



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA
ESCUELA DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL. TESIS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**“CALIDAD TOTAL Y RECURSOS HUMANOS
Un estudio sobre la gestión de la calidad total y los
recursos humanos en la industria hotelera de la provincia
de Salta.”**

**Autor:
JUAN CARLOS GÓMEZ PAZ**

Salta, Argentina

Noviembre de 2010



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA ESCUELA DE NEGOCIOS

**TRABAJO FINAL / TESIS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

“CALIDAD TOTAL Y RECURSOS HUMANOS

**Un estudio sobre la gestión de la calidad total y los recursos humanos
en la industria hotelera de la provincia de Salta.”**

Abstrac

El objeto del presente trabajo es integrar los conocimientos teóricos y empíricos adquiridos durante el transcurso del cursado de los distintos módulos de la Maestría en Administración de Negocios, con el fin de poner en práctica, en un rubro empresarial específico, dos grandes esferas de conocimiento tales como Calidad Total y Recursos Humanos.

El tema en cuestión será presentado como tesis final del programa MBA, por lo que los conocimientos adquiridos y las metodologías aprendidas serán vitales para el éxito de esta investigación.

Salta, Argentina
Noviembre de 2010
Número de folios:

INDICE GENERAL

Prólogo.....	1
1. Introducción.....	6
1.2 Metodología de la investigación.....	6
1.2.1. Situación problemática inicial.....	6
1.2.2. Propósito.....	7
1.2.3. Objetivo general.....	7
1.2.4. Hipótesis de la investigación.....	7
1.2.5. Objetivos específicos.....	8
1.2.6. Justificación de la investigación.....	8
1.2.7. Diseño de la investigación.....	11
1.2.7.1. Estrategia de la investigación.....	11
1.2.7.2. Selección de las fuentes de información.....	12
1.2.7.3. Diseño de la muestra.....	14
1.2.7.4. Base muestral.....	15
1.2.7.5. Trabajo de campo.....	19
1.2.7.6. Características de la muestra.....	20
1.2.7.7. Diseño del cuestionario.....	21
2. Marco Teórico.....	26
2.1. Calidad y competitividad.....	26
2.1.1 La filosofía de la Gestión de la Calidad Total.....	29
2.1.2 Certificación y Premios.....	37
2.2. Gestión de la Calidad.....	48
2.2.1. El concepto de calidad.....	48
2.2.2. Dimensiones del concepto de calidad.....	51
2.2.3. Calidad de servicio.....	57
2.2.4. Sistema de Gestión de la Calidad.....	71
2.3. El concepto de gestión de la calidad y su evolución.....	73
2.3.1. Acerca de la Normativa de la Calidad.....	79
2.3.2. Sobre el Sistema de Normalización en Argentina.....	81
2.3.3. Gestión Estratégica de la Calidad Total.....	82
2.3.4. Principios de la Gestión de la Calidad Total.....	86
2.3.4.1. Principios Específicos de la Gestión de la Calidad Total.....	88
2.3.4.2. Principios Genéricos de la Gestión de la Calidad Total.....	102

3. Calidad turística en Argentina.....	106
3.1. Orígenes y evolución del turismo.....	106
3.2. El sector turístico Argentino.....	111
3.3. Ciento tres años de Turismo Argentino.....	113
3.4. Presentación del Sistema Argentino de Calidad Turística. SACT.....	117
3.4.1. Objetivos generales y específicos del SACT.....	119
3.4.2. Herramientas del SACT.....	120
3.4.3. Proceso de Implementación de las Herramientas del SACT.....	124
3.4.4. SACT - Sistemas Iniciales de Gestión.....	127
3.4.5. SACT - Sistemas Avanzados de Gestión.....	140
3.4.6. SACT - Sistemas de Excelencia en la Gestión.....	149
3.4.6. SACT - Sistemas de Excelencia en la Gestión.....	149
3.4.7. Plan de comunicación del SACT.....	156
4. Cifras del Sector Turístico Argentino.....	158
4.1. El Sector Hotelero Argentino.....	159
4.1.1 Oferta Hotelera en la Provincia de Salta.....	160
4.1.2 Oferta y Demanda Turística en la Provincia de Salta.....	169
4.2. Nuevas tendencias turísticas.....	178
4.3. Modelo de análisis.....	182
4.3.1. Activos intangibles.....	184
4.3.2. Consultores, normalización y premios.....	188
4.3.3. Ámbitos asociados a la Gestión de la Calidad Total.....	215
4.3.4. Un programa de cambio organizacional.....	221
5. Análisis de la información.....	224
5.1. Los modelos de gestión de la calidad estudiados.....	225
5.2. Iniciativa, liderazgo y responsables de la calidad.....	229
5.3. Concepciones y motivaciones de la calidad.....	233
5.4. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad.....	241
5.4.1. Nuevos valores y clima organizacional en el sector hotelero.....	246
5.4.2. Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento.....	253
5.4.3. Dirección de Personal y Dirección de Recursos Humanos.....	260
5.4.4. La estrategia de Recursos Humanos: Integración del Hombre y de la organización.....	264
5.4.5. Participación y Recursos Humanos.....	270

5.5. Recursos Humanos en el sector hotelero.....	271
5.5.1. Rotación y cualificación.....	274
5.5.2. Reclutamiento y selección del personal.....	278
5.5.3. Trabajo en equipo.....	281
5.5.4. Participación y autonomía.....	282
5.5.5. Formación para la calidad.....	285
5.5.6. Mejora continua.....	287
5.5.7. Comunicación e información.....	287
5.5.8. Calidad, control y conflicto.....	289
5.6. Consecuencias de la gestión de la calidad y síntesis de resultados.....	293
6. Conclusiones.....	301
7. Recomendaciones.....	309
8. Bibliografía.....	311
9. Anexos.....	320
Anexo I. Cuestionario dirigido a directivos de establecimientos hoteleros.....	321
Anexo II. Organismos de certificación de gestión acreditados.....	328
Anexo III. Glosario de términos empleados.....	330

INDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

Indice de figuras

Figura 1. Cadena de la Calidad.....	27
Figura 2: El negocio de alto rendimiento.....	28
Figura 3. El binomio Calidad Total – E-Business y la creación de valor.....	37

Figura 4. Modelo de Grönroos.....	60
Figura 5. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.....	62
Figura 6. Vínculo en la cadena servicio-beneficio.....	67
Figura 7. Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad	80
Figura 8. Lineamientos del Sistema Argentino de Calidad Turística.....	119
Figura 9. Niveles de jerarquización del Sistema Argentino de Calidad Turística.....	120
Figura 10. Isologotipos del programa SIGO.....	127
Figura 11. Isologotipos del programa Buenas Prácticas.....	130
Figura 12. Isologotipos de las Directrices de Gestión.....	134
Figura 13. Proceso de Diseño y Validación de las Directrices.....	136
Figura 14. Isologotipos del Programa de Excelencia – Nivel I.....	139
Figura 15. Isologotipos de las Normas IRAM SECTUR.....	140
Figura 16. Plan Evolutivo IRAM.....	146
Figura 17. Implementación IRAM SECTUR – ISO 9001:2000.....	147
Figura 18. Isologotipos del Programa de Excelencia – Nivel II.....	149
Figura 19. Isologotipos del Programa de Excelencia – Nivel III.....	150
Figura 20. Isologotipos del Club de Excelencia.....	151
Figura 21. Esquema del plan de comunicación del SACT.....	156
Figura 22. Evolución de la Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones.....	160
Figura 23. Evolución de la Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones – 2009.....	161
Figura 24. Evolución de la Tasa Neta de Ocupación en el Interior de Salta.....	162
Figura 25. Evolución de Turistas Alojados en Alojamientos Habilitados.....	166
Figura 26. Cantidad de Pasajeros Transportados durante el año 2009, 2008 y 2007...168	
Figura 27. Sistema de la Calidad Total (SCT).....	183
Figura 28. Esquema IRAM.....	191
Figura 29. Normas IRAM-SECTUR.....	205
Figura 30. Folleto de establecimientos distinguidos en San Martín de los Andes.....	209
Figura 31. El ciclo de Shewart.....	219
Figura 32. Representación de la competitividad.....	244
Figura 33. Estrategia de recursos humanos.....	269

Índice de cuadros

Cuadro 1: Representatividad de la muestra.....	19
Cuadro 2. Dimensiones e indicadores del cuestionario realizado.....	22
Cuadro 3. Paradigmas de la calidad.....	52
Cuadro 4. Causas de las deficiencias que los clientes perciben en la calidad.....	63

Cuadro 5. Items en la escala SERVQUAL.....	65
Cuadro 6. Evolución histórica del concepto calidad.....	78
Cuadro 7. Tres enfoques de gestión de la calidad.....	84
Cuadro 8. Visión y alcance de la calidad.....	88
Cuadro 9. Entrenamiento y formación.....	97
Cuadro 10. Centralización versus delegación.	99
Cuadro 11. Herramientas del Sistema Argentino de Calidad Turística.....	121
Cuadro 12. Cuadro síntesis de las Herramientas del SACT.....	124
Cuadro 13. Areas de trabajo de las Normas IRAM-SECTUR.....	143
Cuadro 14. Distinciones, certificaciones y homologaciones del SACT en establecimientos hoteleros de la provincia de Salta.....	154
Cuadro 15. Establecimientos certificados y no certificados de acuerdo al lugar de origen.....	154
Cuadro 16. Teorías de la calidad.....	189
Cuadro 17. Alcance de las Normas IRAM: consumidores, empresas, etc.....	191
Cuadro 18. Características de las ISO 9000/2000.....	192
Cuadro 19. Principios, prácticas y estrategias de la Gestión de la Calidad Total.....	215
Cuadro 20. Planificación de los Recursos Humanos.....	245
Cuadro 21. Estrategias relativas al personal.....	249
Cuadro 22. Contrato psicológico.....	251
Cuadro 23. Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de RR.HH.....	261
Cuadro 24. Fundamentos para una nueva dirección de RR.HH.....	263
Cuadro 25. Fundamentos para una nueva organización del trabajo.....	263
Cuadro 26. De la administración de personal a la dirección integrada de RR.HH.....	264
Cuadro 27. Tendencias hacia la dirección de los RR.HH.....	264
Cuadro 28. Fases de la organización de la cultura de trabajo ético.....	270

Índice de tablas

Tabla 1. Población de establecimientos hoteleros en la provincia de Salta, 2010.....	16
Tabla 2. Base muestral inicial de establecimientos hoteleros, Salta 2010.....	16
Tabla 3. Principales características de la muestra.....	21
Tabla 4. Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones en la Provincia de Salta.....	160
Tabla 5. Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones en Salta por Categoría.....	161
Tabla 6. Comparativo Tasa de Ocupación en la Ciudad de Salta.....	161

Tabla 7. Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones en el Interior de Salta.....	162
Tabla 8. Cantidad de Alojamientos Habilitados en la Provincia de Salta.....	162
Tabla 9. Evolución de Cantidad de Alojamientos Habilitados en Salta.....	163
Tabla 10. Evolución Mensual en la Cantidad de Plazas Habilitadas en Salta.....	163
Tabla 11. Distribución de los Alojamientos Habilitados según Localidades.	163
Tabla 12. Evolución Mensual del Pernocte Promedio en Salta. Año 2009.....	164
Tabla 13. Pernocte Promedio 2009 y comparativo 2008.....	165
Tabla 14. Cantidad de arribos turísticos.....	165
Tabla 15. Comparativo Años 2009 con años anteriores.....	165
Tabla 16. Distribución del gasto promedio Turístico Diario.....	166
Tabla 17. Oferta de Servicios Turísticos en la Provincia de Salta.....	166
Tabla 18. Evolución de Cantidad de Agencias de Viaje en la Provincia.....	167
Tabla 19. Evolución de los Prestadores de Turismo Alternativo en Salta.....	167
Tabla 20. Evolución del número de Rent a Car en la Provincia de Salta.....	167
Tabla 21. Cantidad de Pasajeros Transportados durante el año 2008 – 2009.....	167
Tabla 22. Cantidad de Pasajeros Transportados durante el año 2009, 2008 y 2007....	168
Tabla 23. Evolución mensual de Pasajeros Transportados en el Teleférico.....	168
Tabla 24. Evolución mensual del Número de Visitantes a los Museos de Salta.....	169
Tabla 25. Modelos de gestión de la calidad.....	226
Tabla 26. Modelos excluyentes de Gestión de la Calidad.....	227
Tabla 27. Características de los establecimientos según modelo de gestión.....	228
Tabla 28. Iniciativa de la Gestión de la Calidad.....	229
Tabla 29. Responsables de la calidad.....	230
Tabla 30. Participación de los trabajadores sindicales en la calidad.....	232
Tabla 31. Concepto de calidad.....	236
Tabla 32. Tres conceptos de calidad según certificación.....	237
Tabla 33. Motivación de la calidad.....	238
Tabla 34. Suma de motivaciones según modelo de gestión de la calidad (%).....	239
Tabla 35. La función de Recursos Humanos.....	272
Tabla 36. Departamentos responsables de funciones del área de RR.HH.....	273
Tabla 37. Departamentos responsables de funciones del área de RR.HH. (continuación).....	273
Tabla 38. Relación entre cualificación y estabilidad.....	276
Tabla 39. Cualificación y estabilidad de la plantilla según destino turístico.....	276
Tabla 40. Cualificación y estabilidad de la plantilla según pertenencia a cadenas Hoteleras.....	277

Tabla 41. Estabilidad de la plantilla según modelo de gestión de la calidad.....	277
Tabla 42. Cualificación de la plantilla según modelo de gestión de la calidad.....	278
Tabla 43. Tres criterios principales en la selección de personal según modelo de gestión de la calidad.....	280
Tabla 44. Índices de calidad relativos al reclutamiento.....	281
Tabla 46. Actitud del personal en la participación de equipos.....	282
Tabla 47. Grado de autonomía de los equipos.....	282
Tabla 48. Grado en que los empleados participan en la planificación de su trabajo....	283
Tabla 49. Formulación de estrategias para aumentar la autonomía de los empleados..	283
Tabla 50. Índices de calidad relativos a la formación.....	285
Tabla 51. Características de los planes de formación.....	286
Tabla 52. Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos.....	287
Tabla 53. Comunicación interna.....	288
Tabla 54. Comunicación externa.....	289
Tabla 55. Los conflictos dentro de los equipos aparecen.....	291
Tabla 56. Relevancia de formas de conflicto.....	292
Tabla 57. Índices de resultados de la calidad.....	294
Tabla 58. Indicadores de Gestión de la Calidad según modelo de gestión.....	294

CALIDAD TOTAL Y RECURSOS HUMANOS

Un estudio sobre la Gestión de la Calidad Total y los Recursos Humanos en la industria hotelera de la provincia de Salta.

Prólogo

La motivación de esta investigación es observar y analizar en que instancias y estado se encuentra la teoría de La Gestión de la Calidad Total, y la consiguiente Gestión de Recursos Humanos, en el sector hotelero de la provincia de Salta.

Se tratará de contrastar el modelo de negocio basado en la Gestión de la Calidad Total, sobre la suposición del agotamiento del modelo fordista-taylorista, y que sitúa la calidad de los bienes o servicios como el eje central de las reformas de la Gestión empresarial.

Este modelo de negocios implica reorganizar la empresa para favorecer la creación de unidades de negocios orientados a resultados y vertebrados por procesos creadores de valor agregado.

En este sentido, los trabajadores, más que seleccionarse y agruparse por criterios funcionales, deben agruparse por procesos relacionados con los resultados que deben alcanzarse.

Esto significa adoptar una cultura global de orientación al cliente, y que involucre nuevas políticas de recursos humanos orientadas al liderazgo y al aprovechamiento de las capacidades creativas de los trabajadores al servicio de la empresa.

Nuevas políticas que promuevan nuevas formas organizativas de los recursos humanos menos centradas en los puestos de trabajo y más orientadas al trabajo en equipo y a las competencias profesionales. Ello supone plantear formas organizativas flexibles y simplificar y racionalizar los niveles jerárquicos.

Además, la empresa debe ser más flexible, más simple y más sencilla para relacionarse interna y externamente en todos los niveles, abordando la gestión tanto desde una perspectiva interactiva como preventiva que le permita prever los riesgos, contingencias y la evolución de los posibles escenarios futuros, para anticipar adecuadamente cual es el escenario deseable.

Debe preocuparse por los resultados y especialmente de cómo éstos den respuestas a las necesidades percibidas por los clientes, por lo que hay que revisar las políticas de recursos humanos a efectos de crear trabajadores partícipes de una cultura de orientación al cliente.

Una cultura en la que hay que realizar periódicamente auditorías de eficacia, eficiencia y calidad, en tanto que la Calidad Total implica contar con trabajadores de Calidad Total.

Esto significa que en un proceso de Calidad Total el mayor esfuerzo y la mayor inversión siempre deben estar dedicados al desarrollo, formación y capacitación de los Recursos Humanos.

Esta perspectiva implica un cambio en la manera de gestionar la empresa a efectos de construir una organización de mayor calidad, apunta a la necesidad de una transformación de la idea de negocio e indica cual es la orientación estratégica que deben tomar hoy las empresas para su modernización. Esta modernización supone considerar las empresas desde la perspectiva de los clientes y propiciar que el cambio se produzca de manera integral. Es este cambio lo que pretendemos medir en esta investigación.

Esta investigación se ha estructurado en ocho capítulos incluyendo la bibliografía.

En la introducción se expone de manera clara y concisa, la metodología de la investigación seguida, como así también, cada una de sus etapas.

Establecido el problema de la investigación, se estableció el objetivo general de la misma. Caracterizada la hipótesis, se exponen los objetivos específicos buscados.

Luego de una breve reseña sobre la justificación de la investigación, se presentan cada uno de los aspectos del diseño de la misma.

La investigación parte de la siguiente consideración: la volatilidad del espacio productivo, el impacto de los grandes cambios tecnológicos, la crisis de la organización taylorista del trabajo, la precarización del empleo, constituyen parámetros que fundamentan la elección de nuestro objeto de estudio: recursos humanos y calidad en el sector hotelero de la provincia de Salta.

La correlación entre las variables calidad y recursos humanos es resaltada por la filosofía de la Calidad Total, a efectos de conseguir los objetivos de satisfacción de los clientes y rentabilidad financiera.

La importancia de los recursos humanos en la prestación de servicios es un aspecto clave en la gestión de la calidad aplicada a la industria hotelera. Industria que no fue pionera en el desarrollo e implementación de sistemas de calidad comparado con otros sectores de la industria, sin embargo, teníamos información de la existencia de empresas de hotelería en Salta que poseían distinciones de calidad. Dicha información nos llevó a contrastar si en estas empresas se crearon las condiciones de trabajo bajo el prisma de la Calidad Total.

La filosofía de la calidad hay que situarla en un contexto en el que los costos de no calidad están desarticulando empresas, plantas de producción y la creciente precarización de los puestos de trabajo. Palabras como calidad en la empresa, costos de no calidad, desarrollo y fidelización de los recursos humanos, formación, trabajo en equipo, creatividad, etc. proponen una nueva concepción de la gestión del capital humano. Concepción que aboga para que trabajadores y empleados sean emprendedores internos, fuente de beneficios y de productividad, y para ello se pretende que trabajen mejor y no que trabajen más, ignorando un poco la lógica del empleo en el sector de servicios. La cuestión es si se puede configurar o adoptar medidas de calidad en el sector de actividad de la hotelería de la provincia de Salta, y si es así cuáles son sus limitaciones.

En el capítulo dos se desarrolla el planteamiento teórico de la investigación, sobre la base del concepto de Calidad y Gestión de la Calidad Total.

A los efectos, se realiza una revisión del concepto de calidad, exponiéndose los modelos teóricos que mayor aceptación tuvieron en la literatura académica. El concepto de calidad se

abordó desde dos puntos de vista: el objetivo y el subjetivo. El primero, denominado calidad objetiva, está asociado a especificaciones físicas de más o menos fácil cuantificación y que permiten un control de calidad estadístico. El segundo, denominado calidad de servicio, está asociado a la percepción de los clientes, a las valoraciones subjetivas de los clientes. La calidad de servicio resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio. Por ello, la satisfacción de la calidad de servicio se resume en una pequeña operación aritmética expresada como: $\text{Satisfacción} = \text{Calidad recibida} - \text{Calidad esperada}$.

Y es que para mejorar la evaluación de la calidad que hacen los clientes, el management tiene que disminuir las expectativas de los clientes, elevar la percepción que tienen respecto a lo que están recibiendo y trabajar en ambas direcciones.

Seguidamente se describe que es la gestión de la calidad total y la evolución que ha llevado a ella. Se destaca también los principios específicos y genéricos que caracterizan dicha gestión y que deben seguirse para la implementación de un sistema de calidad. Dichos principios tienen una naturaleza muy práctica, y están vinculados con las principales herramientas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad. Posteriormente, se desarrolla la relación entre calidad y recursos humanos, resaltándose la evolución de dicha área funcional. La calidad y los recursos humanos parecen, si nos atenemos a la literatura, que constituyen el eje alrededor del que giran las estrategias competitivas de un creciente número de empresas. Incluso llegaron a convertirse en un modelo de gestión empresarial al que algunos “gurús” se han referido como una revolución en la administración de empresas y como un cambio de paradigma.

En el capítulo tres, se aborda la calidad turística en nuestro país. Las características predominantes del sector turístico argentino, así como también la presentación del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT).

En el capítulo cuatro se exhiben las principales estadísticas del sector turístico y hotelero, para luego realizar un análisis mas pormenorizado de la oferta y demanda turística, tanto a nivel nacional como provincial. Seguidamente se hace referencia al modelo de análisis sobre el cual se organiza la investigación, los activos intangibles y su papel relevante y estratégico en la generación de valor, luego se abordarán los enfoques de la consultoría, la normalización y los premios, tres actuaciones que potencian el logro de la Calidad Total, así como también los ámbitos asociados a la misma, finalizando el capítulo con mención al programa de cambio organizacional.

En el capítulo cinco se efectúa el análisis de la información recogida en el trabajo de campo de manera de verificar la hipótesis propuesta a efectos de explicar la relación entre la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad y el papel que en dicha gestión tienen lo que podríamos hoy denominar las nuevas Políticas de Recursos Humanos. Unas políticas que definen a la empresa como un ente de naturaleza estratégica y en la que el cambio interno puede y debe preceder al cambio externo.

Evidentemente, la Gestión de la Calidad Total implica un nuevo estilo de dirección: la dirección atenta al entorno organizacional, por lo que se requiere una estructura organizativa que permita la máxima flexibilidad y adaptación.

Una organización atenta que enlace directamente con la calidad de servicio orientada al cliente, y la razón de ello está en la conciencia de una situación de competencia más agudizada, de estar operando en un entorno económico muy competitivo y con mercados muy globalizados. Sin embargo, una cosa es lo que debería ser y otra la realidad. Bajo esta consideración se inicia la tesis.

La respuesta a los objetivos, principal y específicos, y a la hipótesis planteada, queda sintetizada en el capítulo seis, en donde se exponen las conclusiones de la investigación. Posteriormente, en el capítulo siete se realizan las recomendaciones pertinentes con una breve propuesta de acción.

CAPITULO UNO: INTRODUCCION

1.2 Metodología de la investigación

El método es el modelo de trabajo o secuencia lógica que orienta la investigación, ahora bien el estudio del método o de los métodos se llama metodología.

El método científico (del griego: **-meta** = hacia, a lo largo **-odos** = camino), es decir que se trata del camino que debe seguir el científico para el logro del conocimiento.

Se presentan diversas definiciones debido a la complejidad de arribar a una definición exacta, pero nos permite aproximar un concepto:

- “Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables”
- “Secuencia estándar para formular y responder a una pregunta”
- “Pauta que permite a los investigadores ir desde el punto A hasta el punto Z con la confianza de obtener un conocimiento valido”

Así la Metodología de la Investigación es el conjunto de procedimientos que facilitan la sistematización de actividades para lograr objetivos en el proceso de construir nuevos conocimientos científicos.

1.2.1. Situación problemática inicial

La existencia de empresas hoteleras en Salta que poseen certificaciones de calidad de algún tipo (distinciones, normalizaciones, homologaciones o premios) constituye el punto de partida de la presente investigación, la cual focaliza su atención en averiguar en que se diferencian las empresas hoteleras certificadas de aquellas que no lo están, verificando si esta diferencia se encuentra en el hecho de que las empresas hoteleras certificadas gestionan sus recursos humanos bajo el prisma de la Calidad Total o no.

En efecto, en la industria hotelera salteña hay empresas que han decidido obtener un certificado de calidad reconocido, que hace referencia a una organización basada menos en los organigramas funcionales y jerarquizados, y más en la gestión por procesos y la orientación hacia el cliente.

Esta nueva organización, basada en el concepto de Calidad Total, requiere contar con un equipo humano profesional y motivado para ofrecer y prestar un servicio a la altura de las expectativas de los clientes.

Para alcanzar una ventaja competitiva, estas empresas deben desarrollar la relación recursos humanos y calidad, potenciando la importancia del factor humano en la calidad y la excelencia de la empresa. Un ambiente laboral que fomente la participación de todo el personal en la búsqueda de la excelencia.

Pretendemos averiguar si aquellas empresas certificadas en el sector hotelero de la provincia de Salta realmente realizan estas prácticas, configurando o adoptando las medidas de Calidad Total en su capital humano.

La metodología que se optó para su contrastación, es a través del estudio de las prácticas y políticas de recursos humanos tanto en las empresas que han implementado la Gestión de la Calidad Total como en aquellas que no.

1.2.2. Propósito

Este trabajo de investigación trata principalmente de investigar en qué y cómo se diferencian las empresas hoteleras certificadas de aquellas que no lo están, y si esta diferencia está en el hecho de que las empresas certificadas se caracterizan por haber creado un ambiente laboral en el que todos sus recursos humanos se sientan parte de la empresa, y no vean su permanencia en ella como algo momentáneo hasta encontrar una oportunidad mejor.

Básicamente, si en las empresas certificadas existe un ambiente laboral que fomente la participación de todo el personal en la búsqueda de la excelencia.

1.2.3. Problema de investigación. Objetivo general:

La presente tesis pretende conocer cómo influyó el nuevo modelo de gestión denominado de la Calidad Total en el sector hotelero de la provincia de Salta. Es decir, corroborar si el segmento hotelero ha mejorado sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrece.

1.2.4. Hipótesis fundamental de la investigación:

La Gestión de la Calidad Total implica el compromiso y asunción de responsabilidades de todos y cada uno de los empleados de la empresa, lo cual se logra a través del fomento de su participación individual y en equipo, aumentando su autonomía y responsabilidad, y fomentando su creatividad e innovación.

Entonces y de acuerdo con el objetivo principal de la investigación, la hipótesis que articula la presente tesis es que ***“existe una correspondencia total entre los principios de la teoría de la Gestión de la Calidad Total y las prácticas habituales de recursos humanos en las empresas hoteleras salteñas, que implementaron la Gestión de la Calidad Total”***

1.2.5. Objetivos específicos:

- **El primer objetivo específico de la investigación consiste en identificar la extensión de la calidad en el sector hotelero de la Provincia de Salta.**

¿Puede un sector hotelero con estas características aplicar eficientemente las técnicas que prescribe la Gestión de la Calidad Total? (primer objetivo).

- **El segundo objetivo específico trata de evaluar el uso de las nuevas políticas de gestión de recursos humanos que la propia gestión de la calidad implica.**

¿Aquellas empresas que aplican la Gestión de la Calidad tienen distintas prácticas de recursos humanos del resto del sector? (segundo objetivo).

- **El tercer objetivo específico consiste en observar el nivel de satisfacción logrado en la empresa para clientes, trabajadores y proveedores aplicando la Gestión de la Calidad Total.**

¿Puede la Gestión de la Calidad Total mejorar tanto la satisfacción de los clientes como los niveles de capacitación en el sector? (tercer objetivo).

1.2.6. Justificación de la investigación

La justificación de la investigación obedece básicamente a dos cuestiones:

En primer lugar, durante el cursado de la Maestría en Administración de Negocios en la Universidad Católica de Salta (2008-2009) tuve la oportunidad de profundizar en dos importantes áreas de las ciencias económicas y empresariales, tales como Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos. Ambos campos de estudio despertaron mi inquietud en observar como se interrelacionaban y decidí analizarlos en un sector de la provincia de Salta que se encuentra en franca expansión como lo es el turismo, y dentro de éste el sector hotelero específicamente.

En segundo lugar, me movilizó el hecho concreto de poner a prueba el modelo de negocio basado en la Gestión de la Calidad Total, y la consiguiente gestión de recursos humanos, sobre la suposición del agotamiento del modelo fordista-taylorista, y que sitúa la calidad de los bienes o servicios como el eje central de las reformas de la Gestión empresarial. En las últimas décadas, con el objeto de incrementar la competitividad, la productividad y la capacidad en los sistemas productivos, fueron apareciendo diferentes enfoques y técnicas, como justo a tiempo, resizing, calidad total, reingeniería, empowerment, benchmarking, learning organization, etc. Dichos enfoques se legitiman en base a que en una economía de mercado cada una de las empresas individuales se encuentra bajo presión constante para reducir sus costos de producción con el fin de mantener o incrementar su cuota de mercado. Esta presión explica la actual prioridad en torno a los procesos y que Oakland (1993) define como outputs que satisfacen las necesidades de los clientes así como sus expectativas, en forma de productos, información, servicios o, generalizando, resultados. Se trata, básicamente, de gestionar operaciones basadas en flujos horizontales y enfocados al cliente, y se fundamenta "en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental por una organización orientada totalmente a procesos".

Y es que cada vez más, en la actualidad, las empresas que desean dar un servicio y un producto excelente a sus clientes, a la vez que mejorar sus resultados de negocio, adoptan un modelo de gestión por procesos. Para el logro del éxito empresarial, los clientes deben estar dispuestos a pagar por el servicio o el producto que la empresa ofrece. Este deseo depende en buena medida de la percepción del cliente sobre el valor de lo que se le ofrece. La creación de valor para el cliente y, por lo tanto, lograr su satisfacción, es un factor crítico en la supervivencia de cualquier empresa. En este sentido, la gestión por procesos permite gestionar con eficiencia y medir la satisfacción del cliente, lo cual es vital en la búsqueda continua de la excelencia en el

negocio¹. Por otra parte, la filosofía de la gestión por procesos impregna a la empresa de una dinámica de mejora continua, gracias a la cual el cliente interno trabaja con la meta de satisfacer al cliente externo² o, en otras palabras, con la meta de retener a los clientes externos.

¹ Ruiz-Canela (2004).

² Juliá et al. (2002)

Esta meta evidencia, por un lado, el hecho de que en los mercados actuales es prioritario buscar la calidad requerida por el cliente, y es que la concepción de un bien o servicio debe reflejar las expectativas de los clientes, lo importante es lo que el cliente califica importante.

Así, el nivel de Calidad medio de una empresa no tiene significado para el cliente. Su interés radica en que el nivel cualitativo mínimo producido sea siempre superior a sus expectativas. En este sentido, es importante tener presente siempre la voz del cliente.

La Calidad Total la determina el cliente. Es el cliente quien califica la Calidad del producto o servicio que se ofrece, de ahí que la Calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente.

Para lograr esa orientación al cliente la empresa debe iniciar un cambio en la gestión pasando de una gestión por funciones y tareas a otra basada en los procesos.

Al respecto, Rust y Oliver (1994: 134-135) argumentan que “clientes satisfechos llevan a un número de pérdida de clientes más reducido, lo que lleva a mayores beneficios y crecimiento, suponiendo esto una mayor satisfacción del propietario, propietarios satisfechos invertirán con mayor probabilidad en recursos humanos, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino ofreciendo formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable. Esto a su vez conducirá a un equipo de colaboradores motivado, que a su vez lleva a ofrecer un producto y servicio mejores, lo cual producirá una mayor satisfacción de los clientes, convirtiéndose este proceso en un ciclo permanente”.

La cuestión no es únicamente *cómo* hacer mejor lo que venimos haciendo, sino *para quién* lo hacemos y *qué* debemos hacer. Por lo tanto la evolución de una organización por funciones o áreas departamentales a otra por procesos es necesaria si se pretende obtener el máximo aprovechamiento del capital humano de la empresa y lograr un alto rendimiento de ese capital. Para ello hay que obtener su movilidad funcional, polivalencia que hace funcionar mejor a los equipos y permite, así, el cumplimiento de los objetivos de la empresa gestionada

por procesos y que responde a los conceptos de orientación al cliente, eliminación del despilfarro y mejora continua.

Ello significa desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad que lleve a la obtención de unos resultados en cuanto a rentabilidad económica y satisfacción de los clientes.

Por ello, es importante la gran oportunidad de mejorar continuamente la Calidad, no sólo por espíritu perfeccionista, sino porque es un medio para las empresas de elevar el nivel de competitividad y obtener un crédito de futuro³.

1.2.7. Diseño de la investigación

En todo estudio se debe diseñar un plan que sirva de guía para su desarrollo, lo que implica la especificación de métodos y procedimientos para adquirir la información necesaria para estructurar el caso y plantear las conclusiones del problema.

El plan de trabajo que guía el desarrollo de esta tesis comprende un conjunto de actividades que se ordenan en las siguientes fases:

- Determinación del tipo de estudio. Estrategia de la investigación
- Selección de las fuentes de información
- Diseño del cuestionario a utilizar en la encuesta.
- Diseño de la muestra.
- Obtención y tratamiento de los datos. Trabajo de campo.
- Análisis de los datos e interpretación de los resultados.
- Conclusiones del caso investigado⁴.

1.2.7.1. Estrategia de la investigación

Dentro de las posibles estrategias de investigación, el formato lógico que se siguió fue el de la investigación empírica a nivel explicativo. Las tesis explicativas establecen hipótesis (es decir, supuestos o presunciones teóricas que se pueden verificar empíricamente, en forma directa o indirecta) que constituyen el núcleo de su encuadre teórico, a priori de las mediciones. La presente tesis tratará de verificar si una teoría funciona al ponerla en contraste con los hechos empíricos. Cuando se parte de una teoría, se debe ponerla a prueba, deducir hipótesis empíricas o supuestos que se puedan medir, buscar informaciones fácticas y contrastar los datos con las hipótesis.

Eso es aplicar una secuencia de trabajo que constituye el método hipotético-deductivo.

Es importante también, definir si el estudio se va a referir a un tema en un solo momento (enfoque sincrónico), o si se va a adoptar una estrategia longitudinal, estudiando un fenómeno a lo largo de momentos sucesivos del tiempo (enfoque diacrónico).

³ Ruiz-Canela (2004).

⁴ DE ZUANI Elio, LAZAROVICH Sergio. 2010. Auditoría de la Calidad de Gestión de las Organizaciones. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

La siguiente tesis tiene por unidades de análisis (UU.AA.) a un mismo conjunto de elementos a lo largo del tiempo (hoteles de la provincia de salta), dicho enfoque sincrónico recibe el nombre de “estudio de panel”.

Se espera que la presente tesis aporte información empírica nueva sobre la gestión de la calidad total y los recursos humanos en la industria hotelera de la provincia de Salta, obtenida mediante la combinación en secuencia, de tres prácticas:

- Ensamble de lecturas teóricas
- Trabajo de campo.
- Análisis de fuentes secundarias, series, datos y estudios ajenos.
- Análisis de informaciones internas de las organizaciones.

1.2.7.2. Selección de las fuentes de información

Las fuentes de información, por su propósito, pueden ser primarias o secundarias, y por su origen, internas o externas. Esta investigación se fundamenta en el siguiente tipo de fuente de información: “fuente primaria interna de la empresa”, que en el caso que nos ocupa, se selecciona como fuente de información a las personas que trabajan en la empresa analizada, quienes fueron objeto de una entrevista a partir de un cuestionario previamente planificado.

Al iniciar la investigación poseíamos información acerca de 19 establecimientos hoteleros que poseen distinciones o acreditaciones institucionales de la gestión de la calidad. Esta información fue obtenida a través del Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de Salta.

En cambio, sobre los 165 establecimientos restantes no disponíamos información del grado de penetración de los sistemas de gestión de la calidad. Dado que uno de nuestros objetivos principales era el de disponer de una base empírica que nos permitiera conocer las características y valoración por parte de las gerencias de la implementación de la gestión de la calidad en el sector hotelero, la encuesta fue dirigida tanto a hoteles certificados (en donde evaluar la implementación de la Gestión de la Calidad Total) como a establecimientos hoteleros no certificados (para observar las regularidades que la existencia o no de certificación de la calidad implica sobre la gestión de los recursos humanos). Cabe destacar que la práctica de las entrevistas plantea dos cuestiones fundamentales: a) a quien preguntar y b) que preguntas hacer. Esta última tiene su materialización en el diseño del cuestionario que fue elaborado al efecto de este estudio, y que se puede ver en el Anexo I de este trabajo.

Con respecto a la primera cuestión (a quien preguntar), el cuestionario fue cumplimentado por los gerentes generales y directivos de las funciones de calidad y recursos humanos.

Con respecto a los datos y conceptos utilizados, podemos clasificarlos de acuerdo a su origen en:

- a) Datos empíricos.
- b) Conceptos teóricos.
- c) Combinaciones secuenciales.

a.1) Datos empíricos:

Fueron obtenidos a través de trabajo de campo, usando como fuentes primarias una muestra de 130 hoteles⁵ de la provincia de Salta, mediante un cuestionario y entrevistas a distintos responsables de los establecimientos bajo estudio.

a.2.) Informes de organismos públicos como fuentes secundarias. Por ejemplo, datos del INDEC, Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia de Salta, Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina, UTHGRA Salta, etc.

b) Conceptos teóricos y enfoques provenientes de libros y publicaciones académicas.

c) Una combinación secuencial. En una etapa preliminar y exploratoria la investigación se sustentó sobre lecturas teóricas, fuentes secundarias y algunas entrevistas poco estructuradas. Una vez que la etapa quedó completada, la investigación pasó a sustentarse sobre datos primarios y técnicas (entrevistas, cuestionarios, análisis de contenido) más estructuradas.

En síntesis, en cuanto a los métodos de obtención y análisis de la información se optó por una combinación de técnicas de modo que la base empírica de la investigación está constituida por datos cualitativos y cuantitativos procedentes de la observación mediante encuesta y entrevistas.

⁵ De los 103, solo se recibieron respuestas efectivas de 93, los cuales constituyen la base muestral real o efectiva de la recolección de datos.

Particularmente esta combinación de técnicas se debe tanto a los objetivos de la investigación como a que ante una temática y sector de actividad en la que no existen cuestionarios previos resulta difícil anticipar todo el espectro de posibles respuestas y valoraciones, por lo que la combinación de técnicas permitió paliar las limitaciones de representación de regularidades a

las que nos enfrentamos, obteniendo como resultado una representación más fiable de la problemática investigada.

1.2.7.3. Diseño de la muestra.

Las unidades de análisis (UU.AA) son los objetos o actores sociales (en este caso establecimientos hoteleros) sobre los cuales se recaba información. Algunos autores suelen denominarlas unidades de observación en la primera etapa de recolección de datos. Las unidades de información (UU.II) son quienes nos proveen de información, en este caso se trata de gerentes o responsables de las áreas de recursos humanos o calidad de las UU.AA.

En el diseño de la investigación se adoptó como UU.AA una muestra de 130 del universo de 184 establecimientos hoteleros de la provincia de Salta. Para ello se planificó la realización de una encuesta personal, telefónica o vía correo electrónico.

La muestra es un subconjunto de elementos provenientes de una población, de la que se quiere obtener información. Para que los datos obtenidos en un cuestionario se los pueda considerar válidos, la muestra debe ser representativa del universo poblacional que es objeto de estudio, fundamentando además los métodos de análisis elegidos.

Una muestra puede seleccionarse por alguno de los métodos “no probabilísticos” como los siguientes: por conveniencia, de forma discrecional o por cuotas:

- El muestreo de conveniencia consiste en elegir aquellos elementos que mejor se captan a las conveniencias del investigador, como las personas o empresas que, de modo voluntario, están dispuestas a contestar o que están mas al alcance del investigador.
- En el muestreo discrecional, también denominado muestreo opinático o intencional, los elementos son elegidos a criterio del investigador sobre la base de lo que el cree que el elemento seleccionado puede contribuir al estudio.
- El muestreo por cuotas es un caso especial del anterior. La muestra se selecciona de manera que sus características (sexo, edad, lugar de residencia, ingresos, etc.) se ajusten a las establecidas como de control.

Por las características de la muestra, la metodología básica utilizada en esta investigación, de basa en el concepto de “muestreo discrecional” mencionado.

Es difícil llegar a hacer muestras estrictamente probabilísticas con un grado de significación importante. No obstante ese debe ser el objetivo en la medida de lo posible. Teniendo en cuenta ese hecho, se busco:

- Que los elementos sean representativos desde un punto de vista teórico, es decir, que guarden relación con los factores teóricos de la tesis, que representen los componentes empíricos que son relevantes para la teoría que aplica.
- Que sean básicamente representativos desde el punto de vista del universo al que se refieren, es decir, que reproduzcan (en otra escala) las formas del universo que son relevantes para el estudio.
- Que en el caso de existir listas de datos del universo que pueden actuar como marcos muestrales, sean empleadas para buscar en forma probabilística los elementos necesarios.
- Que en todas las circunstancias se trate de azarizar la información buscando maneras de que las elecciones de elementos sean lo más aleatorias posibles e independientes de la subjetividad, teniendo como horizonte de referencia las formas del universo y los elementos de la teoría⁶.

1.2.7.4. Base muestral.

Según los establecimientos registrados por la Encuesta de Ocupación Hotelera del INDEC, en total en Salta, entre hoteleros y para-hoteleros suman 184 compañías.

⁶ WYNARCZYK Hilario. 2002. El trabajo de tesis. Orientaciones técnicas, especialmente para niveles de licenciatura y master en ciencias de la administración y sociales. (Edición digital). Buenos Aires: Técnica Administrativa. In <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/eltrabajodetesis/caratula.htm>

Tabla 1. Población de establecimientos hoteleros en la provincia de Salta, 2010

Establecimientos	En	Feb
Hotel 4 y 5 estrellas	13	13
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	47	47
Hotel 1 y 2 estrellas	28	28
Total Hoteleros	88	88
Para-hoteleros	96	96
Total establecimientos	184	184

Nota: Los establecimientos hoteleros son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas y apart-hoteles. Los establecimientos para-hoteleros incluyen: hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, etc.

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera 2010. INDEC

De estos 184 establecimientos, se seleccionaron 130 de acuerdo al criterio de muestreo discrecional mencionado, los cuales constituyeron nuestra base muestral.

En la siguiente tabla puede observarse su distribución según número de estrellas y distribución geográfica.

Tabla 2. Base muestral inicial de establecimientos hoteleros, Salta 2010.

Salta Capital		
1	★★★★★	Alejandro I
2	★★★★★	Sheraton
3	★★★★	Provincial Plaza
4	★★★★	Almería
5	★★★★	Ayres de Salta
6	★★★★	Casa Real
7	★★★★	Design Suites
8	★★★★	Gran Hotel Presidente
9	★★★★	Hotel del Virrey
10	★★★★	Hotel Salta
11	★★★★	Solar de la Plaza
12	★★★★	Parador El Lagar
13	★★★★	Portezuelo Hotel
14	★★★★	Hotel Kkala Boutique
15	★★★★	Legado Mitico
16	★★★★	Hotel Papyrus
17	★★★★	Altos de Balcarce
18	★★★★	Crillon
19	★★★★	Crystal
20	★★★★	Cumbre Hotel
21	★★★★	Ghala Hotel
22	★★★★	Hotel Guemes
23	★★★★	Hotel Patios de Lerma

24	★★★	Hotel Shauard
25	★★★	Huaico
26	★★★	Marilian
27	★★★	Portal de Salta
28	★★★	Posada del Sol
29	★★★	Premier
30	★★★	Victoria Plaza
31	★★★	Wilson
32	★★★	Sanidad
33	★★★	Aldaba Hotel
34	★★	Alto Parque Hotel
35	★★	Colonial Hotel
36	★★	Cristian
37	★★	El pasaje
38	★★	Hotel Casablanca
39	★★	Hotel Empleados de Farmacia
40	★★	Hotel Misoroj
41	★★	La Giralda II
42	★★	Los Pinos
43	★★	Mar Charbel
44	★★	Mirador del Cerro
45	★★	Posada del Marqués
46	★★	Regidor
47	★★	Hotel Continental

48	★	Carpe Diem Bed & B.
49	★	Posada de las Farolas
50	★	Hotel La Candela
51	★	Hotel San Francisco
52	★	La Beltraneja
53	★	La Giralda
54	★	Los Lazos
55	★	Casa del Sol
56	★	Backpacker's
57	★	Petit Hotel
58	★	Plaza Hotel
59	★	Del Antiguo Convento
60	★	Antigal Hotel
Angastaco		
61	★★	Hostería de Angastaco
62	★	Los Cardones
Cachi		
63	★★★★	La Merced del Alto
64	★★★★	Sala de Payogasta
65	★★★★	Hostería del A.C.A.
66	★★★★	Hostal La Paya
67	★★★★	Casa del Molino
68	★★	El Cortijo
Chicoana		
69	★★★★	Hostería de Chicoana
70	★	Bo Hotel
Cafayate		
71	★★★★★	Patios de Cafayate
72	★★★★★	Viñas de Cafayate
73	★★★★★	La Casa de la Bodega
74	★★★★	Hotel Asturias
75	★★★★	Hotel Los Sauces
76	★★★★	Altalaluna Hotel
77	★★★★	Hotel killa
78	★★	Gran Hotel Real

79	★★	Hotel Cafayate
80	★★	Hotel Hotel Briones
81	★★	Cafayate Design
82	★★	Hostería del A.C.A.
83	★★	Hotel Asembal
84	★	Hotel Confort
85	★	Hotel Emperador
86	★	Tinkunaku
87	★	Portal del Santo
88	★	Villa Vicuña
Coronel moldes		
89	★★★★	Hotel del Dique
90	★★	Terrazas del Lago
Embarcación		
91	★★	Punta Norte
General Guemes		
92	★	Hotel Román
93	★	Hostal El Transportista
Gral. Mosconi		
94	★★★★	Hotel Gral. Mosconi
Iruya		
95	★★★★	Hostería de Iruya
Las Lajitas		
96	★★★★	Hotel Las Lajitas
La Poma		
97	★	Hostería La Poma
Molinos		
98	★	Hacienda de Molinos
Payogasta		
105	★	Hostería Tata
Rosario de la Frontera		
106	★★★★	Hotel Howard Johnson
107	★★	Hotel Termas
108	★★	Hostería del A.C.A.
109	★	Cerros del Sol

110	★	Posada Real
San Antonio de los Cobres		
111	★★	Hostal del Cielo
Salvador Mazza		
112	★★★	Hotel Internacional
San Lorenzo		
113	★★★★	Las Moras Hotel
114	★★★	Cerros de San Lorenzo
115	★★★	Selva Montana
116	★★★	Posada Don Numas
117	★★★	Hostería Los Ceibos
118	★★	Hotel Aniaite
119	★	Cabañas del Sol
120	★	Hostería Antigua Sala
121	★	El Sueño de Coquena
San Ramón de la Nueva Orán		
99	★★★★	Hotel La Farola
100	★★★	Hotel Alto Verde
101	★★★	Hotel Crillon
102	★★	Hotel Argentino
103	★	Hotel Colonial Orán
104	★	Hotel Darcun

Secantás		
122	★	Hostal La Rueda
123	★	Hostería El Capricho
Tartagal		
124	★★★★	Hotel Pórtico Norte
125	★★★★	Hotel Majoy
126	★★★	Hotel Gran Argentino
127	★★★	Hotel San Cayetano
128	★★	El Espinillo
129	★★	Trópico
130	★★	Apart Hotel Belén

Como podemos observar, la base muestral inicial se constituyó con 130 establecimientos: 3 hoteles de 5 estrellas (2 de Salta capital y uno del interior de la provincia); 23 hoteles de 4 estrellas (14 de capital y 9 del interior); 38 hoteles de 3 estrellas (17 de capital y 21 del interior); 33 hoteles de 2 estrellas (14 de capital y 19 del interior) y finalmente 33 hoteles de 1 estrella (13 de capital y 20 del interior).

Cabe aclarar que de la base muestral, recibimos respuestas efectivas solo de 93 establecimientos, quedando una base muestral efectiva final de 51 establecimientos de Salta capital y 42 del interior, compuesta por:

- 3 hoteles de 5 estrellas (2 de Salta capital y 1 del interior de la provincia)
- 21 hoteles de 4 estrellas (13 de capital y 8 del interior)
- 26 hoteles de 3 estrellas (16 de capital y 10 del interior)
- 20 hoteles de 2 estrellas (9 de capital y 11 del interior)
- 23 hoteles de 1 estrella (11 de capital y 12 del interior).

Para determinar si la base muestral efectiva o definitiva continua siendo representativa, comparamos el universo de establecimientos hoteleros con las UU.AA. que efectivamente fueron observadas.

Los resultados se exponen en la tabla siguiente, e indican que la muestra representa más del 50% de la población, lo cual la hace suficientemente representativa.

Cuadro 1: Representatividad de la muestra

Universo de establecimientos	Base muestral efectiva o real	Representatividad de la muestra
184	93	50.54 %

Como se puede comprobar de los datos del Cuadro 1, la cantidad total de establecimientos hoteleros y los hoteles efectivamente consultados hacen suficientemente representativa a la muestra.

1.2.7.5. Trabajo de campo

El mismo incluyó a 27 establecimientos de la capital y 66 del interior.

Para el trabajo de campo se siguieron tres estrategias de obtención de información. En primer lugar, se elaboró un cuestionario⁷ que se aplicó personalmente a 22 directivos de establecimientos hoteleros.

En segundo lugar, como medio de acceso a la muestra, se optó por cuestionarios enviados por correo electrónico, de este modo, se recibieron 45 cuestionarios completos. Finalmente 26 directivos fueron consultados mediante vía telefónica.

El lanzamiento de los cuestionarios tuvo dos ocasiones. La primera durante el inicio del periodo de vacaciones invernal de 2010 (meses de junio y julio), garantizando así que la

⁷ El cuestionario se confeccionó a partir la hipótesis teórica de la investigación. De este modo se establecieron indicadores para cada una de las dimensiones y variables consideradas.

estacionalidad del sector no supusiera una limitación en el número de establecimientos operativos. De este primer levantamiento de cuestionarios por correo electrónico se obtuvieron 34 cuestionarios cumplimentados y válidos. Dado el número relativamente bajo de respuestas se envió nuevamente el cuestionario a los 96 de los 130 establecimientos restantes, (meses de agosto y septiembre). En algunos casos se acompañó el cuestionario por e-mail con un seguimiento telefónico. De este modo se obtuvieron 59 cuestionarios mas, totalizando el total de 93 cuestionarios finales completos.

Cabe destacar que el bajo nivel de respuesta se explica en gran medida, según la principal justificación aportada por los gerentes contactados telefónicamente, por la inexistencia de procedimientos propios de gestión de la calidad por lo que sus respuestas, desde su perspectiva, resultarían irrelevantes para nuestra investigación. Asimismo, también se enfatizó, especialmente, durante el primer lanzamiento de la encuesta la falta de tiempo disponible por gerentes y directivos durante el periodo invernal de vacaciones.

1.2.7.6 Características de la muestra

Respecto a la composición de la muestra, destaca la preeminencia, de acuerdo con la estructura sectorial, de los hoteles de tres y cuatro estrellas. Sólo 19 de los 93 establecimientos se encuentran certificados. Prácticamente al 50% de los hoteles están ubicados en Salta capital y la otra mitad en el interior. Los principales entrevistados fueron los gerentes o directores generales de los establecimientos hoteleros, en segundo lugar obtuvimos respuesta de los responsables de recursos humanos y casi en la misma proporción de los propios dueños. Con respecto al mercado target de los hoteles, la mayoría expresó dirigirse a turistas de todo el mundo.

En cuanto al tamaño de los establecimientos contamos con una muestra en la que se reparten los establecimientos de forma bastante uniforme según el número de habitaciones. Así contamos con 15 establecimientos con más de 200 habitaciones, 20 entre 101 y 200, 22 entre 51 y 100 habitaciones y 36 con menos de 50.

