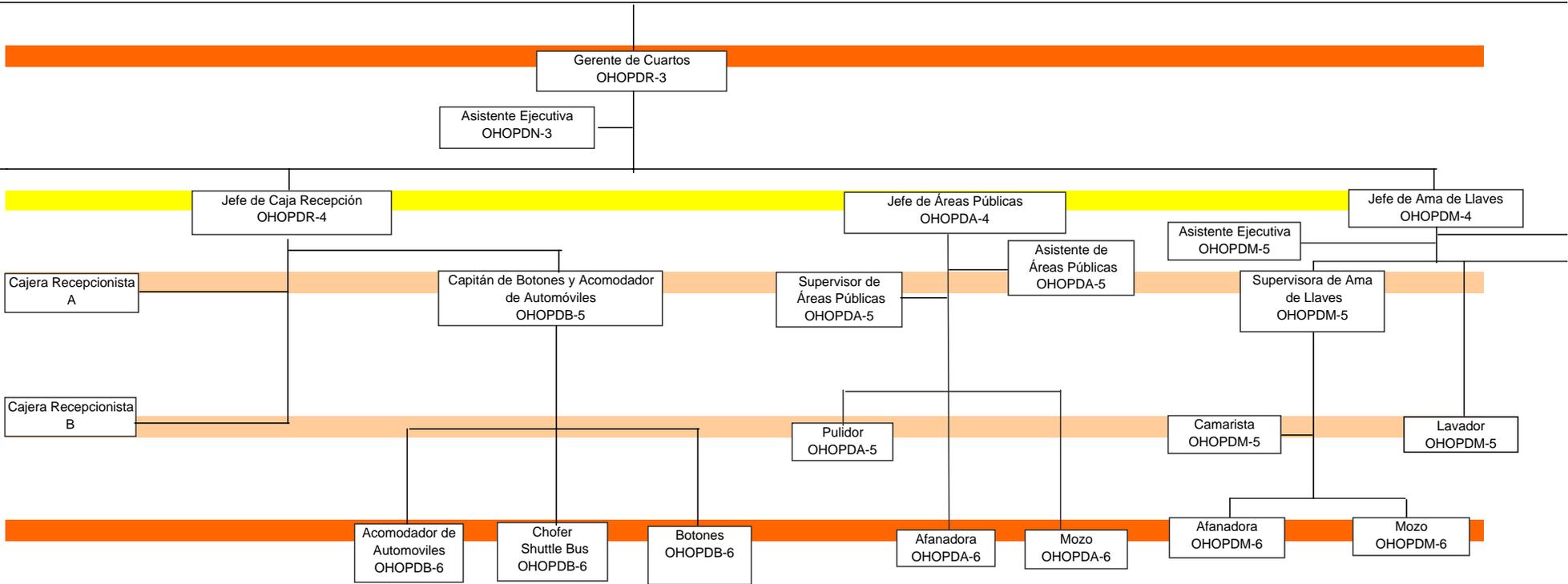
V

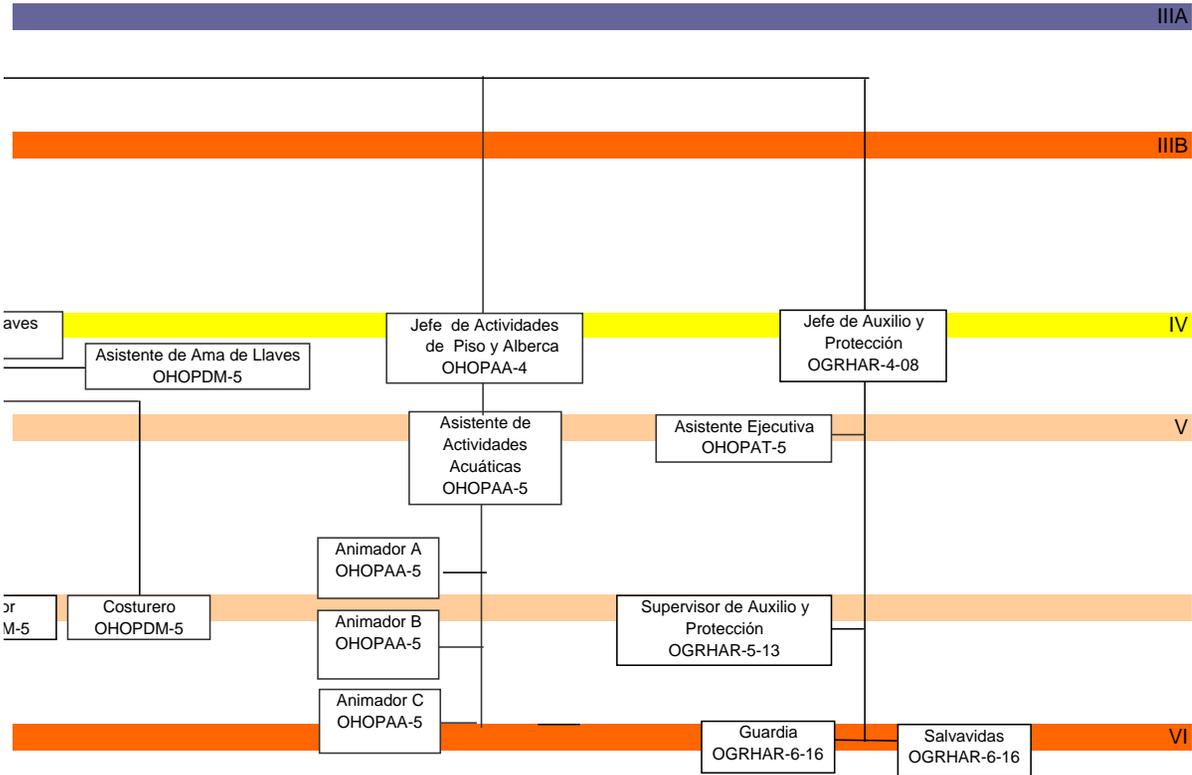
VI











## Anexo No. 12

### Publicidad de El Cid

El Cid ofrece una gran variedad de deportes y actividades recreativas a través de todo el año, así como una gran variedad de establecimientos de comida y bebida para todos los gustos; desde una comida ligera en la alberca, restaurantes de comidas internacionales, hasta una animada vida nocturna, la información de estas actividades esta disponible a través de internet y por medio de folletos publicitarios en cada uno de los hoteles del corporativo. La siguiente tabla muestra la información que publicita el corporativo.

### Actividades y diversión

<b>Golf</b>	<p>Venga y viva la fantasía de todo golfista. Veintisiete hoyos de campeonato en la espectacular costa del Pacífico de México, nueve de ellos diseñados por el reconocido golfista Lee Treviño también el único campo en América Latina que forma parte de las Escuelas de Golf Preferidas de América.</p> <p>En las clases de America's Favorite Golf Schools será instruido por golfistas profesionales que participan en los torneos de los circuitos del PGA, LPGA y USGTF. Las clases de grupos pequeños, análisis de video y sistema de enseñanza personalizada garantizan el mejoramiento de su técnica.</p> <p>Si tiene un espíritu competitivo, inscríbese en uno de nuestros torneos anuales. Durante los meses de <u>marzo y noviembre</u>, golfistas aficionados de todo el mundo vienen a competir por miles de dólares en premios, que incluyen autos, ofertas de viajes y más. Por supuesto, hay carritos de golf y caddys disponibles en El Cid, al igual que campos y greens para practicar</p>
<b>Tenis</b>	<p>Además de nuestras nueve canchas de arcilla y cemento, El Cid ofrece para su conveniencia máquinas de bolas, análisis de video y raquetas de tenis.</p> <p>Nuestros excelentes instructores del USPTR (siglas en inglés) están disponibles para ofrecer clases o para jugar un partido. Y si le interesa tener una experiencia de aprendizaje más intensa, inscríbese en la Academia de Tenis de El Cid, la cual ofrece campamentos y clases de medio día o cuatro días, desde noviembre hasta mayo.</p> <p>Finalmente, para aquellos visitantes cuyo interés por los deportes de raqueta trascienda el tenis, El Cid ofrece canchas de frontenis y squash sin ningún costo adicional.</p>