Tabla 3. Principales características de la muestra

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

<i>Número de estrellas</i>		
5	3	3,22
4	21	22,58
3	26	27,96
2	20	21,51
1	23	24,73
<i>Certificación</i>		
Posee alguna certificación	19	20,43
Sin certificación alguna	74	79,57
<i>Pertenencia a cadenas hoteleras</i>		
No pertenece a cadena	85	91,40
Pertenece a cadena	8	47,2
<i>Origen</i>		
Salta capital	51	54,84
Interior	42	45,16
<i>Cargo del entrevistado</i>		
Recursos Humanos	22	23,66
Calidad	4	4,30
Gerencia	46	49,46
Otro (Propietario)	21	22,58
<i>Destino turístico (excluyentes)</i>		
Salta (solamente)	4	4,30
Argentina	12	12,90
Sudamérica	19	20,43
Europa	27	29,03
Mundo	31	33,34
<i>Número de habitaciones</i>		
Entre 1 y 50 habitaciones	36	38,71
Entre 51 y 100 habitaciones	22	23,66
Entre 101 y 200 habitaciones	20	21,50
Más de 200 habitaciones	15	16,13
<i>Número de empleados</i>		
Entre 1 y 20 empleados	21	22,58
Entre 21 y 50 empleados	27	29,04
Más de 50 empleados	42	45,16
NS/NC	3	3,22

Fuente: Elaboración propia.

1.2.7.7. Diseño del cuestionario

El cuestionario diseñado para los objetivos de este caso fue sometido, previamente a lanzar el plan de la encuesta, a pruebas de entendimiento y corrección gramatical y de orden secuencial de las preguntas. Después de realizar los cambios pertinentes, en una primera fase de prueba se realizó una encuesta piloto a tres personas, con el fin de estimar tiempo de respuestas del cuestionario y advertir dificultades en su implementación. A partir de las sugerencias y experiencias recibidas, se hicieron algunos cambios en el orden y redacción de las preguntas, pero manteniendo las variables planeadas.

Dichas variables e indicadores observados mediante el cuestionario, el que se puede observar completo en el Anexo I, son las siguientes:

Cuadro 2. Dimensiones e indicadores del cuestionario realizado

1. Características principales del establecimiento.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Identificación socioeconómica de la empresa	I.1.	Nombre del establecimiento
	I.2.	Municipio
	I.3.	Pertenencia a cadenas hoteleras
	I.4.	Número de habitaciones
	I.5.	Número de estrellas
	I.6.	Mercado target al que se dirige la empresa
	I.7.	Número de empleados totales y según tipo de contratación
	I.8.	Número de trabajadores totales y según cualificación
	I.9.	Facturación aproximada en el último ejercicio

2. Modelos de gestión de la calidad.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Identificación socioeconómica de la empresa	II.1	Tipo o forma de gestionar la calidad
	II.2.	Decisión de la casa matriz o del propio establecimiento
	II.3.	Año de la certificación, premio o consultoría que obtuvo su empresa
	II.3.	Nombre de la certificación, premio o consultoría que obtuvo su empresa
	II.3.	Institución de la certificación, premio o consultoría que obtuvo su empresa
	II.4.	Está tratando de obtener certificaciones, homologaciones y/o premios a la calidad
	II.4.	En caso afirmativo, realice una breve descripción
	II.5.	Qué experiencias ha tenido la empresa con asesores y/o consultores
	II.6.	Principales motivos para la implementación de la calidad
	II.7.	Se interesan los sindicatos por la calidad del servicio
	II.8.	Que entiende la empresa por calidad

3. Función de Recursos Humanos.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Características de la función de RRHH	III.1.	Denominación del área de RR.HH.
	III.1.	Departamento responsable de la gestión de RR.HH.
	III.2.	Número de personas que desarrollan funciones de RR.HH.
Competencias de la función de Recursos Humanos	III.3.	Área responsable de Planes de formación
	III.3.	Área responsable de Diseño de carreras
	III.3.	Área responsable de Selección de personal
	III.3.	Área responsable de Promoción de personal
	III.3.	Área responsable de Negociación colectiva
	III.3.	Área responsable de Implementación de la calidad
	III.3.	Área responsable de Retribución y compensaciones
	III.3.	Área responsable de Ampliación/reducción de plantilla
	III.4.	Papel del DRH en el proceso de implantación de la calidad

4. Dimensiones de la calidad: trabajo en equipo.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Trabajo en equipo	IV.1.	Existencia de un responsable o responsables de calidad
	IV.2.	Existencia de estructura de trabajo en equipos
	IV.3.	Porcentaje de plantilla integrada en equipos
	IV.4.	Actitud hacia el trabajo en equipos según categoría
	IV.5.	Frecuencia de conflictos en los equipos de trabajo

5. Dimensiones de la calidad: autonomía y participación.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones	V.1.	Grado de autonomía para la toma de decisiones de los equipos de trabajo
	V.2.	Se han formulado objetivos y estrategias para aumentar la autonomía de los empleados en la toma de decisiones
	V.3.	Autonomía para planificar el trabajo según categorías

6. Dimensiones de la calidad: liderazgo.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Papel de la Dirección en la implementación de la calidad.	VI. 1.	Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos

7. Dimensiones de la calidad: comunicación

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Comunicación interna	VII. 1.	Nivel de análisis de las necesidades de comunicación de la empresa
	VII. 2.	Presencia de actividades destinadas a mejorar la comunicación
	VII. 3.	Nivel de comunicación de los resultados económicos a los empleados
Comunicación externa	VII. 4.	La empresa mantiene contactos con otras empresas para mejorar sus prácticas de recursos humanos/calidad.
	VII. 5.	La empresa acepta las solicitudes de otras para conocer las prácticas de recursos humanos/calidad que aplica
	VII. 6.	La empresa diseña y ejecuta estrategias de mejora a partir de experiencias con otras empresas

8. Dimensiones de la calidad: capacitación.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Formación orientada a la calidad.	VIII.1.	Porcentaje de personas que reciben formación para la calidad según categorías de empleados.
Contenidos de la formación	VIII.2.	La capacitación para la calidad imparte como contenido: la filosofía y principios de la calidad.
	VIII.3.	La capacitación para la calidad imparte como contenido: estrategias de solución de problemas
	VIII.4.	La capacitación para la calidad imparte como contenido: herramientas de control de la calidad

9. Dimensiones de la calidad: evaluaciones del desempeño

Dimensiones	Nro.	Indicadores
	IX. 1.	Evaluación de los empleados en cuanto a esfuerzo de mejora

Mejora continua		demostrado por los empleados
	IX. 1.	Evaluación de los empleados en cuanto a capacidad que desarrolla el empleado para solucionar problemas
	IX. 1.	Evaluación de los empleados en cuanto a esfuerzo de mejora demostrado por los empleados

10. Dimensiones de la calidad: satisfacción laboral y conflicto

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Satisfacción laboral	X.1.	Realización de encuesta de satisfacción entre el personal
	X.2.	Frecuencia de realización de las encuestas
Conflicto	X.3.	Relevancia en la gestión del personal de la existencia de quejas y reclamos de los empleados
	X.3.	Relevancia en la gestión del personal de las demandas de los empleados
	X.3.	Relevancia en la gestión del personal de los índices de ausentismo
	X.3.	Relevancia en la gestión del personal de las huelgas

11. Reclutamiento y selección

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Reclutamiento y selección	XI.1.	Se diseñan conjuntamente, con los departamentos interesados, estrategias de reclutamiento para atraer a los mejores candidatos
	XI.2.	A igualdad de condiciones se prefiere el mercado interno sobre el externo para cubrir necesidades de plantilla
	XI.3.	Criterios principales en la selección de los empleados
	XI.4.	Se proporciona adecuada inducción a los nuevos empleados
	XI.5.	El DRH, da más importancia a la polivalencia o a la especialización

12. Dimensiones de la calidad: Resultados.

Dimensiones	Nro.	Indicadores
Resultados	XII.1	Grado en que aumentan o disminuyen los clientes con la gestión de la calidad.
	XII.1	Grado en que aumentan o disminuyen los beneficios con la GC.
	XII.1	Grado en que aumentan o disminuyen los errores con la GC.
	XII.1	Grado en que aumentan o disminuyen las necesidades de supervisión directa con la GC.
	XII.1	Grado en que aumenta o disminuye el compromiso de los empleados con la GC.
	XII.1	Grado en que aumenta o disminuye el número de empleados con la GC.
	XII.1	Grado en que aumenta o disminuye el número de mandos intermedios con la GC.
	XII.1	Grado en que aumenta o disminuye el número de empleados que intervienen en la planificación de su trabajo con la GC.
	XII.1	Grado en que aumentan o disminuyen la satisfacción de los proveedores con la GC.
	XII.1	Grado en que aumentan o disminuyen la satisfacción de los empleados con la GC.
	XII.1	Grado en que aumentan o disminuyen la satisfacción de la dirección con la GC.

CAPITULO DOS: MARCO TEORICO

2. Marco teórico

Contexto teórico en donde se sitúa e inspira el proyecto de investigación.

En toda investigación se deben definir los conceptos con los que se va a explicar el objeto de estudio. Pero, la cuestión es que existen numerosas concepciones y definiciones, lo que refleja que entre los investigadores y especialistas no hay un acuerdo en torno a un significado único.

En este sentido, se hace necesario efectuar una revisión de la literatura existente en torno a la definición de calidad y todos los conceptos que ella abarca.

Una vez efectuada esta revisión se procederá al análisis de la información según la estrategia metodológica seguida, exponiendo las dimensiones e indicadores que darán cuenta de los objetivos e hipótesis que nos hemos planteado.

2.1. Calidad y competitividad

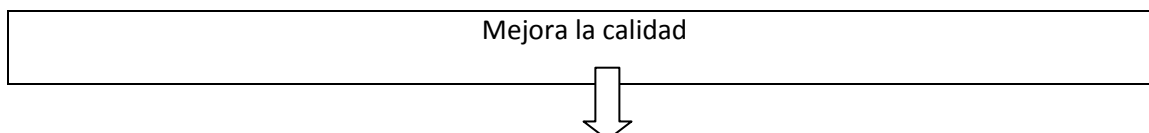
Entre esta pluralidad de técnicas, nuestra decisión de optar por la Calidad Total, a efectos de profundizar en el concepto, sus diferentes enfoques y dimensiones, y poder contrastar su implementación en la realidad empírica, encontramos en una primera aproximación, que calidad significa la satisfacción del cliente, tanto externo como interno. La satisfacción equivale a proporcionar al cliente un producto con un valor agregado que anteriormente no tenía.

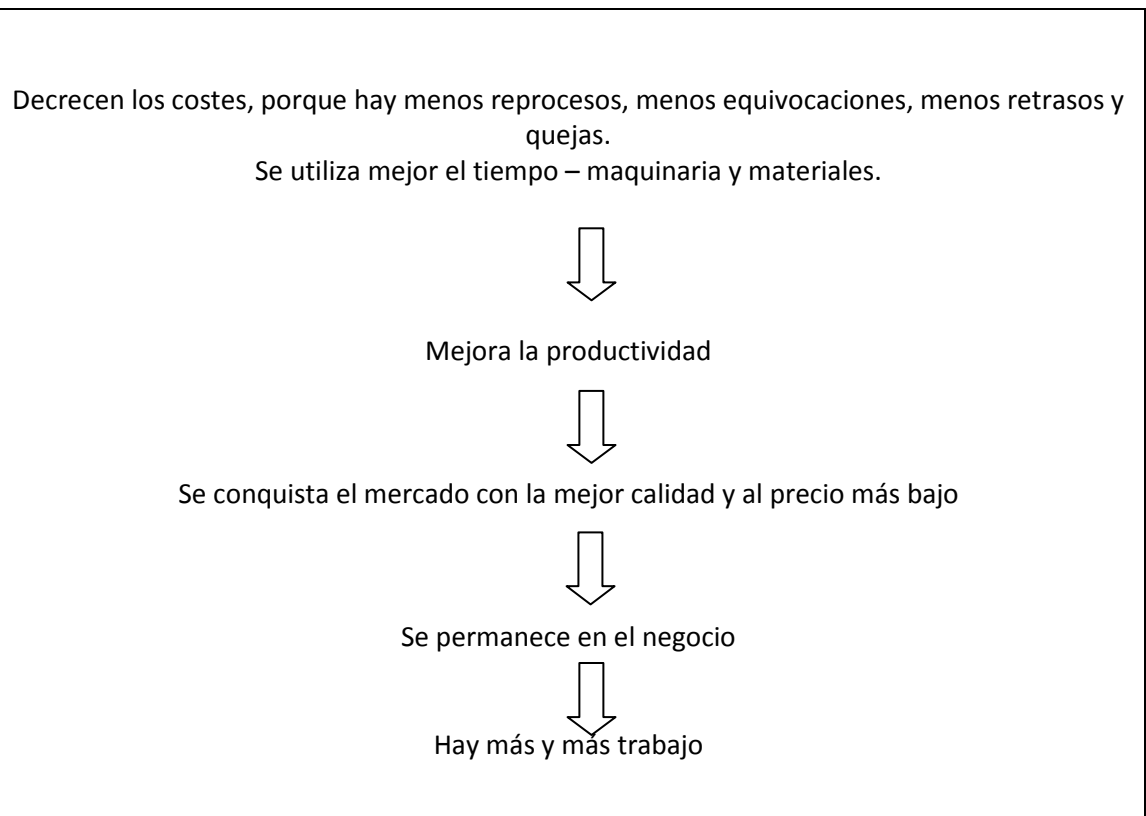
Un producto con un alto valor agregado es un producto de calidad, y una elevada calidad es, por ejemplo, para Deming (1989), un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas⁸.

Así, Deming establece, tal como se observa en la figura siguiente, que una elevada calidad es un poderoso medio para mejorar la competitividad:

8 “La mejora de los procesos incrementa la uniformidad de los productos, reduce la reelaboración y los errores, reduce el malgasto de recursos humanos y el tiempo de utilización de la maquinaria, así como de materiales, por lo que produce outputs con menor esfuerzo. Otros beneficios de una mejor calidad son menores costes..., gente más feliz en el trabajo, y más trabajos, gracias a una mejor posición competitiva de la empresa” (Deming, 1989:1).

Figura 1. Cadena de la Calidad.





Fuente: Deming (1989).

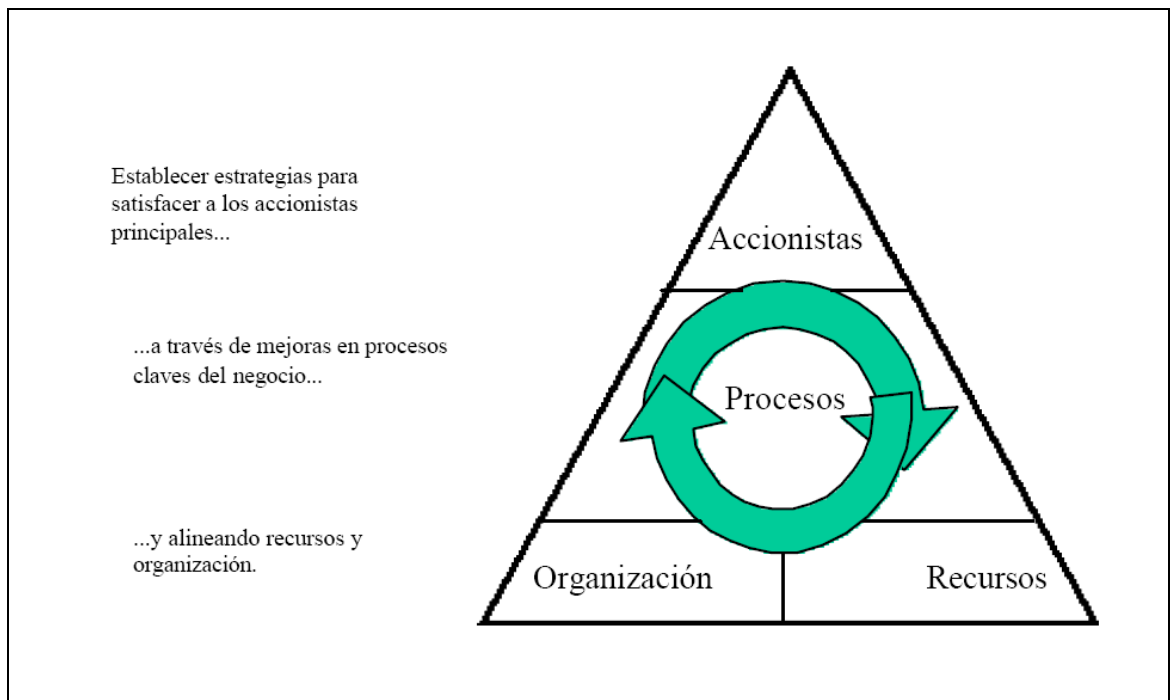
La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo.

Pero no únicamente la calidad depende o se circunscribe al área de producción, sino que debe afectar a toda la organización.

Sólo un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización puede reforzar su eficacia competitiva y que se logra, cuando se satisfacen las necesidades de los clientes.

Si así se hace, la empresa obtiene un alto rendimiento, ya que la calidad se refleja en las ventas de los productos y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas (véase la figura 2).

Figura 2: El negocio de alto rendimiento



Fuente: Rust y Oliver (1994).

Como señala Garvin (1988), los clientes se inclinan por aquellos productos que poseen ventajas de calidad que realmente valoran, sin apreciar el conjunto de factores de calidad que tenga realmente el producto. Y podríamos agregar, siguiendo a Fernández et al (2003), que un producto técnicamente perfecto si no satisface ninguna necesidad de mercado, es un producto de mala calidad, ya que nadie lo comprará y, por tanto, la empresa no podrá recuperar el capital invertido.

Por ello Jurán (1992) definió la calidad como preparado para el uso, queriendo indicar que los productos o servicios han de estar hechos para ser utilizados de la forma en que son necesitados por los clientes externos.

El anterior razonamiento explica que la Calidad Total o la Gestión de la Calidad Total constituye una técnica que la literatura de las últimas décadas presenta como un requisito imprescindible para la mejora de la competitividad de las empresas y un factor imprescindible para garantizar su continuidad a largo plazo. La búsqueda del logro económico por parte del management empresarial, en un entorno económico altamente competitivo e incierto, tiene un nuevo paradigma en torno al cual ordenar y dar sentido a un conjunto de filosofías, estrategias y prácticas que determinan la transformación de las formas tradicionales de organización de la empresa. Se trata de la Gestión de la Calidad Total, o Total Quality Management, en su versión anglosajona. Un enfoque estratégico que ajusta los recursos disponibles de la empresa a los cambios del entorno y, concretamente, a sus mercados y clientes, con el objetivo de defender y mejorar la competitividad de la empresa, y ampliar sus resultados financieros. Se han producido en los últimos años una proliferación de estudios empíricos que tratan de

corroborar cómo las empresas de un modo u otro, a través de consultores, certificaciones o premios, están tratando de aplicar o ser reconocidas como partícipes de la Gestión de la Calidad Total, y muy particularmente participan de ésta aquellas empresas que son reconocidas como líderes en sus mercados o que aspiran a serlo⁹. Empresas que defienden las ventajas de la Gestión de la Calidad Total en términos de valor agregado ante su entorno operativo (clientes, trabajadores y red de empresas involucradas en el proceso productivo), por lo que se caracterizan por haber optado por una cultura organizativa para la Calidad Total y cuyo objetivo es tener clientes leales y rentables. Y el concepto de lealtad se basa en el ofrecimiento continuo de valor por parte de la empresa y que constituye el nuevo factor crítico de compra por el cliente.

2.1.1. La filosofía de la Gestión de la Calidad Total

La filosofía que subyace a la Gestión de la Calidad Total es que existe una relación entre empleados que realizan unos determinados procesos para otros empleados con el objetivo de añadir valor al trabajo, tarea o producto hecho. Para conseguirlo, los recursos humanos que dispone la empresa han de involucrarse más en los resultados.

Dicho compromiso, implicación o participación de los recursos humanos que requiere la Gestión de la Calidad Total constituye una de las motivaciones que subyace en esta investigación. Motivación que se sustenta en el hecho de que la Gestión de la Calidad Total como estrategia de negocio, pretende lograr que las empresas se adapten al nuevo escenario económico y uno de los elementos clave de esta filosofía está en considerar que los procesos y sus soportes (los recursos humanos¹⁰ y organizativos¹¹) constituyen una variable clave sobre la que se debe rediseñar la estructura interna de la empresa y sus fronteras para operar con más eficiencia, flexibilidad y eficacia.

⁹ Herrera et al. (1998); Pitt et al. (1997); Knights y McCabe (1997); Casadesús y Albertí (2003); Acosta et al. (2002).

¹⁰ Ciampa (1993); Claver et al. (1999).

¹¹ Wright et al (1996) definen los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa; considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. Ulrich (1998) indica que la habilidad de la empresa para asegurar, retener y generar capital humano a través de las políticas de personal constituye la base de los recursos humanos.

Rediseño en base a la creación de grupos y equipos de trabajo que estimulen la reducción de los niveles jerárquicos en la empresa e impulsen la horizontalización de la estructura y faciliten la rapidez de respuesta de la misma.

Una rapidez basada en los procesos de valor agregado, y que condicionan la ejecución de las tareas, actividades o trabajos, con un objetivo único: la satisfacción de los clientes. Procesos que, por otra parte, no pueden fallar al constituir la cadena de valor agregado y el nivel de satisfacción de los clientes en relación con sus expectativas.

A efectos del rediseño de la estructura hacia los principios de mejora continua de la Calidad Total la empresa se apoya en los siguientes puntos:

- 1) El concepto de cliente interno: cada trabajador en vez de centrarse en satisfacer al supervisor inmediato en la jerarquía vertical empieza a pensar en la satisfacción del siguiente trabajador en el proceso que se encuentra un paso más próximo al cliente final;
- 2) Orientación al trabajo en equipo: cada equipo de trabajo tiene la responsabilidad de desarrollar y mejorar uno de los procesos básicos de la organización;
- 3) Reducción de la jerarquía: eliminación de tareas que no añaden valor y el empowerment de los trabajadores en contacto con el cliente, a la vez que se produce una mejora en la comunicación entre la dirección y los trabajadores de primera línea, y
- 4) Creación de comités directivos que dirijan el proceso de evolución hacia la Calidad Total¹².

La filosofía Gestión de la Calidad Total hace hincapié en la importancia que tiene el margen de maniobra de la empresa (elección estratégica) en su adaptación al entorno, y en su capacidad de influir sobre él, para ello impone la mejora continua de los procesos, lo que supone efectuar las siguientes acciones:

- a) Identificación de los procesos horizontales que cruzan a través de las diferentes funciones de la empresa y que forman o deben formar parte de la base del negocio;
- b) Identificación y eliminación de los procesos innecesarios y de las actividades no productivas o que no producen valor agregado en los procesos fundamentales de la organización;
- c) Instalación de los nuevos procesos mediante pruebas piloto y su posterior extrapolación;
- d) Cuantificación de las mejoras, fundamental para conocer en todo momento y de forma objetiva la mejora real y las tendencias con el paso del tiempo;

¹² Dean y Evans (1994).

- e) Implementación de los sistemas de gestión que permitan conocer adecuadamente y controlar las acciones y actividades de los nuevos procesos de organización;
- f) Asignación de los responsables de los procesos (al igual que en las organizaciones tradicionales existen los jefes o directores de funciones o departamentos, también ahora tendrá que aparecer la figura del responsable del proceso), y

g) Cambio de cultura y actitud de todos los componentes de la organización, involucrándose en el cambio y apropiándose del mismo, lo que permitirá a la empresa seguir en un proceso de mejora continua.

Y es que la Gestión de la Calidad Total es una técnica de cambio planificado para que la empresa pueda continuar desarrollándose en un entorno más exigente y, además, pueda aprovechar o explotar nuevas oportunidades de negocio.

Se trata de liderar el cambio a efectos de evitar ser cambiado por la fuerza, y activar una cultura de mejora continua que multiplique lo que hoy se denomina la inteligencia de la empresa.

Como indica Castro (2001: 83-84) este modelo de mejora continua no surge en el vacío, ya que tiene lazos estrechos con la administración científica de Taylor, que se manifiesta en el énfasis en el entendimiento del funcionamiento de los procesos y en el desarrollo de las mejores prácticas de trabajo. Con el movimiento de las Relaciones Humanas de la escuela de Elton Mayo, los nexos están en el interés por la motivación y el compromiso de los empleados.

Entre los enfoques de desarrollo contemporáneo al de la Gestión de la Calidad Total, se encuentran vínculos con la Gestión por Objetivos, con la cual comparte el desempeño por la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo de los que ya hablara Peter Drucker en los años cincuenta.

Con la teoría de los Sistemas Sociotécnicos, la Gestión de la Calidad Total se identifica en la concepción de sistema, en la organización del trabajo en equipos con un grado de autonomía creciente para tomar decisiones y en el enriquecimiento de tareas. Algunos de estos aspectos también se encuentran entre los planteamientos del Desarrollo Organizacional, que añade a su vez la reflexión sobre la importancia del liderazgo y la cultura organizacional.

Finalmente, hacemos mención a dos enfoques de aparición algo más recientes, la Reingeniería de Procesos y la Organización Inteligente, y volvemos a encontrarnos con planteamientos comunes.

Los argumentos de la Reingeniería sobre la satisfacción total del cliente y la necesidad de procesos eficaces y eficientes no son diferentes de las interpretaciones de la Gestión de la Calidad Total. Puede decirse que no se trata de una estrategia nueva y alternativa, sino más bien de uno de los subsistemas de la Gestión de la Calidad Total.

En el caso de la Organización Inteligente, volvemos a encontrarnos con dimensiones de la Gestión de la Calidad Total: la mejora continua, las cadenas de clientes y proveedores, el desarrollo de la capacidad de toma de decisiones de los empleados, el trabajo en equipo y el enfoque sistémico de la organización.

La Gestión de la Calidad Total debe estar presente en todo el proceso de creación de valor, desde que el producto se concibe y diseña hasta su lanzamiento al mercado y posterior servicio postventa.

Los elementos de los que se compone dicha filosofía son los siguientes¹³:

- a) Organización de la calidad. La primera condición necesaria es una organización de la empresa en la que estén claramente definidas las responsabilidades sobre la calidad;
- b) Planificación de la función de calidad. Programa de actuación para asegurar la calidad y su planificación en el tiempo;
- c) Control del proyecto o diseño. Fijar los criterios de revisión del diseño y los procedimientos en caso de modificación. Garantizar desde el principio que el proceso de fabricación es capaz de responder a las exigencias del cliente;
- d) Relación con los proveedores. Procedimientos que rigen la compra para garantizar la calidad de los suministros;
- e) Control de procesos. Pautas de inspección que especifican las características a comprobar, procedimiento de muestreo, etc.;
- f) Control final. Establecer un procedimiento que garantice que tan sólo se entregan los productos tras realizar las pruebas previstas;
- g) Procesos especiales. Procedimientos a seguir en los procesos considerados especiales por sus características;
- h) Procedimiento de manipulación, almacenaje y logística. Es preciso establecer a priori procedimientos para garantizar que la manipulación de los productos no afecta a su calidad;

¹³ Rust y Oliver (1994); Oakland (1993) ; Membrado (1999) ; Juliá et al. (2002).

- i) Servicio de asistencia. El cliente ha de disponer de información suficiente para utilizar correctamente los productos y, en caso de duda, recibir asesoría técnica de su proveedor. Es preciso realizar un seguimiento de calidad durante la vida del producto;
- j) Materiales no conformes y acciones correctivas. Identificación, separación y tratamiento especial ante los rechazos;
- k) Costos de la calidad. Se ha de decidir cómo se establecen; generalmente se dividen en prevención, valoración y errores, y
- l) Auditorías, que permitan cuantificar el estado y nivel del sistema de calidad.

La calidad afecta a todos los niveles de la empresa al abarcar el conjunto de procesos que realiza, y el motivo está en que la calidad debe de ser lo primero en la forma de pensar y de

actuar en los negocios. Para ello se impone la necesidad de sistematizar toda la información relativa a la organización de la calidad, creándose para este fin un sistema documental en el cual se registre la operativa de trabajo para producir la calidad en la empresa.

El sistema documental consta de dos partes básicas: Manual de Calidad y el Manual de Procedimientos, Instrucciones y Registros. En el Manual de Calidad se recogen, con el fin de mejorar constantemente de forma más estructurada y ordenada, el conjunto de normas y procedimientos seguidos en la empresa para alcanzar la calidad.

El Manual de Calidad tiene como punto de referencia la “Política de Calidad”, recogida en un documento breve en el que figuran los principios básicos a seguir.

El Manual de Procedimientos, Instrucciones y Registro define el “Cuadro de Responsabilidades sobre la Calidad” y que es la forma resumida de expresar en que grado cada departamento participa en la empresa y en los distintos componentes del sistema de calidad. Todo ello explica el papel que desempeña la dirección de la empresa a efectos de que el personal produzca bienes y servicios de calidad, y para ello debe asumir el liderazgo y tomar la iniciativa para llevar a la práctica un programa de Gestión de la Calidad Total y que queda expresado en el Manual.

La dirección si quiere o decide implementar la Gestión de la Calidad Total debe preparar el escenario con el fin de adaptarlo a la cultura de la calidad.

Los aspectos más relevantes a tener en cuenta, son:

- a) el estudio de gestión de la calidad;
- b) la organización para la calidad;
- c) la evaluación de la cultura corporativa, las actitudes de los trabajadores y la percepción de los clientes;
- d) el análisis del Costo de la Mala Calidad (CMC);
- e) la definición de la política de calidad¹⁴, y
- f) métodos y herramientas internos para el control de la calidad, es decir, que permitan realizar un seguimiento y control de los indicadores de calidad. Seguimiento y control cuyo objetivo es la de ayudar a que los empleados, las máquinas y los dispositivos, como señala Deming (1989), realicen un mejor trabajo.

El anterior objetivo explica el interés por los costos de la Calidad Total, y que incluye reconocer que tanto la Calidad es una inversión que cuesta dinero como que la mala Calidad se paga. Este concepto se refiere a los costes en los que se incurre por razón de falta de Calidad en los bienes y servicios que ofrece la empresa, tanto para el cliente interno como para el externo.

El coste de la Calidad Total debe constituir una de las mayores preocupaciones de la dirección de las empresas que desean una posición de ventaja competitiva en el mercado. Y la necesidad

de evaluar los costes de la Calidad Total se puede estudiar bajo diferentes puntos de vista, que incluyen la perspectiva de mercado y la perspectiva interna de la empresa:

- 1) Perspectiva de mercado. La empresa se encuentra típicamente ante una doble necesidad: ser competitiva en el mercado, lo que implica que el precio de venta no puede exceder de los valores del mercado, al tiempo de lograr dinero para asegurar su continuidad y expansión;
- 2) Perspectiva interna de la empresa. Una forma típica de aumentar la rentabilidad de la empresa incluye el aumento de la productividad a través de mejoras y la reducción de costes (por ejemplo, controlando los gastos de estructura, los gastos financieros y los costes de la Calidad Total)¹⁵.

Desde este punto de vista interno de la empresa, el análisis de los costes de la Calidad Total constituye una herramienta muy útil para impulsar la mejora de la Calidad Total en la empresa. Esto es debido a que dicho análisis ayuda a:

¹⁴ Amat (1992); Campanella (2000); Dennis (1993).

¹⁵ Ruiz-Canela (2004).

- a) llamar la atención de la dirección, hablando en términos de dinero y, por tanto, haciendo de la Calidad Total un término no abstracto y fácilmente entendible;
- b) cambiar la forma en que el empleado piensa sobre los errores, sensibilizándolo respecto a lo que supone el coste de un error en términos monetarios;
- c) proporcionar un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver los problemas, ya que las tareas se orientan a soluciones que puedan proporcionar mayores beneficios, debido a que se conoce el impacto económico de los errores, y
- d) optimizar la Calidad del proceso total, midiendo el verdadero impacto de la acción correctora y los cambios realizados para la mejora¹⁶.

Evaluar los costes de la Calidad Total implica centrarse en los procesos¹⁷

y, cuyo análisis, para determinar si las actividades realizadas proporcionan valor agregado a los clientes, permite iniciar acciones correctoras orientadas a eliminar todas aquellas actividades que no añadan valor.

El análisis ha de concretarse en un conjunto de aspectos, tanto cuantitativos como cualitativos, en torno a la calidad del producto.

Los cualitativos permitirán adaptar los productos a los requerimientos de calidad que definen los clientes; por su parte, los cuantitativos permitirán encontrar una estructura de costes

eficiente y rentable. Dichos aspectos explican la evolución en la gestión de los recursos humanos de la empresa, tanto de directivos y personas responsables en el ápice estratégico, como de las que componen la línea intermedia o los propios grupos operativos.

Esta evolución se comprende en base a la consideración de que el factor humano es clave para alcanzar la calidad, por ello se considera que los directivos deben tener claro el proceso que se va a seguir y sepan comprometer desde el principio a los empleados de niveles inferiores e intermedios.

Al implementar un sistema de control y mejora de calidad, el proceso de mejora de la calidad requiere establecer acciones motivadoras y formativas como requisito previo¹⁸ de un programa de Calidad.

¹⁶ Ruiz-Canela (2004).

¹⁷ La gestión de los procesos ha evolucionado a través de tres estadios. 1r. Estadio: las funciones (marketing, financiación y producción) eran las que conducían la empresa; 2r. Estadio: aparecen los procesos conductores de la obtención de productos, pero siguen dominando las funciones; 3r. Estadio: los procesos conducen a los negocios, las funciones son secundarias, quedan subordinadas a los procesos.

¹⁸ Wilkinson y Willmott (1995).

Programa que se determina por su capacidad para satisfacer al cliente y “para incrementar los beneficios empresariales. Éste es el fin de la dirección de la Calidad Total y es la razón principal por la que los costes de la Calidad Total deben ser una parte integrante de la estrategia de Calidad Total” (Ruiz-Canela 2004: 72).

Para el éxito de estas acciones debe contemplarse lo siguiente:

- 1) Establecer objetivos a conseguir que sean realistas y comprensibles para todos;
- 2) Fomentar la responsabilidad individual para la calidad haciendo que las personas afectadas participen en fijar los valores de los objetivos;
- 3) Extender lo máximo posible la participación en la definición y resolución de problemas;
- 4) Establecer siempre que sea posible una medida individual de resultados sobre la calidad;
- 5) Fomentar que las personas hagan sugerencias para la mejora de la calidad, e
- 6) Impartir formación adecuada al equipo que la recibe y orientada a su aplicación inmediata en el trabajo¹⁹.

Acciones que implican que la responsabilidad principal de la calidad recaee no solamente sobre quien diseña los procesos, es decir, la dirección, sino que, también, en los grupos operativos.

Los teóricos de la Calidad Total apuestan por una transformación radical del estilo de gestión convencional, en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a hacer las tareas, mientras que la labor de pensar permanecía en la dirección, hacia un estilo de gestión entorno a un liderazgo motivador y participativo, ya que se trata de conducir la organización

desde un ambiente de competencia interna a un entorno de trabajo en equipo proporcionándoles la autonomía suficiente para que puedan organizar su trabajo de forma eficaz. Por lo tanto, el cambio organizativo perdurable hacia la Calidad Total requiere canalizar la energía de la dirección en un esfuerzo de cooperación, lo que significa dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos, e implementar un método de gestión encaminado a mantener la práctica continua de la calidad. Y es que la calidad no puede establecerse en la cultura de la empresa a menos que se interiorice a nivel personal ²⁰.

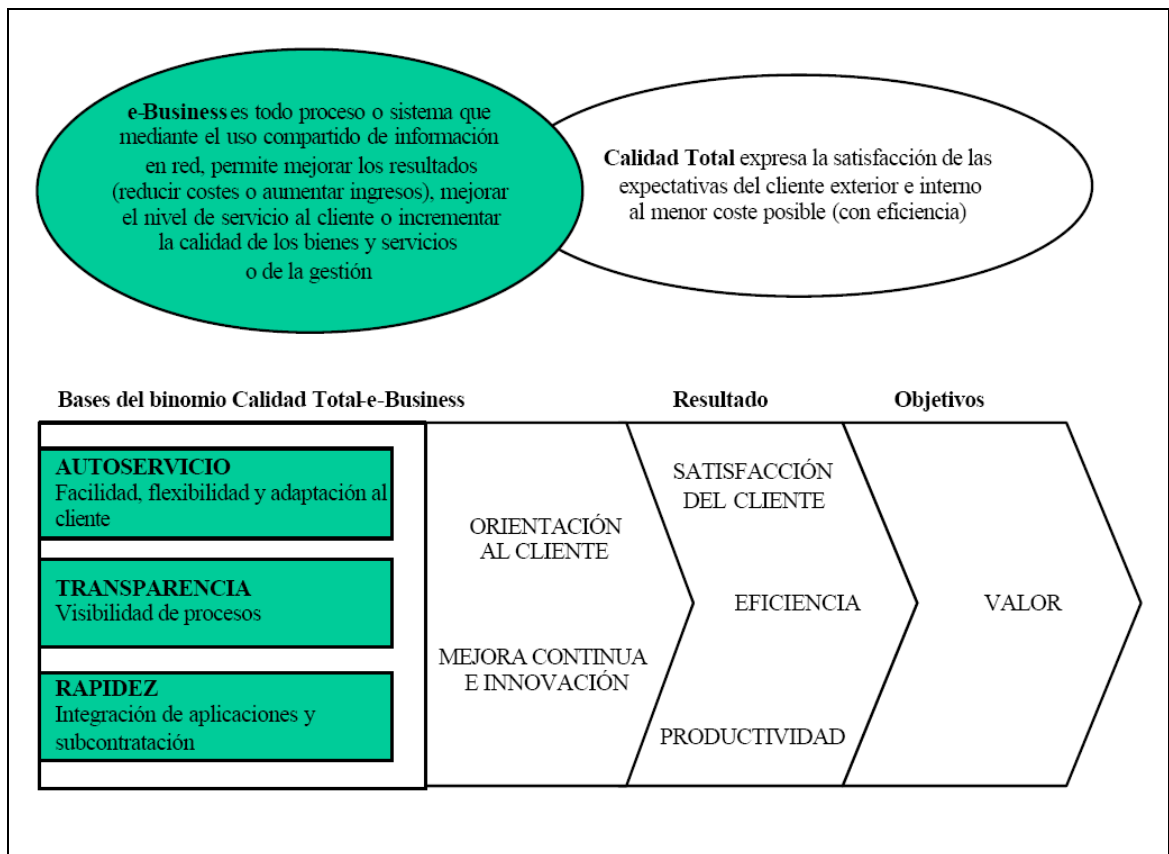
¹⁹ Pérez-Fernández de Velasco (1996).

²⁰ Schuler y Harris (1991).

De ahí que el valor agregado vía conocimiento establece que la forma más rentable de ofrecer valor a los productos y servicios que ofrece la empresa es mediante la sistematización de la inteligencia y el saber de los colaboradores, expresados de distintas formas, como funcionalidad, adecuación al uso y capacidad de respuesta, entre otras.

En este sentido, la creación de valor se caracteriza por situar las necesidades de los clientes en el origen de la cadena de valor. Esta reversión de la cadena de valor de las operaciones del negocio da lugar al binomio Calidad Total – E-business, y en el que las fases de este binomio, tal y como se observa en la figura siguiente, están caracterizadas por los conceptos de autoservicio en la adquisición del bien o servicio, transparencia y rapidez.

Figura 3. El binomio Calidad Total – E-Business y la creación de valor



Fuente: Ruiz-Canela (2004).

2.1.2. Certificación y Premios

En el caso de la hotelería, las estrellas son estándares relacionados con la calidad principalmente en lo atinente a la infraestructura y a los servicios a brindar. Pero, hay un amplio campo no cubierto que es el referido a cómo se brindan los servicios.

La dirección debe entender, como afirma Fernández et al (2003), que la calidad es algo que las empresas hacen “con” los empleados, en lugar de algo que hacen “a” los empleados. Esto se observa entre los distintos modelos de gestión de la Calidad Total efectuados por los teóricos o consultores de la calidad²¹, como en los modelos basados en la certificación o en los modelos generados por los premios internacionales a la calidad²².

En este sentido, la certificación al reconocer el esfuerzo y la dedicación de la empresa en materia de calidad y su preocupación por alcanzar la máxima satisfacción de los clientes, contribuye, por medio de este reconocimiento, a que la empresa implemente métodos de evaluación y control del sistema de calidad en su totalidad, que refuercen la calidad de los bienes y servicios que proporciona. Igualmente, optar por un premio, centra a la empresa en desarrollar aquellas actuaciones que contribuyan a la satisfacción de los diferentes agentes sociales de la empresa²³, a detectar no conformidades del sistema de calidad y poder trabajar en la mejora continua.

La existencia de estas certificaciones o distinciones de calidad según nuestro Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), sobre cual ahondaremos mas adelante, constituyó otro motivo que llevó a la realización de esta tesis, al establecer una base de datos útil en el proceso de elaboración del universo a investigar.

Para que la calidad sea un factor competitivo reconocido por el mercado debe ser demostrada, y es aquí en donde entran en juego conceptos tales como Distinción, Certificación, Homologación y Premios.

En el terreno de la calidad, la normalización y la certificación, son dos conceptos que van unidos y se están potenciando en todo el mundo.

La normalización, por un lado, es una actividad por la que se unifican criterios con respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto, con participación de todas las partes interesadas y en el marco de un organismo de normalización. Por otro, esta actividad de unificación y especificación de criterios trata de estandarizar el nivel de calidad en la producción o en los procesos.

²¹ Crosby (1990; 1991); Deming (1989); Juran (1990; 1990a); Ishikawa (1989).

²² La combinación de los tres enfoques ha de contribuir según Mahoney y Thor (1994) a la creación de la Gestión de la Calidad Total que para tener éxito ha de poner el énfasis en el concepto de Gestión Total más que en el propio concepto de calidad.

²³ Fernández et al. (2003)

Por ello, frente a la estandarización de piezas y materiales propios de la producción integrada, ya sea orientada a la producción de pequeños o grandes lotes de productos, la normalización está en gran medida orientada a la unificación de los criterios de organización de la producción como condición necesaria para el desarrollo de estrategias de red. De este modo, si la estandarización jugó un papel clave en el desarrollo de estrategias de producción vía integración productiva, la certificación cumple un papel esencial en los procesos de externalización en tanto que difunde un lenguaje y métodos comunes entre diferentes empresas.

Una certificación en calidad no es más que un reconocimiento público de la verdad de ese hecho: el logro del nivel de calidad que se juzga sobre la base de una serie de normas o parámetros, es decir, la acreditación de que estos criterios se cumplen.

Constituye una vía distinta de la homologación para demostrar que los productos y procesos cumplen y satisfacen los requisitos demandados, ya que la homologación es realizada por un organismo que tiene esta facultad por disposición reglamentaria.

En cambio, la certificación tiene carácter voluntario y se encarga de probar ante terceros la conformidad al respecto a unas normas que garanticen que el producto ofrecido es de confianza para el consumo y tiene unos ciertos valores asegurados.

Pero mucho más exigente y completo que la normalización y la certificación es el seguimiento de los criterios exigidos en los grandes premios en calidad.

El propósito de estos premios es procurar el reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitar un medio a través del cual éstas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas.

En sus bases se recogen una serie de criterios que cumplen con una doble finalidad:

- a) Ser utilizados por los aspirantes como guía en la elaboración del documento que respalda su solicitud y por el equipo examinador para evaluar y procurar el feedback a los solicitantes, ya que reciben un informe donde se recogen sus recomendaciones y consejos, y
- b) Ayudar a las empresas a evaluar su situación actual y desarrollar e implementar su sistema de calidad, es decir, estos criterios sirven como herramienta unificada para la planificación, formación y evaluación en cualquier tipo de organización.

El Premio Deming, el Premio Malcom Baldrige y el Premio Europeo a la Calidad y el Premio Argentino a la Calidad, son ejemplos de ello.

Antecedentes internacionales

Durante varios años, después de la Segunda Guerra Mundial, la tarea principal de Japón fue elevar el estándar de vida de su población mediante la revitalización de su economía. Uno de los primeros pasos fue invitar al Dr. W. E. Deming, especialista norteamericano en la aplicación de técnicas de control estadístico de calidad, a presentar una serie de conferencias sobre el tema, lo que produjo un estímulo vital en el sector industrial. El efecto movilizador que produjo esta iniciativa hizo que en 1951, por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) Japón instituyera el "Premio Deming". Desde entonces, la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la industria japonesa, y de allí evolucionó, con el tiempo, el concepto de Calidad Total. Más tarde, en 1987, Estados Unidos instituyó por ley el Premio Anual de Calidad de los Estados Unidos de Norteamérica con el propósito de promover una conciencia de calidad, reconocer los logros en materia de calidad de las empresas y difundir las estrategias exitosas para el logro de la calidad.

En Europa países como España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia e Irlanda, entre otros, han instituido el Premio Nacional a la Calidad y en 1992, se entregó por primera vez el premio de la

Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Calidad.

En México se instituyó un premio similar que se instrumentó a través de la Fundación Mexicana para la Calidad Total. El mismo camino siguieron Colombia, Brasil, Ecuador, Uruguay y Chile, creando el Premio Nacional de la Calidad.

A) El primer modelo mencionado, el Deming, se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) y recoge la aplicación de los principios del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa. El principal objetivo de la evaluación es comprobar mediante la implementación del control de calidad en toda la compañía, si se han obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

B) El premio Malcom Baldrige está destinado a empresas industriales, de servicios y Pymes, con la condición que cuenten con un sistema de gestión de procesos y que sea homologable a nivel mundial. Las empresas que opten por este premio han de garantizar un sistema de mejora continua de sus productos. Además, todas las empresas que lo solicitan, deben pasar una selección previa y cumplimentar un formulario de autoanálisis. Una vez que son admitidas las empresas son sometidas a una auditoría, y tienen que pagar una cuota de participación.

C) En octubre de 1990, el Comité Rector de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad fijó como prioridad el desarrollo de un premio europeo a la calidad. El Premio Europeo de la Calidad fue presentado en 1991, en el marco del Foro europeo de la Calidad celebrado en París. La primera entrega del premio tuvo lugar en Madrid durante la cuarta convocatoria del Foro. Con este premio se pretende rendir tributo a las organizaciones que destacan por la atención que prestan a la calidad total así como fomentar la emulación de estas prácticas por parte de otras empresas.

El desarrollo del Premio Europeo de la Calidad se debe a la labor de EFQM en colaboración con la Comisión Europea y la Organización Europea de la Calidad (European Organization for Quality).

Los objetivos del premio son:

- a) incrementar el nivel de compromiso de las empresas y de la sociedad en la creciente importancia de la calidad en el nivel de vida y la competitividad en Europa;
- b) reconocer aquellas empresas que presentan una atención excepcional a la calidad, y
- c) ser el instrumento de soporte más importante para el logro del éxito en la implantación de la gestión de la calidad total.

D) El Premio Nacional a la Calidad

El Premio Nacional a la Calidad (PNC) fue concebido como un modelo que sirviera de guía a todos los actores de la vida económica nacional, en un camino que debe conducir al país y a sus habitantes a una calidad de vida superior.

Surge de la necesidad de integración con el resto del mundo, lo cual nos obliga a estar a la altura de quienes mejor hacen las cosas y donde la mayor ventaja es la "Cultura de la Calidad".

Como respuesta a esta realidad, en agosto de 1991, se presentó un proyecto de Ley, declarando de interés nacional el mejoramiento de la calidad, que derivó en la sanción definitiva de la Ley 24.127, en mayo de 1992, instituyendo el Premio Nacional a la Calidad. En Julio de 1993 se reglamentó la referida Ley a través del decreto 1513 estableciendo su carácter simbólico y no económico. En su Art. 8º la Ley establece que la Administración del Premio Nacional a la Calidad, "será ejercida por una Fundación creada con ese objeto por esta Ley". Correspondió al Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación, autoridad de aplicación del Premio para el Sector Privado, instrumentar la convocatoria a personas físicas o jurídicas de todo el país a reunirse en asamblea para la constitución de esta Fundación, de carácter privado.

Su misión es:

Impulsar la modernización y competitividad de las organizaciones del Sector Privado a través de:

- Organizar, administrar y promover el Premio Nacional a la Calidad
- Establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y diagnóstico de las organizaciones.
- Capacitar en el conocimiento y utilización del modelo de evaluación.
- Mantener una constante y proactiva relación con el Estado y otras organizaciones nacionales e internacionales alineadas con nuestra misión.
- Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de todos los comprometidos en su accionar, dentro del marco de la ética y de los valores de la Calidad.

Quienes lo ganaron

- Año 1994

Empresa: XEROX ARGENTINA I.C.S.A.

Empresa: CIBIE ARGENTINA S.A.

- Año 1995

Desierto en todas sus categorías porque las empresas postulantes no alcanzaron las exigencias de las Bases.

- Año 1996

Empresa: AUTOMACIÓN MICROMECAÁNICA S.A.I.C.

- Año 1997

Empresa: SIDERAR S.A.I.C.

Empresa: 3M ARGENTINA S.A.C.I.F.I.A

- Año 1999

Empresa: LAUTREC PUBLICIDAD S.A.

Empresa: YPF S.A. División Lubricantes.

- Año 2000

Empresa: **HOTEL INTER-CONTINENTAL BUENOS AIRES.**

Empresa: TARANTO SAN JUAN S.A.

Empresa: UNILEVER DE ARGENTINA S.A. - División Limpieza y Cuidado Personal.

- Año 2001

Empresa: TELECOM PERSONAL S.A.

- Años 2003 y 2002

Desierto en todas sus categorías porque las empresas postulantes no alcanzaron las exigencias de las Bases.

- AÑO 2004

Empresa: NEXTEL COMMUNICATIONS ARGENTINA S.A.

ONG: GRUPO EDUCATIVO MARÍN

Empresa: VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A.

- AÑO 2005

Empresa: VOLKSWAGEN ARGENTINA CENTRO INDUSTRIAL CÓRDOBA

Empresa: TARANTO SAN JUAN S.A.

- AÑO 2006

Empresa: COMPAÑÍA MEGA S.A.

Empresa: GRUPO LOS GROBO - Sector Agropecuario

- AÑO 2007

ONG: GRUPO EDUCATIVO MARÍN

ONG: ORGANISMO ARGENTINO DE ACREDITACIÓN

- AÑO 2008

ONG: CLUB DE AMIGOS

Empresa: PROFERTIL S.A.

Empresa: IBM GLOBAL DELIVERY. Mención Especial a la Excelencia en la Gestión del Conocimiento y del Capital Humano.

- AÑO 2009

Empresa: EMBOTELLADORA DEL ATLÁNTICO S.A. (EDASA)

Empresa: IBM GLOBAL DELIVERY.

Empresa: NEXTEL ARGENTINA

ONG: ORGANISMO ARGENTINO DE ACREDITACIÓN

Certificaciones y premios desarrollan lo que en la actualidad se considera lo que debe ser una empresa: una organización orientada a un constante aumento de la satisfacción de los clientes, y en la que el equipo directivo estimule, apoye y fomente interiormente una cultura de Gestión de Calidad Total.

Además, debe promocionar y apoyar exteriormente dicha Gestión. Y es que la relevancia que adquirió la Gestión de la Calidad Total está en que los mercados se presentan como muy saturados, por lo que las empresas centran todos sus esfuerzos en extraer alguna cuota de mercado a sus competidores y la estrategia de liderazgo en costos ya no ofrece garantías ya que es relativamente fácil de imitar.

Así, las empresas pusieron en marcha estrategias centradas en la diferenciación. Una de las formas para conseguir esta diferenciación, y por tanto una ventaja competitiva sostenible, es a través de la Gestión de la Calidad Total.

Hay que señalar que en la actualidad se da la creencia errónea de que la calidad y su control nace en Japón. Ello se debe a que la popularización de la calidad como una de las estrategias principales de la empresa se desarrolló insistentemente como pilar del sistema de producción Justo a Tiempo (JIT); sistema productivo originario del Japón.

El sistema justo a tiempo pretende la excelencia productiva (obtener un producto bien hecho, en el momento preciso y con un grado máximo de eficiencia en las máquinas y los recursos humanos), y ello no es posible al margen de la búsqueda permanente de la calidad.

Uno de los motivos por los que se puede relacionar la filosofía de la calidad total con la filosofía del Just-in-time, es la obtención de la rentabilidad mediante una reducción de costos. Esta reducción de costos se puede realizar mediante dos caminos:

- 1) la reducción de costes en todos los campos de la empresa, y
- 2) la eliminación del despilfarro en la producción.

La segunda vía es más difícil de realizar ya que no se conoce, de forma global, el total de costes derivados del despilfarro del proceso productivo. Para evitar estos despilfarros (costes de no calidad) se puede actuar de diferentes maneras:

- 1) sobre la calidad de un producto: es la fabricación de unos productos que satisfagan las necesidades de los clientes. El producto responde a las normas y a las necesidades de los clientes;
- 2) aplicando sistemas JIT, esto es, un conjunto de sistemas de trabajo y actuación que minimicen los costes de no calidad, como pueden ser los inventarios, tiempos muertos, trabajadores no productivos, etc., y
- 3) calidad de la fabricación, es decir, aplicación de procesos de trabajo y producción con la finalidad de fabricar buenos productos, revisando los procesos de producción en vez de revisar los productos finales. De todas formas, a pesar de que la Gestión de la Calidad Total puede ser analizada como un concepto independiente del JIT, sin embargo, como indica Bañegil (1993), su filosofía queda plenamente integrada en el sistema de producción justo a tiempo.

Como aspecto histórico, cabe decir que el término Just-in-Time fue introducido en Estados Unidos a partir de los años 60 y fue definido de la siguiente forma: fabricar productos acabados justo a tiempo para su entrega: producir productos semiacabados y auto-reaprovisionarse con materiales comprados justo a tiempo para ser usados.

Por lo tanto, dada la relación entre JIT y Gestión de la Calidad Total, la aplicación de esta última quedó postergada en occidente hasta entrados los años 80.

El mejor ejemplo de esto lo tenemos en las plantas que tienen las empresas japonesas en los Estados Unidos, y que han sido bien estudiadas por los expertos.

Entre ellas podemos citar la que tiene Kawasaki Motors en Lincoln (Nebraska), la Sony en San Diego, etc. En estas plantas quedó demostrado cómo se pueden conseguir grandes resultados en calidad y productividad con trabajadores occidentales, aplicando los métodos de gestión japoneses. El caso más conocido tal vez sea el de la fábrica de televisores que tenía la empresa norteamericana Motorola cerca de Chicago. Esta empresa producía 1.000 televisores al día con 1.000 trabajadores directos y 600 indirectos, con una tasa acumulativa de rechazos del 60% y unos gastos anuales de garantía de 16 millones de dólares. La planta fue adquirida por la empresa japonesa Matsushita, y a los tres años revirtieron a la situación, de manera tal que producían 2.000 televisores diarios (el doble) con los mismos 1.000 trabajadores directos y 300

indirectos (la mitad), habiendo descendido los rechazos al 1% y los gastos de garantía a 3 millones de dólares. Lo más destacable del hecho es que los 1.300 trabajadores eran americanos, siendo japonesa únicamente la dirección.

Pese a la importancia de la empresa japonesa en la difusión de la calidad como instrumento estratégico de gestión, originariamente la idea surge en Estados Unidos, y es importada posteriormente a Japón y reimportada nuevamente a todo el mundo occidental, ya que fue en Japón donde se han logrado los mejores resultados.

El éxito obedece a diversas razones: mientras que los japoneses insisten en la necesaria implicación y participación de todos los miembros de la empresa, desde el presidente a los empleados, en Estados Unidos la gestión de la calidad fue, durante tiempo, competencia exclusiva de asesores y especialistas en la materia.

En este sentido, Ishikawa (1989) critica la continuidad del modelo taylorista en la civilización occidental. Para él, el sistema de calidad total es, ante todo, una revolución en los parámetros de pensamiento utilizados desde la gerencia que debe desembocar en las siguientes ventajas:

- a) Una verdadera garantía de calidad (esto es, cero defectos). Ello requiere no tan sólo detectar los defectos, sino comprender sus causas;
- b) Abre nuevos canales de comunicación en la empresa;
- c) Permite que el diseño y la manufactura del producto se ajusten eficientemente a los cambios en las preferencias de los consumidores, y
- d) Permite mejorar la “salud” y el carácter de la empresa²⁴.

Es esta revolución en los parámetros de pensamiento utilizados desde la dirección lo que ha constituido otro motivo de la tesis. Un hecho que confirma dicha revolución, es el sistema de certificación de la calidad que se está convirtiendo en un factor diferenciador en la competitividad de las empresas en las últimas décadas.

Así, la Organización Internacional de Normalización adoptó en 1987 una serie de normas de calidad que se conocen como las normas ISO 9000 y que han tenido dos revisiones, la primera en 1994 y la segunda en 2000.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implementación en empresas de servicios planteaba muchos problemas. Esto fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas. Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos pesada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la Administración Pública, con el fin de ser certificado bajo la norma ISO 9000.

²⁴ Monden (1988); Oakland (1993).

Estas Normas que se apoyan en el supuesto de que ciertas prácticas administrativas pueden ser motivo de normalización, y que un sistema de gestión de la calidad bien diseñado, correctamente implementado y cuidadosamente dirigido proporciona confianza en que los resultados satisfagan las expectativas de los clientes (externos e internos).

En Argentina, las normas fueron adaptadas y se las identifica oficialmente como normas IRAM-ISO 9000. El IRAM (Instituto Argentino de Normalización) es el representante de la Argentina en la International Organization for Standardization (ISO), en la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y en la Asociación MERCOSUR de Normalización (AMN)

Más adelante, en el capítulo tres, en ocasión de analizar una de las diez posibles certificaciones u homologaciones a las cuales un establecimiento hotelero de nuestra provincia puede alcanzar, se ahondará sobre las normas ISO.

2.2 Gestión de la Calidad

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión del concepto de calidad y la evaluación de la denominada gestión de la calidad. Se trata de ampliar el marco teórico de la investigación referido precedentemente, pero con la finalidad de especificar los principios de la Gestión de la Calidad Total que convergen con la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH). Esencialmente, la Gestión de la Calidad Total y la GERH “parten de una concepción unitaria, orientada a lograr el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, y asumen que aquellos están interesados en participar activamente en la mejora de la calidad” (Castro, 2001:91).

2.2.1. El concepto de calidad

El establecimiento de una definición de calidad constituye el punto de partida en un enfoque teórico-metodológico. Constatamos que existen importantes revisiones del concepto de calidad en la literatura de las que hemos seleccionado las cuatro siguientes:

1) La primera es la de Garvin (1988), que identifica los siguientes enfoques en relación al concepto de calidad:

- a) Enfoque Trascendente: se considera la calidad como sinónimo de excelencia absoluta y universalmente reconocible, sin embargo este concepto abstracto y subjetivo es imposible de concretar y medir;
- b) Enfoque basado en el Producto: observa la calidad como una variable precisa y susceptible de ser medida. Una calidad diferente supone una diferencia en la cantidad de algún ingrediente o atributo poseído por un producto, no obstante la valoración de las características de los productos varía mucho entre las personas, haciendo difícil medir la calidad;
- c) Enfoque basado en el Cliente: aquellos bienes que los consumidores individuales consideran que satisfacen mejor sus preferencias son los de más calidad. Ahora bien, los clientes tienen necesidades y deseos diferentes y, por tanto, normas de calidad distintas;
- d) Enfoque basado en la Manufactura: se identifica la calidad como la conformidad con las especificaciones previamente definidas por los diseñadores de los productos, y
- e) Enfoque basado en el Valor: se introducen términos de costes y precios en la idea de calidad, ya que no se puede definir la calidad sin tener en cuenta el precio²⁵.

²⁵ Un producto de calidad, sugieren Fernández et al. (2003), es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se vende a un precio inferior, o aquél que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad o una satisfacción superior.

2) La segunda es la que aportan Reeves y Bednar (1994). Para estos autores la calidad se puede definir en términos de excelencia, de valor, de conformidad con las especificaciones o de satisfacción de las expectativas de los clientes.

3) La tercera es la de Benavides y Quintana (2003), que siguiendo a Moreno-Luzón et al (2001), y basándose en Garvin (1988), presentan cinco enfoques de calidad:

a) Calidad basada en la Fabricación: se trata de un concepto que utiliza como fundamento de la calidad la conformidad con las especificaciones recogidas en el diseño del producto. Los procesos, junto a las estrategias de fabricación, se encargan de garantizar la calidad.

Resulta de especial interés para la fabricación de productos industriales y representa una perspectiva interna de la calidad centrada en la búsqueda de la eficiencia por parte de las empresas.

b) Calidad basada en el Cliente: en este caso las bases de la calidad se encuentran en la apreciación que de ella haga el consumidor. Cada consumidor tiene unas necesidades que satisfacer, y la calidad será juzgada sobre la base de la capacidad que tengan los bienes o servicios para dar una respuesta adecuada a sus gustos y preferencias, por lo que resulta especialmente importante recoger adecuadamente la voz del cliente. Supone considerar a la calidad desde una perspectiva externa a la empresa, orientada al mercado, y en la que preside la búsqueda, por parte de la empresa, de la eficacia.

c) Calidad basada en el Producto o Servicio: en la medida que el producto mejore sus atributos, mejorará su calidad; tales atributos darán lugar a nuevas especificaciones. Desde esta orientación las estrategias de marketing resultan fundamentales. Es una idea próxima a la de la fabricación; en ella nuevamente la búsqueda de la eficiencia es una constante presidida por una perspectiva de la calidad interna a la empresa;

d) Calidad basada en el valor: con este planteamiento se establece un binomio constante precio-calidad; se considera que la calidad de un bien o servicio está determinada por su precio. Para un precio dado se pretende alcanzar la máxima calidad, por consiguiente la calidad es función del coste como base determinante en la configuración del precio. Esta formulación, enraizada en la teoría económica, exige a las empresas la consideración de la calidad bajo una perspectiva centrada en el mercado, externa a la empresa, que nuevamente focaliza sus esfuerzos en la eficacia.

e) Calidad basada en una Concepción Trascendente: una idea trascendente de la calidad supone que su identificación es difícil, al considerarse a la calidad como un concepto abstracto que es complicado a la hora de plasmar en realidades. Fundamental, desde un plano trascendente, la calidad implica introducir en ella un elevado grado de subjetividad. La calidad es algo totalmente personal que es complicado aprehender. Esta concepción es la que subyace en los modelos en los que se basan los diferentes procesos de la calidad y supone una búsqueda de la excelencia por parte de la empresa en el sentido de que todos sus recursos se orientan hacia el logro de la calidad, cualquiera que sea el fundamento de la misma. Se

desarrolla así un enfoque global en que se pretende alcanzar, de forma simultánea, la eficiencia y la eficacia. El logro de la excelencia exige considerar la calidad en todas sus perspectivas y abordar su tratamiento no descuidando ninguno de los aspectos en los que se fundamenta: la fabricación, los requerimientos de usuarios o clientes, los atributos que definen al producto o servicio y el valor con relación al precio. Todo ello presidido por la dificultad que supone identificar y reconocer a la calidad como algo que es posible aprehender.

4) La cuarta es la de Gale (1996), que identifica cuatro etapas que permiten alcanzar un modo de gestión de la calidad altamente avanzado, y que son:

a) Etapa de Calidad de Conformidad: en esta etapa es fundamental la consecución de productos que sean conformes a los requerimientos del cliente haciendo los trabajos bien desde la primera vez, de modo que sea posible reducir los desperdicios y los procesos;

b) Etapa de Satisfacción del Cliente: pretende un acercamiento al cliente a través del conocimiento de sus expectativas y necesidades;

c) Etapa de Calidad Percibida por el Mercado en comparación con la Competencia: el objetivo es encontrar explicación a por qué se captan o pierden clientes. Las empresas que se encuentran en esta fase son conscientes de la necesidad de adoptar un enfoque nuevo, más cuidadoso, para medir su desempeño en el mercado. Para ello deben obtenerse datos del mercado en general y no sólo de aquella parte que es cliente de la empresa. Por tanto es importante conocer la opinión de los clientes de la competencia acerca de sus expectativas de un determinado producto y la percepción que tienen del producto que le ofrece la empresa, y posteriormente medir el desempeño del producto en relación con el producto de la competencia;

d) Etapa de la Administración de Valor para el Cliente: integración de la Gestión de la Calidad Total desarrollada durante las primeras fases con los sistemas de administración clásicos de la empresa. En esta etapa la dirección ha entendido plenamente los esfuerzos en pro de la calidad y conoce la forma en que los cambios en la calidad percibida por el mercado impulsan otros aspectos de la posición competitiva; aprovecha esta información para tomar decisiones que permitirán a la compañía producir el valor más alto y, por consiguiente, obtener un beneficio máximo a largo plazo para las partes interesadas, los clientes y a la sociedad.

2.2.2. Dimensiones del concepto de calidad

Partiendo de estas cuatro revisiones resulta que la calidad debe estar presente en todas las fases del producto, desde el diseño hasta su comercialización en el mercado. Como indica Fernández et al (2003: 464), "las características del producto para satisfacer una necesidad

deben identificarse mediante una investigación de mercado (enfoque basado en el usuario). Posteriormente, se deben trasladar a especificaciones del producto (enfoque basado en el producto), siendo fabricación responsable de que el producto cumpla los requisitos del diseño (enfoque basado en la fabricación). El producto se venderá en el mercado a un precio que refleje el valor que tiene para el cliente (enfoque basado en el valor), pero siempre habrá que tener presente que la calidad, al igual que la belleza, es algo que se percibe subjetivamente (enfoque trascendente)”.

El concepto de calidad queda articulado tanto en referencia a la conformidad con las especificaciones como a la satisfacción con las expectativas de los clientes, es decir, en relación a la calidad consideramos que ambas dimensiones han de ser contempladas en la definición del concepto. No tiene sentido pensar únicamente en la satisfacción de las expectativas de los clientes sin trasladarse al ámbito del diseño y la fabricación de los productos, tratando de definir las especificaciones precisas y garantizando su cumplimiento. Calidad es cumplir con las especificaciones y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (bien, servicio, precio y normas). Se trata de dos categorías complementarias ya que dotan al concepto de calidad de una doble dimensión: externa, orientada al cliente, y otra interna, centrada en las actividades, procesos, métodos de trabajo, etc., de la empresa²⁶. Ambas definiciones refutan la idea de que estemos ante dos paradigmas de la calidad enfrentados (véase cuadro 5), sino que lo relevante es la relación entre el énfasis en las especificaciones (enfoque antiguo) y el énfasis en el cliente (enfoque actual).

²⁶ Grima y Tort-Martorell (1995).

Cuadro 3. Paradigmas de la calidad

Enfoque antiguo	Enfoque actual
Cumplir con los estándares	Satisfacer las expectativas de los clientes
Cumplir con el presupuesto	Añadir valor
Invertir dinero en calidad	Ahorrar dinero con la calidad
Detectar errores	Prevenir errores
Invertir tiempo en calidad	Ahorrar tiempo con la calidad
Es responsabilidad de pocos	Es responsabilidad de todos

Fuente: Arthur Andersen (1995).

Para gestionar bien el cumplimiento de las especificaciones y satisfacer las expectativas de los clientes se requiere convertir a los propios trabajadores, a los proveedores y a los directivos en

clientes sujetos de la satisfacción. Así, el término calidad establece que un bien o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente (del empresario, del compañero de trabajo) en función de un conjunto de parámetros: seguridad que ofrece el producto (el propio trabajo), fiabilidad o capacidad del producto para cumplir su función sin errores, servicio y medidas con las que el fabricante (el conjunto de los implicados en el proceso productivo) responde a los errores del producto o servicio, etc.

Fernández et al (2003), siguiendo a Garvin (1988), plantean la existencia de las siguientes ocho dimensiones de la calidad:

- 1) Prestaciones: son las características funcionales primarias del producto que contribuyen a satisfacer una necesidad básica del mercado. Los productos que realizan la misma prestación y satisfacen idéntica necesidad, pueden diferir en sus características funcionales y, por tanto, en su calidad;
- 2) Peculiaridades: son características secundarias del producto que, aunque no contribuyen a satisfacer las necesidades básicas del cliente, sirven de complemento a las prestaciones. Ofrecen el conjunto de características adicionales que contribuyen a completar el producto que compra el cliente;
- 3) Conformidad: es el grado en que las características operativas de un producto satisfacen las normas establecidas en el diseño;
- 4) Fiabilidad: el producto debe ser fiable, es decir, debe asegurar al consumidor confianza en su utilización durante el periodo de vida útil;
- 5) Durabilidad: está relacionada con la vida útil del producto. Todo producto tiene una duración técnica y otra económica;
- 6) Servicio: las ventas de los productos, en especial cuanto más refinados son, se sustentan de manera importante sobre la extensión y calidad de los servicios prestados a los clientes: rapidez, cortesía, asesoramiento, formación del consumidor (para evitar el mal uso del producto), sistemas de garantías, financiación, asistencia en la instalación y, también, reparaciones y mantenimiento;
- 7) Estética: la estética es una actividad de embellecimiento que complementa la estructura funcional y que está claramente vinculada a los aspectos externos del producto, con objeto de adecuarlo a los gustos imperantes o promover nuevas preferencias, y
- 8) Percepción: los clientes no siempre tienen información completa sobre los atributos de un determinado producto o servicio. En estas circunstancias, los productos se evaluarán menos de acuerdo con sus características objetivas que según sus imágenes, su publicidad o sus nombres de marca (suposiciones sobre la calidad más que la realidad de la misma). La percepción se apoya en la experiencia personal del cliente y la información que le llegue a través de múltiples

fuentes: empresa, amigos y personas de referencia, entre otros. Una consecuencia de esta diversidad de fuentes es que los clientes tienen diferente información, por lo que su percepción de la calidad del producto es distinta. De ahí que las percepciones de la calidad puedan ser tan subjetivas como las evaluaciones de la estética.

Tener en cuenta las ocho dimensiones de la calidad implica que la empresa debe gestionarse tratando de ajustar su producto a las dimensiones de la calidad que realmente valoran sus clientes, sin descuidar, obviamente, el resto, en las que deben alcanzar el valor estándar del mercado, y es que, como indican Fernández et al (2003: 468), “la calidad es el resultado de comparar una realización y una expectativa. De esta forma, el éxito de una empresa depende de la precisión con la cual establezca las necesidades o expectativas del consumidor en requisitos del producto, y su habilidad para salvar la brecha entre los requisitos y sus propias capacidades para fabricar el producto esperado. Si el rendimiento del producto iguala o supera las exigencias del usuario, este se sentirá satisfecho, en caso contrario, no”.

A efectos de lograr el cumplimiento de las expectativas establecidas, dado que la calidad es factor estratégico de éxito en los negocios, la gestión de la calidad, según Arthur Andersen (1995; 1995a), ha de orientarse por los siguientes preceptos:

a) *La calidad la definen los clientes*: en un mercado competitivo los clientes determinan si un bien o servicio cubre sus necesidades. Sus preferencias, valores y criterios de compra son básicos para la empresa. Para llegar a una posición de liderazgo es preciso diseñar estrategias de segmentación que permitan explorar aquellos nichos de mercado en los cuales la calidad de la empresa constituye una ventaja competitiva, o dicho a la inversa, pretender satisfacer a todos los segmentos no permitirá alcanzar el liderazgo en ninguno de ellos (dada la diversidad de expectativas que tendremos que afrontar).

b) *El proceso de calidad se inicia con el liderazgo activo de la alta dirección*: la calidad no se delega, se practica. Los líderes de la empresa deben ser los motores de una cultura empresarial fundada en la calidad y la excelencia y, a partir de ahí, aplicar un sistema de gestión participativo.

c) *La calidad es un factor estratégico de competitividad y diferenciación*: la ventaja competitiva que proporciona la calidad varía en función del ciclo vital del producto: en las primeras fases tiene más importancia el factor innovador, al avanzar el ciclo se intensifica la competencia en precios y la empresa debe centrarse en la calidad como factor de diferenciación. La calidad y el

servicio al cliente son ventajas competitivas perdurables y, por tanto, deben ser evaluados en toda estrategia de negocio.

d) *La calidad efectiva es garantía de rentabilidad sostenida*: cuando el servicio al cliente es fundamental resulta preciso evaluar la eficacia de las operaciones en términos de calidad más que en términos de costes. Si se cumple lo que el cliente desea, la rentabilidad será una consecuencia del posicionamiento de los productos al mercado. La calidad permite reducir costes, aunque a corto término significa inversión en aprendizaje de nuevas herramientas o modificaciones en la forma de actuar. No obstante, resulta más costoso para la empresa perder un cliente que invertir en retenerlo, por ello, las empresas líderes en satisfacción a los clientes son también las que obtienen mayor rentabilidad. Factores que inciden en la rentabilidad a largo término son los siguientes: un cliente satisfecho es quien mejor vende el bien y/o servicio de la empresa, un cliente satisfecho es más fiel a la empresa, lo que genera un mayor nivel de ventas, un cliente satisfecho permite mejores precios y márgenes debido a que es conocedor de la calidad de los productos de la empresa, un cliente satisfecho permite menores costos de comercialización y venta: es más fácil vender a un cliente existente que a un cliente nuevo, un cliente satisfecho repercutirá, en definitiva, en una mayor productividad y eficiencia en los recursos.

e) *La calidad involucra a todos los miembros de la organización*: el objetivo de calidad exige la participación de todos, desde la gerencia hasta los empleados, pasando por directores y cargos intermedios, cada uno en su nivel de responsabilidad. Los empleados de la empresa son la clave del éxito de una estrategia basada en la calidad.

Dada su importancia será necesaria una adecuada selección de personal, así como la capacitación continua del personal, un sistema de incentivos, la aplicación de técnicas de motivación, etc. Las compañías que invierten en la formación y educación de su personal, consiguen una ventaja competitiva difícil de superar que les permitirá convertir la calidad y el servicio al cliente en un factor permanente de diferenciación.

f) *La calidad también involucra a los proveedores*: la calidad no depende solamente de los procesos internos de la empresa, también depende de la calidad de los productos suministrados por los proveedores. Es preciso trabajar conjuntamente con ellos para que asuman su parte de responsabilidad en el objetivo de conseguir productos y servicios de mayor calidad. A nivel internacional, por ejemplo, cada vez hay más empresas que exigen a sus proveedores la implantación de sistemas que garanticen la calidad según la norma ISO 9001.

g) *La calidad debe ser el elemento configurador de todos los sistemas y procesos de la empresa:* todos los sistemas y procesos (sistemas de información, políticas de remuneración e incentivos, normas y procedimientos operativos, etc.) deben diseñarse y desarrollarse para hacer realidad el objetivo de calidad. La calidad de diseño consiste en actuar sobre las características del producto que satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes²⁷.

²⁷ Según Ishikawa (1985), estas características se incorporan en la fase de diseño del producto, se convierten en argumentos de ventas, aumentan la satisfacción de los clientes y ayudan a explicar las razones por las cuales los clientes compran el producto.

La empresa debe evaluar sus actividades desde la perspectiva de los clientes, por ello, es importante descubrir las características del producto que los clientes consideran claves para satisfacer sus necesidades.

h) *La calidad debe comunicarse:* las ventajas que distingue la empresa deben darse a conocer para que la calidad sea percibida. Se debe actuar en dos sentidos: crear una imagen institucional de forma que se asocie el nombre de la empresa con el concepto de calidad y promocionar los aspectos diferenciadores de la calidad de los productos de la empresa.

i) *La calidad implica sensibilidad y preocupación de la empresa por el entorno social y por el medio ambiente:* la responsabilidad social de la empresa (RSE) que implica preocupación por la comunidad donde está inserta y el medio ambiente forma parte de la imagen de empresa y forma parte del concepto global de calidad de empresa.

j) *La calidad es dinámica:* la idea de calidad lleva asociada la de una constante transformación que depende de tres factores: los gustos y motivaciones de los consumidores, la presión de la competencia con el lanzamiento de nuevos productos y servicios, y la mejora interna de la empresa, que debe tener objetivos cada vez más ambiciosos de calidad. La gestión de la calidad, se interpreta como el proceso de identificar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con la empresa (clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la propia comunidad) respecto a los bienes y servicios que la empresa proporciona.

De forma sintética, la filosofía de la Calidad Total puede describirse como una estrategia de negocio y una técnica de dirección basada en cuatro elementos:

1) Orientación al cliente: los clientes externos e internos son la razón de ser de la empresa;

2) Toma de decisiones basada en hechos: en ocasiones las decisiones se basan en intuiciones, no en hechos. Ello conlleva graves problemas para la empresa. Resulta posible mejorar el proceso de toma de decisiones mediante la utilización de indicadores de calidad que señalen su grado de cumplimiento;

3) Estimulación del personal: el personal debe tener la posibilidad y la habilidad para sugerir y realizar cambios en los procesos y proponer soluciones a los problemas. Es aconsejable favorecer un entorno que facilite el pensamiento progresivo a todos los niveles de la organización, y una cultura que ayude al personal a realizar su trabajo satisfactoriamente. Con el fin de motivar al personal se debe compartir con ellos los objetivos de la empresa, e implementar un sistema de formación que mejore sus conocimientos y habilidades;

4) Mejora de procesos: los procesos son el núcleo de la organización. Es preciso articularlos de tal modo que sea posible distribuir los productos y servicios eficientemente, de acuerdo a los requerimientos de calidad de los clientes.

Puede observarse que se habla de proceso, no de programa. Ello es debido a que la Gestión de la Calidad Total no se aplica temporalmente, sino de forma continua a lo largo del tiempo. La Gestión de la Calidad Total es una metodología que se aplica con el fin de sustituir formas obsoletas y para dirigir la actividad corporativa año tras año. En definitiva, el proceso de Gestión de la Calidad Total constituye una estrategia competitiva a largo plazo. Este proceso, que genera habilidades y conocimientos e involucra a la alta gerencia, constituye una auténtica cultura corporativa que valora en gran medida la satisfacción de los clientes. Y ello en la medida que la Gestión de la Calidad Total implica adoptar un sistema de dirección completamente centrado en el cliente y reforzar la creación de una cultura que tiene como fuerza motora la satisfacción de las necesidades de los clientes en cualquier momento.

2.2.3. Calidad de servicio

En relación al concepto de calidad podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. Se observa un desplazamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referido al cumplimiento por parte del producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la satisfacción del cliente²⁸.

Setó (2004: 53-54) afirma que de la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente.

²⁸ Quijano (2003); Pietersen (2004); López y Gadea (2001).

Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que enfatizan la satisfacción como un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias de consumo. Mientras que las definiciones orientadas al proceso enfatizan una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores. Las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en su nivel de especificidad. Comúnmente se han empleado niveles que incluyen la satisfacción con un producto, con una experiencia de consumo, con una experiencia de decisión de compra, con el personal de ventas, con una tienda, etc.

La noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad de servicio, de modo que “el enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios, según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares, con el tiempo empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto que en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa. Por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente. Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido” (Setó, 2004: 16).

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligado al concepto de calidad de servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia. Parasuraman et al (1990), consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad del servicio es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1994): Calidad de Servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto²⁹.

El concepto de satisfacción del cliente está íntimamente vinculado con el aspecto calidad de servicio. Su idea central alude a la calidad en la realización del servicio (tanto

²⁹ Zeithaml (1988).

si se trata de empresas industriales como terciarias) y su adaptación a las necesidades y expectativas del consumidor. A pesar de la gama de conceptualizaciones expuestas es posible

seguir adoptando la definición clásica de Zeithaml (1988) o de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1993): calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio.

La creciente asimilación por la práctica empresarial y el crecimiento exponencial de la investigación (especialmente desde el campo del marketing) del enfoque de la Calidad de Servicio, ha consolidado una corriente heurística³⁰ cuyo núcleo es la idea de que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuyo juicio constituye un elemento crítico. Setó (2004: 17) afirma que “la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud (...) relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo”.

Como indica Juliá et al (2002: 262), la calidad de servicio percibida es una modalidad de actitud, “relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio³¹”.

Ya que el concepto de satisfacción está relacionado con la evaluación posterior al consumo de un producto, en función de las expectativas creadas sobre el mismo consumo. La satisfacción o insatisfacción de un cliente es el resultado “de la disconformidad positiva o negativa entre las expectativas que tenía sobre el servicio y el desempeño realmente obtenido. La diferencia entre el concepto “actitud” apuntada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (...), y el de satisfacción es únicamente la escala temporal. La actitud sería algo duradero en el tiempo, mientras que la satisfacción (o insatisfacción) se produce en momentos puntuales del tiempo, tras el consumo de un servicio. Por tanto, la satisfacción es el origen de la calidad de servicio”.

³⁰ Se denomina heurística a la capacidad de un sistema para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines

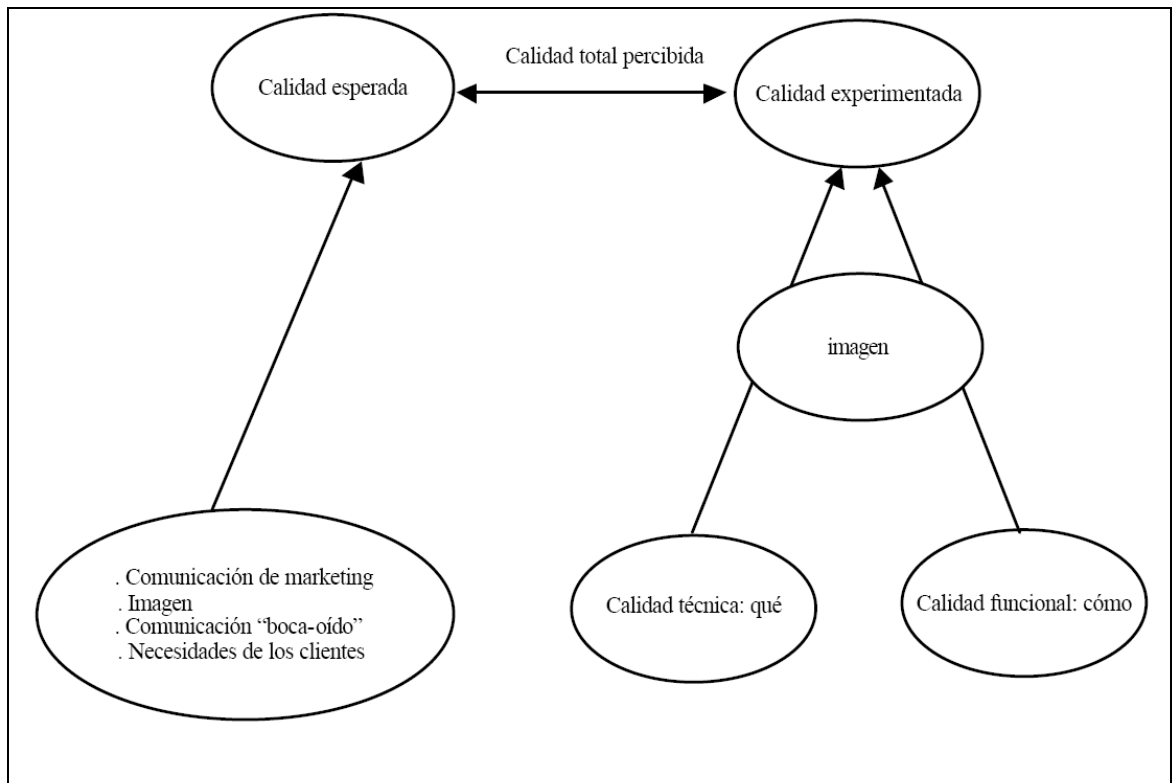
³¹ Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen las expectativas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente. En cuanto “al concepto percepción del servicio, indicar que éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta. Y que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente. Es decir, la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la empresa (en función de sus parámetros de actuación) pero no serlo para el cliente. De modo que lo más importante es la percepción subjetiva que tiene el cliente sobre el servicio que recibe” (Setó, 2004: 16).

En la literatura del marketing de servicios se destacan dos modelos conceptuales de calidad de servicio: el modelo de Grönroos y el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry.

En la figura siguiente se observa el modelo de Grönroos (1984), en el que los consumidores evalúan la calidad de servicio comparando el servicio esperado con el servicio recibido, y ello en función de una serie de elementos: “la comunicación de marketing (publicidad,

propaganda, relaciones públicas, etc.), la comunicación boca-boca transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente. Algunos de esos elementos, como es el caso de la comunicación de marketing están controlados de forma directa por la propia empresa, mientras que otros como la comunicación boca-boca y la imagen corporativa están controlados tan solo de forma indirecta por la misma” (Setó, 2004: 24).

Figura 4. Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos (1988).

Parasuraman, Zeithaml y Berry fundamentan su enfoque de calidad de servicio en tres aspectos claves:

- 1) la calidad a controlar, que es la diferencia entre las expectativas (servicio esperado) y la prestación recibida (servicio recibido);
- 2) el modelo de calidad de servicio, con las explicaciones de los puntos de deterioro de la misma ("gaps") y de las causas que la provocan, y
- 3) los factores determinantes de la calidad.

Así, una primera cuestión a abordar es la de la utilidad para el uso y la de la contraprestación. La primera hace referencia a la capacidad de un bien o servicio para satisfacer las necesidades por las que fue creado, mientras que la contraprestación hace referencia a lo que el cliente percibe del producto (como por ejemplo lo relacionado con la calidad) y, por consiguiente, a lo que está dispuesto a pagar por ello. Por otro lado, la percepción de la calidad se resume en el esquema subjetivo/objetivo que acompaña la percepción de los bienes y servicios. En

principio, la calidad parece que sólo puede definirse en función del sujeto (se trataría de responder a la pregunta ¿quién juzga la calidad?); se trata de la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. Las percepciones son impresiones recibidas por los sentidos y, por tanto, algo totalmente íntimo y personal. Un cliente percibe una alta calidad cuando su experiencia concreta iguala o supera sus expectativas iniciales. Pero inmediatamente se debe señalar la existencia de una dimensión objetiva de la calidad que se centraría en cumplir los requisitos (estandarizados) de calidad (propiedades medibles, externas, ajustadas a códigos que pueden ser conseguidos). Requisitos, dimensiones o aspectos en los que se fijan los clientes para valorar la calidad de un servicio.

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al para medir la calidad de servicio son: 1) elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación;

2) fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa;

3) capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes a proveerlos de un servicio rápido;

4) profesionalidad: posesión de destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación de servicio;

5) cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto;

6) credibilidad: veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee;

7) seguridad: inexistencia de peligros, riesgos y dudas;

8) accesibilidad: lo accesible y fácil de contactar;

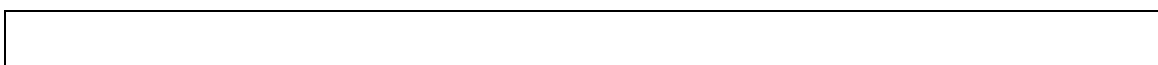
9) comunicación: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos;

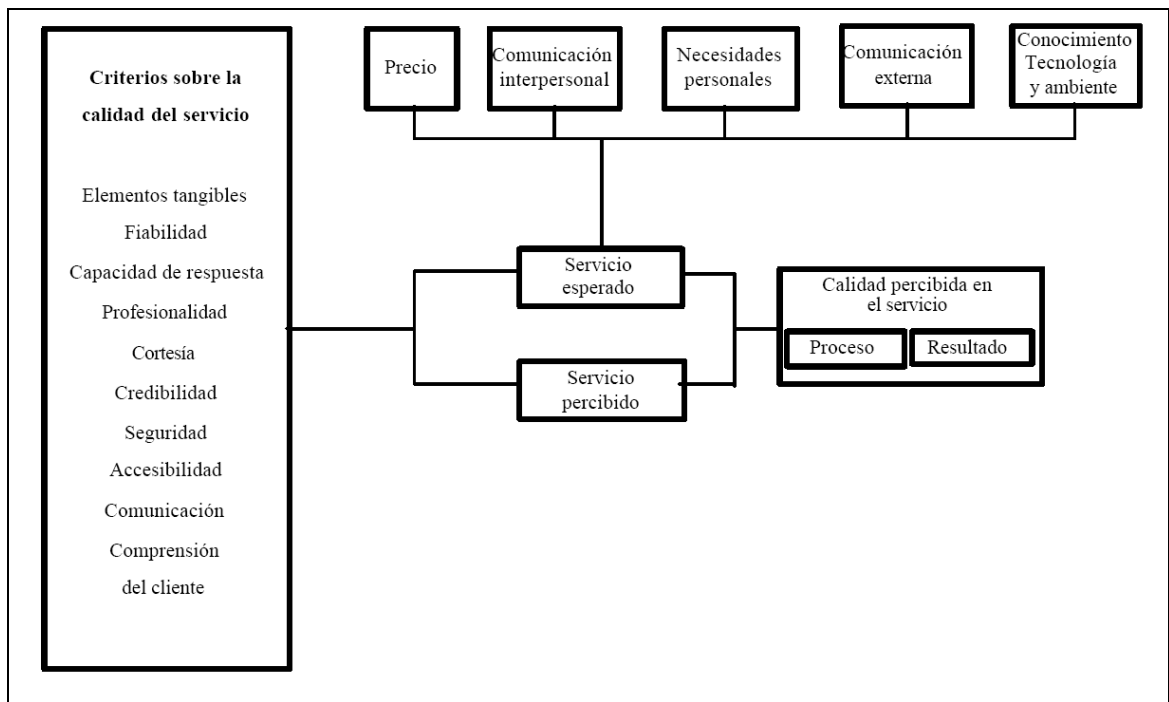
10) comprensión del cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Posteriormente, tras la realización de análisis estadísticos, redujeron a cinco los elementos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (agrupa profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) y empatía (agrupa accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)³².

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al, han sido representadas gráficamente por Zeithaml et al (1993) de la manera siguiente:

Figura 5. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio





Fuente: Adaptado de Zeithaml et al (1993).

Para Zeithaml et al, las deficiencias que los clientes perciben en la calidad de los servicios están relacionadas con las deficiencias internas que existen en las empresas, deficiencias internas que estos autores agrupan en las siguientes cuatro categorías:

1) no saber que esperan los usuarios: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.;

³² Parasuraman, Berry y Zeithaml (1990).

2) establecer normas de calidad equivocadas: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación interna;

3) no prestar correctamente el servicio: discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de calidad;

4) no entregar lo que se promete: discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio.

En la tabla siguiente se separan las causas de las deficiencias.

Cuadro 4. Causas de las deficiencias 1 a 4

DEFICIENCIA	CAUSAS
D1. Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las	Falta de una cultura orientada a la investigación
	Falta de comunicación ascendente

percepciones de los directivos	Excesivos niveles de mando
D2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad	Bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio
	Mala especificación de objetivos
	Defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas
	Percepción de la viabilidad
D3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación de éste	Falta de sentido de trabajo en equipo
	Desajuste entre los colaboradores y sus funciones
	Desajuste entre la tecnología y las funciones
	Falta de control percibido
	Sistemas de supervisión y mandos inadecuados
	Existencia de conflictos funcionales
	Ambigüedad de las funciones
D4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa	Comunicación descendente
	Propensión a prometer en exceso

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

El modelo propuesto por Brady y Cronin (2001) contempla los siguientes aspectos:

- a) que la percepción global de la calidad se basa en la evaluación del cliente en relación a varias dimensiones del encuentro del servicio. En este caso: i) la interacción cliente-empleado (calidad funcional); ii) el entorno del servicio, y iii) el resultado del servicio (calidad técnica);
- b) que las percepciones de calidad de servicio deben ser analizadas en distintos niveles.

Carman (1990) fue, quizás, el primero en notar que los clientes tienden a dividir las dimensiones de la calidad del servicio en varias subdimensiones. De modo que una estructura de este tipo explicaría mucho mejor la complejidad de las percepciones de los individuos. Debemos decir que existe bastante soporte teórico que permite la construcción de un modelo de calidad multidimensional y multinivel. Pero también es cierto que hasta el momento se han realizado pocos esfuerzos para intentar identificar los atributos o factores que definen las subdimensiones; debido principalmente a la complejidad que ello supone.

El actual enfoque de calidad considera que ésta tan solo se logrará si se contemplan las siguientes cuestiones: una definición clara de lo que el cliente desea, un proyecto bien estudiado, un proceso de fabricación adecuado al producto, una observación escrupulosa de las especificaciones, un tratamiento posterior del producto que no degrade su calidad, una

orientación hacia la Calidad Total que afecte a todos y cada uno de los individuos de la empresa. En el marco de este enfoque, el departamento de control de calidad tiene como función principal garantizar que todo funciona según lo previsto, y aplicar medidas correctoras en caso que se aprecien desviaciones³³.

La calidad se concibe ahora por la extensión en la cual las necesidades del cliente son incorporadas al diseño del producto, y por la medida en que el consumidor percibe que aquellas necesidades han sido satisfechas. Las expectativas y las percepciones del cliente se convierten en componentes críticos de este enfoque. Para ello se han desarrollado múltiples escalas para valorar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Las dos más utilizadas, para Fernández et al (2003: 585-586), son la escala SERVQUAL y la escala SERVPERF: “La escala SERVQUAL fue desarrollada con carácter previo (...), surgiendo la SERVPERF como consecuencia de una crítica a la primera (...).Ambas evalúan la calidad a partir de las impresiones de los usuarios del servicio analizado. La escala SERVQUAL valora la calidad como la diferencia entre la valoración de la percepción y la valoración de la expectativa para diferentes atributos

³³ James (1997); Hansen y Ghare (1990).

que configuran el servicio. Por su parte, la escala SERVPERF considera en la valoración, únicamente, las percepciones de los usuarios. Estas escalas permiten realizar valoraciones puntuales para una empresa en un momento determinado, hacer un seguimiento de una empresa a lo largo del tiempo y, también, realizar valoraciones de competidores en un sector”. En el cuadro siguiente se observa los ítems valorados en la escala SERVQUAL³⁴:

Cuadro 5. Ítems en la escala SERVQUAL

ÍTEM	ASPECTO VALORADO	DIMENSIÓN
1 2 3 4	Equipamiento de aspecto moderno Instalaciones físicas visualmente atractivas Apariencia pulcra de los colaboradores Elementos tangibles atractivos	Elementos tangibles
5 6 7 8 9	Cumplimiento de promesas Interés en la resolución de problemas Realizar el servicio a la primera Concluir en el plazo prometido No cometer errores	Fiabilidad
10 11 12 13	Colaboradores comunicativos Colaboradores rápidos Colaboradores dispuestos a ayudar Colaboradores que responden	Capacidad de respuesta
14 15 16 17	Colaboradores que transmiten confianza Clientes seguros con su proveedor Colaboradores amables Colaboradores bien formados	Seguridad

18	Atención individualizada al cliente	Empatía
19	Horario conveniente	
20	Atención personalizada de los colaboradores	
21	Preocupación por los intereses de los clientes	
22	Comprensión por las necesidades de los clientes	

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

³⁴ Juliá et al. (2002: 274) argumentan que “el modelo SERVQUAL ha despertado verdaderas pasiones tanto a favor como en contra, cuyo reflejo puede encontrarse en la multitud de artículos que sobre él se han publicado en las mejores revistas de marketing del mundo. De las principales críticas que han aparecido sobre la utilización de una escala basada en la diferencia entre percepciones y expectativas destacaríamos las siguientes: 1) es necesaria la adaptación de los ítems cambiando la redacción de algunos o bien suprimiendo o añadiendo otros, para poder reflejar las características específicas del sector estudiado; 2) ante eventualidades modificaciones de los ítems considerados, las dimensiones subyacentes de la calidad pueden ser otras, por lo que no queda asegurada la universalidad de las cinco dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL; 3) la utilización de la expectativas en la escala de medida no está exenta de dificultades. La consideración de las expectativas puede llevar a valoraciones diferentes de la calidad en dos momentos diferentes del tiempo, sin que el servicio haya cambiado en nada”.

Respecto a la calidad del servicio conviene tener en cuenta que introducir la voz del cliente en términos operativos en todos los procesos de la empresa, supone una verdadera ruptura de la forma de dirigir y organizar la empresa. Por ello, se sostiene en la literatura que el cambio organizativo duradero hacia la calidad total implica un cambio de la cultura de la organización³⁵.

Esta convicción constituye el ingrediente común de una nueva línea de investigación, que ha producido una abundante literatura centrada en desentrañar las implicaciones de dicho cambio cultural en el diseño organizativo, la gestión de los recursos humanos y la función de la dirección (especialmente su rol de liderazgo y la transformación del estilo de gestión). El motivo está en que el personal de la empresa es esencial en el sector servicio, ya que interactúan directamente con el cliente en la prestación del servicio. Como indican Martínez-Tur et al (2001:131) “las organizaciones de servicio poseen ciertas peculiaridades que hacen que la gestión de recursos humanos no resulte indiferente para los usuarios. En muchas ocasiones, la prestación del servicio se realiza en presencia de los usuarios y a estos se los ha considerado incluso como unos proveedores más del servicio (...) y hasta “como empleados parciales” (...) de las organizaciones de servicios. El usuario mantiene relaciones muy estrechas con los empleados y sus evaluaciones del servicio recibido dependen, en buena medida, del comportamiento y la preparación de esos empleados y, por tanto, de la existencia de una adecuada gestión de recursos humanos”.

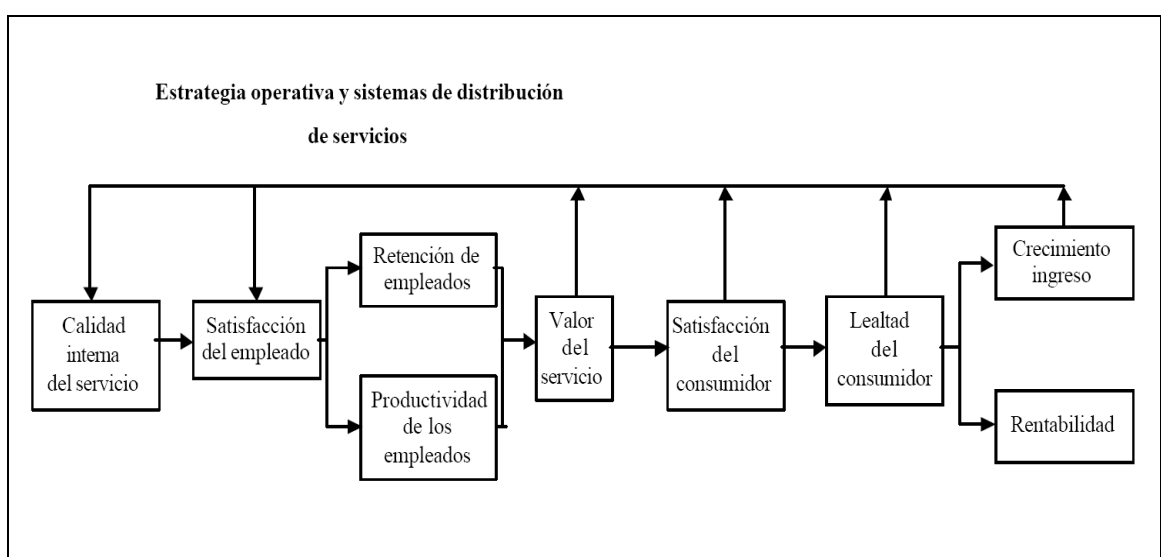
Las acciones incluidas en cualquier modelo de cambio de la cultura organizativa hacia la calidad total, y a efectos de gestión del personal en los servicios, pueden estructurarse en dos familias, de naturaleza tangible e intangible. En la primera, de naturaleza técnica y/o industrialización del servicio, predomina la preocupación por las herramientas utilizadas y por la medición continua de los resultados, a fin de identificar áreas de desempeño pobre donde actuar. En la segunda se incluye un grupo de actividades centradas en la gestión de los recursos humanos y el cambio de la cultura de empresa, mediante las cuales la dirección manifiesta su compromiso y lidera el proceso de cambio hacia una actitud de calidad total ³⁶.

³⁵ Camisón (1996)

³⁶ Gasalla (1993); Burke (1997).

La conjunción del enfoque japonés del Control Total de la Calidad y las escuelas de la Calidad de Servicio, constituye la última corriente de investigación que se ha identificado. La orientación global e integradora de esta línea explica que se la califique como Gestión de la Calidad Total o **Gestión Estratégica de la Calidad Total** ³⁷, y que está vinculada con la denominada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ambas tradiciones consideran que hay un vínculo entre la satisfacción del cliente y el volumen de ventas con la satisfacción que obtiene el empleado que sirve al cliente. Las relaciones están orientadas a efecto de establecerse la denominada cadena servicio-beneficio, tal y como se refleja en la figura siguiente:

Figura 6. Vínculo en la cadena servicio-beneficio



Fuente: Heskett et al (1994).

La implementación de un programa de Gestión de la Calidad Total requiere una amplia participación del personal, por lo que la dirección debe descentralizar determinadas decisiones para proporcionar al personal la autonomía suficiente para que autoorganice su trabajo, al tiempo que colabora en la solución de los diversos problemas a los que debe hacer frente. Por ello el personal debe, a su vez, contar con los recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo. Del mismo modo, la dirección de la empresa debe formar y capacitar al personal para que presten servicios de calidad excelente, al mismo tiempo que desarrolle en ellos la conciencia de hacer los servicios bien la primera vez.

³⁷ Plaza (2002).

Formación que es clave a efectos de cambiar la cultura que la implementación de un proceso de mejora de la calidad supone y que incluye diseñar procedimientos cuya implantación asegure que la participación regule la cultura de la empresa.

Aplicando la filosofía de este modelo, prestar un servicio³⁸ de calidad permite diferenciarse de la competencia y obtener, en consecuencia, una ventaja competitiva sobre ella y, también, lograr la fidelización de los clientes.

Dicha fidelización debe ser, como indican Juliá et al (2002), “una preocupación constante de las empresas de hotelería, ya que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que mantener los actuales, existen multitud de formas y técnicas para fidelizar a los clientes, pero sin duda una de ellas es ofrecer un servicio de elevada calidad que sea difícilmente imitable por las compañías de la competencia. Por ello, es muy importante saber medir la calidad de servicio para conseguir elevados niveles que faciliten la fidelización de los clientes. Las organizaciones de calidad se aprovechan de sus errores para precisamente aumentar la calidad de servicio”.

Y es que la consecución de elevados niveles de servicio contribuye a la competitividad y supervivencia a largo plazo. “La fidelización de los clientes se consigue no sólo cuando todo marcha viento en popa, sino que es precisamente cuando se cometen errores de calidad, por otro lado inevitables en hotelería, el momento idóneo para conseguir una fuente adicional de lealtad a la empresa y fidelización, en lugar de pérdida de clientes. Es los que Hart, Heskett y Sasser (1990) han denominado el beneficioso arte de la recuperación del servicio, indicando que es tan beneficioso hacer bien las cosas como saberlas arreglar eficientemente cuando se ha cometido un error. Las empresas interesadas en recuperar a los clientes deben conseguir que éstos puedan expresar sus reclamos y escuchar cuidadosamente sus quejas y potenciar a los empleados en contacto con el público para que actúen rápidamente”.

Los programas de calidad inicialmente centraron su atención en la mejora de los aspectos tangibles de la calidad del producto y servicio por medios como la inspección, los métodos estadísticos y el control de defectos³⁹.

³⁸ Kotter (1997), define el servicio como cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede ir ligada o no a un producto físico.

³⁹ Zimmerman (1995); Rotger y Canela (1996).

El término calidad se refería, entonces, a atributos específicos de un producto, como la fiabilidad y la durabilidad. En cambio en la actualidad, Juran (1984) se refiere a la pequeña “q” para catalogar esta visión, en contraste con la gran “Q” o visión referida a un conjunto amplio de elementos, desde la reducción de costes finales a la relación con clientes y proveedores, pasando por la propia gestión. Y es que “los negocios más exitosos se caracterizan por obtener la máxima información posible tanto de sus clientes como de sus colaboradores y por saberla gestionar” (Juliá et al, 2002: 259).

La gestión de empresas de servicios presenta ciertas particularidades por las características distintivas de los servicios, por ello la formulación de una estrategia de calidad del servicio está condicionada por las características distintivas clave que afectan a los servicios, y que son los siguientes: intangibilidad⁴⁰, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero. Dicho carácter indica que los servicios no se pueden almacenar para consumir en un momento posterior del tiempo. La capacidad del servicio “cuando la demanda fluctúa se convierte en una de las decisiones estratégicas más importantes. Un exceso de capacidad provoca un uso ineficiente de los factores y, por lo tanto, un deterioro de la competitividad de la empresa. Una insuficiente capacidad puede provocar una pérdida de calidad del servicio: clientes que abandonan la empresa sin consumir por no ser atendidos en un tiempo prudencial, omisión de servicios fundamentales con el consiguiente malestar de los clientes, frustración del cliente mientras hace largas colas, entre otros” (Fernández et al, 2003: 561-570).

La inseparabilidad de producción y consumo conlleva a un permanente contacto con el cliente y la presencia de éste en la creación del servicio.

Dicha presencia se plasma de dos maneras:

- 1) la intervención del cliente en el diseño o personalización del servicio, y
- 2) la presencia del cliente en y durante la creación del servicio.

Este hecho explica que “el productor turístico, más que cualquier otro trabajador de otros sectores, se enfrenta a la necesidad de trabajar cuando los demás no trabajan, lo que determina un aspecto temporal clave de sus desempeños laborales, aspecto que podríamos referir como inversión sincrónica.