<p><b>Veleo</b></p>	<p>Navegue en la flota de veloces veleros de El Cid (de 3.65 metros /12 pies a 6.4 metros/21 pies), o embarque una aventura diseñada a la medida por todo un día. Nuestras excursiones a la Isla de Venados y a playas desiertas ofrecen la oportunidad de practicar el buceo de superficie en el mejor lugar de Mazatlán, al igual que gozar de paseos en canoas y kayacs, o disfrutar de voleibol, almuerzo y bebidas. Elija su destino y ayude a navegar un velero, o simplemente relájese y disfrute del viaje.</p> <p>Si lo prefiere, puede alquilar nuestro trimarán Kolonahe de 16.7 metros (55 pies), para 50 pasajeros, por todo un día. Disfrute de un succulento almuerzo en la embarcación, refrésquese nadando hacia la Isla de Venados y tome una fría margarita mientras admira la serena puesta del sol en el horizonte. El Kolonahe incluye equipo de buceo de superficie, kayacs y canoas para su placer.</p> <p>¿Desearía aprender a navegar? El Cid es el lugar perfecto para hacerlo. Nuestros amables instructores profesionales ofrecen cursos de uno a cuatro días para adultos de diferentes niveles de destreza y para niños tan jóvenes como de ocho años.</p>
<p><b>Pesca</b></p>	<p>Pescadores de todas partes del mundo llaman a Mazatlán la capital del pez espada del mundo. No encontrará un mejor lugar en el planeta para pescar pez vela, márlines, dorados, atunes, peces espada y más.</p> <p>En El Cid Marina puede rentar equipo y yates de los 14 que forman parte de nuestra flota Aries. Nuestros amables y bilingües capitanes le llevarán al corazón de la acción.</p> <p>No se pierda el <u>Torneo Clásico Anual de Pesca Deportiva El Cid Billfish Classic</u> que se lleva a cabo cada año durante el mes de noviembre. Esta animada competencia atrae a varios pescadores profesionales y aficionados, y su participación brinda apoyo al programa de Pescar y Soltar.</p> <p>En 1999 se celebró por primera vez el Primer Torneo Anual de Invitación de El Cid Marina de Pesca de Picudos con Mosca "Jack Samson y Billy Pate" del 4 al 9 de mayo.</p>
<p><b>Ciclismo</b></p>	<p>Varios montes y valles de Mazatlán proveen el terreno ideal para los aficionados del ciclismo. Los paisajes son magníficos y el clima es ideal para montar bicicletas. Nuestros experimentados guías le recomendarán una ruta de acuerdo a su condición física, habilidades y preferencias. Naturalmente, hay bicicletas, cascos y agua potable disponibles para rentar.</p>
<p><b>SPA</b></p>	<p>Relájese, consiéntase y renuévese con el servicio completo de spa y salón de belleza de El Cid. Haga que todos sus sentidos cobren vida mientras le damos tratamiento a su cuerpo y espíritu en una ambiente saludable y de tranquilidad.</p> <p>Nuestros servicios incluyen: vapor, sauna, jacuzzi, masajes, involucramiento con hierbas, tratamiento corporal, terapia aromática, faciales, peinado, depilación con cera, manicure y pedicure.</p> <p>Para una singular y placentera experiencia al aire libre, solicite un masaje en una de nuestras cabañas en la playa o bajo las estrellas.</p>