⁴⁰ La intangibilidad es un factor intrínseco de los servicios, a causa de que éstos están formados por ideas, conceptos e informaciones que generalmente no se pueden experimentar por los sentidos antes de la compra, sino durante y después.

Sincronía, porque las dos personas están allí en el mismo lugar y en el mismo instante del tiempo. Inversión, porque están utilizando tiempo diametralmente opuestos. Unos están en tiempo de trabajo, otros están en tiempo de ocio (...) resulta necesario estudiar este fenómeno, la relación entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, para elevar la eficiencia y la calidad del sistema turístico, así como para establecer una adecuada organización temporal de este modelo socioeconómico de manera que pueda avanzarse hacia la obtención de un desarrollo vitalmente sostenible” (Bericat, 1999: 45-46).

Respecto a la heterogeneidad, Fernández et al (2003) indican que la heterogeneidad es mayor en aquellos servicios más personalizados y que requieren la participación de los clientes. Los servicios resultan más difíciles de estandarizar que los bienes, ya que se perciben en función de las personas que los ofrecen y del momento y lugar en que se ofrecen y, por lo general, la prestación varía de una persona a otra en la misma empresa y, de un día a otro o de una hora a otra, en la misma persona.

En tales circunstancias, la fijación de precios es una tarea complicada y el control de la calidad resulta de difícil ejecución. Las empresas sólo pueden decidir sobre la calidad de sus servicios al nivel de diseño, y no sobre las características finales que tendrán en el momento de su prestación o entrega al cliente, se tiene la idea de que resulta imposible garantizar uniformidad en los servicios ofrecidos por un vendedor o estandarizar ofertas entre vendedores del mismo servicio, mientras que sí es posible ofrecer consistencia y uniformidad en los productos.

Las características de intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero de los servicios condicionan que la calidad se vuelva una variable estratégica para el éxito empresarial en los servicios y lo es ya que estas características implican que el personal en contacto que presta el servicio es fundamental para crear y mantener una imagen de servicio de calidad.

Y es que en la calidad del servicio cobra la misma o más importancia los aspectos relacionados con la gestión del personal en contacto directo con el público, como los aspectos relacionados con la capacidad, ya que el objetivo básico que persigue una empresa de servicio es minimizar

las esperas de los clientes, pero también evitar la existencia de capacidad ociosa. Se trata como indican Fernández et al (2003), en última instancia, de atender la demanda de forma eficiente y a tiempo. Y ello implica que al ser el cliente el determinante acerca del nivel de calidad de un servicio, el personal es clave porque interactúa directamente con el cliente en la prestación del mismo. Norman (1991) denomina “encuentro de servicio” o “momento de la verdad” a este contacto directo entre el cliente y el productor del servicio.

En la gestión de la calidad en el sector hotelero son determinantes tanto las decisiones de capacidad y localización, como las decisiones de gestión del personal. Respecto a las decisiones de capacidad y localización hay que señalar que el segmento hotelero mantiene una relación estrecha con el turismo y el desarrollo de una oferta turística.

Concretamente, la creación de una infraestructura de empresas dedicada a atender las necesidades de los turistas.

2.2.4. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados.

Un SGC consta de dos partes:

- a. una parte escrita, que consiste en una serie de documentos en los cuales se describe el sistema, los procedimientos, las instrucciones y los planos, ajustándose a una norma;
- b. una parte práctica que se compone de dos variables:
 - i. los aspectos físicos, tales como los locales, las maquinarias, los instrumentos de control, etc.;
 - ii. los aspectos humanos, tales como el adiestramiento en técnicas de calidad del personal de todos los niveles jerárquicos, a fin de crear un equipo motivado y cooperador cuyas actitudes positivas ayuden a desarrollar el proyecto.

La implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad consiste en la aplicación de herramientas de gestión modernas, reconocidas internacionalmente, y enfocadas en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos que los organismos, las organizaciones y las empresas llevan a cabo en el marco de sus procesos de producción de bienes y servicios.

En los mercados globalizados, con estructuras de comercialización prácticamente universales, la competitividad externa de las empresas y productos, se realiza en todos los espacios regidos por los mercados, incluido el mercado interno. A fin de aumentar la competitividad, muchas organizaciones han adoptado normativas internacionales como la ISO o sus equivalentes, como herramientas para organizar y optimizar sus Sistemas de Gestión de la Calidad.

Las actividades turísticas no han estado ajenas a los procesos de normalización y certificación de calidad.

Durante la última década han surgido iniciativas para crear sellos, etiquetas y certificaciones que muestren a los consumidores las diferencias en los servicios y la calidad de las empresas turísticas.

Los fundamentos principales para la certificación por parte de las organizaciones del sector, son los siguientes:

- el mejoramiento en los Sistemas de Gestión y la eficiencia en el uso de los recursos,
- la preocupación creciente de los consumidores y usuarios por prácticas ambientales responsables,
- el mejor posicionamiento de los destinos turísticos tanto local como internacionalmente.

La Gestión de la Calidad brinda oportunidades significativas para mejorar:

- la realización del servicio,
- la productividad,
- la eficiencia,
- la reducción de los costos,
- la penetración en el mercado,
- el desarrollo de las habilidades y de la capacidad del personal,
- la motivación del personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente,
- la calidad de vida,
- la imagen de la organización,
- la satisfacción del cliente, en términos de su propia percepción y requerimientos,
- el compromiso de todos los miembros de la organización.

Las características de la calidad pueden ser muchas, tan variadas como los procesos, los productos y los servicios. En el caso de las empresas turísticas valen como ejemplo tanto la solidez de una construcción como el sabor de una comida o el cuerpo de un vino, tanto la belleza de un diseño de interiores, el cumplimiento en el horario de los servicios de traslado, como la amabilidad de un conserje, la imagen de un hotel, la prontitud en el servicio de un restaurante, entre otros.

2.3. El concepto de gestión de la calidad y su evolución

"La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos", de acuerdo a la definición que la British Quality Association (B.Q.A.) aportó en 1989 respecto de las técnicas comprendidas en el paradigma de Total Quality Management (T.Q.M.).

El concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse prácticamente en sinónimo de satisfacción del cliente: la introducción de un sistema de gestión de la calidad en una organización, pone al cliente como el foco de toda su actividad. Este concepto, por ejemplo, está en los orígenes de la "International Organization for Standardization" (I.S.O.) que define la calidad como el "grado en que un conjunto de características inherentes (a un producto o servicio) cumple con los requisitos", destacando que dentro de estos requisitos, las necesidades y expectativas de los clientes cobran un rol fundamental.

Es en torno al concepto de calidad como se constituye el movimiento acerca de la gestión de la calidad. Dicha gestión ha evolucionado mucho en los últimos cincuenta años. En un principio la lógica tayloriana aplica la inspección para medir la calidad del producto en la etapa final de su fabricación, sin orientación a clientes ni a procesos, por tanto la calidad se identifica con la actividad de inspección de los productos (esto es, comprobar la inexistencia de defectos). Posteriormente surge el control estadístico de calidad, que se realizaba en muestras representativas de lotes de productos durante el proceso productivo. Las tendencias posteriores indican que el objetivo de la calidad afecta a todos los miembros de la empresa. Esta idea adquiere impulso con el establecimiento de normas internacionales como marco para la garantía de la calidad.

Actualmente la calidad es considerada parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico⁴¹. Y es que la gestión de la calidad "tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente. Así, la gestión de la Calidad ya no es un método para evitar reclamos de clientes insatisfechos, sino para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, sino que se mueve en un contexto de proactividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la Calidad de todos los procesos de la empresa" (Ruiz-Canela, 2004: 6-7).

La calidad, y su gestión en la empresa, ha evolucionado siguiendo el esquema que a continuación se presenta⁴², sin ignorar que todas las fases o etapas en el movimiento de la calidad son, en la actualidad, de mayor o menor aplicación dependiendo del tipo de empresa de que se trate:

a) Inspección: la inspección nace como consecuencia de la división y especialización del trabajo, y que configuró el modelo de producción convencional (producción en masa o taylorista-fordista) en el que cada trabajador efectúa la tarea asignada y, a continuación, entrega el resultado al siguiente trabajador según la secuencia de actuaciones que se llevan a cabo durante el proceso de transformación. El concepto de gestión de la calidad incluye la inspección con la finalidad de confirmar que el sistema de calidad funciona según lo previsto, esto es, impedir que al cliente se le proporcionen productos o servicios inadecuados. Se asumen planteamientos de gran trascendencia tales como la adopción de un conjunto de especificaciones que han de medirse, examinarse o verificarse de forma metódica.

La mayoría de las características de los productos se inspeccionan por muestreo y aplicando técnicas estadísticas en el análisis y evaluación de los resultados. Además, las auditorías de calidad proporcionan un examen sistemático, normalmente mediante cuestionarios previamente establecidos sobre la eficacia del sistema de calidad.

Esta concepción del control tiene, como desarrollan Fernández et al (2003), las siguientes limitaciones:

⁴¹ Plaza (2002); Ruiz-Canela (2004).

⁴² Rotger y Canela (1996); Galgano (1993); Joinier (1996).

- 1) la inspección es una actividad que no añade valor al producto, pero que incrementa los costos de producción;
- 2) desde la detección del problema, mediante la inspección, hasta el ajuste de la anomalía en el proceso de producción, transcurre un período de tiempo (a veces, demasiado largo) durante el cual se siguen fabricando productos y piezas defectuosas;
- 3) la inspección crea la falsa imagen de ser la responsable de la calidad, lo que fomenta la despreocupación de los operarios;
- 4) la inspección simplemente distingue los productos defectuosos de los no-defectuosos y emite un certificado *post-mortem*;

- 5) la inspección no atiende procesos ajenos al área de fabricación, pero de igual importancia, tales como la capacitación, la inversión en maquinaria o el diseño de nuevos productos, entre otros;
- 6) un nivel mínimo de calidad aceptable puede resultar insuficiente para una empresa con productos de alto valor agregado, por lo que se hace necesario prevenir cualquier defecto de fabricación;
- 7) la inspección realmente puede revelar la presencia de defectos, sin que el resultado final sea una verdadera garantía de la calidad. Por más que se esfuercen, los inspectores no pueden estar seguros de haber eliminado todas y cada una de las unidades defectuosas. Además, pueden haber rechazado, sin darse cuenta, unidades de buena calidad;
- 8) los productos ajustados o reprocesados son más propensos a dañarse, y esto es todo lo contrario de una garantía de la calidad;
- 9) dos supervisores que controlen en diferente turno la misma actividad pueden aplicar criterios de evaluación distintos, lo que afectará a la moral, e incluso el salario, de los operarios supervisados;
- 10) la inspección rutinaria se hace no fiable debido a la fatiga que ocasiona el aburrimiento y la monotonía;
- 11) los inspectores pasan por alto algunos defectos dado que, a veces, los empleados los engañan como parte de juegos que realizan para dar mayor interés a un trabajo tedioso;
- 12) la automatización de la inspección tampoco soluciona el problema de la calidad. En un análisis final, el hecho de que las inspecciones en la empresa se automaticen puede reducir los costos del personal de inspección, pero no tiene efecto alguno en eliminar la tasa de defectos de la fábrica. En consecuencia, en lugar de hacer hincapié en la inspección, la empresa debería ocuparse de la prevención de defectos o en hacerlo bien la primera vez.

b) Control estadístico del proceso: un avance respecto a la anterior etapa lo constituye el control estadístico del proceso, que consiste en anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando aparecen los primeros síntomas de la existencia de defectos.

Para ello se controla el proceso utilizando técnicas de muestreo estadístico, que indican si el proceso está o no bajo control⁴³. Este control es considerado una herramienta de mejora continua de la calidad, y se orienta a la obtención de piezas y productos con una dispersión mínima respecto de su valor objetivo. Ya no sólo preocupa que las características de calidad se cumplan en la prestación del servicio al cliente sino que se exige una gestión de los procesos normalizada que garantice a los clientes que recibirán el servicio esperado. De hecho, el control de la calidad se traslada a las distintas etapas de la fabricación, a través del

cumplimiento de una normativa y de las técnicas estadísticas de control de los procesos productivos.

c) Control integral de calidad: la inspección y el control de procesos no resultan suficientes, es necesario garantizar la calidad en contacto con los clientes. Para ello, el enfoque que se da a la calidad considera la cadena de producción completa, desde el diseño al mercado, ya que hay que incorporar la voz del cliente en el desarrollo del producto. Se considera que la calidad del producto no depende tan sólo de la fabricación, sino del propio proyecto, las compras, los requisitos de los clientes, la asistencia al cliente, etc. La gestión de calidad integral engloba todas las áreas de la empresa relacionadas con el proyecto, las cuales deben tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad. Debe existir, además, un autocontrol con el fin de que cada trabajador disponga de medios para controlar aquello que produce, y se responsabilice de la calidad obtenida. La coordinación de todas estas actuaciones forma parte del ámbito de responsabilidad de la dirección.

d) Calidad Total: la Calidad Total es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la importancia de la calidad para el éxito de los negocios por lo

⁴³ Hacia 1930 Shewart crea y aplica el Control Estadístico de Procesos (SPC) con objeto de reducir de forma sistemática la variabilidad de los procesos fabriles y mejorar así la calidad. Con posterioridad un discípulo suyo, Deming, asumiría y desarrollaría los principios del SPC.

que su objetivo básico es la mejora de la gestión y los resultados de la organización en el más amplio sentido del término. Al respecto, la calidad total asume todos los ingredientes de la gestión integral de la calidad y los amplía con los siguientes criterios:

- a) se ha de considerar la calidad de todas las actividades que se realizan en la empresa;
- b) la calidad es responsabilidad de todas y cada una de las personas que forman la empresa;
- c) el factor humano es fundamental para alcanzar la calidad total: tan sólo con formación, instalaciones y máquinas adecuadas, y motivación es posible obtener los resultados de calidad;
- d) participación, información y comunicación son condiciones básicas para alcanzar el objetivo de la calidad;
- e) la actitud de prevención de errores tiene prioridad frente a la actitud de corrección cuando éstos ya se han producido;
- f) hay que poner el énfasis en el cliente interno, que es la persona que en la empresa recibirá el resultado de nuestro trabajo.

Calidad Total equivale al conjunto de actividades para el logro de la calidad. Desde esta perspectiva cabe destacar las normas ISO 9000 del año 2000, y en particular la norma ISO 9001:2000. La norma ahora es conocida como Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad, y su enfoque es totalmente compatible con los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, pudiéndose considerar un subconjunto del mismo. A lo largo de los últimos 10 o 15 años se han ido asumiendo ambos sistemas, mayoritariamente los sistemas de calidad ISO 9000. Puede afirmarse que aquellas organizaciones que han evolucionado hacia la calidad total, han tenido en general su inicio en las ISO 9000. El Comité Técnico encargado de la revisión de las normas ISO 9000 aparecidas en 1987 (con ligeras modificaciones en 1994) tuvo en cuenta especialmente los siguientes argumentos que debían ser contemplados en las nuevas normas: a) enfoque y lenguaje típicos de entornos industriales; b) dificultades para aplicarlas a los servicios y a las Pymes; c) no enfatizaban las necesidades/satisfacción de clientes/usuarios; d) estandarizaban la situación presente sin orientarse hacia la mejora continua, y e) era difícil la integración con otros sistemas (ISO 14001) y modelos de gestión (EFQM). La revisión efectuada de las normas ISO 9000 en 2000 sirvió para reducir las tres normas existentes relativas a certificación por tercera parte, que quedaron englobadas en una sola, la ISO 9001/2000, que junto con la norma ISO 9004/2000 (Recomendaciones para llevar a cabo la mejora), forma un par coherente, cuyo principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

A modo de síntesis, en la siguiente tabla podemos observar la evolución que ha seguido el concepto de calidad:

Cuadro 6. Evolución histórica del concepto calidad.

	Inspección. Control. Calidad del producto.	Control Estadístico de la calidad. Calidad de los Procesos.	Aseguramiento de la calidad. Sistemas de Calidad Total.	Total Quality Management. (TQM / Gestión de la Calidad Total)
Finalidad principal	Control de productos defectuosos	Control de los procesos	Coordinación y prevención	Impacto estratégico
Visión de la calidad	Problema que se ha de resolver	Problema que se ha de resolver	Problema que se ha de resolver, actuando activamente sobre él	Posibilidad de disponer de mayor capacidad competitiva
Énfasis de la calidad	En el producto y en la producción	Homogeneidad del producto, disminución de la inspección	Toda gama de servicio incluido el I+D y áreas de soporte	En el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes
Métodos	Determinación de estándares y medición de los productos	Herramientas de calidad y métodos estadísticos	Planes y sistemas de calidad	Plan estratégico, fijar objetivos claros y movilizar toda la entidad
Papel de los facultativos	Inspeccionar, separar, contar y medir productos	Solucionar los problemas y utilizar las herramientas estadísticas	Planificar y medir la calidad y diseñar los programas adecuados	Establecer objetivos, planificar la educación y el entrenamiento, coordinar los departamentos y diseñar programas
Responsable de la calidad	El departamento de control de calidad	Departamentos de ingeniería y producción	La totalidad de los departamentos. La dirección se limita a establecer la política, planificar, coordinar y seguir el proceso	La totalidad de los componentes de la organización, destacando la dirección por su liderazgo
Orientación y rumbo	La calidad ha de comprobarse	La calidad ha de ser controlada	La calidad ha de conseguirse	La calidad debe gestionarse

Fuente: Domingo y Arranz (1997).

Cabe destacar que dicha evolución de la gestión de la calidad continúa, ya que se está pasando de un enfoque de calidad defensivo y táctico a otra aproximación ofensiva y estratégica. Se trata de reconocer que la calidad, entendida como valor estratégico, no ocurre al azar, sino que debe ser adecuadamente gestionada. La razón está en que es necesario considerar la estrategia de la calidad como un plan, elaborado con anterioridad a la ejecución de determinadas actuaciones y resultado de una acción consciente con un objetivo predeterminado. La calidad debe ser gestionada, lo que significa que la empresa trabaja para informarse, educarse y motivarse a ella misma y a todos aquellos con los que interactúa con el objeto de mejorar continuamente y reforzar los recursos humanos y los procesos, interacciones, dependencias, relaciones y resultados que conforman la empresa y el sistema al cual pertenece.

Teniendo en cuenta que la calidad debe ser gestionada en el sentido que debe abarcar a todos los miembros de la empresa, es importante entender que la Calidad Total implica una filosofía

de trabajo y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la Calidad Total es un paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficaz posible. La implementación de la Calidad Total implica, entonces, “una gestión a medio y largo plazo que apoya la supervivencia y el éxito de las compañías que saben aplicarla íntegramente. En un mercado cada vez más competitivo, es una de las únicas alternativas para muchas empresas. Además, la Calidad Total exige un cambio en la gestión de la empresa centrada en el cliente, en el personal y en el progreso continuo basado en criterios de rentabilidad del negocio. Para ello, la Calidad Total se despliega a partir de una decisión de la dirección de la empresa, que deberá conseguir un compromiso de todas las personas; se aprende mediante la formación, y se construye y se gestiona a través de su planificación, implantación y desarrollo, seguimiento y mejora” (Ruiz-Canela, 2004: 20).

2.3.1. Acerca de la Normativa de la Calidad

Las normas constituyen herramientas para que una organización pueda mejorar la calidad de sus productos o servicios, permitiéndole mantener y actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo, de forma tal de obtener la constante satisfacción de las necesidades del cliente, e incluso superar las expectativas de estos.

Una norma es un documento ordenador de una cierta actividad, elaborada voluntariamente con el consenso de las partes interesadas, que contiene especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances de la tecnología; es de público conocimiento; y, en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede ser aprobada como tal por un organismo acreditado al efecto.

Las normas ISO describen los requerimientos que debe satisfacer un sistema de gestión de la calidad: la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para su gestión, considerando que la calidad incluye la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades del cliente, sean éstas establecidas o implícitas. El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, tal como se muestra en la siguiente figura, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. Entre las normas de mayor aplicación se encuentran las ISO series 9.000 y 14.000. La primera motivación esencial de estas familias de Normas, es la de proveer a la empresa una filosofía, y en igual medida, una metodología para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos productivos. Pero también

juegan un rol esencial como documento base para utilizar en una relación contractual entre proveedor y cliente. La familia de normas ISO 14.000 para Sistemas de Gestión Ambiental asegura el cumplimiento con estándares de gestión y desempeño ambiental. Contiene más de veinte estándares, guías y otras publicaciones, sobre una gran variedad de temas como la gestión de bosques y el ciclo de vida de los productos. Establece lo que la organización necesita para alcanzar sus metas de eficiencia ambiental.

Figura 7. Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Norma IRAM 30.400. Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos.

El grupo de Normas ISO 9.000, cuya primera edición data del año 1987, proporciona a las organizaciones una metodología para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos productivos. Han sido adoptadas por más de setenta países como normas de calidad nacional; en Argentina comenzaron a certificarse en el año 1982.

Los fundamentos y la terminología utilizada por la IRAM-ISO 9001, fue revisada y modificada para ser ampliamente comprendida evidenciando que todos sus requisitos son genéricos y se pretende que ellos sean aplicables a todas las organizaciones con independencia del tipo, tamaño o producto suministrado.

No obstante su carácter genérico, hay sectores o actividades con características tan específicas que han expresado la necesidad de contar con cierto tipo de guías para la interpretación de esta norma y lograr una implementación adecuada y eficaz. Es así como IRAM decidió desarrollar la Norma 30.400 "Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 en servicios turísticos". Esta norma tiene por objetivo proveer lineamientos para comprender la IRAM-ISO 9001 en el ámbito de las organizaciones que prestan servicios turísticos, atendiendo sus particularidades y su amplia gama de prestaciones.

2.3.2. Sobre el Sistema de Normalización en Argentina

En 1994, mediante el Decreto N° 1474 se creó el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación que establece un organismo de normalización reconociendo a la actividad normativa su importancia como apoyo a la Gestión de la Calidad, y prevé la organización de una entidad que acredite a laboratorios de ensayo y de calibración, a los organismos de certificación y a los auditores de calidad, sobre la base de la normativa vigente.

Con posterioridad, se otorga al Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el más antiguo de Latinoamérica, la condición de entidad responsable de la actividad normativa en la Argentina y se crea el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), entidad privada sin fines de lucro, cuyo presidente es designado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), y cuyo consejo directivo está constituido por todos los sectores con interés en el tema: empresas y entidades empresariales, instituciones de capacitación en calidad, organismos científicos-técnicos, entidades representativas de los consumidores, entes públicos, organismos de certificación, laboratorios, etc.

Para obtener una certificación de calidad, como primera medida, es necesario llevar a cabo la reorganización interna de la empresa a certificar. Este proceso incluye una serie de pasos, a saber: definir responsabilidades de cada área, diseñar un manual de políticas de calidad, seleccionar y formar a personas para realizar la auditoria de calidad, hacer una auto-preevaluación y corregir los errores.

Para llevar adelante la reestructuración puede contratarse un equipo de gestión externo (servicio de consultoría) o hacerlo con el mismo personal de la empresa (previamente sensibilizado y capacitado a tales efectos).

El paso formal para pedir la acreditación es contactarse con alguno de los organismos acreditados (ver anexo II: Organismos de Certificación de Gestión acreditados por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA)).

Tomar la decisión de caminar la senda de la calidad, a través de la implementación de un SGC y/o mediante un proceso de certificación, no es tarea sencilla. La mejor herramienta disponible e imprescindible, es un fuerte compromiso de los directivos con su futuro, con el de la empresa y con el de la calidad. Igualmente necesaria resulta la sensibilización de la totalidad de los recursos humanos de la organización, puesto que es a través de su personal que la empresa define su estilo y su imagen.

2.3.3. Gestión Estratégica de la Calidad Total

La Calidad Total es una estrategia de gestión integral de la empresa, y como argumenta Plaza (2002), la aproximación estratégica y/o Gestión Estratégica de la Calidad Total se caracteriza por:

- 1) ser una alternativa metodológica, un esquema mental de razonamiento, para la evolución progresiva hacia la cultura de la calidad total en la empresa;
- 2) ofrecer una perspectiva humanista respecto a la gestión de la calidad, ya que convierte a los empleados no sólo en los auténticos actores que contribuyen con sus aptitudes y actitudes a la gestión de la calidad, sino también en agentes pasivos que deben ver satisfechas sus expectativas personales, sociales y laborales;
- 3) enfatizar las palabras gestión y total al ser la calidad no algo que una organización hace sino la forma en que la organización hace todas las cosas;
- 4) adoptar un enfoque preventivo que permita eliminar algunos de los problemas de los procesos de implantación, como por ejemplo, la existencia de conflictos entre la cultura de la calidad y la cultura existente en la empresa, y
- 5) enfatizar la importancia del entorno y de un enfoque a largo plazo respecto a la calidad ya que el objetivo es desarrollar a través del tiempo sistemas de gestión de la calidad completos que permitan la satisfacción no sólo de los clientes, sino también de los accionistas, empleados, sociedad, entorno, etc.

Este planteamiento se ajusta bien a la Teoría Económica del Comportamiento (también conocida como enfoque Carnegie-Mellon o Escuela Decisionista) y que fue desarrollada, principalmente, por Simon, Cyert y March⁴⁴, integrando investigaciones empíricas y descubrimientos económicos, sociológicos y psicológicos. Estos autores, centraron su atención en cuestiones tales como el proceso de adopción de decisiones, el proceso de fijación de objetivos, el conflicto organizacional, la revisión de algunos de los principios básicos de la administración y la comunicación y la información en la organización.

La teoría económica del comportamiento está construida sobre las siguientes hipótesis:

- 1) un concepto de empresa como coalición de participantes, ligado a la premisa de que la organización debe tener una naturaleza cooperativa para sobrevivir. La organización está formada por diversos grupos, cada uno con objetivos propios. Los partícipes seguirán en ellas mientras las recompensas que reciban compensen sus aportes. La noción neoclásica que reducía la empresa al empresario queda anulada por una visión global y amplia de todos los participantes;
- 2) sustitución del objetivo de maximización de utilidades por un conjunto de objetivos (individuales, grupales y organizacionales) que se estructuran en un objetivo general o fin último de la empresa que se subdivide en subobjetivos. El sistema de objetivos es el resultado de un proceso de negociación entre los grupos de interés que integran la coalición,

determinando la correlación de fuerzas entre los grupos que componen la organización. Ello puede provocar la existencia de un permanente conflicto de objetivos entre los grupos de interés, por ello se descarta la existencia de una regla de optimización que constituya una solución completa a los problemas y conflictos, pensándose más bien en soluciones satisfactorias;

⁴⁴ March y Simon (1977); Cyert y March (1965); Simon (1979).

3) un comportamiento de racionalidad limitada, rechazándose la hipótesis de racionalidad absoluta del sujeto decisor, por las limitaciones que imponen las motivaciones, la percepción del entorno y la capacidad para manejar todas las alternativas factibles. Se sustituye entonces el comportamiento óptimo por el comportamiento satisfactorio.

Las anteriores hipótesis refuerzan los enfoques estratégicos de Calidad Total al considerar dichos enfoques que la Calidad Total es tarea de todos los participantes de la empresa.

Como indica Ruiz-Canela (2004: 23) la Calidad Total es “una estrategia que busca garantizar, a medio y largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad mediante la satisfacción de los clientes y la eficiencia económica de la empresa. Esto es posible gracias a la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo y de gestión”.

Plaza señala que la Gestión Estratégica de la Calidad Total constituye una nueva fase evolutiva distinta del aseguramiento y de la Gestión de la Calidad Total.

Es un enfoque aglutinador cuyo objetivo es facilitar la transición desde las formas más tradicionales de gestión de la calidad hacia la Calidad Total, tal y como se observa en el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro 7. Tres enfoques de gestión de la calidad.

Enfoques de la calidad	Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad Total (GCT)	Gestión Estratégica de la Calidad Total (GECT)
Definición	Centrada en el producto	Centrada en el cliente	Centrada en el cliente y en el entorno
Prioridades	Énfasis en el coste y en los resultados	Énfasis en los resultados. La calidad es un medio	Énfasis en la organización. La visión está orientada por los principios de la calidad
Decisiones	Énfasis en objetivos a	Objetivos a corto plazo y a largo	Objetivos a corto plazo y a largo plazo que son

	corto plazo		sensibles y reconocidos medioambientalmente
Objetivo	Detectar errores	Prevenir errores	Prevenir errores en productos y servicios y mantener una toma de decisiones socialmente responsable con repercusiones sensibles en el entorno
Costos	La calidad incrementa los costos	La calidad reduce los costos e incrementa la productividad	La calidad reduce los costos, incrementa la productividad y mejora la imagen corporativa
Errores debido a	Causas especiales resultantes de los errores e ineficiencias de los trabajadores	Causas comunes resultantes de la dirección ineficaz de la dirección	Causas especiales comunes y también la toma de decisiones irresponsable y la falta de compromiso con los aspectos sociales y del entorno
Responsabilidad por la calidad	Centros de Inspección y Departamento de Control de Calidad. Los empleados pueden ser culpados de los fallos	Todos los miembros de la organización están implicados en la mejora a través del trabajo en equipo	Implica a todos los miembros de la organización, pero requiere el liderazgo de la dirección para asegurar la toma de decisiones socialmente responsables y su implantación dentro de la filosofía de la mejora continua
Estructura organizacional y flujo de trabajo	De arriba abajo y viceversa, burocrática, rígida, con restricciones al flujo de información	Aproximación horizontal, provee información en tiempo real, flexible	Aproximación horizontal y vertical, participación activa de diversos grupos de interés en la toma de decisiones relativas a la calidad
Toma de decisiones	De arriba abajo	En equipos cuyos miembros son los empleados	En equipos de trabajo formados por los empleados y personas pertenecientes a grupos importantes de interés.

Fuente: Plaza (2002).

En definitiva, con el cambio de concepto de Calidad, sus funciones también van cambiando, al igual que las actividades desarrolladas, y el enfoque pasa a ser integrador. Así, el control de calidad dejó de ser responsabilidad de una única persona, encargada del cumplimiento de una serie de especificaciones o normas, para constituir una función principal en la empresa: la función de calidad. Esta función está orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores adecuando los productos o servicios a sus expectativas. Desde esta perspectiva,

la calidad es, en la actualidad, una exigencia creciente de los mercados y clientes, y también un requisito para la supervivencia de la Empresa⁴⁵.

⁴⁵ Berry (1992).

Pero, antes que nada, la calidad es lo que debe dar sentido a la actividad económica de cualquier institución: la calidad, en sentido amplio, es la capacidad de resolver necesidades y es, por tanto, lo que permite alcanzar, supuestamente, el bienestar social⁴⁷.

2.3.4. Principios de la Gestión de la Calidad Total

A continuación se exponen los principios de la Gestión de la Calidad Total destacando que cabe distinguir entre aquellos que tradicionalmente forman el fundamento más básico y específico del enfoque de Gestión de la Calidad Total (principios específicos)⁴⁸ y los que adicionalmente se incorporan en el presente trabajo por considerarlos necesarios para preservar la efectividad de la aplicación de este enfoque, pero que tienen un carácter más genérico (principios genéricos). Los primeros, a los cuales la literatura especializada denomina principios específicos de la Gestión de la Calidad Total, corresponden a los siguientes: atención a la satisfacción del cliente, liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad, participación y compromiso de los miembros de la organización, cambio cultural, cooperación en el ámbito interno de la empresa, trabajo en equipo, cooperación con clientes y proveedores, formación, la administración basada en hechos, diseño y conformidad de los procesos y productos, gestión de los procesos, mejora continua en los conocimientos, procesos y servicios⁴⁹.

La Gestión de la Calidad Total puede ser identificada, definida y caracterizada en función de la aplicación que se haga de estos principios específicos por parte de la dirección. Los restantes principios tienen un carácter más genérico, ya que no pertenecen específicamente a la gestión de la calidad, aunque corresponden a conceptos que son, efectivamente, muy importantes para la coherencia en la aplicación de un sistema de Gestión de la Calidad Total.

⁴⁷ Algunas de las tendencias que caracterizarán la Gestión de la Calidad del siglo XXI, son las siguientes: 1) Expansión a todas las industrias y funciones empresariales; 2) Mejora de la calidad a un ritmo revolucionario; 3) Formación para todos los miembros de la empresa; 4) Equipos de trabajo autodirigidos; 5) Sistemas de información; 6) Gestión y reingeniería de procesos; 7) Enfoque en el cliente, y 8) Benchmarking y Autoevaluación (Fernández et al, 2003).

⁴⁸ La identificación de los principios que sustentan la Gestión de la Calidad Total es una cuestión contemplada en la mayoría de los textos sobre la calidad, en un intento de delimitar no tanto lo que se hace en la organización sino más bien cómo se hace.

⁴⁹ Imai (1989); Rodríguez Porras (1991); Plaza (2002).

Son conceptos también importantes para la dirección estratégica de cualquier empresa y para su diseño organizativo, y por tanto su tratamiento, análisis y aplicación, excede el ámbito específico de la Gestión de la Calidad Total.

Estos principios genéricos corresponden a: enfoque global de la dirección, objetivos de la empresa, visión compartida de los miembros de la organización, clima organizacional, aprendizaje, adecuadas compensaciones a los stakeholders, asignación de los medios necesarios y diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.

2.3.4.1. Principios Específicos de la Gestión de la Calidad Total

1. Atención a la satisfacción del cliente. El énfasis principal se pone en la performance o resultados que el producto o servicio obtiene en el mercado, o, dicho de otro modo, el énfasis se pone en la satisfacción del cliente o la adaptación a sus deseos y necesidades.

En efecto, los resultados de la empresa, expresados en volumen de ventas, ingresos y beneficios, dependerán de la capacidad de la empresa para adaptarse a los deseos y necesidades del cliente. Por ello, el primer objetivo de la Gestión de la Calidad Total es la satisfacción del cliente, y la estimación del grado de satisfacción que éste obtiene es una medida de la calidad alcanzada por la empresa. La consecución de la satisfacción del cliente se debe, sin duda, al propósito deliberado de conseguir este objetivo por parte de la dirección. Es decir, se debe a que conseguir satisfacer al cliente es algo prioritario, cuya importancia tratará de mostrar la dirección a través de su liderazgo, poniendo los medios organizativos y materiales necesarios para que el objetivo pueda ser alcanzado. La prioridad estratégica orientada a la satisfacción del cliente centra, por ejemplo, el planteamiento de Petrick y Furr (1997), quienes han caracterizado las visiones empresariales en cuanto a su alcance, distinguiendo los siguientes cinco grupos:

Cuadro 8. Visión y alcance de la calidad.

Tipos de visiones empresariales	Alcance de la visión empresarial
1. Inversor	La corporación debe maximizar el interés de los gestores
2. Prerrogativa administrativa	La corporación debe maximizar el interés de los gestores
3. Tomador de riesgos restringidos	La corporación debe maximizar el interés de una estrecha franja de tomadores de riesgos tales como los empleados, proveedores o inversores
4. Tomador de riesgos no restringido	La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos
	La corporación debe maximizar el interés de todos los tomadores de riesgos, pero debe

5. Tomador de riesgos priorizado no restringido	priorizar el interés de alguno de ellos, como clientes, empleados, proveedores, inversores, comunidades, sociedad y entorno natural
-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Petrick y Furr (1997).

2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad. Es indispensable, en este enfoque, una fuerte implicación y compromiso de la alta dirección en la implementación del sistema de calidad⁵⁰. Ello es una condición necesaria para que la dirección pueda liderar la implementación del sistema de Gestión de la Calidad Total y el proceso de cambio organizativo que implica. No es suficiente que los directivos reciban entrenamiento específico en el área de calidad, es necesario que se transformen en verdaderos impulsores y líderes de 360°⁵¹. Si el compromiso y el liderazgo del director general y sus colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que debe producir la implementación del sistema de calidad no tendrán el impacto suficiente⁵², y las prioridades que deben orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros.

El líder preocupado por la calidad posee características propias y que definen una especial sensibilidad hacia dos aspectos claves de la gestión de la calidad. Uno es el compromiso con la satisfacción de los trabajadores como elemento fundamental de todos los procesos que se desarrollan en la organización, y otro es la preocupación por la satisfacción de los clientes como fuente fundamental de la información para perfeccionar los procesos. Las características concretas que definen un liderazgo de la calidad total son las siguientes:

- 1) posee autoridad de prestigio y funciona siempre integrado en un equipo de trabajo;
- 2) comparte y delega sus responsabilidades de gestión estratégica con todos sus colaboradores (líder de 360°);
- 3) interviene con absoluta competencia en todos los aspectos que afectan a la calidad a lo largo de los procesos de producción;
- 4) es especialmente sensible a los procesos de comunicación dentro de la organización en sus tres direcciones: ascendente, de los colaboradores a líder con absoluta libertad; descendente, del líder a los colaboradores, y lateral de los colaboradores entre sí, y
- 5) facilita recursos de tiempo y medios humanos para que los trabajadores intervengan en los procesos de calidad.

⁵⁰ Para conseguir la calidad en la gestión es necesario, indica Champy (1996), efectuar una reingeniería de la dirección, la cual consiste en modificar la dirección en si misma, introduciendo los cambios

necesarios en el trabajo de los directivos, y a la forma en que piensan, organizan, inspiran, distribuyen, facilitan, miden y recompensan los trabajos operativos que intervienen en la cadena de valor.

⁵¹ Moreno- Luzón, Peris y González (2001).

⁵² Dale (1994).

Desde el punto de vista estrictamente profesional el líder comprometido con la calidad tiende a desarrollar capacidades en tres espacios importantes de la gestión de la calidad: a) la capacidad de comunicar su visión⁵³ y la misión de la organización de forma convincente, impregnando toda la actividad de los valores y principios que configuran su visión de la empresa;

b) la capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos a la misión y visión de la organización. Esto sólo puede conseguirlo mediante un compromiso de toda la organización con el principio de la satisfacción del cliente y con su propio compromiso por la satisfacción de sus colaboradores, y

c) la capacidad, enormemente difícil, de delegar facultades y competencias (no tareas), que es la única forma de crear un liderazgo compartido.

Los directivos deben tener siempre la mejora de la calidad como objetivo de sus propósitos, y transmitir claramente a todos los niveles este espíritu, no basta con que formulen ante toda la empresa sus compromisos con la calidad. Deben dedicar parte de su tiempo a realizar acciones correspondientes al programa de calidad, y asegurarse de que los demás también lo hagan. Las técnicas de motivación a través de la participación, campañas de calidad, exposiciones informativas, incentivos, etc., serán ineficaces si no se percibe el liderazgo constante por parte de la gerencia.

Las tareas que son responsabilidad exclusiva de la dirección y que no pueden ser delegadas han sido expuestas por Deming (1989), y son las siguientes:

- 1) dar continuidad y firmeza al propósito de mejora permanente de los productos y sistemas de la empresa;
- 2) definir y evaluar periódicamente objetivos de calidad claros. Si bien a largo plazo se presume que será suficiente con la consigna de mejora continua, en unas primeras fases será importante concentrar la atención de los miembros de la empresa en objetivos fijados por la dirección que sirvan a todos de referencia;
- 3) operativizar estos objetivos mediante una planificación estratégica de largo alcance y

⁵³ Para Cound (1993) la visión corporativa se desarrolla a través de los siguientes elementos: la misión (razón de existir de la organización), la estrategia (modo en que la organización pretende llevar a cabo

su misión), el conjunto de principios y valores (definen la ética prevaleciente en la consecución de la misión) y las prioridades organizacionales (determinan las reglas en el ámbito operativo).

amplia concurrencia de participación y contribución, adaptada a las peculiaridades y necesidades de la empresa;

4) controlar que esta planificación estratégica sea bien traducida a planes de mejora de calidad en cada unidad operativa;

5) hacer que todos comprendan el espíritu y objetivos del programa de calidad, incluidos los proveedores;

6) movilizar todos los recursos de la empresa en los planes indicados;

7) fomentar la comunicación abierta entre dirección y trabajadores, especialmente en lo que respecta a calidad;

8) eliminar las barreras entre departamentos;

9) estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de ventaja competitiva de la empresa;

10) sustituir la supervisión por el liderazgo;

11) entrenar a los empleados en métodos y técnicas de mejoramiento de la calidad, convirtiéndolos en "solucionadores" de problemas;

12) aplicar técnicas de gerencia participativa, permitiendo que los trabajadores colaboren en la búsqueda de mejoras;

13) cuidar los aspectos motivacionales, eliminando las barreras que impidan a los empleados sentir satisfacción por su trabajo, eliminando los miedos, sustituyendo los eslóganes y exhortaciones por un compromiso de mejora continua, y dando confianza, apoyo y reconocimiento a los trabajadores;

14) asegurar que las percepciones que se obtienen del cliente sobre la calidad se usan con efectividad;

15) comprar materiales/servicios/equipos de proveedores no sólo en base al coste, sino también en función de la capacidad de los proveedores de mostrar evidencia de la calidad;

16) reemplazar la inspección en masa por técnicas estadísticas de control de calidad;

17) insistir en los datos como base de las decisiones, buscando que las mediciones y análisis destaquen las mejoras logradas por la aplicación de los planes de calidad;

18) patrocinar, revisar y participar en auditorías de calidad y acciones de seguimiento; 19) insistir en la identificación y creación de informes de costes de calidad;

20) cambiar los sistemas de evaluación gerencial y de recompensas para estimular perspectivas a largo plazo de mejoramiento de la calidad, y

21) liderar con su comportamiento individual el desarrollo de la Calidad Total.

3. Participación y compromiso de los miembros de la organización. El enfoque de

Gestión de la Calidad Total requiere, también, implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización. Este principio es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la Gestión de la Calidad Total, que se caracteriza por la atención a las personas, y supone que los directivos y empleados, sea cual sea su nivel jerárquico, van a estar bien informados de los objetivos y políticas desarrolladas por la empresa en materia de calidad, y van a estar motivados para participar activamente en su cumplimiento. Este es uno de los principios cuya aplicación práctica es más compleja, debido a su estrecha interconexión con otros principios: objetivos y propósito estratégico, liderazgo y compromiso de la dirección, formación, asignación de medios necesarios, cambio cultural, visión compartida, y clima organizativo, entre otros. Sin profundizar en estas relaciones, podemos señalar algunas de las condiciones que facilitan la aplicación de este principio. En primer lugar, es necesaria una correcta ordenación de los incentivos orientada a obtener la motivación de los empleados, en segundo lugar es necesario atender los puntos de vista y las sugerencias de los empleados por parte de los mandos intermedios y directivos⁵⁴; y en tercer lugar, una cuestión extremadamente importante para la integración es asegurarse de que todo el mundo comprendió claramente lo que se espera de él, la tarea o actividad que debe realizar, y cuál es el aporte de su tarea al conjunto de la empresa. Esto último tiene que ver con el nivel de concreción y los aspectos indispensables en la implementación de la Gestión de la Calidad Total. De este modo los empleados y trabajadores entienden qué es lo que pueden aportar a la mejora de la calidad, y esto les posibilita e impulsa a que *administren, controlen y mejoren* los procesos en los que participan dentro de su esfera de responsabilidad.

4. Cambio cultural. Frecuentemente existe necesidad de cambio cultural en las empresas, ya sea para poder iniciar el camino de compromiso y la cooperación que permita la implementación del sistema de Gestión de la Calidad Total; o para profundizar en el camino de compromiso y cooperación ya emprendido. La cultura se define como el conjunto de creencias y percepciones que permite atribuir valores a las cosas e interpretarlas. La posibilidad y capacidad de los directivos para modificar la cultura depende del contexto organizativo, económico, social en el que la persona se desenvuelve.

⁵⁴ Rodríguez Porras (1991).

Por lo tanto son las modificaciones del contexto, en este caso organizativo, las que pueden producir el cambio cultural de la empresa.

La Gestión de la Calidad Total exige un cambio cultural importante, ya que la calidad debe implementarse en todos los procesos y funciones de la organización y, por lo tanto, ello

requiere cambios en los comportamientos, actitudes y hábitos de trabajo, de todos los miembros de la empresa.

Sin embargo, si el cambio se produce, la nueva cultura adaptada a un sistema de Gestión de la Calidad Total, fomentará la participación y la mejora continua en todos los niveles de la organización. Juran (1990) establece las siguientes reglas para reorientar la cultura hacia la calidad creativa y la mejora continua:

- 1) Instaurar un ambiente de participación durante las fases de planificación y ejecución del cambio, de modo que se minimicen las respuestas negativas;
- 2) Proveer suficiente tiempo para que la organización evalúe las ventajas del cambio frente a las amenazas a sus valores;
- 3) Comenzar poco a poco y de manera fluida, de tal forma que se levanten menos aprensiones. Para ello se pueden utilizar pruebas piloto;
- 4) Crear un clima social favorable. Para lograrlo, es necesaria la participación en equipo de los directivos como ejemplo del resto de los empleados, así como cambios en el sistema de recompensas y reconocimientos;
- 5) Entrelazar el cambio dentro de una parte ya existente y aceptada del patrón cultural;
- 6) Responder positivamente a los problemas suscitados por los empleados;
- 7) Trabajar con el líder reconocido de la cultura, que a menudo es informal, y
- 8) Tratar a las personas con dignidad y hacer los cambios productivos.

5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa. La cooperación es una de las características más necesarias para aquellas organizaciones en las que se implementa la Gestión de la Calidad Total. Para que exista cooperación son necesarios suficientes niveles de participación y compromiso, y de relaciones de confianza apoyadas en un liderazgo claro de la dirección. Esta cooperación es importante porque: facilita el cumplimiento de los estándares al colaborar más estrechamente trabajadores y directivos de diferentes áreas y especialidades; mejora la comunicación en y entre las diferentes unidades; facilita la formación de equipos de trabajo; facilita el aprendizaje al compartirse de manera más profunda conocimientos, habilidades y experiencia; permite reducir el tiempo y aumentar la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa.

6. Trabajo en equipo y círculos de calidad. Un elemento clave en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total, que está estrechamente vinculado con el principio anterior, es el trabajo en equipo. Esta forma de organizar el trabajo facilita la participación de los miembros de la organización, en la resolución efectiva de problemas⁵⁵, y fue valorada por algunos autores como un factor clave para conseguir la excelencia empresarial⁵⁶. En lo que respecta a los

distintos tipos de equipos de trabajo que podemos observar, la realidad nos muestra un panorama heterogéneo. Si bien a principios de la década de los 80 los grupos de trabajo más aplicados eran los conocidos círculos de calidad, en la actualidad hay una gran diversidad de equipos, y cada empresa que implementa un sistema con un enfoque de Gestión de la Calidad Total bautiza con un nombre específico los equipos que pone en marcha. Los círculos de calidad son, básicamente, un sistema participativo de management mediante el cual los trabajadores se reúnen en pequeños grupos para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con los aspectos del propio trabajo.

Esta es una aproximación al concepto de la naturaleza de los Círculos de Calidad, a continuación exponemos unas cuantas definiciones para aclarar la esencia de los Círculos:

- 1) un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad;
- 2) los Círculos de Calidad son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo;
- 3) los Círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura. Lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la empresa, y
- 4) los Círculos de Calidad suponen que los trabajadores no sólo aportan su esfuerzo físico, sino también su talento e inteligencia.

⁵⁵ Moreno-Luzón et al. (2001).

⁵⁶ Peters y Waterman (1984).

Existen diversas clasificaciones que presentan los diferentes equipos de trabajo que pueden desplegarse en relación con los sistemas de Gestión de la Calidad Total. Se distinguen:

- equipos formados por una unidad de trabajo con un supervisor y varios subordinados juntos que trabajan a diario realizando la misma función;
- equipos formados por administradores y su equipo más próximo de colaboradores;
- equipos interfuncionales, que tratan de coordinar distintas unidades de trabajo;
- equipos de proyecto, creados para desarrollar una tarea específica durante un determinado período de tiempo;
- equipos de mejora, encargados de estudiar un problema concreto referido a un producto o un proceso para proponer mejoras sobre el mismo; y,
- comités y consejos, grupos de carácter permanente encargados de diseñar y aplicar determinadas políticas de actuación.

En síntesis, a pesar de la diversidad de tipologías de equipos, podemos apreciar, que hay cuatro criterios que nos permiten clasificar cualquier tipo de equipo de trabajo que se presente integrado en un enfoque de la Gestión de la Calidad Total. Estos son: el carácter temporal o permanente del equipo, los integrantes del mismo, los objetivos que persiguen, y el grado de autonomía y autocontrol del equipo.

Los pilares en los que se sustentan los Círculos de Calidad son:

- 1) El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente;
- 2) El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad;
- 3) La potenciación de las capacidades individuales a través de un trabajo en grupo, y
- 4) La referencia a temas relacionados con el trabajo.

Ishikawa (1994), creador del concepto de Círculo de Calidad, los caracteriza del siguiente modo: es un pequeño grupo humano que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller y se crean con la finalidad de: contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa, respetar a la humanidad, crear un lugar de trabajo agradable y transparente donde valga la pena estar, desarrollar plenamente las capacidades humanas y, a largo plazo, aprovechar capacidades infinitas.

7. Cooperación con Clientes y proveedores. El funcionamiento de los equipos de trabajo requiere un clima de cooperación en la empresa. A su vez, una buena dinámica de trabajo en equipo refuerza la cooperación. Ambas cosas, realimentándose, forma una escuela de aprendizaje de la cooperación, que facilita la extensión de la cooperación más allá de las fronteras de la empresa. Esto, a su vez, facilitará el cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa, relacionados con su competitividad a través de una adecuada atención al cliente.

La generalización de la cooperación en el ámbito interno facilita la cooperación en el ámbito externo, en concreto la que es necesaria para una estrecha relación con clientes y proveedores⁵⁷.

La cooperación con los principales clientes es un requisito para la satisfacción y fidelización de éstos. Los clientes pueden expresar directamente sus quejas y sus preferencias, e incluso participan con sugerencias en el diseño de los procesos, productos y servicios, así como en el seguimiento de los mismos; con este fin algunas empresas conectan sus sistemas informáticos con los de sus clientes para estrechar esta relación. La relación con proveedores, es otra cara de la misma moneda, otro requisito importante para poder aplicar la Gestión de la Calidad Total⁵⁸.

No se puede producir calidad si los productos y servicios suministrados por los proveedores no son de calidad. La política de calidad acordada con proveedores a través de la cooperación, por parte de muchas grandes empresas, sirve para clarificar los términos de esta cooperación, y permite en ocasiones la contraprestación de la empresa cliente a la empresa proveedora, normalmente más pequeña, en términos de información y formación sobre la gestión de la calidad, o sobre otros aspectos técnicos.

8. Formación. La necesidad de que tanto los empleados como los directivos reciban la suficiente formación y capacitación está estrechamente relacionada con la implementación de un sistema de calidad.

⁵⁷ Moreno-Luzón, et al. (2001)

⁵⁸ Napolitano (1994) considera la relación cliente-proveedor desde la siguiente triple perspectiva: 1) Relación proveedor-cliente interno: cada persona de la empresa es cliente y proveedora de otras personas, áreas o departamentos; 2) Relación proveedor-cliente externo de la empresa: considera a la empresa como cliente que necesita ver satisfechas una serie de necesidades por parte de sus proveedores. El objetivo es conseguir el “cero defectos de los proveedores”, y 3) Relación proveedor-cliente externo “hacia abajo” de la empresa: considera a la empresa como proveedora garante de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Se debe proveer a los empleados de un nivel de formación que asegure que todos tienen conocimiento de los conceptos de la calidad, así como de las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (escucha activa, cooperación), para poder aplicar una filosofía de mejora continua.

La formación para la Gestión de la Calidad Total es considerada por Gasalla (1993) como una inversión y no como un costo; inversión que debe garantizar la adquisición de nuevas capacidades de carácter integral y desarrollar los talentos de los empleados, tal y como queda reflejado en el cuadro siguiente:

Cuadro 9. Entrenamiento y formación.

Formación tradicional	Formación para el desarrollo de talentos
<ul style="list-style-type: none"> . Convencimiento y adiestramiento . A corto plazo . Énfasis en la productividad inmediata . Orientación individual . Sólo unos pocos . Acciones aisladas de formación . Metodologías directivas en la formación 	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación y desarrollo . A medio y largo plazo . Énfasis en la calidad integral (personas y sistemas) . Orientación grupal . Alta participación . Plan integral de formación ligado al plan y la dirección estratégica . Metodologías activas participativas

<ul style="list-style-type: none"> . Sin conexión directa con la estrategia de la empresa . Pensando solamente en la empresa . Formación orientada a cubrir un puesto . La formación como costo 	<ul style="list-style-type: none"> . Ligadas directamente a la estrategia empresarial . Pensando en la empresa y en las personas que la componen . Formación con base de necesidades y objetivos . La formación como inversión
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Gasalla (1993).

Para que la formación sea efectiva deberá ser planificada sistemática y objetivamente. Para lo cual se necesita un adecuado diagnóstico de las necesidades concretas de formación y de los medios más efectivos para cubrir estas necesidades. La necesidad de mejora continua, a su vez, implica que los planes de formación tendrán un carácter continuo. La formación tiene que ser continuada en el tiempo para poder asumir no sólo los cambios de la tecnología, sino también los cambios en los entornos en los que la organización opera y las correspondientes modificaciones en las estructuras y las tareas a realizar⁵⁹.

⁵⁹ Oakland (1993).

Asimismo, si se desea que estas actividades de formación sirvan para fomentar un ambiente de trabajo en el que prime la colaboración y la implicación⁶⁰, los planes de formación deben estar ajustados a las necesidades de cada trabajador y la consecución de este propósito.

También debe decirse que la formación está en la práctica muy vinculada al adoctrinamiento⁶¹, ya que la formación suele utilizarse no sólo para capacitar en el uso de técnicas específicas que se pretendan aplicar en el marco de la Gestión de la Calidad Total, sino también para comprender la filosofía de la mejora continua y los demás principios de la aplicación de este enfoque de dirección.

La formación es frecuentemente utilizada como medio para informar sobre los nuevos valores de la empresa, y para conseguir el compromiso de los empleados, directivos y técnicos, con la nueva filosofía de trabajo y de dirección. La formación conecta así, de forma directa, con estos principios como el ya mencionado de la mejora continua, el liderazgo y el compromiso de los directivos con la calidad, la participación y el compromiso de los miembros de la organización, y la cooperación.

9. Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.

Otra de las características del enfoque del Gestión de la Calidad Total es la administración basada en hechos. Para ello se establecen indicadores de medida y retroalimentación que resultan claves para el seguimiento de las actividades y procesos. Es necesario medir y

controlar las actividades realizadas y los resultados obtenidos como información indispensable que permita el cumplimiento de otros principios de la Gestión de la Calidad Total: la implicación y el compromiso, la adaptación al cliente, la conformidad de procesos y productos, o la mejora continua. Estos indicadores pueden ser internos o externos. Entre los primeros se encuentran todos los procedimientos de medición, evaluación y control de las formas de desempeño y de rendimiento. Es necesario que los sistemas de medición de las diferentes actividades que se lleven a cabo en la empresa sean técnicamente viables y objetivos, ésta es una condición sin la cual no será posible el clima de equidad necesario para que se alcancen los niveles necesarios de implicación, compromiso y cooperación.

⁶⁰ Hall (1993).

⁶¹ Mintzberg (1993).

Entre los indicadores de carácter externo tenemos la información sobre las percepciones del consumidor y el benchmarking. Estas actividades permiten conocer el grado de consecución de los objetivos en relación con el cliente o con los competidores, y establecer dónde es necesario aplicar correcciones, dando una idea clara de los progresos efectuados y de los esfuerzos a realizar.

Asegurar la concordancia entre resultados y objetivos implica optar por un sistema de control centralizado o delegado. La Gestión de la Calidad Total opta por la delegación y el autocontrol. Una buena delegación, señalan López y Gadea (2001), conlleva fijar perfecta y correctamente los objetivos de los trabajadores ya que se requiere que los subordinados trabajen hacia determinados resultados medibles. En el siguiente cuadro se observan las características y ventajas de los sistemas de control basados en la centralización y en la delegación.

Cuadro 12. Formas de ejercer el control dentro de una organización.

Centralización versus delegación

Sistemas de control basados en la centralización	Sistemas de control basados en la delegación
<ul style="list-style-type: none"> . Es más fácil coordinar. Desde el puente de mando todo se ve. . Se pueden tomar mejor las decisiones. Se tiene mayor globalidad sobre toda la organización. . Se equilibra el poder de las diferentes áreas funcionales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> . El día a día no es ya un agobio para los directivos. . Estos se ocupan de los temas importantes. . La delegación da mayor control sobre el trabajo. . Ello aumenta la motivación y el rendimiento. . Ayuda a la formación. Formación en el puesto de trabajo y facilita la mejora continua.

<ul style="list-style-type: none"> . Economía de gastos indirectos. No hay duplicación de mecanismos de control. . A mayor nivel dentro del organigrama, mayor preparación y por ello mayor capacitación para controlar. . Ante una crisis, mayor capacidad de responder con rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> . La organización se hace más flexible y adaptativa al cambio. . La administración es cosa de todos. Todo el personal asume sus responsabilidades y las controla. . Se clarifican las responsabilidades . Existe una base objetiva para valorar el desempeño.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: López y Gadea (2001).

10. Diseño y conformidad de procesos y productos. La Gestión de la Calidad Total mantiene la conformidad de procesos y productos con el diseño y requerimientos o estándares prefijados, y para lograrlo, establece ex-ante las formas de prevención y eliminación de desviaciones o defectos⁶². Ahora bien, la conformidad, importante para que en la empresa existan referencias e indicadores respecto de la calidad obtenida, debe estar subordinada a las adaptaciones de la empresa al mercado. En este sentido, puede decirse que la conformidad deberá estar subordinada a la performance, o lo que es lo mismo: subordinar o hacer compatible el cumplimiento de los estándares a la capacidad de adaptación de la empresa.

En la Gestión de la Calidad Total es importante conocer los mercados para el correcto diseño de los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, siendo esta cuestión esencial y prioritaria para los resultados y la performance de la empresa. También la cooperación con los principales clientes en el diseño de productos y servicios es una importante garantía de la adecuación de estos últimos a las preferencias de quienes los demandan.

El diseño, además de tener una importancia clave para reflejar fielmente las preferencias de los clientes y ser condición necesaria para su aceptación por el mercado, tiene una responsabilidad en la prevención de errores en la producción.

11. Gestión de procesos. La orientación hacia los procesos en la Gestión de la Calidad Total es importante. Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención. El concepto de proceso es sencillo, se parte de que el trabajo que realiza una organización puede ser descompuesto en sus elementos básicos, es decir, los procesos, asociándose aquí la noción de proceso con la de tarea o actividad. Cada uno de estos procesos supone una transformación de inputs en outputs y aporta un determinado valor en esa transformación al conjunto de actividades de la empresa. Estos procesos elementales están relacionados con otros procesos

básicos con múltiples relaciones. Un proceso, además, puede ser catalogado como directo o indirecto según su vinculación al proceso de producción.

⁶² Conti (1993); Dale (1994)

Cada proceso o cada conjunto de procesos tienen unos proveedores y unos clientes, origen y destino. La orientación a los clientes es, precisamente, el objeto de la gestión de los procesos, siendo el propósito de esta orientación alcanzar la satisfacción del cliente, lo que requiere la adecuada armonización o encaje entre los diferentes procesos de carácter básico y/o entre los procesos más globales o extendidos.

12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.

Otro aspecto clave que introduce la Gestión de la Calidad Total es la mejora continua. Este principio es muy exigente porque requiere un esfuerzo continuo y a largo plazo en la aplicación de las políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique.

Mejora continua no significa, como se interpretó a veces, que no existan cambios drásticos, ya que el esfuerzo de mejora puede implicar cambios tanto incrementales como profundos. Significa que el esfuerzo de mejora en conocimientos, y en los procesos directos e indirectos, productos y servicios, es constante y continuado. Esta continuidad en el esfuerzo es lo que dio pie a la concepción de la Gestión de la Calidad Total como un camino sin retorno.

La conveniencia y la necesidad de mejora continua tienen razones tanto externas como internas. En lo que se refiere al ámbito externo de la empresa, si ésta considera que se han alcanzado los objetivos y abandona el esfuerzo para mantenerse en la mejora continua, su estancamiento provocará que otras empresas competidoras se sitúen en mejor posición competitiva. En lo que se refiere al ámbito interno, las mejoras incrementales o radicales, en conocimientos, diseño y ejecución de procesos, son el eje central de la aplicación de este enfoque y lo que posibilita la consecución de sus objetivos. La aplicación de este principio está estrechamente relacionada con la formación y el aprendizaje, así como el compromiso de los empleados y directivos, ya que constituye una manifestación de la implicación, la participación y el compromiso de todo el personal, y el resultado de las políticas de asignación de recursos y formación, y del aprendizaje real de la organización.

2.3.4.2. Principios Genéricos de la Gestión de la Calidad Total

1. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa. La Gestión de la Calidad Total es un enfoque global de dirección, no sólo en el sentido de integrar a todas las áreas de la empresa en la aplicación de los requerimientos técnicos, y en las formas de dirección de personal que favorecen la obtención de la calidad total, sino que también es un enfoque global en la medida en que implica una filosofía de dirección que cambia actitudes y formas de realizar actividades en los miembros de la organización, estableciendo un marco de cultura común, al mismo tiempo que integra a todos los programas de la empresa, y a éstos con los objetivos de la dirección, dentro del marco de la dirección estratégica de la empresa⁶³. En el enfoque de la Gestión de la Calidad Total es necesaria la formulación clara de una estrategia global y a largo plazo, en la que, como se mencionó, se planteen objetivos que permitan satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés que se relacionan con la empresa. Esta estrategia, además, será fruto de la interpretación del entorno y de la visión que la empresa tiene de sí misma, y permitirá establecer el conjunto de objetivos a corto y largo plazo, así como el propósito estratégico de la empresa.

2. Objetivos y propósito estratégico de la empresa. Los principios específicos de la Gestión de la Calidad Total anteriormente expuestos, tienen una importante relación con los objetivos y el propósito estratégico de la empresa. No es posible el liderazgo y compromiso de la dirección si ésta no ha decidido qué es lo esencial para la empresa, qué debe conseguirse de forma prioritaria, o en qué debe concentrar la organización sus recursos y las energías de las personas. Por otro lado sin propósito, objetivos y metas que orienten su actividad, no hay compromiso posible de los miembros de la organización. Del mismo modo, la existencia de un claro propósito estratégico ayuda a concretar formas de cooperación, formación de equipos y el modo en que se llevará a cabo la administración basada en hechos.

3. Visión compartida de los miembros de la organización. La visión que tiene la organización sobre sí misma, en las etapas iniciales de la empresa, es algo fundamental y básico, relacionado con las propias señas de identidad e indispensable para interpretar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa.

⁶³ Garvin (1988); Conti (1993); James (1996)

La visión debe servir de base a las intenciones y propósitos de la organización y construir la imagen que ésta tiene de sí misma. Es decir, responde a las preguntas: ¿De qué tipo de

organización se trata? ¿Cómo se van a llevar a cabo, con qué tipo de dirección, mediante qué forma de diseño organizativo, los objetivos y el propósito estratégico de la empresa? ¿Hacia donde vamos? las respuestas a estas preguntas llevan al concepto de visión. El aspecto esencial de la visión es que ésta, al ser una concepción sobre lo que la empresa es (misión) y será en el futuro (visión), se convierte en la fuente desde el cual se sustentan el propósito estratégico, los grandes objetivos de la empresa y la identidad de la organización, que influye en la cultura, en la forma de implicación y compromiso. Sin embargo, no está entre los principios motores porque lo que este principio representa no debería ser consecuencia directa de la voluntad deliberada de la dirección.

4. Clima organizacional. Los aspectos que tienen más influencia sobre el clima organizativo son el liderazgo de la dirección, la visión compartida, y el propósito estratégico, ya que establecen intenciones y propósitos visibles para toda la organización, que facilitan el compromiso y la cooperación de los miembros de la organización. También influye sobre el clima organizativo la administración basada en hechos, que implica ordenar incentivos desde las formas de evaluación y control, y la asignación de los medios necesarios, sin la cual no puede darse la implicación y el compromiso. Si agregamos a esto la compensación adecuada a los miembros de la organización, según contribución a la misma, reunimos todas las condiciones necesarias para formar el clima organizativo requerido por la Gestión de la Calidad Total.

5. Aprendizaje organizativo⁶⁴

La aplicación en el marco de la Gestión de la Calidad Total del principio de mejora continua lleva implícita la exigencia de formar a empleados y directivos en las herramientas y técnicas de mejora y también facilitar, a través de la formación, la información y las capacidades necesarias para aplicar los nuevos valores y principios de la calidad que se pretenden difundir.

⁶⁴ Para Senge (1992: 11), una organización que aprende es una organización “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y extensos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y dónde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

Los programas de formación pueden ser condición necesaria pero no suficiente para promover el aprendizaje, tanto a nivel individual, como grupal y organizativo.

El aprendizaje es muy necesario en todos los niveles y áreas de la organización: en las áreas de diseño, I+D y actividades operativas, porque de la mejora de las habilidades en estas áreas depende la innovación y las mejoras de calidad que proporcionen ventajas competitivas. En los mandos medios, porque el papel de estos directivos es esencial en las empresas cuya mejora

se apoya en la creación de conocimiento e innovación, y en la alta dirección, porque ésta inexcusablemente debe liderar todo el proceso de mejora.

En la implementación de un sistema de calidad es tan importante el aprendizaje de las personas y el de la organización, que éste debería estar incluido en la planificación del sistema, estableciendo la dirección los objetivos y aportando los medios para que se produzca. La aceleración de los cambios en el entorno, y la imprevisibilidad y complejidad de los mismos es tal, que ello está exigiendo a las empresas prestar atención a este aspecto. Así, el interés por el conocimiento, por su gestión, y por el aprendizaje organizativo, está ganando terreno a un ritmo acelerado, tanto en los trabajos teóricos como en la práctica de las empresas.

6. Adecuadas compensaciones a los stakeholders. Como se mencionó anteriormente, la estrategia de cualquier empresa debe contemplar entre sus objetivos el de satisfacer a sus accionistas, directivos, trabajadores, y a otras organizaciones cooperadoras o partes de la sociedad relacionadas con la empresa. En lo que se refiere a los miembros de la organización, la necesidad de una compensación justa a sus contribuciones fue subrayada por los autores clásicos (principios X y XI de Fayol) y por Simón (1977) en su concepto de equilibrio organizativo. Esta cuestión es especialmente importante para la Gestión de la Calidad Total si debe alcanzarse el compromiso y la participación de los miembros de la organización, y el clima que permita la cooperación y la mejora continua.

7. Asignación de los medios necesarios. La asignación de los medios necesarios para alcanzar los objetivos definidos en cualquier unidad o área de la organización, es un principio de racionalidad general en el diseño y en la dirección de cualquier organización, que cobra particular importancia en el caso de un sistema de Gestión de la Calidad Total. Dicha gestión, además de generar la forma de dirección, las ideas y el clima organizativo, que faciliten el compromiso de los empleados y la mejora continua, debe también concretar en la práctica formas eficientes y eficaces de realizar las diferentes actividades, para lo cual la asignación de los medios necesarios es una cuestión indispensable. A mayores recursos, sin la asignación o con una asignación deficiente, quedará anulado o muy perjudicado todo el sistema de Gestión de la Calidad Total, al no cumplirse condiciones indispensables para la implicación y el compromiso de los diferentes miembros de la organización.

8. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa. Éste es un principio que tiene carácter genérico, ya que el diseño de la organización que conduce a

niveles aceptables de eficiencia y eficacia, es necesario para cualquier empresa, sea cual sea su enfoque de dirección. La eficacia del diseño señala el grado en el que éste ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos; la eficiencia está relacionada con la racionalidad en la utilización de recursos y con el ahorro de costos. En la Gestión de la Calidad Total son importantes tanto la eficacia como la eficiencia del diseño. En lo que se refiere a la eficacia, es fundamental el cumplimiento de los objetivos adaptados a la satisfacción del cliente.

CAPITULO TRES:

CALIDAD TURÍSTICA EN ARGENTINA

3. Calidad turística en Argentina

Desde la perspectiva vinculada netamente al turismo, la Organización Mundial para el Turismo (O.M.T.) indica que "Calidad en el Turismo" incluye una serie de "factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural". Estos factores son considerados comunes y esenciales para cualquier turista o usuario y si falla algunos de ellos la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente. En otras palabras la calidad turística esta ligada al destino y por ende a todos los componentes, productos y servicios que se originan en el mismo, ya sea que provengan del sector oficial o del empresariado.

3.1. Orígenes y evolución del turismo

Según la definición de turismo de Naciones Unidas: "El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado".

Desde una perspectiva restringida, el sector turístico es la actividad cuyo producto va a significar el consumo de bienes o de servicios por un sujeto que se encuentra temporalmente desplazado de su lugar habitual de residencia. Desde esta perspectiva sólo se deberían contemplar como turísticas las empresas de hotelería (hoteles, restaurantes, campings, establecimientos de bebidas y comedores colectivos), excluyéndose agencias de viaje, transporte, información, actividades recreativas y pequeños comercios⁶⁵.

En las últimas décadas se están produciendo una serie de acontecimientos y fenómenos socioeconómicos que están dando forma a una de las actividades con mayor crecimiento

⁶⁵ Fuster (1991) define el turismo como un agregado de cinco consumos: transporte, alojamiento, alimentación, adquisición de bienes y servicios y disfrute de bienes y espectáculos. La conjunción de estos cinco consumos constituye al que los realiza, en turista.

y desarrollo con vistas a los próximos años. El Turismo es una actividad que nació espontáneamente, fue creciendo de una manera y transformándose desde sus orígenes y continúa cambiando hasta nuestros días.

El turismo tiene antecedentes en el siglo XVII (anteriormente había algunas situaciones de viajes relacionadas con el comercio y la religión) principalmente como hecho sociocultural, en prácticas de viajes no laborales, generalmente realizados por aristócratas que vivían de rentas y componían la elite de la época; eran viajes largos y los destinos eran usualmente Inglaterra, Francia y Alemania. Estos viajes hacían la diferencia con el resto de la gente y eran ellos los que exclusivamente tenían posibilidades de acceder a realizarlos. Estos grupos llegaron a ser de tal consideración, sobre todo en Francia, que el señor De Saint Morice publicó, en el año de 1672, la "guía fiel de los extranjeros en viaje por Francia"(la genuina antecesora de la Guía Michelin)⁶⁷.

En el siglo XVIII ya se empleaba en Inglaterra la frase de origen francés *le grand tour*, para referirse a aquellos jóvenes que, tanto para complementar su educación como por preocupaciones de cultura, organizaban largos recorridos por diferentes países del continente europeo. A tales viajeros se les empezó a denominar "turistas", término que se utilizó después en Francia para designar a toda persona que viajaba por placer o curiosidad, o por motivos culturales.

Con el correr del tiempo esto se fue transformando, en el Siglo XIX los principales motivos de los viajes eran cunas del arte como Florencia, Roma, Egipto entre otros, y el principal interés del viaje era la ver objetos de arte, objetos históricos y paisajes, motivados por la ya existencia de libros de orientación para la realización de estos viajes, escritos por otras personas que ya habían vivido esa experiencia en forma de crónicas de viajes.

En nuestro país los destinos más importantes a fines del Siglo XIX eran Mar del Plata y las Sierras de Córdoba y similar a lo que sucedía en Europa, también era la clase social adinerada la que tenía acceso a estos viajes.

⁶⁷ La guía Michelin fue creada en Francia en el año 1900 por André Michelin y ya era en ese momento una guía publicitaria, ofrecida con la compra de neumáticos.

A partir de 1920 se vende la guía y aparecen en ella los restaurantes por primera vez, la información que proporciona a los clientes de Michelin es relativa a la calidad de los mismos, empiezan de esta forma las

rondas de los primeros inspectores anónimos. En el año 1926, aparece la estrella para designar los mejores restaurantes y hoteles, y en el año 1931 aparece la clasificación en 1, 2 y 3 estrellas.

Estos viajes eran realizados en forma particular y viajaban en diligencia, o tren y se alojaban en postas o posadas; hasta la aparición de Thomas Cook que en 1841 comenzó con la organización de los viajes, que incluían el transporte, alojamiento y comida.

Entrados en el Siglo XX se comienzan a vislumbrar las primeras manifestaciones de lo que se conoció como Turismo de Masas en exclusivas playas Inglesas y Francesas, practicadas por otras clases sociales no tan aristocráticas. Esta modalidad de Turismo tuvo su auge luego de la 2ª Guerra Mundial conocida también como etapa Fordista⁶⁸ ligada a la Sociedad de Consumo.

Como habla Vera en su texto solo se puede hablar de Turismo de masas a partir del período de reconstrucción y crecimiento económico tras la segunda guerra mundial.

Comienza la industrialización de la mano del Capitalismo y se comienzan a diferenciar los tiempos de trabajo y tiempos de ocio.

Este tiempo de ocio lo empiezan a organizar los propios trabajadores como modo de descanso del trabajo y volver en mejores condiciones, reflejado por la Ley Laboral que contempla las Vacaciones anuales. Los enormes progresos en productividad permiten aumentar los salarios, disminuyen los costes de producción de los productos ordinarios y se reduce el horario laboral, así se suma la clase trabajadora a la práctica del Turismo y las clases sociales se diferencian por los destinos y los servicios que utilizan. (Vera, 1997)

Sol y Playa es el producto masivo por excelencia y en constante crecimiento, comienzan a darse las segundas residencias en los destinos consolidados.

La práctica turística "de masas" comienza a ser estandarizada y orientada exclusivamente a la oferta, donde el turista cumplía un rol netamente pasivo.

Quienes practican esta modalidad comienzan a buscar nuevos horizontes que se ajusten más a sus necesidades, donde puedan sentirse parte del lugar y su entorno.

Los destinos de turismo de masa comienzan a deteriorarse dado su uso intensivo y fue perdiendo calidad ambiental, que es precisamente lo que buscan los nuevos turistas.

⁶⁸ El Turismo Fordista corresponde a los años 60 hasta los 80 pero en realidad, en muchos lugares, sigue inmerso. Se caracteriza por la producción en masa de los bienes que siguen el mismo patrón y por una economía de escala con una gran concentración industrial. En cuanto a la oferta nos encontramos con la reducción de costos, la estandarización de los productos, la poca competitividad entre destinos y la cantidad frente a la calidad. La demanda se caracteriza por el escaso nivel de especialización, una demanda pasiva y poco nivel de exigencia.

Alrededor de los años 80 nace una nueva modalidad turística como alternativa o complemento de la modalidad tradicional, los turistas comienzan a experimentar nuevas necesidades de consumo, esta etapa es conocida como turismo Alternativo o Post-Fordista⁶⁹.

El turista de fines de siglo XX, es un turista experimentado que busca cosas nuevas, donde encontrar el escape a la trepidante lucha cotidiana de la ciudad (José Luis Andres Sarasa – 2000). Esta nueva demanda no convencional, que busca lugares tanto interesantes como desconocidos, generó modalidades distintas, como el Ecoturismo, El Turismo Aventura, Los Deportes y el Turismo Rural. Este nuevo turismo tiene un carácter participativo de mayor contacto con el medioambiente tanto natural como social. (Schmulewicz 1995)

"La preocupación por cuestiones ambientales es central en muchas de las nuevas modalidades turísticas". (Rodolfo Bertoncello)

Por otro lado, el turismo es una actividad cuyo crecimiento progresivo tiene impactos cada vez más importantes en el ámbito cultural, social y económico de un país. Produce efectos en la balanza de pagos, en las inversiones y en la construcción, mejoras en el transporte, lo que a su vez repercute en el empleo y, en definitiva, en el bienestar de los miembros de una comunidad.

Como indica Bericat (1999) el turismo debe observarse como un caso específico de movilidad en el espacio y ya sea por motivos de ocio o por otros motivos, lo cierto es que las personas desplazadas influyen en el lugar de destino al introducir cambios en la estructura social de consumo. Esta estructura de consumo modifica la estructura de oferta lo que, a su vez, transforma la estructura productiva y laboral de este lugar.

El abordaje estadístico del fenómeno "turismo" en su aspecto económico puede hacerse desde el punto de vista de la demanda o desde el punto de vista de la oferta.

⁶⁹ El Turismo Postfordista se da en los años 80 y continúa hoy en día. Se caracteriza por la constante innovación y la gran competencia que permite incrementar el peso de la demanda. La satisfacción no está directamente vinculada al uso de bienes y servicios sino a la anticipación y la imaginación de su uso. Supone una reacción de los consumidores contra la oferta homogénea. Se desarrollan nuevas prácticas, nuevas maneras de hacer y organizar, nuevos escenarios, nuevas necesidades de la demanda, nuevas perspectivas y nuevos espacios. Consumidores más sutiles y sofisticados. Uso del MKT para camuflar el cariz industrializado y masificado de los productos. Es un turismo más auténtico, heterogéneo, más fragmentado y menos estandarizado.

La demanda se define en función de:

- Perfil de los visitantes (sexo, edad, nivel educativo, nivel de ingresos, etc)
- Medio de transporte utilizado

- Tipo de alojamiento utilizado
- Destinos elegidos
- Período y duración de la estadía
- Finalidad o motivo del viaje
- Actividades desarrolladas en el lugar visitado
- Su impacto económico en las diferentes ramas de actividad, en la ocupación y en las inversiones.

La oferta, se define en función de las ramas de actividad relacionadas con la satisfacción del consumo turístico:

- Hoteles y establecimientos similares
- Inmuebles en alquiler para el turismo
- Restaurantes, cafés
- Transportes
- Agencias de viaje y operadores de turismo.

La actividad económica turística permite una captación de divisas, supone un ahorro interno, un proceso integral redistributivo y es un satisfactor de necesidades psico-económico sociales debido a la creación de puestos de trabajo, desarrollo de los recursos humanos e inversiones, lo que genera un efecto multiplicador en la economía del sector, es decir, un mayor incremento en el gasto turístico que repercute sobre el ingreso y multiplica sus efectos.

La importancia del turismo es tal, que debido a la ubicación, clima, recursos limitados, tamaño y patrimonio cultural, algunas regiones no tienen otra opción que dedicarse al turismo para crecer, desarrollarse y mejorar su nivel de vida. (Philip Kotler. 1992:189).

A su vez, el beneficio principal del turismo son los empleos en hoteles, restaurantes, establecimientos de ventas al menudeo y transporte. Estos empleos directos pueden ser calculados sobre una base de gastos por día o por viaje. Los empleos indirectos son creados por el consumo de los empleados del turismo en la economía de un lugar que, a su vez, genera más empleos. El segundo beneficio del turismo es su efecto multiplicador. El tercer beneficio del turismo proviene de los ingresos por impuestos del estado y municipios que proporcionan los turistas. (Philip Kotler. 1999:191)

- Corrige el desempleo.
- Minimiza problemas de carácter social.
- Suaviza situaciones de conflicto y fricción.

- Eleva los niveles de consumo vía rentas.

La creación de puestos de trabajo por el turismo puede ser:

- Directa, por el aumento de plazas de alojamiento, restaurantes, transporte, etc.
- Indirecta, por la necesidad de expansionar sectores que prestan servicios a los sectores productivos turísticos.

Efectos del turismo sobre el ingreso nacional:

- Sobre el producto interno: Los gastos de los turistas generan salarios y otros ingresos en los factores de producción (reacción en cadena = restaurantes – alimentos – agricultura, entre otros).

3.2. El sector turístico Argentino

En nuestro país, hasta no hace mucho tiempo, el crecimiento turístico se producía casi exclusivamente de manera espontánea. La mayor o menor cantidad de turistas que nos visitaban estaba fuertemente influida por el tipo de cambio y el grado de estabilidad política del país.

Más atrás en el tiempo, encontramos que hubo esfuerzos de personas que lucharon para que el turismo fuera entendido como una de las políticas prioritarias para el país. Sin embargo, ese impulso no encontró el acompañamiento sostenido de los diferentes estamentos del Estado (Nacional, provincial o municipal), más allá de algunos períodos en los que el tema se abordó con la seriedad que merece.

Lamentablemente, las frecuentes interrupciones institucionales del pasado, tampoco ayudaron para que en el Siglo XX la Argentina explotara todas las potencialidades del turismo. De esa manera, durante décadas, el país vivió “hacia adentro” de sus fronteras, y esa forma de pensar hizo que el turismo transcurriera bajo el paraguas de los destinos tradicionales, sin investigar ni desarrollar otras posibilidades.

El retorno a la democracia fue un punto de inflexión para la Argentina y, lógicamente, también lo fue para la forma de entender el turismo.

Lentamente, pero sin pausa, fuimos pasando de empresas constituidas por comerciantes intuitivos, valiosos para aquellos momentos fundacionales, a un universo empresarial que cuenta con una fuerza laboral que llega con el valor agregado de la educación formal que se imparte en universidades e institutos de turismo, y que se completa con la práctica cotidiana.

Ese cambio fue provocando enormes transformaciones, necesarias para comprender el cambio global que se fue dando en el mundo, y que se profundiza a la rapidez de las actualizaciones tecnológicas. Si bien al principio fueron imperceptibles, estos cambios fueron generando un salto de calidad en la gestión de las empresas de toda la cadena de valor del turismo.

Detrás de esos resultados hay un enorme trabajo realizado desde el sector oficial y el privado. Es el producto de una enorme inversión en dinero y en horas hombre para provocar ese crecimiento. Eso se consigue, entre otras cosas, con personal calificado y que posee un adecuado nivel de estudios y capacitación.

Sin promoción no hay turismo. Y en ese terreno también se avanzó considerablemente. De acciones promocionales espasmódicas y coyunturales, se pasó a una programación racional que atiende a las verdaderas necesidades del turismo nacional.

Desde hace algunos años, la Cámara Argentina de Turismo y la Secretaría de Turismo de la Nación acuerdan un plan de acciones en el exterior que se basa en el estudio de los mercados y los diferentes grupos de interés que la Argentina puede alcanzar con su diversidad de productos y destinos.

También hay que mencionar la capacidad del turismo para generar riqueza con equidad, un aspecto que se enriquece cuando el sector es considerado como una Política de Estado. Esa afirmación es fácil de advertir cuando se recorre el país y se observa el desarrollo horizontal de la actividad, que ha llegado a municipios a los que difícilmente lleguen inversiones de tipo industrial.

Esto ha permitido el surgimiento de destinos que aun se consideran emergentes; la puesta en valor de circuitos de enorme atractivo cultural e histórico; el desarrollo de propuestas vinculadas a la arqueología y la paleontología; y, tal vez lo más importante, la inclusión de las comunidades locales en el proceso productivo.

También es importante el reconocimiento y revalorización de las culturas de los pueblos originarios, que tienen mucho para aportar y enseñarnos y que, sin duda, enriquecen el bagaje turístico de la Argentina.

La toma de conciencia respecto del cuidado y respeto del medio ambiente dentro del sector turístico, es otro elemento que ha superado la moda, para convertirse en una preocupación permanente.

3.3. Ciento tres años de Turismo Argentino

El sector turístico argentino ha acordado celebrar el 16 de diciembre 2007 los cien años del turismo en nuestro país, a partir del reconocimiento de que fue en 1907 cuando se tomaron decisiones desde el Estado y se encararon obras que luego tendrían una significativa importancia para el desarrollo de la actividad en Argentina.

Pese a que estamos empezando a celebrar los cien años, el turismo es uno de los sectores más jóvenes de la economía en todo el mundo y también en nuestro país, aún cuando su crecimiento global lo convierta en uno de los factores más importantes de las transacciones

internacionales, con una aceleración en su evolución que no resulta comparable con ninguna otra actividad.

El abuelo materno de Antonio Torrejón, Sebastián Siguero, venido de Bilbao, del país Vasco, ya había levantado una fonda en 1907 en la incipiente localidad de Puerto Madryn, en el territorio del Chubut. Y por ese entonces, Mar del Plata ya había inaugurado, y también se había quemado, la primera rambla junto al mar. El Perito Moreno ya había donado las 7.500 hectáreas iniciales en la Patagonia de los Lagos para gestar lo que fue, años más tarde, el Parque Nacional del Sur y también se había concretado una reserva de tierras para el futuro Parque Nacional Iguazú. Por entonces, Enrique Burloh ya había abierto su casa-hotel en Puerto Deseado y en la punta del Lago Viedma el alemán Brodersen y el danés Jansen regentaban al que se consideraba uno de los mejores hoteles de la cordillera. Antes de 1907, Primo Capraro había levantado el Hotel Correntoso junto al Nahuel Huapi, y se disponía de tres hoteles cordilleranos entre Chile y Argentina para los visitantes que cruzaban el Paso Pérez Rosales.

En la provincia Salta el 1° de Abril de 1880 el Dr. Antonio Palau, natural de Lérida, España, fundaba en las aguas termales de Rosario de la Frontera las primeras piletas y el primitivo hotel que se llamó "Martín García", contando con un total de 800 hectáreas, naciendo así el primer pabellón de baños termales en Sudamérica. Luego el hotel fue reacondicionado y actualmente ofrece caminatas, cabalgatas, mountain bike, cancha de tenis, de bochas, beach voley, spa y golf.

Se afirma que el punto de partida para el turismo argentino se estableció en 1907, porque ese año resultó una verdadera bisagra en la historia del turismo en Argentina. Si bien antes de 1907 se realizaban viajes turísticos en la Argentina, fue en los años previos al centenario de 1910, cuando el gobierno de entonces encaró un fuerte impulso de modernización de Buenos Aires para recibir a los huéspedes que se esperaban. La figura que marcó ese tiempo de preparativos fue el ministro de Obras Públicas Ezequiel Ramos Mejía. La historia del turismo está íntimamente ligada a los Parques Nacionales y al Automóvil Club Argentino. Además se verifica que en 1907 se produjo la recepción del proyecto del arquitecto Carlos Thays, del hoy Parque Nacional Iguazú, y se recibió la donación de \$ 3000 por parte de Victoria Aguirre para la apertura del camino entre el puerto y las cataratas, en tanto la empresa Minera Gibaja-Núñez comenzó a construir el primer alojamiento de Iguazú. En materia de hotelería, en 1907 fueron inaugurados el edificio del Nuevo Mundial Hotel, uno de los más prestigiosos de la avenida de Mayo porteña, el Hotel Central en Santa Fe, y el 1º de mayo de ese año, el Hotel Central Muñiz en la ciudad de Bahía Blanca. En 1907 fue inaugurado el ramal ferroviario entre las localidades de Villa Elisa y Caseros, en la provincia de Entre Ríos, con una extensión de 36 kilómetros, que

hoy continúa en funcionamiento, y el 30 de diciembre llegó a La Quiaca el primer tren. Fue también el año en que se consolidó el servicio marítimo regular de pasajeros y carga a la costa patagónica, con barcos de Nicolás Mihanovich que cumplieron servicios desde el Mato Grosso, Paraguay y Brasil, hasta el Canal Beagle. En 1907, por ley provincial, Mar del Plata fue declarada "ciudad", Jorge Newbery realizó su vuelo con el globo "Pampero" sobre Buenos Aires, y el transporte individual por tierra se ponía en marcha definitivamente con la línea de producción de los legendarios "Ford T". En una relación directa con éste fenómeno, fue en ese año también que se descubrió el petróleo argentino en Comodoro Rivadavia.

Como si todos estos hechos concurrentes no fueran suficientes, hubo una acción desde lo más alto del gobierno nacional que marcó a 1907 como el año en el que desde el Estado se comenzó a reconocer y a valorar la incipiente actividad del turismo. El entonces Presidente de la Nación, José Figueroa Alcorta, firmó un decreto por el cual se sumaron 43.000 hectáreas de tierras del Estado Nacional, a la superficie inicial donada por el Perito Moreno para que se creara el primer Parque Nacional de Argentina, que fue originalmente llamado Parque Nacional del Sud y luego Parque Nacional Nahuel Huapi. Fue ese gesto de Figueroa Alcorta la primera acción concreta del Estado Nacional para propulsar la iniciativa ambiental y turística que Moreno había puesto en marcha.

La consolidación y expansión del turismo en Argentina, tuvo su motor en los preparativos para la celebración del Centenario de la Revolución de Mayo. En 1908 se terminó de construir el actual Teatro Colón de Buenos Aires, y en Alta Gracia (Córdoba), se inauguró uno de los primeros hoteles-casinos del país: el Sierras Hotel, en coincidencia con el inicio de las operaciones del denominado "Tren de las Sierras". Entretanto, comenzó a funcionar el trasbordador que hasta 1977, cuando se inauguró el puente Zárate-Brazo Largo, unió Zárate con Ibicuy. En 1909 se editó la primera guía turística de las Sierras de Córdoba, y el Ferrocarril Trasandino comenzó a unir las ciudades de Mendoza y Los Andes, en Chile. Fue también un año antes del centenario de la Revolución de Mayo cuando se inauguró un establecimiento que sigue siendo emblemático para Buenos Aires: el Hotel Plaza. Ya en 1910 abrió sus puertas otro hotel clásico del centro porteño: el Hotel Chile, y comenzó a construirse el Hotel y Casino de Tigre. En ese año se inauguró en San Martín de los Andes, en la Patagonia de los Lagos, el Hotel San Martín, posteriormente llamado Lácar, y se inauguró oficialmente el túnel del Ferrocarril Trasandino. En Luján se inició la construcción de la Basílica, y en Mar del Plata se celebró la primera "Fiesta del Mar", organizada por la Sociedad Sportiva Argentina, con la elección de la reina y sus princesas, en el marco de la "Semana de Mar del Plata".

Hacia finales del 2003 la Secretaría de Turismo de la Nación (Sectur) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) firmaron un convenio para la elaboración de la Cuenta Satélite de Turismo, es decir la medición del impacto y la participación relativa del turismo en el conjunto de la economía de nuestro país.

En efecto, tanto el turismo internacional receptivo como el turismo interno generan ingresos genuinos ya sea directos: por pago de servicios utilizados, tales como alojamientos, empresas de viajes, restaurantes, industrias culturales, espacios de recreación, comercios de artesanías, servicios personales, transporte, comunicaciones; como indirectos, toda vez que el gasto turístico motoriza sucesivas cadenas de pago a proveedores y personal ocupado y, en definitiva, impacta en los ingresos de todos los sectores relacionados con la actividad.

La Encuesta de Turismo Internacional (ETI) y la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) tienden a mejorar la información coyuntural disponible sobre el sector, ya que lo abordan desde perspectivas complementarias. Las cifras del gasto del turismo internacional (procedentes de la ETI) son relevantes para la balanza de pagos y para las cuentas nacionales. Los datos que puedan obtenerse de la EOH tienen, por su parte, especial incidencia en el cálculo del Producto Bruto Geográfico, ya que el turismo desplaza geográficamente el nivel de actividad, teniendo impactos importantes a nivel local así como también en la actividad del transporte.

Instituciones Turísticas Argentinas

Sector Público

SECTUR

Parques Nacionales

Vialidad Nacional

Instituto Nacional de Promoción Turística

Sector Privado

CAT (Cámara Argentina de Turismo). En la actualidad, está integrada por:

- Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones y Congresos (AOCA);
- la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT);
- la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA);
- la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT);
- la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC);
- la Cámara Argentina de Tiempo Compartido (CATC);
- la Federación de Cámaras de Turismo de la República Argentina (FEDECATUR);

- la Cámara de Compañías Aéreas en Argentina (JURCA)
- y la Cámara Argentina de Empresas Arrendadoras de Autos (CADEA).

Además:

CATC (Cámara Argentina de Tiempo Compartido)

AOCA (Asociación de Organizadores de Congresos de la Rep. Arg.)

SKAL (Asociación Internacional de Profesionales del Turismo)

A nivel privado y con respecto a la evaluación de Calidad en cualquier industria, tenemos en Argentina: la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia FUNDECE, institución privada cuyos miembros son empresas. A efectos de expandir hacia todos los niveles de las organizaciones los principios sintetizados en su misión, FUNDECE impulsó la creación de dos instituciones, el IPACE - Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia y la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

A nivel público, dentro de la industria turística, tenemos el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) dependiente de la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística - Secretaría de Turismo de la Nación,

3.4. Presentación del Sistema Argentino de Calidad Turística – SACT

El turismo es una actividad que se concreta en un espacio físico en el que la experiencia se realiza y actualiza. Como mencionamos anteriormente, se trata de una actividad económica transversal que en su cadena de valor, contiene eslabones tan diferentes como prestadores de servicios de transporte y alojamiento hasta productores de alimentos o constructores. Esta transversalidad significa a la vez que genera un alto impacto en campos tales como la cultura, la economía y el ambiente social y natural en el que está inserto, por lo que su desarrollo, sin una adecuada planificación, puede generar graves problemas.

Como resultado, el turismo debe desarrollarse siguiendo modelos sostenibles de gestión, producción y consumo que consideren, entre otros, los recursos ambientales disponibles y respeten las estructuras socio-económicas físicas y culturales de cada destino, contribuyendo así a la preservación y protección de los recursos de los cuales se nutre. Todo esto, sin perder de vista las necesidades y expectativas de un cliente cada vez más informado y exigente: el turista.

La gestión de la calidad es, en este sentido, una herramienta que permite orientar los procesos que toda gestión implica hacia la cultura de la mejora continua. Aplicada a los servicios

turísticos, la gestión de la calidad habilita y asegura un desarrollo sustentable de la actividad basado en criterios de responsabilidad social, ambiental y económica.

Como respuesta a todos estos elementos, el desarrollo sustentable del turismo requiere instrumentar propuestas integrales elaboradas con decisión política y compromiso empresarial, capaces de promover la formación de profesionales con capacidades técnicas avanzadas y la participación activa y coordinada de todos los agentes representantes de los distintos sectores implicados: turistas, empresarios, profesionales, trabajadores, pobladores locales, sector académico, autoridades públicas y tercer sector.

En Argentina, la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) es el organismo rector que tiene por misión concertar, implementar y fomentar las políticas para el desarrollo turístico sustentable que fomenten la competitividad del sector. Para ello, es la responsable de promover y regular la actividad turística para el aprovechamiento y conservación del patrimonio turístico nacional y la satisfacción de los destinatarios de sus servicios.

Por su parte, la Ley Nacional de Turismo (Nro. 25.997) expresa el mandato y la preferencia por desarrollar procesos participativos de mejora continua, basados en el compromiso de todos los actores, en la renovación y actualización de los métodos de gestión y producción, y en la generación de valor e innovación a través del conocimiento, como herramientas aseguradoras de la Calidad y la Competitividad del sector.

Asimismo, asegurar y mejorar la calidad constituye uno de los cuatro campos de acción del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016. Se trata de una estrategia orientada hacia la difusión de una cultura de la calidad tanto en la prestación de servicios como en el cuidado ambiental, a través de la promoción de buenas prácticas para el uso racional de los recursos.

En este marco, la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística tiene como responsabilidad primaria intervenir en las estrategias institucionales tendientes a la mejora de la calidad de las prestaciones turísticas, estableciendo y controlando estándares de calidad en el marco del desarrollo sustentable del sector.

A tales efectos, se diseñó el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) conjunto de herramientas operativas cuyo objetivo es el de promover la cultura de la calidad y la mejora continua en todos los actores que conforman la cadena de valor del sector turístico nacional. Este sistema, fue aprobado en octubre de 2008, teniendo como meta desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental.



La realidad turística argentina reconoce la coexistencia de diversas etapas de desarrollo que llevan a la Secretaría de Turismo de la Nación a articular una respuesta integral, al tiempo que diferenciada y acorde a los múltiples requerimientos de los actores turísticos. En este sentido, el Sistema Argentino de Calidad Turística - SACT - no es un modelo teórico abstracto, sino una serie de opciones metodológicas y procedimentales que pueden ser adaptadas y adecuadas a las realidades y características de cada destino y sus correspondientes grupos sociales. Se trata de herramientas que responden a un determinado perfil del destinatario y sus componentes respecto de su nivel de inmersión en la cultura de la calidad. El SACT es una estrategia llevada a su nivel operativo, orientada hacia la difusión de la calidad tanto en la prestación de servicios como en el cuidado ambiental, a través de la promoción de prácticas efectivas para el uso racional de los recursos.

La visión del SACT es proponer, desarrollar e implementar las herramientas necesarias para posicionar al país como referente de la región por la calidad de su oferta.

Sus lineamientos pueden resumirse de la siguiente forma:

Figura 8. Lineamientos del Sistema Argentino de Calidad Turística.



3.4.1. Objetivos generales y específicos del SACT

Objetivo General del SACT

Posicionar a la Secretaría de Turismo de la Nación como líder natural de los procesos orientados a desarrollar e impulsar la cultura de la calidad entre todos los actores del sector.

Objetivos Específicos del SACT

- Desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, cultural y ambiental;

- Implementar en el sector público turístico un modelo de gestión por resultados diseñando procesos que respondan al cumplimiento de las misiones institucionales y que puedan ser evaluados fácilmente por la ciudadanía.

3.4.2. Herramientas del SACT

El SACT está compuesto por una serie de herramientas que se alinean por niveles: Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO); Programa Buenas Prácticas en Destinos (BB.PP); Directrices de Gestión; Programa de Excelencia en la Gestión; Normas Sectoriales IRAM SECTUR; Clubes de Excelencia y Premio Nacional a la Calidad. Las mismas se estructuran en tres niveles:

Figura 9. Niveles de jerarquización del Sistema Argentino de Calidad Turística.




Esta serie de herramientas metodológicas de fácil implementación, son capaces de generar en corto tiempo una importante masa crítica de actores del sistema turístico argentino, con capacidad de trabajar con criterios de calidad.




En atención a los disímiles estadios en que se desarrolla la actividad turística en el país, así como a la diversidad de recursos y posibilidades de los múltiples actores involucrados, el SACT presenta diversas herramientas de aplicación que se agrupan, para su mejor comprensión, en tres niveles:




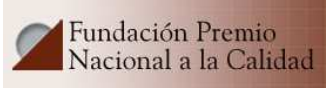
- **Sistemas Iniciales de Gestión:** se distinguen entre Sistemas Iniciales de gestión para Destinos y Sistemas Iniciales de gestión para Sectores. (En este caso hablamos de distinciones).

- Sistemas Avanzados de Gestión: agrupa Normas Sectoriales y la Certificación de Competencias laborales. (En este caso hablamos de certificaciones).
- Sistemas de Excelencia en la Gestión: considera aspectos tales como la Gestión para Sectores y la Gestión para Productos. Esto incluye, en el primer caso la Certificación OMT.TedQual (para Programas e Instituciones Educativas) y el Premio Nacional a la Calidad y, en segundo caso, los Clubes de Excelencia.

Cuadro 11. Herramientas del Sistema Argentino de Calidad Turística

NIVEL DE INMERSION EN LA CULTURA DE LA CALIDAD	BENEFICIARIOS		
	DESTINOS	SECTORES	PRODUCTOS
1. NIVEL INICIAL	 <p>1.a. SIGO Corrientes: 4 Distinguidos San Juan: 19 en proceso Mendoza: 15 en proceso Resistencia: 50 convocados</p>	<p>1.d. PROGRAMA DE EXCELENCIA</p> <p>EN LA GESTIÓN</p> <p>Nivel I</p> 	
	 <p>1.b. BUENAS PRACTICAS Tucumán: 40 distinguidos Jujuy: 29 distinguidos Chubut: 38 distinguidos Neuquén: 40 distinguidos Partido de la Costa: 53 en proceso</p>		
	 <p>1.c. DIRECTRICES DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Playas • Termas • Accesibilidad en hoteles 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Turística Municipal Extensión en Organismos Públicos 16 provincias sensibilizadas 5 provincias en tutoría 21 distinguidas 9 en proceso 		
2. NIVEL		<p><u>2.a. PROGRAMA DE EXCELENCIA</u></p> <p><u>EN LA GESTIÓN</u></p> <p><u>Nivel II</u></p>  	
AVANZADO		 <p><u>2.b. NORMAS SECTORIALES</u></p> <p>Normas IRAM SECTUR 2007</p> <p>42500 Senderismo y Travesía</p> <p>42510 Montañismo</p> <p>42520 Cabalgata</p> <p>42530 Cicloturismo</p> <p>42540 Rafting</p> <p>42550 Canotaje</p> <p>42300 Áreas naturales protegidas</p> <p>42200 Hotelería</p> <p>42220 Bed and Breakfast</p> <p>42210 Cabañas</p> <p>42800 Restaurantes</p> <p>Normas IRAM SECTUR 2008</p> <p>42701 Especialista en rafting</p> <p>42702 Especialista en canotaje</p> <p>42703 Especialista en cabalgata</p> <p>42704 Especialista en cicloturismo</p> <p>42705 Coordinador de Turismo Estudiantil</p> <p>42230 Hostels</p> <p>42240 Campings</p> <p>42250 Alojamiento de Turismo Rural</p> <p>42560 Navegación turística embarcaciones</p>	

		42570 Excursiones todo terreno 42400 Museos 42900 Organización de eventos	
3. NIVEL DE EXCELENCIA	3.a. <u>OMT.Sbest</u>	3.b. PROGRAMA DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Nivel III 	3.d CLUBES DE EXCELENCIA  
		3.c. Premio Nacional a la Calidad 	
	4. ISO 9001 o 14000	4. ISO 9001 o 14000	4. ISO 9001 o 14000

Distinciones, certificaciones y homologaciones del SACT en la provincia de Salta en establecimientos hoteleros:

••	Distinguidos
	SIGO
	BUENAS PRACTICAS
	DIRECTRICES DE GESTIÓN
	PROGRAMA DE EXCELENCIA EN GESTIÓN
	CLUBES DE EXCELENCIA
••	Certificados
	IRAM - SECTUR
	ISO
••	Premio Nacional a la Calidad
	Premio Nacional a la Calidad

Cuadro 12. Cuadro síntesis de las Herramientas del SACT

Nivel Inicial (Distinciones)	Nivel Avanzado (Certificaciones)	Nivel Excelencia (Premio Nacional Homologación Int. y)
SIGO®	IRAM SECTUR	Premio Nacional a la Calidad
BBPP®		Clubes de Excelencia
Directrices de Gestión®		
Programa de Excelencia en Gestión – Nivel I	Programa de Excelencia en Gestión – Nivel II	Programa de Excelencia en Gestión – Nivel III
ISO 9001 o ISO 14000		

3.4.3. Proceso de Implantación de las Herramientas del SACT

La implementación de sistemas de gestión de la calidad requiere del acuerdo, consenso y compromiso de todos los actores pertenecientes al micro sistema turístico donde se hará la implantación. Esto sucede porque de todos ellos, en mayor o en menor medida, depende la posibilidad de apoyar e invertir en la calidad.

La implementación de la calidad requiere de una diversidad de recursos que aseguren la efectiva coordinación y desarrollo de todo el proceso de implantación. Y cuando hablamos de la disposición de recursos, no se limita a los económicos, sino fundamentalmente a los recursos humanos.

Si bien para los beneficiarios de las herramientas del SACT, el costo de implantación será casi nulo o asistido por la Sector, todos, beneficiarios, intermediarios y facilitadores de la herramienta, sí deben comprometerse a facilitar el capital humano, el tiempo y el espacio necesarios para asegurar la consecución de los resultados deseados por todas las partes involucradas.

Para ello, todas las herramientas del SACT tendrán una etapa previa a la implementación efectiva donde deberán clarificarse las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los involucrados, y generarse los acuerdos y adhesiones formales necesarias, de parte de:

- el representante del sector público que corresponda en cada caso y/o la asociación o cámara que nuclea a los actores beneficiarios, quien asumirá la responsabilidad de coordinar la implementación de la herramienta del SACT;
- cada uno de los participantes de los programas de implementación de herramientas del SACT, a partir del cual asumen el compromiso de convertirse en catalizadores y modelos de la experiencia entre sus pares.

Queda claro entonces que, a los efectos de realizar una implementación exitosa de las herramientas del SACT, será necesario contar con el acuerdo y compromiso de todos los involucrados en el micro sistema turístico que se vea beneficiado.

Si bien cada herramienta del SACT establecerá los requisitos necesarios y las etapas de implantación, a continuación presentamos un detalle genérico:

1. Etapa de Pre – Lanzamiento: generación de los acuerdos y compromisos de las partes involucradas;
2. Lanzamiento: difusión de la herramienta a implementar a fin de recabar las adhesiones de los beneficiarios finales del programa de calidad;
3. Desarrollo: proceso efectivo a través del cual se hace la implementación de la correspondiente herramienta del SACT. Cada una de las herramientas del SACT detallará las instancias propias de implantación efectiva;
4. Evaluación: proceso de validación de los requerimientos necesarios para acceder al distintito de calidad correspondiente a cada herramienta del SACT;
5. Distinción: cuando el proceso completo ha sido finalizado, la entrega de distinciones a los beneficiarios de la herramienta del SACT, se hará en acto público.

Con respecto a los beneficiarios del SACT, el sistema fue creado para adaptarse al total de actores que conforman el Sistema Turístico Argentino.