<b>Gimnasio</b>	<p>El gimnasio de 464.5 metros cuadrados (5,000 pies cuadrados) con aire acondicionado ofrece el más moderno equipo cardiovascular, equipo de acondicionamiento Cyber Circuit, pesas, caminadoras y bicicletas de vanguardia, entre otras.</p> <p>También ofrecemos una variedad de clases sobre cómo mejorar su estilo de vida y sobre cómo reducir el estrés, tales como clases de yoga y meditación, tai chi y aeróbics de diferentes tipos (step, acuáticos, boxerobics).</p>
<b>Deportes Acuáticos</b>	El Cid renta equipo para practicar todo tipo de deporte acuático, como equipo de buceo de superficie, de buceo profundo, kayacs, motos acuáticas, mini catamaranes, botes de pedales y tablas.
<b>Natación</b>	Nadar en las aguas del océano Pacífico de El Cid es muy seguro ya que tres islas protegen nuestras playas. El Cid también cuenta con ocho fabulosas albercas que se extienden a través, alrededor y por debajo de nuestros hoteles las cuales incluyen cascadas, toboganes acuáticos y frondosos jardines.
<b>El club de niños de El Cid</b>	<p>El Club para Niños de El Cid ofrece un completo día de actividades divertidas para niños entre los 4 - 12 años, todos los días de 10 am a 5 pm.</p> <p>Dirigidos por un personal especialmente adiestrado, los niños se divertirán, ya sea en el mini zoológico, o jugando, dibujando, pintando, haciendo papalotes, rompecabezas, castillos de arena, y jugando polo acuático o voleibol, entre otras actividades. Se incluyen comidas y todas las actividades se llevan a cabo en los terrenos del complejo.</p>

## Restaurantes

<b>La Concha</b>	Disfrute de mariscos frescos mientras admira una hermosa puesta del sol en la playa. El techo de palmeras y una suave y cálida brisa tropical complementan el placentero ambiente de La Concha.
<b>La Cascada</b>	Saboree auténtica comida mexicana en un ambiente que evoca la tradición Mexicana mientras disfruta de la serenata de sonidos naturales de una cascada.
<b>La Marina</b>	Disfrute de exquisita comida internacional y de las especialidades frescas del día en un entorno elegante y casual mientras admira las encantadoras vistas de la marina y el mar.
<b>Villa Italia Restaurante Italiano</b>	Deliciosos platos de pasta y un ambiente romántico se combinan para evocar los inigualables gustos de Italia. El café al aire libre de Villa Italia también sirve la mejor pizza de Mazatlán, horneada en un horno tradicional de ladrillos.
<b>Prime Rib House</b>	Disfrute de una maravillosa comida en el relajante ambiente de El Cid Country Club. Este es el lugar ideal para comer carne de res y cuenta con la mejor barra de ensaladas de la ciudad.

<b>Club de Playa</b>	Disfrute de hamburguesas, quesadillas, sándwiches y refrescantes bebidas en el bar de la alberca de El Cid Castilla.
<b>El Calypso Snack Bar</b>	Se sirven aperitivos, sándwiches, refrigerios, comida ligera y refrescantes bebidas en el bar en la alberca del hotel Marina El Cid.
<b>La Conchita Snack Bar</b>	Este patio y bar de alberca es un agradable lugar para disfrutar de aperitivos o un almuerzo ligero y refrescantes bebidas.

### **Bares y vida nocturna**

<b>Teatro La Pérgola</b>	Situado debajo del vestíbulo de El Cid Castilla, este recién renovado teatro comedor ofrece de lo mejor que hay en entretenimiento en México con diferentes espectáculos todas las noches.
<b>La Marina Bar</b>	Este atractivo bar de tema náutico ofrece una pintoresca vista de los yates en la marina al igual que televisores para disfrutar de sus deportes favoritos.
<b>The Lobby Bar</b>	Situado en un costado del vestíbulo del Castilla, el Lobby Bar ofrece una vista de las albercas del hotel y de las palmeras que lo rodean. Es el lugar ideal para escuchar música en vivo mientras disfruta de unas relajantes copas antes de cenar.
<b>Hoyo 19</b>	En el restaurante Prime Rib House de la Casa Club del campo de golf, el Hoyo 19 es el lugar perfecto para descansar después de un buen partido de tenis o golf.
<b>El Caracol</b>	Visite el más popular club nocturno de la ciudad para disfrutar de una animada noche de música y baile. Con un moderno sistema de luces y sonido, El Caracol celebra una variedad de fiestas con diferentes temas como noches latinas, caribeñas, de karaoke, de disco, de rock en vivo y la tradicional Noche de Damas.