Las herramientas que conforman el SACT no pueden ser aplicadas por sujetos únicos e individuales, sino que necesariamente su aplicación deberá realizarse sobre un sujeto colectivo. En el caso del SACT, estos sujetos colectivos serán: los destinos, los sectores y los productos que conforman el sistema turístico argentino.

Este requerimiento de aplicación conjunta permite conformar redes de gestión que, a partir del trabajo mancomunado, se fortalecen y consolidan favoreciendo los sentidos de pertenencia e identidad de un grupo determinado de sujetos. En este caso, fortalece el sentido de pertenencia e identidad a un destino turístico, a un sector del sistema turístico o a un producto turístico concreto.

Por otra parte, la aplicación de las herramientas del SACT de forma grupal, significa fomentar el trabajo coordinado entre los distintos niveles de gobierno y los sujetos beneficiarios, permitiendo así conocer las necesidades y características particulares de los involucrados en la implementación de las herramientas del SACT.

A continuación entonces, una breve descripción de cada uno de los beneficiarios de las herramientas del SACT.

- **Destinos:** espacios geográficos que poseen un atractivo que genere la necesidad de movilizar a las masas humanas invirtiendo un gasto en el lugar del pernocte.

Las herramientas del SACT para destinos buscan implantar la cultura de la calidad y la mejora continua desde una perspectiva integral, favoreciendo la estructuración del destino y la coordinación público – privada en pos del beneficio general.

- **Sectores:** agrupamientos de actividades productivas que por sus características generales, comparten un mismo rubro. Por ejemplo: hotelería, gastronomía, transporte, etc.
- **Productos:** aquellos conformados por un conjunto de atributos, valores, símbolos y/o contenidos susceptibles de ser puestos en mercado para satisfacer una experiencia o vivencia deseada por el cliente.

La implementación de las herramientas del SACT les permitirá fortalecer sus sistemas de gestión de manera integral y diferenciarse de sus competidores directos a fin de mejorar su capacidad de comercialización.

Con respecto a los niveles de inmersión en la cultura de la Calidad que tendrá cada establecimiento, el equipo técnico de la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística realizará un diagnóstico previo de los beneficiarios de la herramienta a fin de determinar en qué estadio de inmersión en la cultura de la calidad se encuentran y así, sugerir la herramienta adecuada a sus necesidades y características.

Los niveles de inmersión en la cultura de la calidad son:

- **Nivel Inicial:** es el primer estadio del proceso de inmersión en la cultura de la calidad. Este nivel estará recomendado para aquellos beneficiarios que comienzan a desandar el camino de la calidad por primera vez.
En estos casos, será necesario facilitar una sensibilización inicial a partir de la cual se establezcan los niveles mínimos de comprensión de los temas y criterios vinculados con la gestión de la calidad.
Implica la facilitación de las metodologías y herramientas del SACT de forma asistida y bajo un continuo seguimiento de parte de los equipos técnicos, que aseguren la correcta implementación de la herramienta correspondiente.
- **Nivel Avanzado:** a este segundo nivel de inmersión en la cultura de la calidad podrán acceder aquellos beneficiarios que ya están trabajando en procesos de estandarización y sistematización de sus procesos de gestión, pero que requieran de una herramienta concreta que les permita hacerlo de una forma clara y efectiva.
En esta instancia, si bien los procesos de mejora continua ya han comenzado, el objetivo de la implantación de las herramientas de este nivel de inmersión será el de

fortalecer y consolidar estos procesos de ordenamiento de la gestión y mejora continua.

- **Nivel de Excelencia:** a este último nivel del SACT accederán aquellos actores que poseen sistemas de gestión de la calidad consolidados y que pueden demostrar efectivamente la instauración y funcionamiento de sus sistemas de calidad.

3.4.4. SACT - Sistemas Iniciales de Gestión

1.a) Sistema Inicial de Gestión Organizacional - SIGO

Figura 10. Isologotipos del programa SIGO



El SIGO fue diseñado por expertos en gestión de la calidad latinoamericanos, con asistencia de expertos japoneses, y especialmente orientado a las MIPYMES. Basado en el Sistema LAJACONET – Latin American - Japan Consulting Network, este Sistema de Gestión Sistémico está Basado en los Valores Humanos.

El Sistema Inicial de Gestión Organizacional – SIGO, tiene como objetivo fundamental apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad y servicio de clase mundial, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, y alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad.

El SIGO se orienta principalmente a mejorar y resolver cinco aspectos básicos de la operación de las empresas turísticas:

- **Liderazgo:** todo cambio organizacional comienza por el liderazgo. La adopción de un nuevo sistema de gestión en las empresas implica el compromiso del propietario o gerente, quienes serán capacitados para desplegar el sistema dentro de la empresa.
- **Desarrollo Humano:** creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

- **Procesos:** aplicando una metodología para resolver los problemas operativos, se obtiene una clarificación de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.
- **Sistema de Gestión:** aplicando un modelo que permita a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planificación y la definición de objetivos claros para todos los que trabajan en la empresa.
- **Sistema de Información y Diagnóstico:** Desarrollando un tablero de comando que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

El SIGO, está dirigido a propietarios y directivos de micro, pequeñas y medianas empresas turísticas legalmente constituidas, preferentemente y sin ser limitativos, de los siguientes giros:

- Hoteles de 1 a 4 estrellas
- Restaurantes, destacando los ubicados en destinos turísticos
- Agencias de Viajes
- Operadoras de turismo receptivo
- Ecoturismo
- Arrendadoras de Autos
- Auto transportes turísticos
- Marinas
- Balnearios

Los empresarios o gerentes reciben una guía para implantar el “SIGO” en empresas turísticas. El mismo esta escrito especialmente para los empresarios de restaurantes, cafeterías, hoteles, agencias de viaje, etc. El material de implementación del “SIGO”, está estructurado para que el empresario lo aplique directamente. Se presenta en dos partes: una Guía y el Material de capacitación, que pueden ser empleados en forma separada.

- El material didáctico que acompaña esta guía le proporciona todas las diapositivas que necesita para la capacitación del personal, formulándole ciertos ejercicios que podrán aplicar en las distintas áreas de trabajo.
- La guía ha sido escrita para empresarios. Aun para aquellos cuyo negocio esta marchando bien, siempre hay oportunidades de mejora.

El “SIGO” ayuda a los propietarios y gerente, que son quienes deben identificar dichas mejoras, por ser las personas responsables de todo lo bueno o malo que ocurre dentro de las empresas.

Se utilizará también como elemento de entrada la “Guía para una Gestión de Excelencia en Empresas de Viajes y Turismo” editada por la CAT junto a la Fundación Premio Nacional a la Calidad, con el fin de buscar un alineamiento de las herramientas.

El SIGO establece en su metodología que las empresas que alcancen una implementación exitosa del sistema, recibirán el **Distintivo “SIGO”** de “Empresa que ha iniciado su sistema de gestión”. Este distintivo es entregado por la Cámara Argentina de Turismo y reconoce la adopción de las mejores prácticas en gestión y una distinción de empresa turística modelo.

El Distintivo “SIGO” tiene una vigencia de dos años, para conservarlo, la empresa deberá informar trimestralmente sus avances y el mantenimiento de su sistema a través de Internet, seguimiento que permitirá asegurar que la organización sigue madurando el sistema y obteniendo resultados.

Se creará una plataforma informática de seguimiento y monitoreo de las empresas que alcancen el distintivo SIGO, conformando una red virtual de empresas que comparten información y conocimiento sobre los avances y problemáticas propias del sistema de gestión. Asimismo servirá para dar asistencia online impulsando también la continuidad hacia herramientas más sofisticadas. Fecha a determinar en función de la masa crítica de empresas (mínimo 60).

A través de este sistema las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

En resumen, el SIGO: propone conducir la dirección de los negocios de los empresarios turísticos hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad y servicio, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos y alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad.

Dirigido a: los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos.

El SIGO se orientara a mejorar y resolver cinco aspectos básicos de la operación de las empresas:

- Liderazgo
- Desarrollo Humano

- Procesos
- Sistemas de Gestión
- Sistemas de Información y Diagnostico

En la provincia de Salta accedieron en septiembre de 2010 a esta normativa 14 establecimientos turísticos: Bodega Salvador Muñoz, Bodega Isasmendi, Finca Animaná, Bodegas Etchart y Bodega El Esteco. También lo hicieron las empresas Uma Travel, Agencia La Quebrada, Varela Turismo y Artesanías Laura Cruz. Por último, en el rubro hoteles, participaron de esta capacitación Hotel Provincial Plaza, El Cortijo, Hotel Viñas de Cafayate, Hotel Salas de Payogasta y Casa del Sol.

1.b) Programa Buenas Prácticas (BBPP)

Figura 11. Isologotipos del programa Buenas Prácticas



El Modelo de Compromiso de Calidad Turística - Buenas Prácticas es una metodología que está basada en buenas prácticas de gestión del espacio físico y de la prestación del servicio, que evita conceptos y enfoques excesivamente técnicos por cuanto está dirigido a empresas y prestadores de pequeña y mediana envergadura.

El carácter facilitador del modelo permite acceder o emprender el camino hacia la implantación de sistemas de certificación de la calidad y se complementa con la perspectiva de destino turístico con la que está estructurado, contribuyendo a la vertebración de los sistemas de información, coordinación y actuación público-privada.

El Modelo Buenas Prácticas tiene como objetivo fundamental aumentar la competitividad del destino, mediante la iniciación a los diversos subsectores beneficiarios, en la gestión de la calidad.

La creación de conciencia de servicio entre los actores turísticos se concreta a partir de la metodología y el uso de herramientas especialmente diseñadas desde una visión holística del destino.

Asimismo, el modelo busca capacitar los recursos humanos del sector turístico, fomentar en ellos la cultura de la calidad, facilitar la identificación de los mecanismos de relación mutua y

las sinergias existentes entre ellos, incrementar la satisfacción de los turistas y, por ende, el índice de fidelización.

En consecuencia, los destinos que apliquen esta metodología verán aumentar la conciencia de destino turístico entre los prestadores de servicios al tiempo que los incentivará a mejorar sus prestaciones.

Los objetivos específicos de esta herramienta especialmente diseñada con visión integrada de destino son:

- aumentar la percepción del destino como producto turístico;
- capacitar a los recursos humanos;
- incentivar la incorporación de la calidad como instrumento para mejorar la rentabilidad empresarial;
- mejorar la prestación de los servicios turísticos;
- incrementar la satisfacción de los turistas.

El Modelo reconoce la participación de las personas, y distingue a los establecimientos y servicios que cumplimentan los requisitos pautados por la metodología, otorgando un distintivo de “Compromiso de Calidad Turística Argentina” que se posicione como un valor agregado de la oferta turística local.

El primer paso para su implementación significó el diseño y ejecución de un Programa de Calificación de Técnicos Locales con el objeto de formar al equipo de técnicos argentinos en la metodología Buenas Prácticas y la adaptación de los soportes metodológicos y de gestión a las características argentinas.

Una vez esto, el proyecto se articula en cada uno de sus procesos de implementación en etapas progresivas (cada una con una sistemática y unos objetivos definidos) que van familiarizando a los prestadores en la cultura de la calidad al tiempo que van adoptando paulatinamente las buenas prácticas como hábito de la empresa.

A continuación se describen brevemente las mismas:

Etapas de Pre-lanzamiento, caracterizada por:

- primer contacto del destino y sus actores con el Modelo;
- sensibilización a los participantes con el proyecto, difundiendo el mismo entre los responsables institucionales y políticos del destino así como entre los agentes de desarrollo turístico restantes;
- obtención del compromiso de participación del destino;
- coordinación general del proyecto.

Etapas de Lanzamiento, caracterizada por:

- presentación del proyecto y su desarrollo entre los participantes;

- capacitación desde la doble perspectiva: integral de destino y específica de la actividad;
- determinación de los criterios a utilizar en las 2 etapas siguientes.

Etapas de Desarrollo, caracterizada por:

- formación en cuestiones asociadas a la medición de la satisfacción al cliente y la planificación de la mejora;
- facilitación de las asistencias técnicas necesarias a los requerimientos de las buenas prácticas, mediante visitas individualizadas a las empresas.

Etapas de Consolidación, caracterizada por:

- profundización de la formación en aspectos relativos a la planificación de la mejora;
- evaluación respecto de la implementación de las buenas prácticas;
- incorporación sistemática de la mejora continua.

Las etapas de Lanzamiento, Desarrollo y Consolidación se componen, cada una, de:

- Sesiones de Divulgación Tecnológica, destinadas a la formación y capacitación;
- Asistencias Técnicas Colectivas, mediante Talleres de Dudas-Soluciones;
- Asistencias Técnicas Individualizadas, por medio de visitas a los prestadores.

Las características que le otorgan un valor agregado a las Buenas Prácticas son, sin lugar a dudas, la aptitud de posibilitar a las empresas la realización de un autodiagnóstico sencillo, y la implementación de mejoras de manera planificada.

La generación de conciencia respecto de la pertenencia a un mismo destino turístico, la detección de problemáticas y fortalezas comunes entre los diferentes sectores participantes, y el fomento del trabajo en red y de actuaciones con espíritu de asociatividad son los beneficios más destacados de esta experiencia.

Por su parte, el desarrollo y el fortalecimiento institucional del sector privado es uno de los principales impactos resultantes de la implementación del Modelo Buenas Prácticas. El conjunto de instrumentos, productos y soluciones dimensionados a las características de las organizaciones vinculadas con la actividad turística construye un entramado de gran coherencia interna que remarca la sistematización de los procesos, la planificación y la mejora continua.

En último término, el éxito del proyecto implementado se valorará en el corto y mediano plazo no sólo por los resultados alcanzados de la transferencia tecnológica, sino también por los beneficios que genere a la microeconomía empresarial y a la macroeconomía provincial.

En definitiva, es una metodología basada en buenas prácticas de gestión del espacio físico y de la prestación del servicio que se complementa con la perspectiva de destino turístico con la que esta estructurado, contribuyendo a la vertebración de los sistemas de información, coordinación y actuación público - privada.

Dirigido a: empresas y prestadores de pequeña y mediana envergadura.

BBPP se implementó en diversos destinos de la Argentina:

- En Tucumán han distinguido 39 empresas turísticas.
- En Río Negro han distinguido 68 empresas turísticas.
- En Chubut han distinguido 102 empresas turísticas.
- En Mendoza han distinguido 39 empresas turísticas.
- En Buenos Aires han distinguido 30 empresas turísticas.
- En Jujuy han distinguido 31 empresas turísticas.
- En Neuquén han distinguido 50 empresas turísticas.

En la provincia de Salta, entre los distinguidos en BB.PP. se encuentran: Andes Líneas Aéreas (siendo esta la primera aerolínea en implementar el programa de Buenas Prácticas), El complejo Teleférico Salta (única empresa en el rubro Recreación y Ocio en la Provincia), en Transporte ECOTREN Tren a las Nubes, Policía Turística en la Sección de Seguridad, El centro Cultural América dentro del Palacios de Convenciones, el MAAM y el Museo de Bellas Artes, 11 Hoteles de diferentes categorías, (Backpacker's, Hotel Alejandro I, Hotel Antigal, Hotel del Dique, Hotel La Candela, Posada de las Farolas, Aldaba Hotel, Hotel Portezuelo, Carpe Diem Salta, Hotel Almería y Cabañas del Sol); 5 empresas del Corredor de la Balcarce (Wasabi, Barnny Gomez, Zeppelin Resto Bar, Café del Tiempo, Peña Pachamama); la Oficina de Información Turística de Cerrillos y el Teatro Provincial de Salta. Asimismo cabe destacar la labor del Parque Nacional El Rey en el rubro de Espacios Naturales Protegidos; dando un total de 26 Empresas comprometidas con la Calidad.

1.c) Directrices de gestión de la Calidad y Ambiental:

Figura 12. Isologotipos de las Directrices de Gestión



Las Directrices de Gestión, desarrolladas por la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística, son una de las herramientas facilitadoras para la implantación de la cultura de la calidad y la mejora continua entre los actores de la actividad turística, que integran el Sistema Argentino de Calidad Turística.

En el año 2004, y en atención a una serie de demandas presentadas por asociaciones de vecinos y algunos municipios costeros de la provincia de Buenos Aires respecto de la imperiosa necesidad de abocarse sistemáticamente a mejorar la calidad ambiental y turística en la prestación de servicios en playas, diversos organismos fueron convocados por la Secretaría de Turismo de la Nación y la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, con el objetivo de integrar una Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial responsable de diseñar Directrices que, a través de la identificación de áreas de acción específicas, promovieran el desarrollo del turismo sustentable en áreas costeras y litorales fluviales, lacustres y marítimas. Por entonces, la publicación de las Directrices de Gestión de la Calidad y Ambiental para Playas y Balnearios, resultó una experiencia exitosa y efectiva que instó a la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística a sumar esta herramienta, a su Sistema Argentino de Calidad Turística.

Como resultado, la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística ha desarrollado y sistematizado esta herramienta, orientada a posicionarse como un facilitador para implantar la cultura de la mejora continua entre todos los actores.

La directriz es una pauta voluntaria de acción que bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos y científicos, se adapta a múltiples realidades.

En tal sentido, el diseño y posterior aplicación de Directrices en el sector Turismo procura alcanzar los siguientes objetivos:

- contribuir a garantizar la calidad ambiental, social y cultural, y la calidad del servicio, solucionando problemas y atenuando impactos a partir su implementación;
- establecer pautas específicas para la gestión de la calidad y la gestión ambiental de cada sector de actividad seleccionado;
- proveer un marco de referencia para la optimización en la prestación de servicios;

- promover el desarrollo de sistemas de calidad que contemplen de manera integral la satisfacción del usuario, la seguridad en el trabajo y la preservación de los recursos naturales, culturales y el respeto a la comunidad anfitriona;
- establecer pautas de acción para las intervenciones físicas en el territorio;
- proponer acciones de concientización de los diversos actores involucrados en la actividad;
- mejorar la calidad de productos y servicios, permitiéndole mantener y/o actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo.

La aplicación de las Directrices está indicada para aquellos proveedores de servicios turísticos, ya sea que pertenezcan a la administración pública o privada, que aspiran a aumentar la satisfacción del cliente y de los grupos de interés (el estado, la comunidad, clientes, usuarios, etc.), implementando prácticas sustentables y de calidad en los sitios específicos en estudio y áreas adyacentes.

Operativamente, la Secretaria de Turismo de la Nación convoca a los organismos competentes en el tema seleccionado, designando un Equipo Técnico de Expertos que lleva adelante los estudios e investigaciones pertinentes, y es el responsable de difundir las pautas y metodología dentro de la comisión interdisciplinaria y multisectorial que se conforma a tales efectos.

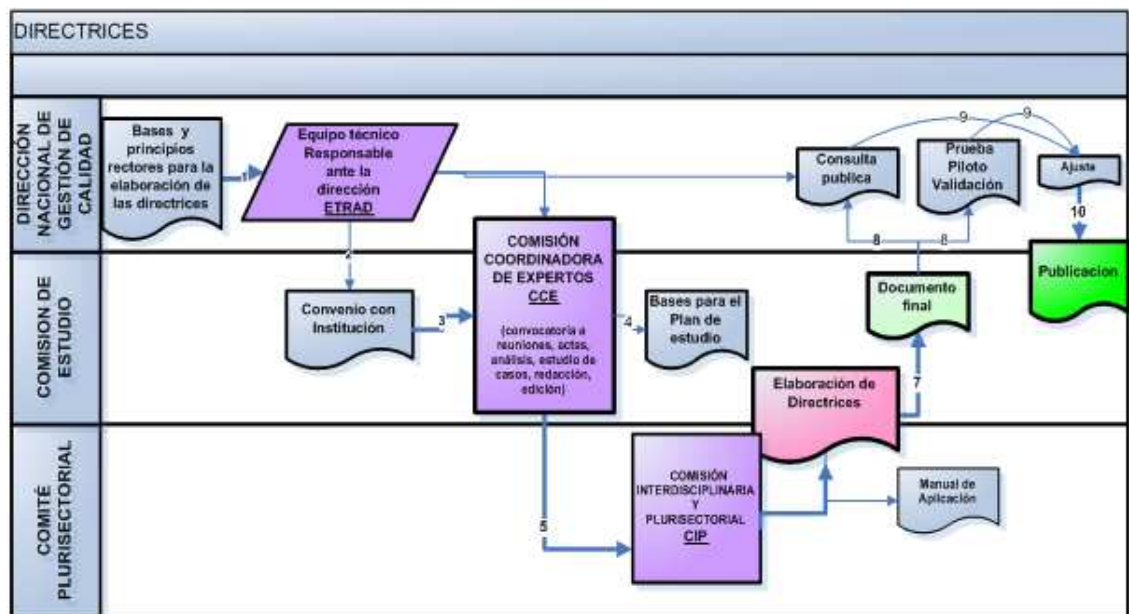
Esta Comisión, también es la responsable de presentar los documentos elaborados al debate público, para asegurar un proceso consensuado de validación del que participen todos los actores involucrados.

Por su parte, la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística asume el rol de coordinador y supervisor del trabajo de elaboración de las directrices.

Esta metodología contempla la elaboración de las directrices en un plazo de 6 meses, al término del que resultan 3 productos principales:

- las Directrices, las cuales contemplan dentro de su estructura los siguientes aspectos:
 - objetivos;
 - destinatarios y beneficiarios;
 - Núcleos Temáticos y las directrices correspondientes a cada uno;
 - glosario; y
 - bibliografía consultada;
- la Guía de Autoevaluación, que permite a los prestadores medir su adecuación a las diferentes recomendaciones; y
- el Manual de Aplicación, que facilita herramientas y procesos para mejorar la calidad de las prestaciones.

Figura 13. Proceso de Diseño y Validación de las Directrices



Las Directrices de Gestión de la Calidad y Ambiental proveen un marco de referencia para la implementación de prácticas adecuadas que fomentan el uso sustentable de los recursos naturales y culturales, y el respeto a la comunidad involucrada, brindando óptimos beneficios a las partes interesadas.

Sin excluir otras acciones, esta iniciativa contribuye a garantizar la calidad ambiental y la calidad del servicio, solucionando problemas y atenuando impactos, a partir de la gradual y persuasiva implementación de las Directrices.

En este sentido, es necesario tener en cuenta que los beneficiarios de la aplicación de las Directrices de Gestión de la Calidad y Ambiental no sólo son los prestadores implicados directamente, sino que además, las mejoras en la calidad de los servicios turísticos en general, incrementan la demanda favoreciendo el desarrollo de las comunidades locales.

Por último, la preservación de las condiciones ambientales implica sostener y evitar el deterioro de los atractivos naturales que se convierten en atractores de esa demanda turística, razón por la cuál, su adecuada gestión mitigan los gastos necesarios para ello asegurando la preservación de espacios naturales para el disfrute tanto de turistas como de miembros de la comunidad.

Las Directrices de Gestión se agrupan de la siguiente manera:

i) Directrices de Calidad Turística para Termas

Las Directrices de Calidad Turística para Termas son recomendaciones o pautas de acción destinadas a mejorar la prestación de los servicios turísticos de la actividad termal, preservando el medioambiente y desde una perspectiva socioeconómica sostenible.

Estas Directrices tienen un carácter de adhesión voluntaria y son aplicables a todas aquellas organizaciones que disponen de aguas termales, termalizada o similar, infraestructura e instalaciones de soporte para el desarrollo de la actividad balnearia con fines terapéuticos y/o recreativos, interesadas en la mejora constante de la calidad en la prestación de sus servicios, garantizando la satisfacción de la comunidad.

Han distinguido 4 establecimientos de las Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero, las Termas de Villa Elisa, provincia de Entre Ríos, y las Termas Marinas (San Clemente del Tuyú), provincia de Buenos Aires. Actualmente se está implementando este programa en Copahue, provincia del Neuquén y Neuquén Capital.

ii) Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos

Las Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos tienen como objetivo fundamental que los prestadores turísticos desarrollen sistemas de gestión que contemplen de manera integral, la satisfacción de los usuarios con discapacidades temporarias o permanentes y a personas de la tercera edad, al tiempo que podrán mejorar la calidad de productos o servicios, al sumar y actualizar los estándares de atención al cliente ya alcanzados a lo largo del tiempo.

Estas Directrices, fueron elaboradas por la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística, en conjunto con el Servicio Nacional de Rehabilitación del Ministerio de Salud de la Nación, la Asociación de Becarios de Japón en la Argentina y la Fundación Argentina para Personas Especiales.

Se implementaron en diferentes destinos:

- San Martín de los Andes, provincia del Neuquén: 11 alojamientos distinguidos
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 1 distinguido
- Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, donde participaron 7 hoteles, siendo evaluados en diciembre de 2009, los resultados finales se conocerán a fines de 2010.
- Villa Elisa, provincia de Entre Ríos, donde participaron 11 alojamientos, siendo evaluados en enero de 2010, los resultados finales se obtendrán a fines de 2010.

iii) Directrices de Gestión Turística de Municipios

Las Directrices de Gestión Turística de Municipios especifican pautas de acción bajo la forma de recomendaciones, para que el Organismo Local de Turismo se oriente hacia una gestión integrada. La misma comprende tanto el liderazgo, las relaciones con otros actores, la comunicación, la gestión de la calidad, la gestión ambiental, la gestión de los recursos humanos y del conocimiento, como así también las tecnologías de soporte a la gestión.

Una gestión eficaz del sector por parte de los organismos locales de turismo resulta esencial para dar respuesta a la competitividad de los destinos turísticos. Esta gestión, supone tener en cuenta varios ejes de actuación:

- Determinación de la política de desarrollo y planificación turística.
- Coordinación de acciones con los actores públicos y privados involucrados en el proceso turístico.
- Determinación de normativas y vigilancia para su cumplimiento.
- Concientización pública, formación y capacitación de los recursos humanos locales para el trabajo en turismo.
- Promoción y desarrollo de políticas de calidad en el ámbito público y privado.
- Valoración de los aspectos ambientales.
- Elaboración de datos y realización de estudios para orientar la toma de decisiones.
- Implementación de un sistema de información para la gestión turística.

iv) Directrices para Bodegas Turísticas

Las Directrices de Calidad para Bodegas Turísticas, tienen por objeto mejorar el desempeño de los actores asociados al turismo del vino e implementar un modelo de gestión integral del enoturismo específico para la Argentina. Considerando que el enoturismo o turismo del vino es un producto altamente potencial para generar desarrollo en las distintas regiones vitivinícolas de la Argentina y como parte de las acciones de cooperación y colaboración mutua estipuladas en el convenio, la Secretaría de Turismo de la Nación y Bodegas de Argentina Asociación Civil, el 25 de noviembre de 2009 han comenzado el desarrollo de las Directrices de Calidad para Bodegas Turísticas.

El convenio se enmarca en el programa de Consolidación del Enoturismo en la Argentina que lleva adelante Bodegas de Argentina, con el objeto de mejorar el desempeño de los actores asociados al turismo del vino e implementar un modelo de gestión integral del Enoturismo, específico para nuestro país, alineándose con el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, con la estrategia Marca País, determinados por la Ley Nacional de Turismo N.º 25997 y con el Plan de Marketing Turístico Internacional 2008-2010 elaborado por el INPROTUR.

1.d) Programa de Excelencia en la Gestión - Nivel I

Figura 14. Isologotipos del Programa de Excelencia – Nivel I



Este programa toma como modelo al Premio Nacional a la Calidad, por eso se organiza en etapas progresivas de implementación, que una vez cumplimentados sus requisitos, acercan cada vez más a la calidad. El Nivel I permite a la empresa evaluar sus sistemas de gestión, orientándolas para detectar sus fortalezas y debilidades, así como para desarrollar pautas de comparación con competidores o empresas modelo. El Nivel 2 capacita a las empresas para el desarrollo de indicadores de gestión que acreditan el desarrollo logrado, y sientan las bases para la mejora continua y el " benchmarking " con competidores y empresas consideradas modelos. En el Nivel 3 las empresas ya han consolidado sus sistemas de gestión de la calidad y se encuentran en condiciones de presentarse al Premio Nacional a la Calidad.

En Salta existen dos establecimientos con esta distinción: Hotel Provincial Plaza y Hotel del Dique.

3.4.5. SACT - Sistemas Avanzados de Gestión

2.a) Normalización y Certificación de Normas IRAM SECTUR

Figura 15. Isologotipos de las Normas IRAM SECTUR



La Ley Nacional de Turismo, en su artículo primero, declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país al tiempo que establece que el turismo receptivo es una actividad de exportación no tradicional para la generación de divisas, resultando la actividad privada una aliada estratégica del Estado.

Por otra parte, el acelerado crecimiento que viene experimentando la actividad, plantea la necesidad de asegurar y de mejorar continuamente la calidad de las prestaciones mediante la implementación de sistemas de gestión confiables y dinámicos, que

cumplan hoy y se anticipen a las necesidades futuras de los clientes.

Como resultado, calidad y profesionalismo se convierten en factores ineludibles que permitirán asegurar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, al tiempo que transformamos al turismo en una recurrente y sistemática fuente de ingreso de divisas a nuestro país.

Con estos objetivos a la vista, la Secretaría de Turismo de la Nación promueve la asociación estratégica con actores claves que entienden la necesidad de iniciar este camino de la calidad.

Concretamente, ha desarrollado un acuerdo estratégico con el Instituto Argentino de Normalización – IRAM, orientado a mejorar la calidad de los servicios turísticos, fomentar la preservación del medio ambiente y la seguridad en el sector turístico argentino, creando los programas específicos tendientes a sensibilizar, estimular e incentivar la capacitación, implementación y certificación de sistemas de gestión de la calidad, según Normas Internacionales y Locales, tanto en el ámbito de la Gestión Pública como Privada

Objetivos de las Normas IRAM SECTUR

La evolución del turismo en los últimos años ha provocado en nuestro país, un ordenamiento del territorio turístico disímil, con variados estadios de desarrollo según el espacio que sea objeto de atención.

Esta situación dificulta uniformar las actuaciones de los prestadores y repercute negativamente en el destino, al generar un posicionamiento confuso del país en el turista, dependiente de la región visitada.

El Programa para la creación de las Normas Sectoriales IRAM SECTUR está concebido y estructurado contemplando la dinámica que rige al turismo, enraizada en una estrecha relación público-privada y en el principio de competitividad de los destinos.

Las Normas Sectoriales IRAM SECTUR serán las herramientas que consideren de forma integral, en todos los aspectos que hacen a la prestación de servicios:

- la gestión de la calidad,
- la gestión ambiental y
- la gestión de seguridad.

Estas Normas surgirán del consenso de los actores participantes (empresarios, organizaciones profesionales, instituciones públicas y privadas) que son representativos de cada una de las

áreas temáticas, y serán regulaciones técnicas de aplicación voluntaria, que establecerán especificaciones y procedimientos de gestión que garantizarán que los servicios cumplan, en el contexto de los propósitos y funciones para los que fueron diseñados, con características de seguridad, confiabilidad y calidad, entre otros aspectos.

Definición de Norma

La norma es *un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, en este caso el IRAM, que establece, para usos comunes y repetidos, reglas, criterios o características para las actividades o sus resultados, que procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado*⁷⁰.

La norma, como documento público, puede ser consultada, referenciada y usada por quienes lo deseen pues promueve la creación de un idioma técnico común para todos los prestadores que desarrollan estas actividades. Su aplicación es voluntaria y admite la certificación, y es a partir de su implementación que las normas ayudan a mejorar la calidad, la seguridad y la competitividad empresarial en el sector servicios.

Per se, el valor de una norma se sustenta en que se trata de un documento técnico y económico que:

- es consensuado y aprobado por un organismo reconocido, en este caso el IRAM;
- provee reglas, criterios o características para las actividades y sus resultados;
- es aplicable a productos, servicios, procesos, sistemas, competencias laborales;
- genera un lenguaje común entre productores y consumidores, entre proveedores y clientes;
- favorecen el comercio;
- crean bases técnicas para juzgar la calidad;
- maximizan la compatibilidad;
- simplifican el uso, operación y mantenimiento de los servicios que se prestan;
- mejoran la seguridad, el cuidado ambiental y la protección

Para la elaboración de las normas sectoriales se han constituido diversos Comités de Normalización, los cuales se integran por representantes del Gobierno Nacional, el Sector Privado, el Sector Académico y el Sector Social. Estos Grupos de Trabajo tienen a su cargo la investigación, análisis y elaboración de los proyectos de Normas.

Estos comités se reúnen para desarrollar el primer borrador de la norma, la cuál, luego de alcanzar consenso⁷¹, es enviada a discusión pública entre las entidades y personas relacionadas con el tema a fin de realizar observaciones fundamentadas.

⁷⁰ Norma IRAM 50-1:1992 basada en la Guía ISO/IEC 2:1991.

⁷¹ El consenso es uno de los conceptos básicos de la normalización. La Internacional Standard Organization (ISO) define el consenso como "el acuerdo general al que se llega mediante un proceso en el que se han tenido en cuenta todos los sectores interesados, sin que haya habido una oposición firme y fundada, y en el que se hayan salvado posiciones eventualmente divergentes. No implica necesariamente unanimidad".

Una vez logrado el consenso final, se aprueba el documento como proyecto y se eleva al Comité General de Normas quien lo revisa desde el punto de vista formal y lo remite a la Dirección General del IRAM para que lo sancione como norma.

Concretamente, el proyecto se desarrolla siguiendo una serie de etapas:

- Etapa exploratoria
- Etapa 1 - Conformación del los grupos de trabajo
- Etapa 2 - Capacitación y puesta en marcha del cronograma
- Etapa 3 - Estudio del documento
- Etapa 4 - Discusión Pública
- Etapa 5 - Envío al Comité General de Normas

Durante el primer año de desarrollo, las temáticas que se seleccionaron para trabajar son:

Cuadro 13. Areas de trabajo de las Normas IRAM-SECTUR

Comisión	Grupo de Trabajo	Normas a estudiar
Turismo aventura y ecoturismo	Senderismo y Cabalgata	IRAM-SECTUR 42500 Senderismo y Travesías
		IRAM-SECTUR 42510 Montañismo
	Alta montaña	IRAM-SECTUR 42520 Cabalgata
	Ciclismo	IRAM-SECTUR 42530 Cicloturismo
	Rafting y Canotaje	IRAM-SECTUR 42540 Rafting
		IRAM-SECTUR 42550 Canotaje
Áreas Naturales	Áreas Naturales Protegidas	IRAM-SECTUR 42300 Áreas Naturales Protegidas
Alojamiento turístico	Hotelería	IRAM-SECTUR 42200 Hotelería
	Bed & Breakfast	IRAM-SECTUR 42220 Casa de

		huéspedes Bed & Breakfast
	Cabañas	IRAM-SECTUR 42210 Cabañas
Gastronomía	Restaurantes	IRAM-SECTUR 42800 Restaurantes

Para aquellas empresas y prestadores de servicios turísticos que opten por la certificación IRAM SECTUR, los beneficios fundamentales se dan en dos órdenes:

- en primer lugar, fomenta la competitividad empresarial tanto en el mercado local como a nivel global, y
- en segundo lugar, permite a los usuarios elegir las propuestas más aptas de acuerdo a sus motivaciones al tiempo que contribuye a su protección, pues la normalización garantiza la prestación de servicios seguros.

Esta certificación, accesible para quienes voluntariamente deseen mejorar sus sistemas de gestión, además de elevar los niveles de calidad en la prestación de sus servicios y acreditar un comportamiento respetuoso con el medio ambiente, mejora la imagen de la empresa frente a sus clientes, facilitando la posibilidad de fidelización. Además, genera beneficios económicos, ya que al ser mas eficientes los procesos se generan un ahorro de recursos. La implementación de estas Normas Sectoriales facilita la aplicación de soluciones más económicas y estables y favorece el desarrollo de la actividad en condiciones de previsibilidad, al tiempo que da mayor seguridad y transparencia en el contexto del mercado turístico. Por último, una vez obtenida la certificación, se realizan auditorias de tercera parte que, además de “agregar valor” al certificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas, suministran información a la dirección de la empresa con relación a la capacidad de la organización para cumplir los objetivos estratégicos, a la vez que identifican problemas, oportunidades de mejora y las posibles áreas de riesgo, situaciones que, si se resuelven, mejoran el desempeño de la organización.

Actualmente contamos con un total de 23 normas sectoriales, restando solamente la sanción de la norma sectorial IRAM-SECTUR 42910 de Empresas Intermediadoras. A continuación se detallan las Normas Sectoriales IRAM-SECTUR vigentes:

IRAM-SECTUR 42200 Hotelería
 IRAM-SECTUR 42210 Cabañas
 IRAM-SECTUR 42220 Casa de huéspedes (Bed & Breakfast)
 IRAM-SECTUR 42300 Servicios turísticos en áreas naturales protegidas
 IRAM-SECTUR 42500 Servicios turísticos de senderismo y travesías
 IRAM-SECTUR 42510 Servicios turísticos de montañismo
 IRAM-SECTUR 42520 Servicios turísticos de cabalgata

IRAM-SECTUR 42530 Servicios turísticos de cicloturismo

IRAM-SECTUR 42540 Servicios turísticos de “rafting”

IRAM-SECTUR 42550 Servicios turísticos de canotaje

IRAM-SECTUR 42800 Restaurantes

IRAM SECTUR 42701 Especialista en rafting

IRAM SECTUR 42702 Especialista en canotaje

IRAM SECTUR 42703 Especialista en cabalgata

IRAM SECTUR 42704 Especialista en cicloturismo

IRAM SECTUR 42705 Coordinador de Turismo Estudiantil

IRAM SECTUR 42900 Organización de eventos

IRAM SECTUR 42560 Navegación turística con embarcaciones a motor

IRAM SECTUR 42570 Excursiones todo terreno

IRAM-SECTUR 42230 Hostels

IRAM-SECTUR 42240 Campings

IRAM-SECTUR 42250 Alojamiento de Turismo Rural

IRAM-SECTUR 42400 Museos

Planes Evolutivos hacia la Distinción IRAM SECTUR

El Plan Evolutivo hacia la Distinción IRAM SECTUR tiene como objetivo establecer un referencial básico para un sistema de calificación evolutiva adecuado a las características específicas de las organizaciones de servicios turísticos involucradas.

En este sentido, el Plan Evolutivo se basa en los siguientes principios:

- *Adecuación* a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
- *Carácter evolutivo* con niveles de calificación progresivos, ayudando e induciendo a las empresas a comprometer un tiempo para la implementación evolutiva de su sistema de gestión de la calidad.
- *Carácter proactivo* a partir de la creación de un ambiente de soporte que oriente lo mejor posible a las empresas hacia la obtención del nivel de calificación deseado.
- *Carácter genérico* pues se aplica a todos los tipos de organizaciones (públicos y privadas, municipales, provinciales, federales); lo que varía son los plazos comprometidos a voluntad.
- *Flexibilidad* del sistema al sustentarse en requisitos genéricos que posibilitan la adecuación a organizaciones de distinto tamaño y tecnologías.

- *Confidencialidad* garantizada por IRAM y SECTUR en lo relativo a la información de carácter confidencial de cada organización involucrada en el sistema de gestión y que es auditada por el organismo.
- *Independencia* del equipo auditor respecto de las actividades de consultoría, base para la imparcialidad y la objetividad de las conclusiones de la auditoría

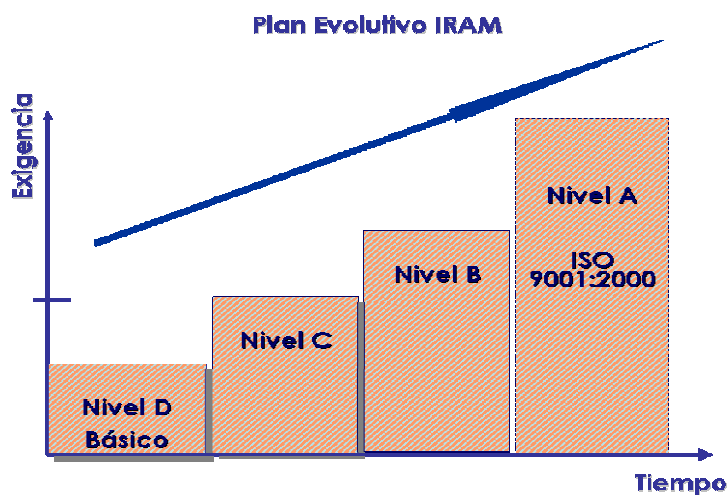
El Plan Evolutivo consiste en establecer los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad para organizaciones de turismo en general, que les permita alcanzar en un tiempo preestablecido, la certificación ISO 9001:2000.

Tal como su nombre lo dice, posee *carácter evolutivo*, estableciendo *niveles de calificación progresivos*, según los cuales, los Sistema de Gestión de la Calidad de las organizaciones son evaluados y calificados según niveles de avance.

El Plan Evolutivo permite implementar un Sistema de Gestión de la Calidad mediante un avance gradual y controlado a partir del establecimiento de metas a corto plazo.

El Plan establece 4 etapas (D, C, B, A) con los correspondientes y crecientes niveles de exigencia según los cuales se evalúa el cumplimiento de los requisitos comprometidos para cada etapa.

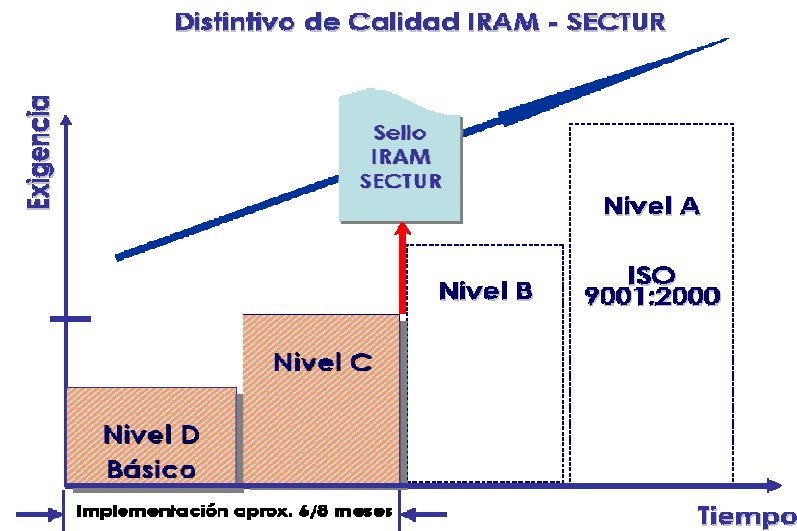
Figura 16. Plan Evolutivo IRAM



En este caso, la Secretaría de Turismo de la Nación solventa el avance del proceso hasta el Nivel C, en el que los participantes obtienen la Distinción de Calidad IRAM-SECTUR.

Para avanzar hasta el nivel A, el más avanzado, los participantes deben seguir trabajando sobre los requisitos y su cumplimiento, hasta la obtención de la certificación ISO 9001: 2000.

Figura 17. Implementación IRAM SECTUR – ISO 9001:2000



Para su implementación, la Sector y el IRAM facilitan a los prestadores el proceso de capacitación inicial a fin de que estos últimos:

- comprendan las características de un sistema de gestión de la calidad,
- analicen e interpreten los requisitos de la norma ISO 9000, y
- conozcan las características de un proceso de certificación aplicable a una organización del ámbito turístico.

La experiencia de las organizaciones que han certificado permite establecer algunos aspectos que se destacan:

- Mayor fluidez en el desarrollo de los procesos de la organización y en la interacción con otros procesos clave.
- Facilita la inducción en su puesto de trabajo del personal nuevo.
- Aumenta la motivación del personal.
- Toma de decisiones en base a hechos / datos comprobables, registrados y analizados
- Mejora en el nivel de satisfacción de los destinatarios de los esfuerzos de la organización.
- Mejora en el cumplimiento de los plazos comprometidos.
- Disminución de los costos por la no - calidad de los servicios brindados.
- Disminución de reclamos / quejas por problemas en la prestación de servicios.
- Importante posicionamiento de la organización en el sector / área de actividad.

- Pasaporte para aquellos mercados donde se exige estar certificado para acceder a proveer.
- Importante argumento de marketing en los mercados globalizados

Plan Evolutivo para Agencias de Viajes y Organizadores de Exposiciones y Congresos

La Ley 18.829 que reglamenta la actividad de los agentes de viajes, en su exposición de motivos, destaca la importancia de la actividad como uno de los medios indispensables y más efectivos para la realización del turismo, razón por la cual establece la necesidad de que la misma, se ejerza con idoneidad, capacitación, honorabilidad y solvencia.

En este sentido, la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT) es la entidad representativa en el orden nacional de las más importantes empresas de viajes y turismo de la Argentina. Sus más de 1100 socios de todo el país, son tanto asociaciones regionales como operadores turísticos y agencias de viajes.

La principal misión de AAAVYT es garantizar un severo control de las agencias y operadores miembros y ofrecer una constante capacitación a sus asociados, todo con el objeto de lograr y exigir a éstos el más alto nivel de calidad en la prestación de sus servicios al usuario, en bien de la imagen del turismo en la Argentina y de la excelencia de los servicios.

Además, en el Código de Ética de las Agencias de Viajes Asociadas a AAAVYT, establece que sus asociados deben contribuir al desarrollo ordenado y orgánico de la industria turística como elemento fundamental de la economía del país.

Es por ello que, en sintonía con estos objetivos, AAAVYT promueve el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios de sus asociados, y colabora con la Secretaría de Turismo de la Nación y el IRAM en su promoción e implementación a través del **Plan Evolutivo para Agencias de Viajes**.

Por su parte, la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones y Congresos (AOCA) es la entidad representativa en el orden nacional de las más importantes empresas que brindan servicios relacionados con el desarrollo de la actividad. Sus más de 130 empresas vinculadas, se organizan en 4 grupos de asociados:

- Organizadores de Congresos,
- Organizadores de Ferias y Exposiciones,
- Constructores de Stands y
- Proveedores de servicios e insumos relacionados con el desarrollo de la actividad.

El objetivo de estas actividades, es atender a la plena satisfacción de los clientes externos e internos. En el primer caso, garantizando que sus miembros brinden servicios que respondan a las expectativas y requerimientos de calidad del mercado; y en el caso del cliente interno, ofreciéndole una sólida estructura que cubra sus necesidades y contribuya a su desarrollo comercial y profesional

Es por ello que, en sintonía con estos objetivos, AOCA promueve el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios de sus asociados, y colabora con la Secretaría de Turismo de la Nación y el IRAM en su promoción e implementación a través del Plan Evolutivo para sus asociados.

2.b) Programa de Excelencia en la Gestión - Nivel II

Figura 18. Isologotipos del Programa de Excelencia – Nivel II



Mencionado anteriormente.

3.4.6. SACT - Sistemas de Excelencia en la Gestión

3.a) Certificación OMT S.Best:

OMT.Sbest es un galardón con el que la Organización Mundial del Turismo reconoce la excelencia en la gestión de Organismos Públicos de Turismo encargadas del desarrollo y promoción de destinos turísticos de todo el mundo. La obtención del certificado OMT.Sbest otorga prestigio y credibilidad a escala internacional.

Busca promover la mejora de la competitividad y la sustentabilidad de los destinos turísticos mediante el incremento del valor en el proceso de gestión pública del turismo y de la promoción simultánea de aquellos destinos que hayan cubierto satisfactoriamente los objetivos del programa.

Acceder a la Certificación de Destinos OMT.Sbest permite mejorar sustancialmente el nivel de compromiso hacia los resultados obtenidos por el correspondiente organismo responsable por la gestión de un destino, al tiempo que permite aumentar el nivel de satisfacción de sus usuarios y clientes.

Además, obtener una acreditación internacional extendida por la OMT que lo distingue como organismo con “Excelencia en el Servicio”, le permite utilizar ese distintivo como elemento diferenciador de sus estrategias de marketing.

Por último, conformar este grupo de elite de destinos certificados, le permite sumarse a una red que facilita el intercambio de experiencias en gestión, y acceder a las actividades organizadas por la OMT para esta Red.

Este galardón lo han conseguido, entre otros, la Blackstone Valley Tourism Council, en Rhode Island, Estados Unidos; la Subsecretaría de Turismo de Tabasco, en México; la de San Martín de los Andes en Argentina (2006) y la de Valencia, en España.

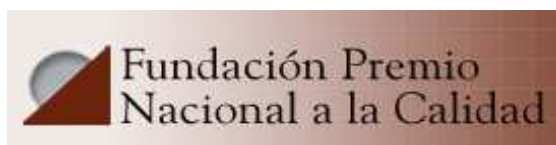
3.b) Programa de Excelencia en la Gestión - Nivel III

Figura 19. Isologotipos del Programa de Excelencia – Nivel III



Mencionado anteriormente.

3.c) Premio Nacional a la Calidad



El premio nacional a la Calidad (PNC), creado por Ley 24.127 de Agosto 1992, fue concebido como un modelo que sirviera de guía a todos los actores de la vida económica nacional, en un camino que debe conducir al país y a sus habitantes a una calidad de vida superior.

La ley 24.127, en su artículo segundo, establece como objetivo del Premio: “La promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de las organizaciones”.

La Gestión de la Calidad, surge entonces como una filosofía dentro de la cual se logran desarrollar técnicas de participación, de conocimiento y de satisfacción de las expectativas de los usuarios y de aseguramiento de los procesos y sistemas de calidad instalados.

Empresas del Sector Ganadoras:

Hotel Intercontinental Buenos Aires.

SACT - Sistemas de Excelencia en la Gestión: Productos

3.d) Clubes de Excelencia:

Figura 20. Isologotipos del Club de Excelencia.



El objetivo es que estos grupos accedan a mercados rentables y selectivos a través de una marca de calidad que los agrupe, y a partir de ella, se reconozcan frente a terceros.

Como condición previa deberán:

- Ser establecimientos en actividad rural, tranquilos, auténticos, y que revaloricen las tradiciones y costumbres.
- Asimismo, que tenga “carácter argentino”, entendiéndose por este una estrecha relación y conexión con la agricultura, ganadería y prácticas rurales que conllevan a la cultura rural.
- Disponer de espacios con diversidad biológica y paisajística junto con instalaciones y equipamientos confortables, que se presentan al cliente acompañados de un servicio profesional y personalizado.
- Ofertar una amplia gama de servicios vinculados a tres componentes: la naturaleza, a la historia y a la cultura.
- La gastronomía juega un papel fundamental por lo que deberán ofertar alimentos basados en la cocina tradicional del lugar y elaborada con alimentos autóctonos.

Aquellos prestadores que decidan participar de estos clubes de excelencia, accederán a conformar un cluster único, donde podrán poner en práctica los principios del asociativismo buscando cooperar para el desarrollo de economías de escala en todas las fases de la cadena de valor.

Este distintivo de calidad, les permitirá además desarrollar y sostener sus estrategias de marketing y comercialización para mejorar su posicionamiento y favorecer su competitividad en el mercado.

Si bien es una herramienta nueva que está en ajuste, se ha comenzado la conformación de dos clubes: uno en la provincia de Salta y otro en la provincia de Buenos Aires.

Se han distinguido a un total de 28 empresas por la implementación exitosa de esta herramienta, en las provincias de Chubut, Buenos Aires, Córdoba, Misiones, Salta, Entre Ríos, Santa Cruz, y Tierra del Fuego.

Es importante destacar que Salta se encuentra trabajando en las etapas finales del Club de Excelencia de los Valles Calchaquies, convirtiéndose en la primera implementación exitosa de este tipo. Atento al interés mostrado por la Provincia de Salta y, a instancias del Ministerio de Turismo de la Nación, se trabajó mancomunadamente con el sector privado, a fin de conformar el Club.

Se considera Club de Excelencia de los Valles Calchaquies al Grupo de establecimientos turísticos que mediante diferentes herramientas de gestión de la calidad, producen y mantienen niveles de servicio por encima de la media del sector y de las expectativas de los Clientes. Estos grupos acceden a mercados rentables y selectivos a través de una marca de calidad que los agrupa, y a partir de ella, se reconocen frente a terceros, conforman además, un solo producto con diferentes ofertas que manifiestan una gran innovación en la atención y en sus servicios diferenciados.

4) Normas ISO

Las normas ISO describen los requerimientos que debe satisfacer un sistema de gestión de calidad: la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para su gestión, considerando que la calidad incluye la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades del cliente, sean estas establecidas o implícitas.

Entre las normas de mayor aplicación se encuentran las ISO series 9000 y 14000. La primera motivación esencial de estas familias de Normas, es la de proveer a la empresa una filosofía, y en igual medida una metodología, para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos productivos. Pero también juegan un rol esencial como documento base para utilizar en una relación contractual entre proveedor y cliente.

El grupo de Normas ISO 9000 proporciona a las organizaciones una metodología para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos productivos. En tanto, la familia de Normas ISO 14000 para Sistemas de gestión Ambiental asegura el cumplimiento de estándares de gestión y desempeño ambiental y establece lo que la organización necesita para alcanzar metas de eficiencia ambiental.

Cabe destacar, que en cuanto a certificación de procesos de calidad del Ministerio de Turismo de Salta, hasta Diciembre de 2007 dicho Ministerio no había certificado conforme Normas ISO 9001. En el año 2008 se logra la certificación de todos los procesos del Ministerio conforme la Norma ISO 9001, de manera tal de convertirse en

el primer Ministerio de la Argentina en certificar la totalidad de sus procesos, y en el organismo de turismo con mayor cantidad de procesos certificados.

Dicha certificación se mantiene en base a auditorias anuales que realiza IRAM al organismo, habiendo aprobado todas ellas el Ministerio hasta el momento. Los pasados 8 y 12 de Octubre **de 2010 se produjo la Renovación de la certificación IRAM – ISO 9001-2008**, en dicha oportunidad se llevaron a cabo las auditorías de recertificación en todas las sedes y áreas del Ministerio, obteniendo como resultado oportunidades de mejora para continuar trabajando en calidad, sin encontrarse desvíos graves que afecten el Sistema de Gestión de la Calidad vigente, garantizando así que el Ministerio de Turismo y Cultura continua apostando y trabajando por la excelencia en su gestión para el Destino Salta.

Actualmente, además de sus competencias de promoción, planificación, capacitación, fiscalización, relación con municipios e informes en las oficinas del Ministerio, Complejo Teleférico Salta y Casa de Salta en Buenos Aires, el Ministerio de Turismo tiene una activa participación en la promoción y acceso al empresariado a los programas de gestión de calidad anteriormente mencionados:

- Más de 70 empresas turísticas con procesos de calidad implementados o en proceso de implementación
- 15 empresas distinguidas en la ruta del Vino en Salta
- 26 empresas en el Programa de Buenas Prácticas
- 20 prestadores de Turismo Activo en la Provincia de Salta
- 30 Oficinas de Turismo Municipales adheridas al plan de calidad turística para municipios.

Cuadro 14. Distinciones, certificaciones y homologaciones del SACT en los 184

establecimientos hoteleros habilitados en la provincia de Salta

Nivel Inicial (Distinciones)	Nivel Avanzado (Certificaciones)	Nivel Excelencia (Homologaciones internacionales)
SIGO® : 1) Viñas de Cafayate ★★★★★ 2) Provincial Plaza ★★★★★ 3) Sala de Payogasta ★★★★★ 4) El Cortijo Hotel ★★ 5) Casa del Sol ★ 6) Hacienda de Molinos ★	IRAM SECTUR: 0	Clubes de Excelencia: 0
BBPP® : 1) Alejandro I ★★★★★ 2) Hotel del Dique ★★★★★		

3) Hotel Almería ★★★★★ 4) Aldaba Hotel ★★★ 5) Backpacker's ★ 6) Antigal Hotel ★ 7) Hotel La Candela ★ 8) Posada de las Farolas ★ 9) Portezuelo Hotel ★★★★★ 10) Carpe Diem ★ 11) Cabañas del Sol ★		Premio Nacional a la Calidad: 0
Directrices de Gestión®: 0		
Programa de Excelencia en Gestión – Nivel I: 1) Provincial Plaza ★★★★★ 2) Hotel del Dique ★★★★★	Programa de Excelencia en Gestión – Nivel II : 0	Programa de Excelencia en Gestión – Nivel III: 0
ISO 9001 o ISO 14000: 0		

Cuadro 15. Establecimientos certificados y no certificados de acuerdo al lugar de origen

	Certificados	No certificados	Total
Salta capital	13	38	51
Interior	6	36	42
Total	19	74	93

Por otro lado, cabe señalar, que la Dirección Nacional de Gestión de Calidad, en el ámbito de sus competencias, firmó convenios para la creación de los Tribunales Arbitrales de Consumo Turístico (TACT), a los cuales la provincia de Salta se sumó el 18 de octubre de 2010, con el objetivo de brindar a sus visitantes un mecanismo eficaz y rápido de defensa de sus derechos.

El arbitraje es un método alternativo de resolución de conflictos, ideado para garantizar el acceso a la justicia para todos los consumidores e impulsar resoluciones amigables y rápidas, en el término de 72 horas desde la realización de la denuncia. Estos Tribunales Arbitrales pueden ser utilizados en aquellos conflictos que se susciten en el ámbito de consumo de productos turísticos, tales como las contrataciones con agencias de viajes, establecimientos hoteleros y empresas de tiempo compartido. Este programa pretende que los prestadores de servicios turísticos que se adhieran al Sistema ó acepten resolver sus problemas con los consumidores turísticos mediante el arbitraje, evitarán los procedimientos administrativos y las sanciones que prevé la Ley 24240 de Defensa del Consumidor y las normas específicas de Turismo (nacionales y provinciales).

Las condiciones de competitividad se verán mejoradas para quienes se adhieran al Sistema, en tanto podrán mostrar su identificación frente a otros competidores no adheridos (isologo del Sistema). Este logo y los establecimientos adheridos son promocionados por el Ministerio de Turismo y Cultura de Salta, Ministerio de Turismo de la Nación y Subsecretaría de Defensa del Consumidor.

Es un mecanismo de resolución eficaz, gratuito y que pone fin con carácter de cosa juzgada a los conflictos entre proveedores y consumidores.

El turista es un consumidor más vulnerable por la circunstancia de no residir en el destino turístico. No conoce las normas, los medios legales ni las instituciones disponibles para reclamar en caso de sentirse perjudicado.

Finalmente, cabe señalar, que en el terreno de la calidad, la normalización y la certificación, son dos conceptos que van unidos y se están potenciando en todo el mundo.

La normalización, por un lado, es una actividad por la que se unifican criterios con respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto, con participación de todas las partes interesadas y en el marco de un organismo de normalización. Por otro, esta actividad de unificación y especificación de criterios trata de estandarizar el nivel de calidad en la producción o en los procesos.

Por ello, frente a la estandarización de piezas y materiales propios de la producción integrada, ya sea orientada a la producción de pequeños o grandes lotes de productos, la normalización está en gran medida orientada a la unificación de los criterios de organización de la producción como condición necesaria para el desarrollo de estrategias de red. De este modo, si la estandarización jugó un papel clave en el desarrollo de estrategias de producción vía integración productiva, la certificación cumple un papel esencial en los procesos de externalización en tanto que difunde un lenguaje y métodos comunes entre diferentes empresas.

Una certificación o distinción en calidad no es más que un reconocimiento público de la verdad de ese hecho: el logro del nivel de calidad que se juzga sobre la base de una serie de normas o parámetros, es decir, la acreditación de que estos criterios se cumplen.

Constituye una vía distinta de la homologación para demostrar que los productos y procesos cumplen y satisfacen los requisitos demandados, ya que la homologación es realizada por un organismo que tiene esta facultad por disposición reglamentaria.

En cambio, la certificación o distinción tiene carácter voluntario y se encarga de probar ante terceros la conformidad al respecto a unas normas que garantizan que el producto ofrecido es de confianza para el consumo y tiene unos ciertos valores asegurados.

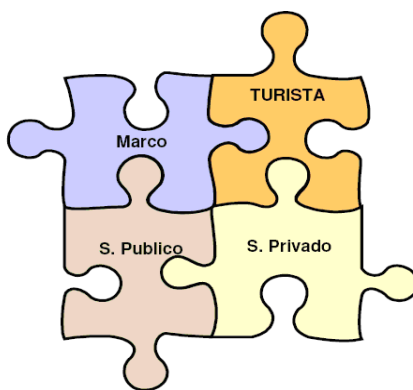
Pero mucho más exigente y completo que la normalización y la certificación es el seguimiento de los criterios exigidos en los premios nacionales en calidad.

El propósito de estos premios es procurar el reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitar un medio a través del cual éstas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas.

Comunicación del SACT

El plan nacional de comunicación del SACT comprende el siguiente esquema:

Figura 21. Esquema del plan de comunicación del SACT.



Y sus objetivos son:

1. El reconocimiento a los 190 prestadores que implementaron un SGC.
2. Vincular las estrategias de promoción y calidad.
3. Difundir la cultura de la mejora continua.
4. Cooperar con el posicionamiento de empresas y destinos.

El plan nacional de comunicación incluye un Directorio de Organizaciones Certificadas y Distinguidas y un Manual de Identificación Visual de los isologotipos.

Sin embargo, como veremos en el capítulo siete, (Recomendaciones), consideramos que este plan nacional resulta hasta el momento insuficiente para dar a conocer eficazmente, las herramientas del SACT y sus sellos distintivos.

CAPITULO CUATRO:

CIFRAS DEL SECTOR TURÍSTICO ARGENTINO

4. Cifras del sector turístico Argentino

El sector muestra en la última década una tendencia creciente. Las pernoctaciones en establecimientos hoteleros y para-hoteleros de la Argentina aumentaron un 10 por ciento en abril de 2010 en comparación con el mismo mes del año anterior, además de un 5,6 por ciento más de viajeros, tal como surge de los resultados de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH)⁷².

Las pernoctaciones de turistas residentes (75,2 por ciento del total) crecieron 8,4 por ciento mientras que las de los no residentes lo hicieron en un 14,5 por ciento. Sobre un total de 1,4 millones de viajeros hospedados (5,6 por ciento más que en abril de 2009), 324 mil fueron no residentes.

La región Norte, con un incremento en las pernoctaciones de 26,5 por ciento, fue la de mayor crecimiento comparativo, seguida por la Ciudad de Buenos Aires (21,1 por ciento), la provincia de Buenos Aires (14,1 por ciento), Patagonia (12,1 por ciento) y Cuyo (3,7 por ciento).

En cuanto a la cantidad de viajeros hospedados en todo el país, se registró un total de 1.576.362 personas, residentes en su mayoría (1.169.767). La cantidad de viajeros no residentes hospedados en establecimientos hoteleros y para-hoteleros fue de 406.597.

De acuerdo a estos datos, hubo un crecimiento interanual del 7,8 por ciento. El aumento en el porcentaje de viajeros no residentes fue de 19 por ciento mientras que el de los residentes llegó a 4,4 por ciento.

⁷² La Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) es un operativo realizado por la Secretaría de Turismo de la Nación y el INDEC para medir el impacto del turismo internacional y del turismo interno sobre el sector hotelero y para-hotelero nacional. Registra datos de 49 núcleos urbanos que permiten cubrir las diferentes regiones turísticas del país y brinda información de la actividad tanto desde la perspectiva de la oferta (cantidad de establecimientos, habitaciones y plazas) como desde el punto de vista de la demanda (número de pernoctaciones y viajeros hospedados según procedencia y estadía).

En marzo, más de 1,6 millones de viajeros se hospedaron en establecimientos hoteleros y para-hoteleros. Según su origen, el 74,2 por ciento correspondió a residentes y 25,8 fue no residente.

El análisis por región señala que el mayor incremento se produjo en la Patagonia (24,4 por ciento), seguida por la provincia de Buenos Aires (27,8 por ciento) y la Ciudad de Buenos Aires (18,8 por ciento).

Según el origen de los turistas, los procedentes de Europa realizaron el 31,8 por ciento del total de pernoctaciones, seguidos por turistas del resto de los países de América, con un 30,9 por ciento, y los del Mercosur, con un 22,7 por ciento.

4.1. El sector hotelero Argentino

El sector hotelero está dominado por hoteles independientes (básicamente Pymes familiares), pero en el que las cadenas hoteleras tienen cada vez una mayor participación y que influyen en las pequeñas y medianas empresas en la posibilidad de que éstas puedan ofrecer mayores posibilidades de promoción y mejores condiciones laborales.

Las cadenas hoteleras son el producto del hecho de que las empresas, a efectos de obtener ventajas competitivas, pueden tratar de conseguir economías de escala que permiten explotar la organización en red que implica la centralización de algunas actividades comunes a todas las unidades operativas.

Pero, también, tratan de conseguir economías de alcance, las cuales favorecen la realización de una venta cruzada, que consiste en ofrecer dos o más servicios, generalmente complementación, en un paquete a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los servicios por separado.

Por otra parte, las cadenas utilizan el outsourcing en algunos de sus procesos fundamentales de recursos humanos. Al desprenderse de las actividades que no proporcionan ventajas estratégicas, la cadena se concentra en actividades básicas que crean más valor a los clientes y, al mismo tiempo, reduce sus costos e inversiones.

4.2. Oferta Hotelera en la Provincia de Salta

Resultados y evolución de la oferta.

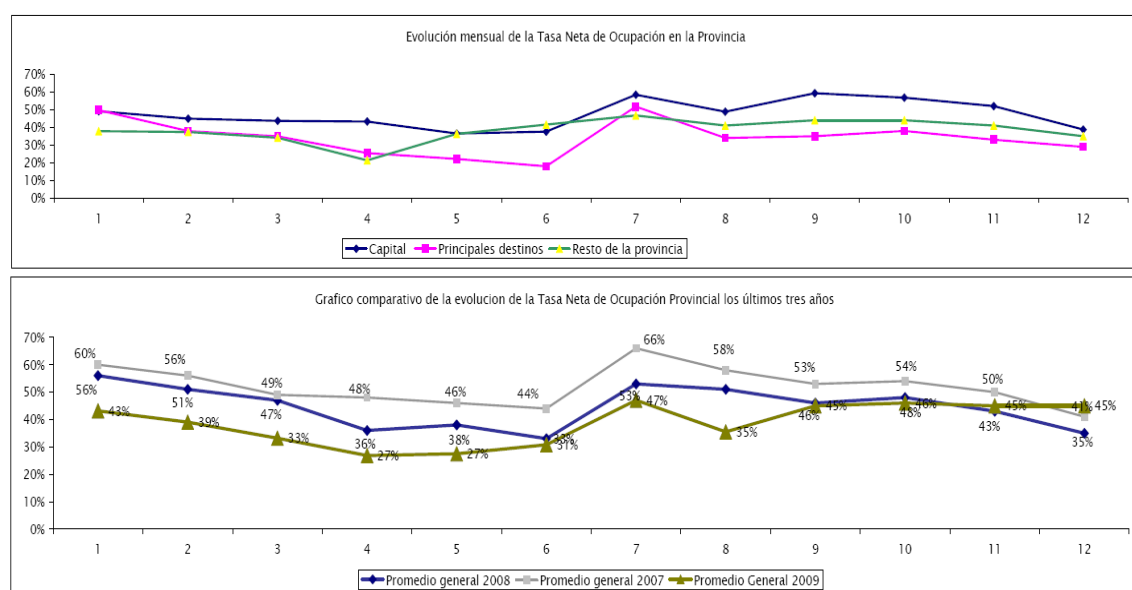
1. Datos de Ocupación Hotelera en la Provincia de Salta

Tabla 4. Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones en la Provincia de Salta. Año 2009 y comparativo 2008 y 2007

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom. Anual. 2009
Capital	49%	45%	44%	43%	37%	38%	58%	49%	59%	57%	52%	39%	47%
Alrededores	36%	36%	20%	17%	15%	26%	32%	20%	26%	38%	27%	28%	27%
Principales destinos	50%	38%	35%	26%	22%	18%	52%	34%	35%	38%	33%	29%	35%
Resto de la provincia	38%	37%	34%	21%	36%	42%	47%	41%	44%	44%	41%	35%	38%
Promedio General 2009	43%	39%	33%	27%	27%	31%	47%	35%	45%	46%	45%	45%	39%
Promedio Gral. Ponderado 2008	56%	50%	47%	38%	38%	33%	53%	59%	47%	47%	46%	44%	45%
Promedio general 2008	56%	51%	47%	36%	38%	33%	53%	51%	46%	48%	43%	35%	45%
Promedio general 2007	60%	56%	49%	48%	46%	44%	66%	58%	53%	54%	50%	41%	52%

Nota: A partir del año 2009 se instrumenta una nueva modalidad en el cálculo de la Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones Promedio, incorporándose la formula de "Promedio Ponderado" basado en la cantidad de plazas de cada establecimiento relevado y la cantidad de plazas de las localidades y su incidencia en el total.

Figura 22. Evolución de la Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones



Fuente: Ministerio de Turismo de Salta

Nota: Los principales destinos incluyen Cafayate; Cachi; Cnel. Moldes; Rosario de la Frontera; San Antonio de los Cobres; Iruya. Los alrededores incluyen San Lorenzo, La Caldera y Vaqueros.

Tabla 5. Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones en la Ciudad de Salta por Categoría. Año 2009.

Categoría	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. Anual 2009
5*	40%	50%	44%	43%	35%	40%	52%	47%	58%	51%	46%	51%	47%
4*	49%	44%	49%	48%	41%	42%	63%	55%	67%	67%	64%	42%	53%
3*	41%	35%	36%	36%	33%	36%	60%	48%	60%	58%	48%	29%	43%
2*	42%	33%	35%	35%	28%	30%	52%	41%	54%	53%	47%	29%	40%
1*	81%	71%	63%	55%	51%	48%	75%	68%	74%	72%	74%	54%	65%
Apart	50%	46%	45%	53%	36%	34%	66%	49%	57%	54%	47%	42%	48%
RA	49%	42%	37%	34%	33%	28%	44%	38%	45%	39%	40%	31%	38%
RB	75%	66%	58%	54%	43%	43%	58%	47%	55%	53%	52%	46%	54%
S/C	48%	43%	42%	46%	29%	26%	64%	63%	60%	65%	69%	57%	51%
GR	38%	37%	29%	39%	32%	32%	46%	40%	51%	45%	33%	30%	38%
TNO Capital 2009	49%	45%	44%	43%	37%	38%	58%	49%	59%	57%	52%	39%	47%

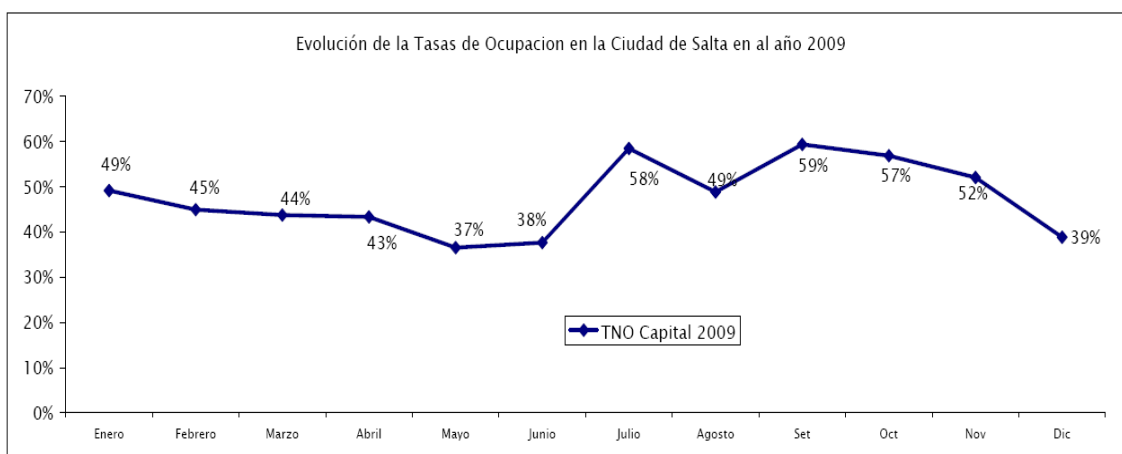
La Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones (TNO), representa el porcentaje de habitaciones que estuvieron ocupadas durante cada período. En este caso la TNO se presenta por categoría de alojamiento para distinguir de mejor manera el comportamiento de cada segmento.

Tabla 6. Comparativos Tasa de Ocupación en la Ciudad de Salta. Ultimos tres años.

TNO General Ciudad de Salta 2009	47%
TNO General Ciudad de Salta 2008	48%
TNO General Ciudad de Salta 2007	57%

La Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones (TNO), representa el porcentaje de habitaciones que estuvieron ocupadas durante cada período. En este caso la TNO se presenta por categoría de alojamiento para distinguir de mejor manera el comportamiento de cada segmento.

Figura 23. Evolución de la Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones - 2009



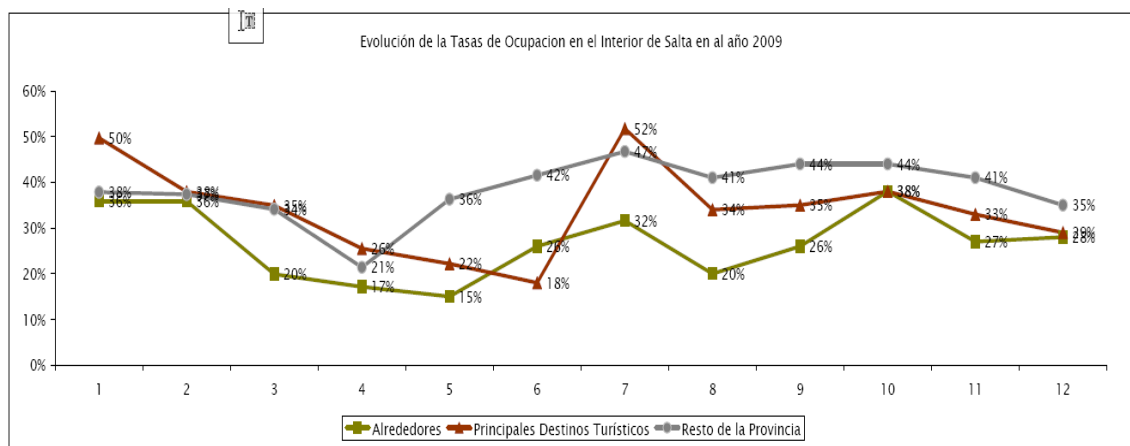
Fuente: Relevamiento Hotelero Diario. Programa de Estadísticas. Ministerio de Turismo de la Provincia de Salta

Tabla 7. Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones en las localidades del Interior de la Provincia. Año 2009.

Región / Localidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Set	Oct	Nov	Dic	Prom. Anual 2009
Alrededores	36%	36%	20%	17%	15%	26%	32%	20%	26%	38%	27%	28%	27%
San lorenzo / Vaqueros / La Caldera	36%	36%	20%	17%	15%	26%	32%	20%	26%	38%	27%	28%	27%
Principales Destinos Turísticos	50%	38%	35%	26%	22%	18%	52%	34%	35%	38%	33%	29%	35%
Cafayate	58%	45%	35%	23%	19%	16%	48%	28%	23%	35%	36%	31%	33%
Cachi	58%	39%	31%	27%	19%	14%	58%	31%	24%	36%	34%	29%	34%
Ros. De la Front	38%	42%	30%	28%	30%	24%	56%	37%	33%	44%	35%	27%	36%
S.A.C.	55%	37%	63%	42%	33%	32%	67%	57%	65%	74%	79%	45%	55%
Coronel Moldes	40%	34%	43%	13%	14%	15%	18%	16%	13%	23%	27%	26%	23%
Iruya	20%	29%	8%	21%	18%	7%	63%	38%	41%	50%	32%	23%	30%
Resto de la Provincia	38%	37%	34%	21%	36%	42%	47%	41%	44%	44%	41%	35%	38%
Tartagal	37%	53%	42%	45%	49%	60%	63%	53%	64%	54%	66%	52%	53%
Metán	41%	23%	29%	27%	26%	21%	33%	24%	25%	30%	22%	24%	27%
Orán	22%	24%	27%	27%	35%	43%	34%	36%	35%	41%	33%	27%	32%

La Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones (TNO), representa el porcentaje de habitaciones que estuvieron ocupadas durante cada período en la localidad. En este caso la TNO se presenta por localidades para distinguir de mejor manera el comportamiento de cada localidad.

Figura 24. Evolución de la Tasa Neta de Ocupación en el Interior de Salta



Fuente: Relevamiento Hotelero Diario. Programa de Estadísticas. Ministerio de Turismo de la Provincia de Salta

2. Oferta de Alojamiento en la Provincia de Salta. Año 2009

Tabla 8. Cantidad de Alojamientos Habilitados en la Provincia de Salta.

Año 2009 y comparativo 2008

Categoría	Dic-08	Dic-09	Var. Abs.	Var. Rel.
Hoteles	110	120	10	9%
Ciudad de Salta	77	82	5	6%
Interior	33	38	5	15%
Para Hoteles	206	227	21	10%
Ciudad de Salta	91	105	14	15%
Interior	115	122	7	6%
Total	316	347	31	10%

Nota: Estas cifras no contemplan casas de familias, ni establecimientos informales que trabajan brindando el servicio de alojamiento. En Hotelería, se toman: Hoteles 1* a 5*, Apart, Hotel Gremial, Hotel Sin categorizar. En Parahotelería se toman: Hostería, Casa de Campo, Residencial.

Tabla 9. Evolución de Cantidad de Alojamientos Habilitados en la Provincia de Salta

Año	Cantidad	Var. Rel.
1998	121	
1999	131	8%
2000	142	8%
2001	167	18%
2002	188	13%
2003	223	19%
2004	255	14%
2005	281	10%
2006	306	9%
2007	289	-6%
2008	316	9%
2009	347	10%

Fuente: Registro Hotelero. Dirección de Calidad. Ministerio de Turismo y Cultura de Salta

Tabla 10. Evolución Mensual en la Cantidad de Plazas Habilitadas en la Provincia de Salta. Año 2009.

Localidad / Categoría	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Capital y alrededores	9836	9983	10051	10075	10089	10089	10171	10171	10171	10171	10171	10171
5*	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624
4*	1142	1142	1142	1142	1142	1142	1142	1142	1142	1142	1142	1142
3*	1785	1785	1785	1785	1785	1785	1785	1785	1785	1785	1785	1785
2*	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867	867
1*	727	727	679	653	653	653	653	653	653	653	653	653
AP	628	628	628	628	628	628	697	697	697	697	697	697
RA	907	960	1028	1028	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042
RB	2053	2147	2195	2213	2213	2213	2226	2226	2226	2226	2226	2226
S/C	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
GR	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
Alrededores	837	837	837	869	869	869	869	869	869	869	869	869
Principales destinos	2196	2236	2325	2352	2352	2352	2352	2352	2352	2352	2352	2352
CAFAYATE	1143	1183	1233	1233	1233	1233	1233	1233	1233	1233	1233	1233
CACHI	269	269	293	329	329	329	329	329	329	329	329	329
ROSARIO	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459
MOLDES	239	239	254	245	245	245	245	245	245	245	245	245
SAC	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
IRUYA	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Resto de la provincia	1902	1902	2038	2020	2048	2094	2060	2060	2227	2227	2227	2227
Total	13934	14121	14414	14447	14489	14535	14583	14583	14750	14750	14750	14750

Tabla 11. Distribución de los Alojamientos Habilitados según Localidades. Provincia de Salta. Diciembre 2009

Localidad	Total Hoteles y Parahoteles	Parahoteles (2)				
		Hotel (1)	Residencial	Hosteria	Estancia Casa Campo	Cabañas Bungalow
Ciudad de Salta	187	82	105	0	0	0
Salta	187	82	105	0	0	0
Alrededores	45	3	2	14	9	17
La caldera	3	0	0	1	1	1
La Calderilla	1	0	0	0	0	1
La Silleta	3	0	0	1	2	0
San Agustín	2	0	0	1	1	0
San Lorenzo	25	3	1	9	3	9
San Luis	4	0	0	2	1	1
Vaqueros	6	0	0	0	1	5
Gral Guemes	1	0	1	0	0	0
Valle de Lerma	22	2	8	7	5	
C. Quijano	4	0	0	1	1	2
Cerrillos	4	0	0	1	2	1
Cnel. Moldes	9	1	0	5	1	2
Chicoana	4	1	0	1	2	0
Rº de Lerma	1	0	0	0	1	0
Valle Calchaquí	56	16	21	10	1	8
Angastaco	1	0	0	0	0	1
Cachi	10	2	3	3	0	2
Cafayate	34	11	16	2	1	4
Molinos	3	1	1	1	0	0
Payogasta	1	1	0	0	0	0
San Carlos	2	0	1	1	0	0
Seclantás	3	0	0	3	0	0
Talapampa	1	0	0	0	0	1
Tolombón	1	1	0	0	0	0
Norte	23	11	9	2		1
C. Sta. Rosa	2	0	2	0	0	0
Embarcación	2	1	1	0	0	0
Iruya	4	0	2	2	0	0
Los Toldos	1	0	0	0	0	1
Salvador Mazza	2	1	1	0	0	0
S.R. de la N. Orán	5	3	2	0	0	0
Tartagal	7	6	1	0	0	0
Valle de Siancas-Sur	12	5	3	2		2
Las Lajitas	1	1	0	0	0	0
Metán	2	0	2	0	0	0
Rº Frontera	9	4	1	2	0	2
Puna	2	1		1		
S.A. Cobres	2	1	0	1	0	0
Total	347	120	140	37	17	33

(1) Alojamiento hotelero: incluye hoteles de 1, 2, 3, 4, 5 estrellas, apart hotels y hoteles sin categorizar

(2) Alojamiento parahoteleros: comprende residencial, hostería, cabaña, bungalow, estancias

Fuente: Registro Hotelero. Dirección de Calidad. Ministerio de Turismo y Cultura de Salta.

3. Pernocte o Estadía Promedio

Tabla 12. Evolución Mensual del Pernocte Promedio en la Provincia de Salta. Año 2009

Localidad / Categoría	Ene	Feb	123	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio Anual
Capital y alrededores	2,6	2,6	2,4	2,3	2,0	2,1	2,7	2,2	2,5	2,2	2,2	2,4	
5*	3,9	3,2	2,9	2,8	2,9	2,8	3,3	3,2	3,1	2,8	2,7	4,2	2,34
4*	2,6	2,8	2,5	2,6	2,3	2,0	2,8	2,3	2,6	2,5	2,5	2,5	
3*	3,0	3,0	2,5	2,3	2,4	2,3	2,9	2,6	3,0	2,7	2,5	2,8	
2*	2,6	2,4	2,2	2,4	2,2	2,2	2,6	2,1	2,3	2,2	2,1	2,2	
1*	2,5	3,0	2,8	2,7	2,2	2,2	2,5	2,3	2,6	2,5	2,5	2,4	
AP	2,7	3,0	2,9	3,0	2,6	2,5	3,8	2,8	2,6	2,6	2,4	2,9	
RA	2,0	2,0	2,0	1,9	1,8	1,9	2,1	1,8	2,0	2,0	1,9	1,8	
RB	2,1	2,4	2,4	2,2	2,0	2,1	2,3	2,1	2,3	2,1	2,1	2,1	
S/C	2,3	2,7	2,5	2,1	1,5	2,1	2,4	1,7	2,6	2,0	1,8	1,8	
GR	2,0	1,9	2,0	2,2	1,6	1,6	2,1	2,0	3,1	1,9	2,1	2,2	
Alrededores	2,7	2,1	2,0	1,0	1,0	1,0	2,5	1,2	1,1	1,0	1,7	1,6	
Principales destinos	1,7	1,5	1,5	1,3	1,2	1,2	1,5	1,3	1,3	1,1	1,2	1,5	
CAFAYATE	2,2	2,1	2,0	2,1	2,0	2,0	1,6	1,9	1,9	1,8	1,7	1,9	
CACHI	1,8	1,7	1,6	1,3	1,0	1,0	1,8	1,4	1,3	1,0	1,1	1,5	1,36
ROSARIO	2,7	1,8	2,2	1,7	1,3	1,0	1,8	1,5	1,2	1,0	1,0	2,0	
MOLDES	1,2	1,0	1,2	1,0	1,0	1,0	1,8	1,0	1,0	1,0	1,1	1,4	
SAC	1,3	1,2	1,3	1,0	1,0	1,0	1,1	1,3	1,3	1,0	1,1	1,2	
IRUYA	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Resto de la provincia	3,1	2,7	3,0	2,4	1,9	1,5	1,9	2,8	2,8	2,2	2,1	2,4	2,40
Total	2,3	2,2	2,2	2,0	1,7	1,7	2,2	1,5	2,1	1,9	1,9	2,1	1,98

Fuente: Relevamiento Hotelero Diarios. Programa de Estadísticas. Ministerio de Turismo y Cultura de Salta

Tabla 13. Pernocte Promedio 2009 y comparativo 2008

	2009	2008	Var. Abs.	Var. Rel.
Capital y Alrededores	2,34	2,66	-0,3	-12%
Principales Destinos	1,37	1,46	-0,1	-6%
Resto de la Provincia	2,40	2,80	-0,4	-14%
Promedio General Pcial.	1,99	2,34	-0,3	-15%

4. Calculo de la cantidad de arribos turísticos o de turistas alojados

Cálculo de cantidad de arribos o turistas alojados sobre la Tasa Neta de Ocupación de Habitaciones, teniendo en cuenta, además, la cantidad de plazas disponibles y el pernocte promedio.

Tabla 14. Cantidad de arribos turísticos

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Capital y alrededores	66.062	51.624	55.671	56.552	54.149	54.367	67.089	65.537	70.689	77.666	67.367	52.380	739.154
5ª	1.952	2.773	2.924	2.895	2.368	2.699	3.053	2.873	3.529	3.536	3.242	2.353	34.197
4ª	6.644	5.061	6.899	6.329	6.336	7.213	7.922	8.249	8.905	9.414	8.631	5.942	87.546
3ª	7.488	5.781	8.053	8.540	7.754	8.271	11.522	10.333	10.900	11.779	10.503	5.587	106.509
2ª	4.417	3.283	4.310	3.822	3.532	3.487	5.357	5.259	6.191	6.432	5.913	3.590	55.593
1ª	7.231	4.850	4.677	4.009	4.751	4.193	6.085	5.988	5.574	5.904	5.724	4.597	63.582
Apart	3.644	2.742	3.067	3.275	2.758	2.600	3.773	3.826	4.582	4.562	4.046	3.092	41.967
RA	7.012	5.673	5.820	5.482	5.996	4.560	6.820	6.917	6.908	6.113	6.599	5.590	73.490
RB	22.601	16.261	16.120	16.189	14.988	13.302	17.197	15.445	16.187	17.443	16.684	15.129	197.545
S/C	762	630	646	638	560	498	951	979	584	1.082	967	805	9.103
GR	865	641	598	902	1.066	768	1.003	1.210	990	1.164	917	863	10.986
Alrededores	3.447	3.929	2.556	4.471	4.041	6.778	3.407	4.458	6.339	10.237	4.141	4.832	58.635
Principales destinos	17.953	15.098	15.012	11.903	11.792	10.200	23.191	16.493	15.561	23.892	21.587	13.105	195.787
CAFAYATE	9.284	7.157	6.678	4.071	3.631	2.922	11.543	5.642	4.570	7.324	7.697	6.212	76.731
CACHI	2.676	1.725	1.765	2.077	1.938	1.389	3.282	2.258	1.822	3.672	3.051	1.958	27.613
ROSARIO	1.991	3.023	1.911	2.237	3.284	3.245	4.401	3.549	3.684	6.261	4.820	1.865	40.270
MOLDES	3.388	2.493	4.148	3.073	2.506	2.368	2.830	4.329	4.778	5.620	5.279	2.482	43.293
SAC	366	305	392	149	165	172	198	149	117	271	280	249	2.812
IRUYA	248	394	118	297	268	104	937	565	590	744	461	340	5.067
Resto de la provincia	7.199	7.373	7.112	5.415	12.187	17.469	15.801	9.225	10.486	13.716	13.055	10.050	129.089
Ttal turistas alojados en Alojamientos Habilitados	91.214	74.095	77.795	73.870	78.128	82.036	106.082	91.255	96.736	115.274	102.009	75.536	1.064.030
Estimacion turistas alojados en establecimientos extra hoteleros (camoinqs y Casas de familia)	38.204	25.215	s/d	9.812	s/d	s/d	21.882	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	95.113
Total de Arribos Turísticos	129.418	99.310	77.795	83.682	78.128	82.036	127.964	91.255	96.736	115.274	102.009	75.536	1.159.143

Tabla 15. Comparativo Años 2009 con años anteriores

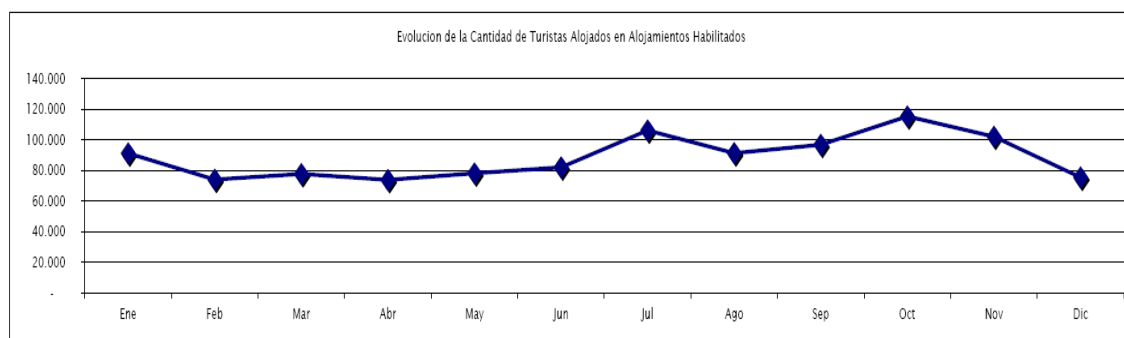
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Total Arribos 2009 *	129.418	99.310	77.795	83.682	78.128	82.036	127.964	91.255	96.736	115.274	102.009	75.536	1.159.143
Total Arribos 2008 *	106.494	120.287	168.883	86.973	84.940	70.146	154.048	103.661	97.586	104.945	89.945	68.798	1.256.705
Total Arribos 2007	133.386	108.497	88.942	110.590	87.699	87.537	140.096	111.551	106.744	104.182	83.365	69.756	1.232.345
Total Arribos 2006	116.392	96.933	86.285	97.959	78.584	73.908	129.779	100.381	90.171	89.752	72.677	51.036	1.083.857

* Nota: Se debe tener en cuenta que a partir del año 2009 se implementó una nueva formula en el cálculo de la Tasa Neta de Ocupación Promedio, aplicándose la metodología de "Promedio Ponderado", lo que incide en el cálculo de cantidad de arribos. Para que el año 2008 sea comparativo se aplicó la misma metodología.

Fuente: Ministerio de Turismo y Cultura de Salta

4.3. Evolución Mensual en la Cantidad de Arribos Turísticos año 2009. Solo se toman los turistas alojados en Establecimientos Hoteleros habilitados (excluyendo los alojados en camping y casas de familia)

Figura 25. Evolución de cantidad de Turistas Alojados en Alojamientos Habilitados



5. Gasto turístico e impacto económico

Tabla 16. Distribución del gasto promedio Turístico Diario. Enero 2009

Concepto / Rubro	%
Alojamiento	27%
Comidas y bebidas	20%
Excursiones, paseos o travesías	13%
Culturas y Artesanías	17%
Otros gastos	5%
Ropa y Calzado	8%
Transporte en la Pcia.	9%

El Gasto Turístico es la erogación realizada por una persona durante un día en la Provincia. Se distribuye en los siguientes rubros: Alojamiento, Comidas y bebidas, Transporte interno y combustible, Excursiones y Paseos, Cultura y Artesanías, Ropa y calzado y Otros.

Fuente: Encuestas a turistas en la Vía Pública. Año 2009. Secretaria de Turismo de Salta

6. Oferta de servicios turísticos en la Provincia de Salta

Tabla 17. Oferta de Servicios Turísticos en la Provincia de Salta. Año 2009

Localización	Agencias de Viaje	Prestadores de Turismo Aventura	Rent a Cares
Ciudad de Salta	130	20	22
Interior	13	7	0
Total	143	27	22

Fuente: Dirección de Calidad. Ministerio de Turismo y Cultura de Salta

Tabla 18. Evolución de Cantidad de Agencias de Viaje en la Provincia

AÑO	CANT.	D% Anual	D% 1994
1994	21		
1995	25	19%	19%
1996	35	40%	67%
1997	43	23%	105%
1998	49	14%	133%
1999	51	4%	143%
2000	58	14%	176%
2001	60	3%	186%
2002	60	0%	186%
2003	66	10%	214%
2004	82	24%	290%
2005	88	7%	319%
2006	106	20%	405%
2007	115	8%	448%
2008	129	12%	514%
2009	143	24%	581%

Tabla 19. Evolución de los Prestadores de Turismo Alternativo en la Provincia de Salta

Año	Cantidad	D% Anual
2003	11	
2004	21	91%
2005	31	48%
2006	32	3%
2007	22	-31%
2008	23	5%
2009	27	17%

Tabla 20. Evolución del número de Rent a Car en la Provincia de Salta

Año	Rentadoras	D% Anual
2003	5	
2004	12	140%
2005	10	-17%
2006	14	40%
2007	20	43%
2008	23	15%
2009	22	-4%

7. Movimiento del Aeropuerto

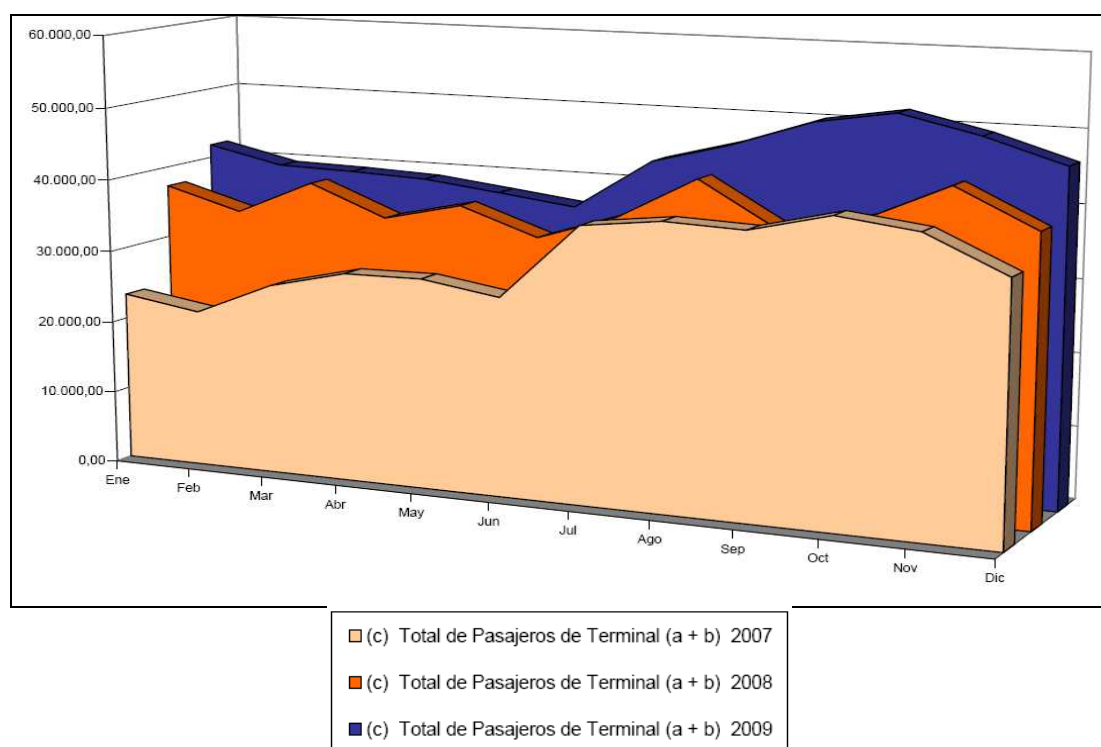
Tabla 21. Cantidad de Pasajeros Transportados durante el año 2008 - 2009

	Año 2009	Año 2008
(a) Pasajeros Internacionales (llegadas + salidas)	16.193	18.924
(b) Pasajeros Nacionales (llegadas + salidas)	503.579	437.290
(c) Total de Pasajeros de Terminal (a + b)	519.772	456.214

Tabla 22. Cantidad de Pasajeros Transportados durante el año 2009, 2008 y 2007

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2.007												
(a) Pasajeros Internacionales (llegadas + salidas)	2.536,00	2.003,00	164,00	37,00	16,00	29,00	1.317,00	1.573,00	1.305,00	1.012,00	1.164,00	1.288,00
(b) Pasajeros Nacionales (llegadas + salidas)	20.855,00	19.744,00	26.135,00	28.773,00	28.920,00	27.253,00	36.397,00	37.448,00	37.322,00	40.246,00	38.785,00	33.760,00
(c) Total de Pasajeros de Terminal (a + b) 2007	23.391,00	21.747,00	26.299,00	28.810,00	28.936,00	27.282,00	37.714,00	39.021,00	38.627,00	41.258,00	39.949,00	35.048,00
2.008												
(a) Pasajeros Internacionales (llegadas + salidas)	3.927,00	2.883,00	1.327,00	1.086,00	1.105,00	1.147,00	1.799,00	1.755,00	1.369,00	797,00	759,00	970,00
(b) Pasajeros Nacionales (llegadas + salidas)	33.370,00	31.435,00	37.701,00	33.775,00	36.196,00	32.507,00	35.402,00	41.294,00	35.523,00	38.453,00	43.503,00	38.131,00
(c) Total de Pasajeros de Terminal (a + b) 2008	37.297,00	34.318,00	39.028,00	34.861,00	37.301,00	33.654,00	37.201,00	43.049,00	36.892,00	39.250,00	44.262,00	39.101,00
2.009												
(a) Pasajeros Internacionales (llegadas + salidas)	3.794,00	1.998,00	992,00	731,00	303,00	935,00	1.388,00	1.243,00	1.146,00	1.103,00	1.245,00	1.315,00
(b) Pasajeros Nacionales (llegadas + salidas)	38.056,00	37.503,00	38.271,00	38.109,00	37.292,00	35.372,00	41.959,00	44.999,00	48.783,00	50.586,00	48.012,00	44.637,00
(c) Total de Pasajeros de Terminal (a + b) 2009	41.850,00	39.501,00	39.263,00	38.840,00	37.595,00	36.307,00	43.347,00	46.242,00	49.929,00	51.689,00	49.257,00	45.952,00

Figura 26. Comparativo Acumulado 2009, 2008, 2007



8. Complejo Teleférico Salta

Tabla 23. Evolución mensual del Número de Pasajeros Transportados en el Teleférico

Mes	2008	2009
Enero	35.086	39.934
Febrero	28.648	28.666
Marzo	20.071	12.287
Abril	13.285	13.010
Mayo	14.821	10.398
Junio	12.069	8.925
Julio	38.357	26.476
Agosto	29.870	15.267
Septiembre	21.717	16.224
Octubre	20.443	17.218
Noviembre	20.072	12.786
Diciembre	17.736	14.722
Total	272.175	215.913

Fuente: Complejo teleférico Salta.

9. Museos Provinciales

Tabla 24. Evolución mensual del Número de Visitantes a los Museos Provinciales de Salta

MUSEOS	VISITANTES Año 2009
MAC	17493
MAAM	140000
MAS	20432
ARIAS RENGEL	13712
MBAS	9930
PARODI BUSTOS (Vespucio)	1189
QUINQUELA MARTÍN (Rº de la F)	333
PABLO PIO DIAZ (Cachi)	20493
TOTAL	223582

Fuente: Secretaria de Cultura de la Provincia de Salta - Coordinación de Museos.

4.3. Oferta y Demanda Turística en Salta

La actividad turística de Salta tradicionalmente se ha basado en el aprovechamiento de tres elementos básicos:

- El turismo cultural y de fiestas (folclore, festividades culturales, atractivos históricos, semana del milagro, etc.)
- Recursos naturales como elemento de atracción (paisajes naturales únicos, su flora, fauna y parques)
- Más recientemente, los atractivos naturales de la región han propiciado el desarrollo de actividades de turismo aventura.

Estos circuitos son el centro de la propuesta comercial del Turismo Salteño, aún cuando no constituyen productos turísticos propiamente dichos. Es intención procesar una efectiva transformación en esta modalidad de comercialización pasando a comercializar productos. La comercialización bajo la modalidad de productos ofrece importantes ventajas en términos de interactividad y permanencia en el imaginario del turista.

La inmensa mayoría de los turistas que arriban a Salta lo han hecho atraídos por la promoción y la oportunidad de desarrollar un turismo basado en los paisajes y la cultura salteña. De hecho la motivación de viaje de prácticamente la mitad de los turistas que arriban a Salta lo hace por visitas anteriores o comentarios de amigos.

Es importante destacar que a diferencia de las visitas a otros destinos turísticos, las de Salta tradicionalmente han sido organizadas por los propios turistas, recurriendo en menor medida a operadores de turismo o agentes de viajes, lo que se atribuye a razones de costos fundamentalmente.

Salta ofrece una gran diversidad en atractivos naturales, culturales, históricos y arqueológicos de características únicas. Cabe destacar que la provincia presenta una gran diversidad en flora, fauna y especies de animales protegidas.

Vale la pena resaltar algunos de los atractivos a ser tenidos muy en cuenta dentro del paquete total de productos turísticos que Salta ofrece:

a) Atractivos con Infraestructura

- **Coronel Moldes:** Pueblo fundado poco tiempo después de la Ciudad de Salta. Se destaca la iglesia parroquial, muy antigua. A lo largo del río Pasaje o Juramento se practica la pesca deportiva del pejerrey y del dorado. En los cerros circundantes se puede practicar la caza.
- **El Carril:** Típico pueblo del Valle de Lerma
- **Dique Cabra Corral:** un lugar de imponderable atractivo turístico, apto para el desarrollo de deportes náuticos.
- **Cafayate:** Flanqueada por ríos y dentro de un cinturón de viñedos, se alza Cafayate con sus casas de una planta entre colonial y barroco del fin de siglo XIX. Su amplia plaza céntrica, tiene al oeste la iglesia parroquial y el edificio municipal.
- **Bodega "La Rosa":** Es uno de los establecimientos donde se procesan los tradicionales vinos de la región.
- **Chicoana:** Enclavada en medio del Valle de Lerma, rodeada por la inmensidad de los cerros, duerme un sueño de siglos. Chicoana, cabecera del departamento homónimo, se encuentra a 35 Km. al sudoeste de Salta. Hoy este pujante pueblo es centro turístico importante, contando con hostería, restaurante y estación de servicio.
- **Viaducto La Polvorilla:** Dentro del Circuito Andino es una monumental obra de ingeniería.
- **Ciudad de Metán:** Dentro del Circuito Sur, se caracteriza por su actividad agrícola y ganadera.
- **Rosario de la Frontera:** Ciudad de gran importancia económica por su producción agrícola, especialmente legumbres.
- **Tren a las nubes:** De todas las atracciones turísticas de Salta, quizá la más emblemática sea el viaje en el Tren a las Nubes. Su bien ganada fama mundial se afirma tanto en la indescriptible belleza de los paisajes por los que discurre la vía férrea, como en la maravillosa obra de ingeniería, única en el mundo, que constituye el trazado ferroviario. El Tren a las Nubes asciende a través de inolvidables parajes andinos, entre las nubes, hasta llegar al Viaducto La Polvorilla, a 4.200 metros de altura sobre el nivel del mar.
- **Iruya:** Entre montañas y dormido en el tiempo, Iruya es un pueblo de ensueño. Su iglesia, sus casas y empinadas callecitas de piedra hablan de las formas típicas de la vida de su gente, resguardándolo del fragor de las grandes ciudades, pero con todo el confort en su hostería.
- **Ciudad de Salta:** Colonial y moderna, siempre segura y acogedora, la ciudad de Salta atrae todo el año a miles de visitantes. Su calidez y tranquilidad, la atractiva fisonomía hispánica de sus calles sobre el verdor de sus cerros circundantes, y las bondades de su clima templado, dan marco a las más variadas actividades: el paseo histórico por sus casonas, templos y museos, la degustación de manjares típicos, o el disfrute de sus

alrededores, donde la naturaleza ya comienza a deslumbrar, o el esparcimiento nocturno en sus prestigiosas peñas folclóricas o modernas discotecas.

- **Villa San Lorenzo:** un lugar elegido por turistas y salteños para disfrutar de los múltiples servicios que ofrece la hotelería, la gastronomía y el turismo. Las casonas antiguas mezcladas con las modernas dan un toque de paz al convocar al silencio y la serenidad. La exuberante selva y el fresco arroyo de aguas cristalinas que atraviesan las faldas montañosas de la Quebrada de San Lorenzo proponen una alternativa placentera, al alternar naturaleza y ciudad.
- **Dique Campo Alegre:** Es ideal para la práctica de deportes náuticos, pesca deportiva, campamentos y cabalgatas, entre otras actividades recreativas y deportivas.

b) Atractivos naturales sin Infraestructura

- **Yacochuya:** Un lugar de incomparable belleza donde se encontraran hermosos jardines, un lago con profuso y verde marco de exuberancia vegetal.
- **Quebrada de Escoipe:** Entrando a la quebrada del río Escoipe, se encuentra la población del mismo nombre, a 57 Km. de la ciudad de Salta. Este es un valle agrícola con cerros multicolores, vegetación exuberante y tierras rojizas.
- **Los Laureles:** Paraje que bordea la amplia playa del río, ubicada en la quebrada homónima, que invita al descanso y al esparcimiento.
- **Parque Nacional Baritú:** El Parque Nacional Baritú se encuentra ubicado en el Departamento Santa Victoria, al noroeste de Salta y junto al límite con Bolivia. Llegar a Baritú es todavía muy difícil, ya que no hay rutas en la zona. La única forma de llegar al Parque es a lomo de mula o a pie, remontando el río Pescado. Para ello se necesita el acompañamiento de un poblador del lugar ya que es fácil perderse. Este aislamiento hizo que el ambiente natural se mantuviera intacto en Baritú.
- **Parque Nacional Los Cardones:** Se encuentra ubicado en el centro-sur de la provincia de Salta. El ambiente corresponde a los cerros y quebradas que bordean la Puna. Si bien el clima es árido, hay sectores con climas distintos, relacionados con la orientación de los cordones montañosos. Aún no están organizados los servicios dentro del parque. Este lugar es ideal para hacer caminatas y tomar fotografías.
- **Quebrada de San Lorenzo:** Es una reserva natural municipal que representa al ambiente fitogeográfico de Las Yungas o Los Yungas, distrito de la selva montaña. En Argentina solo existen 250 kilómetros de este tipo de selva, que van desde la provincia de Tucumán hasta el límite con Bolivia.

c) Atractivos naturales con Infraestructura

- **Brealito:** A 41 Km. de Molinos (28 Km. de carretera y 13 de huella) se halla la laguna de Brealito, un lugar apto para la pesca deportiva del pejerrey. Existe un camping.
- **Parque Nacional El Rey:** Se encuentra ubicado en el Departamento de Anta, a unos 200 Km. al este de Salta. El Parque se encuentra enclavado en un fértil y amplio valle en forma de herradura, enmarcado por las altas sierras de la Cuesta del Gallo, por el oeste, y la del Piquete, por el este. Tiene una extensión de unas 45.000 manzanas. Los turistas pueden alojarse en una hostería o bien en el camping que se encuentra a orillas del Arroyo de la Sala.

- **Aguas termales "Rosario de la Frontera":** Aguas termales cuya fama trascendió nuestra frontera. Este centro cuenta con un hotel permitiendo aprovechar los beneficios terapéuticos de sus aguas.

d) Atractivos Histórico – Culturales

- **El Museo Pajarito Velarde:** Es una vieja casona que recibió cotidianamente en sus mejores épocas a poetas como Manuel J. Castilla y Juan Carlos Dávalos. Su dueño, el entrañable Pajarito Velarde, les abría su casa con gran amistad y cariño, y supo entablar amistad con personajes como Jorge Luis Borges y Carlos Gardel. Aquí se exhiben colecciones de pintura, muebles, armas, instrumentos musicales y otras reliquias del paso de los que la visitaron.
- **Museo y Biblioteca "Domingo Faustino Sarmiento":** Colecciones de arqueología y folklore regional.
- **Museo de Arqueología Calchaquí:** Artesanía indígena correspondiente a las distintas culturas aborígenes que habitaron los valles calchaquíes en la época prehispánica.
- **Museo Colonial Histórico y de Bellas Artes:** Cuadros, muebles, armas, instrumentos indígenas, obras artísticas y documentos.
- **Museos de Ciencias Naturales:** Colecciones de biología, geología y arqueología.
- **Museo Histórico del Norte:** Historia, numismática, arqueología, armas, iconografía, arte religioso, artesanías y carruajes vinculados al pasado histórico de la provincia.
- **Museo "Presidente José Evaristo Uriburu":** Objetos que pertenecieron a la familia Uriburu y a los generales San Martín y Álvarez de Arenales, armas y documentos de los generales Belgrano y Alvarado, piezas numismáticas, arqueológicas, libros y objetos varios.
- **Ampascachi:** A 5 Km. de Coronel Moldes, se encuentra esta cautivante y hermosa localidad que fuera asiento de una antigua tribu indígena.
- **La Viña:** En este lugar los jesuitas en el siglo XVII cultivaron los primeros viñedos de la zona. Es el paso obligado para unir Salta con los Valles Calchaquíes. Se puede observar viejas casonas que bordean la plaza principal y la antigua iglesia.
- **Finca El Carmen:** donde se conserva un trapiche que data del siglo pasado, único símbolo tal vez, de los ricos viñedos que paulatinamente fueron desapareciendo.
- **Ciudad de Quilmes:** Una ciudad indígena; construida en el cerro Alto del Rey.
- **San Carlos:** A 24 km al norte de Cafayate, se encuentra esta antigua población con amplias viviendas coloniales y calles angostas. Allí se fundaron varias ciudades que destruyeron los indios. Los jesuitas establecieron la Misión de San Carlos, que dio origen al actual pueblo. Se conserva la iglesia de San Carlos (monumento histórico)
- **El Cabildo:** conserva aún su estructura original y los vestigios de la historia transcurrida en sus muros. Aunque sufrió varias modificaciones es el más completo y mejor conservado de la Argentina. Funcionan allí, dos museos con colecciones que permiten apreciar parte del pasado histórico y artístico de la provincia.
- **La Catedral Basílica de Salta:** Su estructura fue iniciada en 1858. Es considerada uno de los templos más bellos de Argentina. De la sobrecogedora decoración interior, simétrica y suntuosa se destaca la ornamentación en oro y el soberbio altar. El Panteón de las Glorias

del Norte guarda los restos del general [Martín Miguel de Güemes](#), entre otros próceres nacionales.

- **La Iglesia y Convento de San Francisco:** Edificado en 1625 fue reformado hasta 1882, cuando se inauguró la torre que acompaña al templo, una de las más altas de Sudamérica con 53 metros de altura. El templo conserva valiosas obras artísticas, además de un pequeño museo. La biblioteca del convento tiene documentos y magníficos incunables.
- **El Convento San Bernardo:** Fue en principio Ermita de San Bernardo, patrono de Salta en sus albores. En 1846 se convirtió en el actual monasterio con el nombre de Nuevo Carmelo de San Bernardo. Su portal de madera de algarrobo fue completamente tallado por aborígenes en 1762 y colocado en 1845.
- **Finca La Cruz:** Es la casa fuerte del general Güemes y lugar de adiestramiento de las milicias gauchas. En 1941 fue declarado monumento histórico nacional. Allí, funciona un Museo de la Vida Rural. Ernesto Gorena (61) vive desde hace 21 años en Finca La Cruz. Es el cuidador del museo y guía autodidacta de turistas y salteños que llegan al lugar.
- **Santa Rosa de Tastil:** Considerada uno de los principales centros urbanos prehistóricos de Sudamérica. Aquí encontrara impresionantes ruinas arqueológicas.
- **La Iglesia de la Merced:** Es uno de los templos que manifiestan su historia en pleno centro de la ciudad. En su interior se encuentra la cruz que hizo colocar el general Manuel Belgrano, otro héroe de la independencia, en el Campo de Honor, donde yacen los caídos de ambos mandos en la batalla del 20 de Febrero de 1813.
- **Cerrillos:** Lugar histórico donde se firmo el Pacto de los Cerrillos. A solo 15 Km. de Salta
- **Santuario del Señor de Sumalao:** histórico santuario en el que oraron los patriotas de nuestra Independencia.
- **Quebrada de las Conchas:** Es antesala de los Valles Calchaquíes. El camino atraviesa antiguos caseríos, como las Ruinas del Quitilipi; las Curtiembres, con algunas casas de adobe; las abritas; el carrizal y casa enterradas, antiguas viviendas semisepultadas. La erosión eólica, ha formado una sucesión de caprichos naturales dándoles diversas formas como el Anfiteatro, el Fraile, Casa de los Loros, el Obelisco y los Castillos. Se encuentran los medanos, que son formaciones de arena blanca y fina.
- **San Isidro:** Se hallan cuevas con pinturas rupestres.
- **San Antonio:** En este lugar se hallan pinturas rupestres.
- **Tolombón:** Ruinas de una población fortificada que data de tiempos precolombinos.
- **Molinos:** Es una población serrana de los Valles Calchaquíes, fundada a mediados del siglo XVII, en la confluencia de los ríos Humanan y Luracatao, que forman el Molino. Su trazado es irregular, con casas de adobe y tejados de tierra, con galerías y pórticos. Se destaca la iglesia parroquial, monumento histórico, construida en 1639, donde reposan los restos momificados del último gobernador realista Dn. Nicolás Severo de Isasmendi. A 8 Km., se encuentran las ruinas indígenas de la tribu de los Chicoanas de la época prehispánica.
- **Cachi:** un pueblo preexistente a la dominación española. Allí habitaban los indios Chicoanas. La población se levanta en la confluencia de los ríos Cachi y Calchaquí; conserva viejas casonas alineadas sobre calles estrechas; puede visitarse la iglesia parroquial del siglo XVIII y el museo antropológico. Es posible realizar excursiones a Cachi Adentro a 6 Km., lugar de hermosos paisajes y arroyos torrentosos; al paraje denominado Las Pailas, donde hay restos de civilizaciones precolombinas.

- **Payogasta:** Sobre una inmensa pampa, se yergue esta antigua población de origen indígena cuyo nombre significa "pueblo blanquecino", circundada por lejanas serranías.
- **Recta de Tin Tin:** Es una recta de 19 Km., trazada a unos 3000 mts. de altura, por los nativos, valiéndose de fogatas a modo de jalones; tiene la perfección que hoy nos da la tecnología moderna con sus aparatos de precisión.
- **Posta de Yatasto:** Es el lugar donde se reunieron los Generales San Martín, Belgrano y Güemes, hoy declarado Monumento Histórico Nacional.
- **Ruinas Arqueológicas:** Dentro del Parque Nacional Los Cardones se observan las ruinas arqueológicas y las pinturas rupestres que encierran sus misteriosos cerros.
- **Monumento a Güemes:** Salta cumplió con el General Martín Miguel de Güemes, en reconocimiento por su entrega en la defensa de la frontera norte de la Patria, erigiéndole un monumento que glorifica su memoria. La construcción de dicho monumento demandó veintitrés años de trabajo y fue inaugurado en 1931. Hay, también, una placa en donde figuran los nombres de la oficialidad que acompañó al General.
- **Fuerte de cobos:** Para proteger a Salta de las incursiones de los indios chaqueños, se construyó un fuerte sobre la margen derecha del río Mojotoro, en el valle de Siancas. Al principio, no fue más que un puesto de avanzada ya vigilancia muy modesto; con el paso del tiempo fue adquiriendo importancia hasta constituirse en la llave de la ciudad. Fue declarado Monumento Histórico en julio de 1941.
- **Cañada la Hoqueta:** En la Cañada de la Horqueta, a 34,7 kilómetros de la ciudad, murió el general Güemes el 17 de junio de 1821. Allí, el Club Amigos de la Montaña erigió un monolito en su homenaje.
- **Monumento a la Batalla de Salta:** más conocido como 20 de Febrero. La obra fue concebida por el arquitecto Torcuato Tasso y recrea a los vencedores coronados de laureles. Algunas de las piezas fundidas en bronce fueron hechas en París (Francia), bajo la supervisión artística de Lola Mora. Una cruz marca el lugar donde fueron sepultados españoles y criollos caídos en la batalla.
- **Momias del Llullaillaco:** Un ejemplo de la cultura incaica presente en la región son las tres momias incas consideradas las más antiguas de Latinoamérica que se exhiben en excelente estado de conservación.

Como podemos ver, la provincia presenta una importante oferta turística, a la vez que es poseedora de un interesante mix de turistas si analizamos los orígenes de los mismos. Se estima que entre una cuarta y una tercera parte de los estos provienen del extranjero, en tanto que el resto se explica por los grandes centros emisores de turismo de la Argentina.

La gran mayoría de los turistas extranjeros proviene de Europa, en especial de Alemania, Francia, Holanda, España, Bélgica, Italia y Suiza. El resto de los visitantes extranjeros provienen de Australia, Japón, USA, Brasil y Uruguay. El porcentaje de turistas extranjeros no es constante a través del año (Fuente Consultora Inglesa BDO Hospitality Consulting).

Con respecto a la demanda turística nacional esta proviene principalmente de Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Capital Federal y Córdoba. En temporada alta, cuando se encuentra el mayor número de turistas nacionales y extranjeros se desarrolla durante Semana Santa, las vacaciones de invierno (Julio), septiembre y octubre (Semana del Milagro y Ferino).

La temporada intermedia va de mayo a fines de junio, agosto y parte de octubre. Por último la temporada baja es desde diciembre hasta la primera mitad de marzo. Cabe aclarar que estas temporadas tradicionales a medida que se desarrolla el turismo interno tienden a variar.

El medio favorito para llegar a Salta es arribos por aire, con el 40 por ciento de los arribos. El aumento de visitantes extranjeros influyó dado que estos en su mayoría se transportan por aire, ya que hasta el año 98 era el medio menos utilizado. Por rutas llega un 60 % de los arribos a través de automóviles y ómnibus; quienes eligen estos medios son en su mayoría turistas argentinos.

El promedio de duración de la estadía es entre dos y tres noches, este promedio depende de la temporada, reflejándose las estadías más largas en temporada alta. En el último año se ha producido una caída en los pernoctes promedio, particularmente en la temporada alta y en las zonas del interior (Cafayate y Valles). Desde el punto de vista del alojamiento, la oferta varía desde hoteles hasta lugares para acampar, incluyendo estancias, granjas y casas de familia autorizadas. La mayor parte de la oferta hotelera se encuentra concentrada en Salta y Cafayate (zona sur de la provincia).

Durante los meses de invierno y particularmente el mes de julio, la mayor parte la oferta hotelera de Salta esta en uso y opera en sus niveles más altos de ocupación. Durante el resto del año la forma más utilizada son los hoteles de 3 y 4 estrellas.

Respecto a los destinos escogidos podemos mencionar que la capital y sus alrededores son el número uno en las preferencias, seguidos de Cafayate y el tren a las nubes.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que las recomendaciones de amigos y la promoción explican un 62% de las motivaciones de viaje reportadas. Esto conjuntamente con el costo que significa viajar a Salta podría explicar porque un porcentaje tan alto, 71%, de los visitantes, organiza el viaje por su propia cuenta en tanto que solo un 24% lo hace por la vía de agentes de viaje.

Finalmente, y previendo un horizonte de crecimiento, parece razonable pensar que la estadía promedio registrará un crecimiento significativo durante la próxima década a poco que Salta logre generar mayor cantidad de “productos” que retengan al visitante más tiempo.

Se estima que el crecimiento será:

- Un crecimiento anual del 4,2% en el número de visitantes
- Un crecimiento anual del 2,5% en el gasto diario
- Un crecimiento anual del 4,0% en la estadía promedio (hasta el año 2016)

4.2. Nuevas tendencias turísticas

Sin lugar a dudas el turismo de sol y playa continúa siendo el producto dominante en los gustos turísticos, sin embargo, esta tendencia de consumo masivo se fue *mixando* ya sea por el aumento en el nivel socioeconómico de los turistas que comienzan a explorar otros destinos turísticos con un mayor aporte del valor de la calidad o por opciones de oferta turística con una clara orientación de adaptación estratégica para así poder mejorar su posición competitiva.

La evolución del turismo masivo o fordista ha dado lugar al denominado turismo postfordista, mencionado anteriormente, en el que el turismo sigue cumpliendo una importante función de diferenciación social, de vehículo de distinción social.

La perspectiva de diferenciación entre el turismo fordista y el postfordista está en el hecho de que unos tienen dinero para gastar y otros, además tienen gusto para elegir.

Esta perspectiva se confirma cuando se analizan las tendencias culturales a nivel mundial, y que Granados (1999: 72-73) resume en una mayor exigencia del turista en todos los aspectos, y que se manifiesta en:

- 1) acceso de información veraz y de calidad;
- 2) calidad de productos turísticos considerando las instalaciones y servicios turísticos de la zona;
- 3) calidad del entorno, considerada como calidad de vida. Se centra en las infraestructuras y en los servicios no turísticos, públicos y privados, y en los aspectos paisajísticos. Es el aspecto más preocupante en la actualidad, sobre todo en aspectos medioambientales, principalmente en el interior.

4) personalización de los viajes. El turista quiere participar tanto en el diseño de su viaje como en su desarrollo;

5) diversificación motivacional. El turismo de sol y playa, aun siendo el mayoritario, no constituye razón suficiente para decidir un destino (necesidad de diversificar la oferta e incrementar la oferta complementaria). Sin embargo, el turismo individualizado, no es incompatible con las ventajas de la organización colectiva que aproveche economías de escala (vuelos “charter”, grupos, excursiones, etc.). Los viajes “todo incluido” tampoco dejarían de existir al tener su propio mercado entre los estratos de rentas más bajas;

6) posicionamiento del turista sobre contenido de sus vacaciones, ya que desea sentirse protagonista (actividades deportivas, lúdicas, de participación, etc.), y

7) sensibilización hacia los aspectos medioambientales. El espacio y el tiempo del turismo están íntimamente vinculados al concepto de calidad de vida, y este a su vez al de valores medioambientales. Si la calidad de vida no se puede concebir con un buen medio ambiente, el turismo tampoco.

Hay cuatro formas en las que interviene el medio ambiente en la oferta turística:

a) como motivación exclusiva, lo que ha dado lugar al ecoturismo o turismo de naturaleza;

b) turista que tiene el factor medioambiental como principal motivo pero no el único (turismo rural), el turista lo que busca es el ambiente rural, en el que el componente naturaleza es fundamental, como rechazo o compensación de lo urbano;

c) aspecto medioambiental con carácter complementario. La naturaleza se convierte para el turista en un espectáculo, con una duración y un espacio limitado y en un entorno habitualmente urbanizado, delfinarios, acuarios, etc., y

d) cuando el medio ambiente entra formando parte de algún modo de los productos y servicios turísticos concretos (hoteles con energías alternativas, productos ecológicos, transporte no contaminante, etc.).

Granados (1999: 60) argumenta que la industria turística es aquella que tiene su campo de actuación alrededor de las actividades de ocio, esto es, que sus productos están destinados a satisfacer dichas actividades que son, por definición servicios.

Bajo esta orientación, “la competitividad de la empresa turística individual y de la zona o destino turístico en la que está localizada no sería, por tanto, solamente una cuestión de precios diferenciales sino, sobre todo, dependería de la calidad del producto y servicio a ofertar, máxime cuando la atención personalizada constituye uno de los rasgos diferenciadores del sector.

Este aspecto cobra aún más sentido en el momento actual donde las motivaciones del turista han pasado de estar excesivamente dirigidas y gobernadas por la oferta y reflejadas en la simple presencia en el destino turístico, a reconstruir la propia orientación, reelaborando o descubriendo mecanismos de diferenciación en su búsqueda de exclusividad y autonomía. Por ello la nueva empresa turística ya no es una empresa receptiva per sé, sino que se dirige hacia la dimensión del servicio profesional puro, hacia las estructuras organizadas precisamente para generar facilidades y soportes técnicos para el uso de lugares, símbolos, encuentros, recursos diversificados y siempre nuevos, donde quiera que se presenten e independientemente del lugar en que se produzcan (las agencias de viajes serían un ejemplo claro de este proceso al pasar de ser intermediarias a creadoras y comercializadoras de nuevos productos)”.

Ante la cada vez mayor competencia de los destinos turísticos la pregunta inicial de la investigación se planteó si en este nuevo escenario, con los cambios en las condiciones socioeconómicas, sociodemográficas y tecnológicas en los países desarrollados, y concretamente con los cambios hacia ofertas más diferenciadas y de mayor calidad, ha obligado al sector hotelero a analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia. Y uno de estos instrumentos es la Gestión de la Calidad Total.

La pregunta adquiere significado dentro de un contexto de actividad en el que sus características básicas son: una alta rotación, niveles de remuneración algo inferiores a los de otros sectores, una alta temporalidad de la ocupación y una marcada estacionalidad, lo que nos obliga a preguntarnos cómo encaja el modelo de gestión de la calidad en un sector con estas características.

Como indica Barret (1995) una organización de Gestión de la Calidad Total es una empresa socialmente responsable que está activamente interesada e involucrada con la mejora y protección del entorno, la integridad y calidad de sus productos y servicios, la honestidad y verdad de su publicidad, la calidad y bienestar de su comunidad y país, y el bien general de la sociedad. Contempla a la sociedad como interesada en la empresa.

En la misma línea Ishikawa (1994) indica que el respeto a la humanidad debe convertirse en una filosofía gerencial puesto que la empresa está dentro de la sociedad pero la misma sociedad está dentro de la empresa.

Organismo y entorno, empresa y sociedad, son una misma cosa.

4.3. Modelo de análisis

La estructura del modelo de análisis de la investigación se organiza en base a que uno de los instrumentos, según la literatura revisada⁷³, para incrementar la diferenciación y mejorar el nivel de competitividad es la puesta en marcha de sistemas de gestión basados en los principios de la calidad total, como pueden ser la mejora continua, la satisfacción del cliente, la concesión de iniciativa y responsabilidad a los empleados, el énfasis en el trabajo en equipo, etc. Principios que si son aplicados efectivamente tienen como resultado el incremento del capital de la empresa, y ello en base a que con la globalización mundial de la economía, debido a las nuevas tecnologías y a la liberalización de los mercados, la imagen de marca ha obligado a las empresas, en general, a mejorar de forma permanente y en múltiples aspectos la oferta que realizaban.

Ello es así en tanto que la calidad total se configura como una de las alternativas disponibles para garantizar una opción de futuro para las empresas.

Opción de futuro que constituye un medio efectivo de lograr una ventaja competitiva, tanto en costos⁷⁴ como en diferenciación, sobre sus competidores.

Ventaja que obtenida mediante la Calidad Total puede permitir crear recursos intangibles que por su carácter de valiosos pueden constituir barreras a su imitación por parte de los competidores⁷⁵.

Además, para el logro de ventajas competitivas la Calidad Total, como estrategia de gestión ha de establecer la siguiente serie de metas⁷⁶:

- 1) Metas económicas: a) disminuir los costes; b) aumentar la competitividad; c) asegurar los beneficios a largo plazo.
 - 2) Metas comerciales: a) satisfacer y fidelizar al cliente; b) mejorar la imagen de la empresa; c) imponerse a la competencia e incrementar la cuota de mercado.
 - 3) Metas técnicas: a) resolver problemas; b) introducir innovaciones; c) asegurar y optimizar los procesos.
-

⁷³ Reeves y Bednar (1994); Camisón (1996); Leal (1997); Juliá et al. (2002); Acosta et al. (2002); CIDEM (2001).

⁷⁴ Crosby (1990); Deming (1989)

⁷⁵ Barney (1991); Peteraf (1993); Grant (1996)

⁷⁶ Ruiz-Canela (2004).

4) Metas humanas: a) responsabilizar a los trabajadores; b) potenciar las iniciativas y fomentar la creatividad; c) valorar a las personas; crear espíritu de equipo.

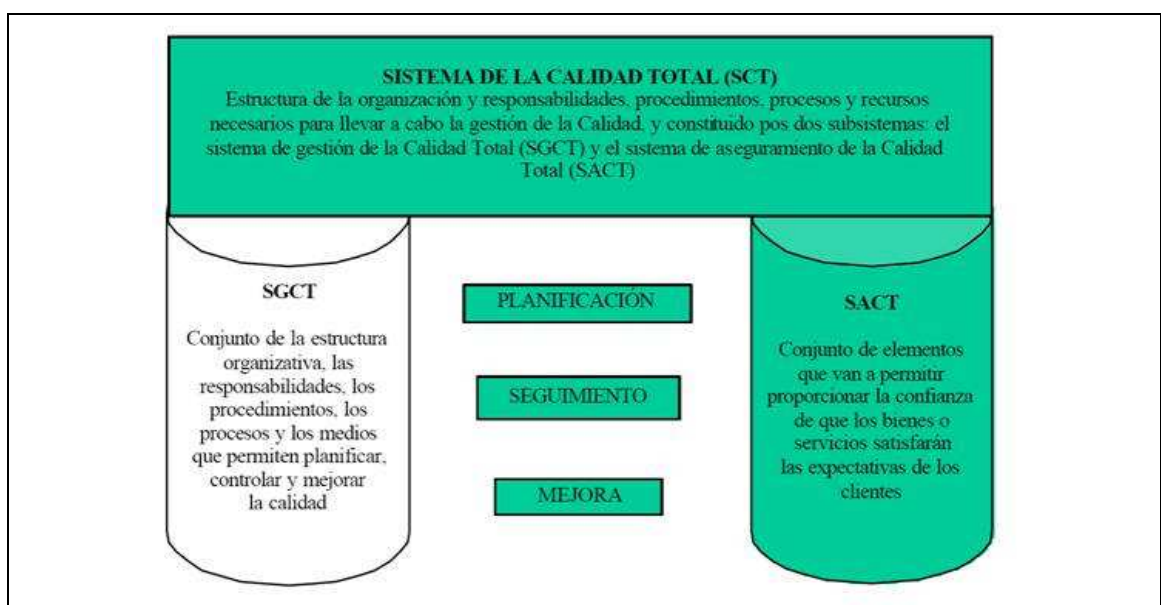
En el Sistema de la Calidad Total (SCT) hay que diferenciar el Sistema de Gestión de la Calidad Total (SGCT) del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Total (SACT).

Se podría afirmar que el SCT está integrado, tal y como se observa en la figura siguiente, por:

1) el “Sistema de Gestión de la Calidad Total, como la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos y los medios que permiten planificar, controlar y mejorar la Calidad. El sistema de gestión de Calidad Total es la estructura soporte y básica de la gestión de la Calidad Total;

2) el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Total, entendido como el conjunto de elementos que van a permitir proporcionar la confianza de que los productos o servicios satisfarán las expectativas de los clientes. Este sistema contiene la base normativa y documental, y también incluye las auditorías de Calidad (internas y externas), entre otros elementos. Por tanto, el sistema de la Calidad Total se articula a través de acciones dirigidas a la gestión de la Calidad Total y al aseguramiento de la Calidad Total; es lo que se conoce como gestión por Calidad Total” (Ruiz-Canela, 2004: 116).

Figura 27. Sistema de la Calidad Total (SCT)



Fuente: Ruiz-Canela (2004)

4.3.1. Activos intangibles

Es importante entender que ha efectos de mejorar la relación calidad-precio de los bienes y servicios, la estrategia por Calidad Total debe estar orientada a mejorar el aspecto humano de la empresa, ya que la Calidad Total es tarea de todo el personal de la empresa. Este aspecto obliga a prestar atención a los activos intangibles por su papel relevante en la generación de valor. Dichos activos, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en activos estratégicos, ya que el rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especialización y complejidad⁷⁷.

Aquí radica su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa, ya que su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de ventajas de diferenciación o costes y apropiárselas⁷⁸.

La dificultad para su copia nace de razones legales (protección jurídica), razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas (ambigüedad causal o dificultad para identificar el recurso o capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias.

Las empresas pueden acentuar esta no imitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento⁷⁹. Su denominador común o materia prima es la información.

Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan, producen una depreciación de valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa.

Su contenido básico informativo les configura como bienes que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado, la cual puede usarlos sin pérdida de valor.

En consecuencia, su aporte a la mejora de la posición competitiva de la empresa radica en que su disponibilidad permite obtener economías de alcance o gama.

⁷⁷ Lado, Boyd y Wright (1992); Kogut y Zander (1992).

⁷⁸ Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993).

⁷⁹ Lippman y Rumelt (1982)

Se pone de manifiesto, entonces, la necesidad de la empresa de orientarse a su interior en busca de las principales fuentes de ventaja competitiva, concretamente las variables

intangibles (el diseño organizativo, políticas de recursos humanos, innovación tecnológica, sistemas de planificación y control, etc.).

Salas (1993: 339 y 389) sostiene que “la competitividad de una empresa radica en sus factores internos, y particularmente en la capacidad de sus gestores para desarrollar habilidades distintivas y para construir alrededor de ellas estrategias y estructuras organizativas efectivas y eficaces”.

Este autor insiste en que los análisis intraempresariales “en busca de factores internos de competitividad han destacado los resultados superiores, en términos de productividad y beneficios, que obtienen las empresas con unas relaciones que implican un alto grado de participación de los trabajadores en su gestión”.

Si efectuamos una revisión de las distintas formas que se utilizan en la literatura para medir la estrategia competitiva de las empresas, vemos que coinciden en destacar la importancia de ciertas dimensiones, tales como la innovación de producto, la diferenciación de marketing, el ámbito y el control de costes. Estas dimensiones se justifican en tanto que las empresas y, concretamente, las de servicios se enfrentan tanto al reto de mejorar su productividad y avanzar en la eficiencia de sus procesos como en la mejora de la calidad de sus prestaciones y adaptarse con rapidez a las crecientes demandas de sus clientes.

En el diagnóstico efectuado por el Sistema Argentino de Calidad Turística (2008), se constata que para el sector de alojamiento los clientes estarían dispuestos a pagar más por prestaciones de mayor calidad. Hay que señalar que si el turismo accede a alojamientos incapaces de mantener cierto nivel de prestación del servicio genera insatisfacciones que repercuten sobre la totalidad del destino turístico. La insatisfacción generada por algún componente del sistema turístico origina percepciones negativas que se agregan a la totalidad del destino.

En esta nueva situación, las empresas para obtener de forma simultánea mejoras de calidad y productividad, tan necesarias para competir mejor, deberían, teóricamente, adaptar sus estructuras organizativas y orientarse a la potenciación de la microespecialización de sus unidades de negocio a través del redescubrimiento de sus *core competencies*⁸⁰.

Con la microespecialización lo que se pretende es mejorar la calidad de la oferta y aumentar la eficiencia de los procesos, por lo que los cambios en la organización del trabajo han de ser contemplados como una dimensión estratégica clave para potenciar la ventaja competitiva de las empresas. En este sentido, las empresas obtienen rentas superiores a las normales si el coste de los recursos necesarios es menor que el valor económico que producen.

La Teoría Estratégica de Recursos parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estrechamente vinculados al concepto de competencias vitales⁸¹ y del

énfasis sobre los activos intangibles como raíces esenciales de las ventajas competitivas. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización, y deben consecuentemente guiar la elección estratégica. En esta línea de pensamiento estratégico, un factor crucial es el cuestionamiento del concepto tradicional de ventaja competitiva, ya que no basta con tenerla, además, ha de ser sostenible en el tiempo y la empresa ha de apropiarse de las rentas que genera.

Según Fernández (1995), la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente copiable por los competidores; recursos movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolló, lo que le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa, según esto, deberá desarrollar su propia combinación de recursos que se explotan conjuntamente, con el ánimo de generar una renta sostenible a largo plazo que no sea expropiable, al menos no totalmente, por los propietarios de los recursos.

Para Barney (1986) esto sólo lo consiguen si desarrollan una ventaja competitiva sostenible creando o explotando imperfecciones en el mercado de factores estratégicos.

⁸⁰ Core Competencies son competencias clave disponibles en una organización (en conocimientos prácticos, dominio de procedimientos etc.) que se basan en el nivel de formación, know-how, cultura del sistema, y que permiten aprovechar mejor los recursos disponibles, escuchar la voz del cliente, traducir sus expectativas y necesidades a funciones y exigencias técnicas, organizativas etc., con lo que se posibilita elevar el cociente de valor, contribuir a elevar los rendimientos y asegurar la vida sana de la empresa. Estas competencias tienen un carácter relativamente duradero.

⁸¹ Prahalad y Hamel (1990).

De hecho, los recursos y capacidades están sujetos a fallos de mercado por lo que no es posible comercializarlos en mercados perfectos de modo que deben ser desarrollados internamente, a efecto de diferenciarse a través de sus capacidades distintivas.

Capacidades que se desarrollan en las organizaciones a través de un proceso de transformación, por el cual recursos estándares son utilizados y combinados dentro del contexto organizativo, junto a las rutinas organizativas, para producir capacidades. Éstas se convertirán en esenciales si son difíciles de imitar y valiosas. Dicho proceso de transformación requiere aprendizaje. El aprendizaje es importante porque determina el grado de originalidad o especificidad de la capacidad esencial y porque es una de las causas de su dificultad para imitarla.

Grant (1996) afirma que la emergente **Teoría del Conocimiento** representa un particular aspecto al considerarlo como el recurso más importante de la empresa. Asimismo, reconoce que el conocimiento es un aspecto central para otras teorías como la del aprendizaje

organizativo, lo cual ha incrementado el interés en él, unido a una mayor atención por parte de la empresa y las organizaciones en los activos intangibles. Este autor, presenta las características que reúne el conocimiento como generador de capacidades distintivas: 1) un recurso o capacidad debe ser difícilmente transferido para proporcionar ventajas competitivas sostenibles. Respecto al conocimiento esto es importante no sólo entre empresas, sino también dentro de la empresa; aunque en este último caso se trata de facilitar su transmisión; 2) la eficacia de la transmisión del conocimiento depende de su potencialidad de agregación. La transferencia de conocimiento implica capacidad de recepción o de absorción, que depende de la capacidad del receptor de añadir nuevo conocimiento al existente; 3) exceptuando patentes y *copyrights*, el conocimiento no se puede poseer, lo cual desemboca en una ambigüedad en sus derechos de propiedad; 4) la especialización en áreas de conocimiento de los distintos miembros de la organización facilita la adquisición y generación de conocimiento, así como su aprendizaje en mayor medida, y 5) el conocimiento se convierte en el input básico y principal del origen del valor agregado y de la competitividad de la empresa.

4.3.2. Consultores, normalización y premios

Este énfasis se ve también en Drucker (1995: 17) cuando indica que “el recurso económico básico, el medio de producción para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el “suelo” de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra, los dos polos de la teoría económica en los siglos XIX y XX, ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

Este énfasis en los recursos internos en la productividad y la innovación explica las diversas transformaciones que afectan a las empresas generándose un nuevo espacio conceptual que busca formular nuevos modelos para el fundamento de las decisiones directivas. Uno de estos modelos es la Gestión de la Calidad Total.

Existen tres enfoques principales desde los que se aproximan las empresas al desarrollo de los sistemas de Gestión de la Calidad Total:

- 1) el de los consultores,
- 2) el de la normalización y
- 3) el de los premios.

I. El enfoque de los consultores.

El enfoque de los consultores consiste en seguir las filosofías y los métodos propuestos por expertos o gurús de la calidad, a partir de aproximaciones propias, y de amplio calado en el management internacional. Entre los consultores cabe destacar las aportaciones de Deming (1989), Juran (1992), Crosby (1990), Feigenbaum (1994), Taguchi (1986) e Ishikawa (1990; 1994). En su conjunto, han aportado instrumentos técnicos y directivos para la aplicación de sistemas de calidad que son seguidos por un importante número de consultorías. En la siguiente tabla exponemos las principales aportaciones, según Padrón (1996), de los denominados teóricos o consultores de la calidad.

Cuadro 16. Teorías de la calidad

Característica identificativa	Sistema profundo conocimiento	Trilogía extendida	Sistema completo	Gestión de la Calidad Total	Gestión Calidad integrada	Sistema de calidad
Autor	E. Deming	J. Juran	P. Crosby	A. Feigenbaum	K. Ishikawa	G. Taguchi
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, el control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar ventaja competitiva	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	El diseño de productos robustos
Definición de la calidad	Calidad y productividad son una misma cosa	Adecuación al uso	Cumplimiento de los requisitos del cliente	Satisfacción de las necesidades de los clientes al coste más económico	Calidad retrógrada (fallos) y calidad progresista (atributos)	Productos robustos, atractivos y competitivos
Contenido	Teoría de la validación	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora	Tecnología de la ingeniería de la calidad, del control del proceso y del equipo de información	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Función de pérdida de la calidad, calidad off-line y calidad on-line
Énfasis	Distinción entre un sistema estable e inestable	La gestión estratégica de la calidad	El papel de la alta dirección	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	La formación de los trabajadores	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	La trilogía de los procesos de gestión de la calidad	El cambio en la cultura corporativa	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	El proceso siguiente es su cliente	Eliminar las causas en lugar de los efectos.

Fuente: Padrón (1996).

II. El enfoque de la normalización.

En el enfoque de la normalización, las empresas adoptan normas internacionales (normas ISO 9000) a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad.

Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos que son, además, empleadas como referencia para la consecución (implementación y seguimiento) de la calidad. Se puede resumir diciendo que todas las normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas

por los distintos estratos sociales y económicos interesados; b) haber sido libremente aceptadas por todos los interesados, que fundamentalmente son los fabricantes, usuarios, y Administración; c) que sean de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia, y f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización .

Los organismos nacionales de normalización suelen ser miembros de organismos europeos e internacionales de normalización y el papel que juegan es sumamente importante, ya que su función no es sólo el participar en la creación de las normas para aplicarlas posteriormente, sino ser eco de las necesidades existentes en sus respectivos países, representando a todos los sectores interesados. Los países miembros que no forman parte de manera activa en los foros europeos e internacionales, se limitan a aplicar las normas allí elaboradas, pero en esas normas no están plasmadas las necesidades y características de los productos y servicios relevantes en los respectivos países, lo que lleva consigo ir por detrás en la competitividad de esos países que han formado parte activa.

Existen organismos de normalización a nivel nacional (los propios de una país concreto), por ejemplo el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (Venezuela), Instituto Nacional de Normalización (Chile),

Asociación Española de Normalización y Certificación (España).

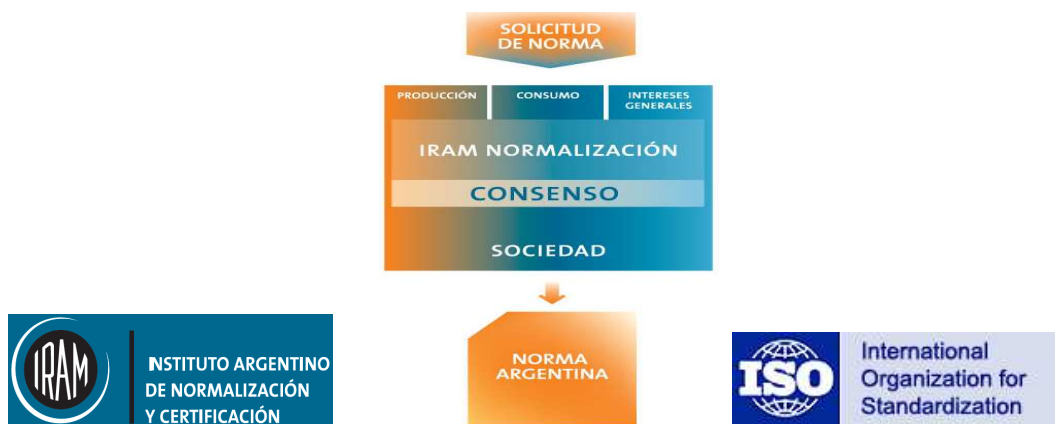
También a nivel regional (se entiende por región un amplio territorio geográfico que comprende varios países, por ejemplo la Unión Europea) e internacional.

Como vimos anteriormente, en Argentina el organismo nacional acreditado para esta labor es el IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Es una asociación civil sin fines de lucro cuyas finalidades específicas, en su carácter de Organismo Argentino de Normalización, son establecer normas técnicas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, además de propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, promoviendo las actividades de certificación de productos y de sistemas de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor.

A nivel regional, IRAM forma parte de la COPANT, Comisión Panamericana de Normas Técnicas, y de la AMN, Asociación MERCOSUR de Normalización. La participación de IRAM en estos organismos se concreta canalizando las propuestas y coordinando los grupos de trabajo de los sectores argentinos que toman parte de las reuniones regionales de normalización.

A nivel internacional, IRAM representa a la ISO, Organización Internacional de Normalización.

Figura 28. Esquema IRAM



En IRAM, el proceso de elaboración de normas, se hace a través de los Organismos de Estudio de Normas, con la participación de representantes de distintas organizaciones que pertenecen a los tres sectores involucrados en la creación de una norma: los productores, los consumidores y los responsables de velar por el interés general y el bien común. Todo el proceso se realiza, siempre, bajo los siguientes principios: participación balanceada, coherencia técnica, consenso y transparencia.

Las normas afectan directamente a consumidores, empresas y a la Administración:

Cuadro 17. Alcance de las Normas IRAM: consumidores, empresas, administración.

<i>Al consumidor</i>	<i>A la empresa</i>	<i>A la Administración</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Elevando su calidad de vida. - Protegiendo sus derechos. - Ofreciéndole mayor información de las características del producto - informando sobre el etiquetado y embalaje. - Dando mayor calidad y seguridad de los productos. - Posibilidad de comparación entre productos semejantes. - Poder comprar sin ver antes el producto. - Simplificación de la gestión de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con el uso de las normas aumenta la rentabilidad de la empresa. - Facilitando la exportación al contribuir a la eliminación de las barreras técnicas al comercio. - Reducción de variedades de productos. - Disminución de stocks. - Disminución de costes de producción. - Organización de la producción. - Aumento de la producción. - Mejora de la gestión y diseño. - Mejor venta de los productos y servicios. - Incremento del valor añadido de los productos, de la rentabilidad. - Facilitando la cooperación entre empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizando el comercio. - Ayudando al desarrollo económico. - Incrementando la calidad de vida. - Ofreciendo una transparencia. - Beneficiándose de las ventajas de las normas, en su condición de gran consumidora.

Fuente: elaboración propia.

La serie de normas ISO 9000 delimitan los requisitos de un sistema de aseguramiento de la calidad y es el referente de la mayoría de las empresas que implementan el mismo. En 1987 se aprobó la serie de normas ISO 9000 que permite a las empresas tener un referente común para implantar sus sistemas de calidad. La serie ISO 9000 constaba de cinco partes. Las dos

primeras (ISO 9000 e ISO 9004) conforman las guías para la selección y uso de las mismas. Las tres restantes (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003) son las que aplican las empresas para la certificación de sus sistemas de calidad. La ISO 9001, la más completa, establece los procedimientos para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio. La ISO 9002, la más extendida, comprende todos los procedimientos de la anterior, excepto los relacionados con el diseño y el desarrollo del producto. Por último, la ISO 9003, la más limitada, es el referente para el aseguramiento de la calidad en la inspección final y pruebas.

Recientemente se publicó la nueva norma ISO 9000/2000, que unifica en una sola norma las ISO 9001, 9002 y 9003 anteriores y reagrupa los puntos de la norma, poniendo además un mayor énfasis en los aspectos de mejora continua y de satisfacción del cliente. Los principales cambios de la serie de normas ISO 9000, introducidos en la revisión del año 2000 se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Características de las ISO 9000/2000

Características de las ISO 9000/2000	
1. Nuevas normas de la familia ISO 9000 <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9000/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario - ISO 9001/2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos - ISO 9004/2000 Sistema de gestión de la calidad. Guía para la mejora del desempeño - ISO 19011 Directrices para las auditorías de la gestión de la calidad y el medio ambiente 	Sustituyen a las normas: <ul style="list-style-type: none"> - ISO 8402 Definiciones e ISO 9000-1 Directrices para la selección y utilización de las normas - ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 Sistemas de aseguramiento de la calidad. Requisitos - ISO 9004-1 Directrices (queda incorporada a la nueva norma) - ISO 10011 (partes 1,2 y 3) Reglas para auditar los sistemas de aseguramiento de la calidad - ISO 14010 e ISO 14011 Reglas para auditar sistemas de gestión medioambiental
2. Orientación a los procesos	Los resultados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. El reconocimiento por las nuevas normas de este aspecto las dotan de una estructura más coherente con las prácticas de trabajo de las organizaciones
3. Desarrollo como parte de un par	ISO 9001/2000 e ISO 9004/2000 se desarrollan como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad. Se complementan entre sí, pero pueden utilizarse independientemente
4. Orientación al cliente	Las nuevas normas reconocen el protagonismo especial del cliente, el papel vital, esencial que desempeña en la definición del producto o servicio
5. Menor énfasis en la documentación	Al hacerse menor hincapié en la documentación se facilita la flexibilidad, eliminándose la posible burocratización y las rigideces asociadas a ella
6. Aplicación de los ocho principios de la gestión de la calidad total	La consideración de los ocho principios supone un avance desde el aseguramiento de la calidad hacia la gestión de la calidad, se aproximan así los sistemas de gestión definidos por las nuevas normas al concepto actual de calidad total

Fuente: Benavides y Quintana (2003).

I. Generalidades de las normas ISO 9000

La familia de normas IRAM-ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La norma IRAM-ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

- La norma IRAM-ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La norma IRAM-ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La norma IRAM-ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

II. Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Las normas ISO 9001/2000 e ISO 9004/2000 se basan en los siguientes ocho principios de gestión a fin de conducir, como señalan Fernández et al (2003) y Juliá et al (2002), a la empresa hacia una mejora en el desempeño:

1) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

El modelo que sustenta a la norma ISO 9001:2000 reconoce un protagonismo especial a los clientes, éstos juegan un papel vital, esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio, por consiguiente su consideración es fundamental y determinante en las entradas del proceso. Se requiere el que se arbitren los mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente.

2) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5) Enfoque de sistema para la gestión:

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor⁸².

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas IRAM-ISO 9000.

III. Objeto y campo de aplicación

Esta norma describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de normas IRAM-ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos.

Esta norma es aplicable a:

a) las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;

- b) las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos;
- c) los usuarios de los productos;
- d) aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores);
- e) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro);
- f) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización;
- g) aquellos quienes desarrollan normas relacionadas.

⁸² El enfoque de la normalización, según Mulder (1991), ha sido criticado por diversos motivos: a) por la importancia que se otorga a la documentación del sistema en un manual, que puede acabar burocratizando la organización y convirtiendo dicha burocracia en el objetivo de la calidad; b) por no establecer una correspondencia entre resultados empresariales y calidad, y c) por su carácter estático.

IV. Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad

IV.a) Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto.

Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

IV.b) Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos

La familia de normas IRAM-ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la norma IRAM- ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La norma IRAM-ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización, anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

IV.c) Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- i) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- ii) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- iii) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- iv) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- v) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- vi) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- vii) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- viii) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua.

Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

IV.d) Enfoque basado en procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos". Esta norma pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

IV.e) Política de la calidad y objetivos de la calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

IV.f) Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.

Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;

- d) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;
- f) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- i) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

V. Documentación

V.a) Valor de la documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) proveer la formación apropiada;
- c) la repetibilidad y la trazabilidad;
- d) proporcionar evidencias objetivas, y
- e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

V.b) Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- i) documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad;
- ii) documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad;
- iii) documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones;
- iv) documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan guías;
- v) documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;
- vi) documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos; tales documentos son conocidos como registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

VI. Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad

VI.a) Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ¿Se han asignado las responsabilidades?
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones.

VI.b) Auditorías del sistema de gestión de la calidad

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes.

Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la norma IRAM-ISO 9001.

La norma IRAM-ISO 19011 proporciona orientación en el campo de las auditorías.

VI.c) Revisión del sistema de gestión de la calidad

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Las revisiones incluyen la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

VI.d) Autoevaluación

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y a determinar las prioridades.

VII. Mejora continua

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- i) análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- ii) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- iii) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- iv) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- v) la implementación de la solución seleccionada;
- vi) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- vii) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

VIII. El papel de las estadísticas

El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar la eficacia y la eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características mensurables de los productos y los procesos, y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y su disposición final.

Las técnicas estadísticas pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de dicha variabilidad, incluso con una cantidad relativamente limitada de datos. El análisis estadístico de dichos datos puede ayudar a proporcionar un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver e incluso prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad, y a promover la mejora continua.

En el informe técnico ISO/TR 10017 se proporcionan orientaciones sobre las técnicas estadísticas en los sistemas de gestión de la calidad.

IX. Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización. El sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de normas tales como IRAM-ISO 9001 e IRAM-ISO 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

X. Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de normas IRAM- ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes. Ambos enfoques

- i) permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades,
- ii) posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos,
- iii) proporcionan una base para la mejora continua, y
- iv) posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia entre los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas IRAM-ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación. La familia de normas IRAM-ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

IRAM Sector

EL IRAM Organismo Argentino de normalización, actúa hoy en los mas diversos campos, entre otros: alimentos, ambiente, combustibles, construcciones, eficiencia energética, electrotecnia, energía, gestión de la calidad, química, mecánica, metalúrgica y siderurgia, responsabilidad social, salud, seguridad, tecnología de la información y turismo.

Aquí encontramos las normas IRAM Sector.

Nacen del convenio firmado entre ambas instituciones el 14 de febrero del 2007, y pretenden dar lineamientos a una actividad que hasta ese momento no había sido regulada de manera uniforme para todo el país. Es un hito en el turismo y todos los actores reconocen la necesidad de profesionalizar la actividad ante la exigente demanda de los clientes.

La importancia de estas diecinueve normas procede, principalmente, del hecho de que éstas representan una iniciativa pionera en la normalización argentina, con la que se consigue compatibilizar la terminología de este sector con un sistema de gestión que integra calidad, seguridad y ambiente.

Es innegable que si se aplican los principios de estas normas, las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejoras que produzcan un sistema de gestión altamente eficaz, de gran beneficio para la organización y para sus clientes. Estos beneficios permitirán obtener

resultados para el control del desarrollo de todos sus procesos, contribuyendo a que la misma sea rentable y sustentable en el tiempo.

A continuación se mencionan las diecinueve normas IRAM-SECTUR.

Figura 29. Normas IRAM-SECTUR

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42200 - 2008



Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42210 – 2008



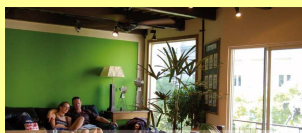
Cabañas. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42220 -2008



Casa de huéspedes. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42230 - 2009



"Hostel" Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42250 - 2009



Alojamiento rural Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42300 - 2008



Servicios turísticos en áreas naturales protegidas.

Gestión de la calidad, y el ambiente para un área natural protegida.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42400 - 2009



Museos. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente para la prestación de servicios al visitante

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42500 - 2008



Servicios turísticos de senderismo y travesías.

Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42510 - 2008



Servicios turísticos de montañismo.

Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42520 - 2008



Servicios turísticos de cabalgata.

Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42530 - 2008



Servicios turísticos de cicloturismo.

Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42540 - 2008



Servicios turísticos de "rafting".

Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42550 - 2008



Servicios turísticos de canotaje.

Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42560 - 2009



Navegación turística en embarcaciones a motor

Sistema de gestión de la calidad y la seguridad

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42570 -2009



Servicios turísticos en vehículo todo terreno

Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42701 - 2009



Especialista en "rafting"

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42703 - 2009



Especialista en cabalgata.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42800 - 2008



Restaurantes.

Sistema de gestión de la calidad y el ambiente.

NORMA IRAM SECTUR ARGENTINA 42900 - 2009



Organización de eventos Sistema de gestión de la calidad en la prestación del servicio

Fuente: IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación

III. El enfoque de los premios

El enfoque de los premios pretende aportar reconocimiento a las empresas que aplican la Gestión de la Calidad Total, indicando la correspondencia entre requisitos de calidad y

cumplimiento por parte de la empresa. Del mismo modo, los premios pretenden ir más allá y vincular la calidad conseguida a los resultados económicos de la empresa. Cabe destacar que:

- a) procuran tener una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión;
- b) enfatizan la difusión de la calidad en todas las áreas de la empresa, y c) hacen énfasis en los resultados del negocio.

A nivel nacional, como mencionamos anteriormente, dentro de las herramientas del SACT se encuentran en el Nivel de Excelencia cuatro galardones:

- a. OMT.Sbest,
- b. Certificación TedQual,
- c. Premio Nacional a la Calidad y
- d. Clubes de Excelencia. (Q)

A modo de ejemplo, en la Provincia del Neuquén, localidad de San Martín de los Andes, los establecimientos distinguidos mediante el SACT se publicitan a través de su Secretaria de Turismo y Desarrollo Económico de la siguiente manera:

Figura 30. Folleto del SACT de San Martín de los Andes





Con gran satisfacción presentamos los

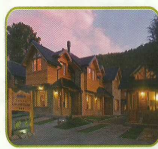
primeros servicios distinguidos. 2010 - 2012



Del Sauco
Apart Hotel 3 estrellas
Calderón 364 / Tel. 411900
www.apartdelsauco.com.ar



La Cheminee
Hostería 3 estrellas
Gral. Roca 696 / Tel. 42761717/762
www.hosteriaacheminee.com.ar



Las Pampas
Cabañas 3 estrellas
Alto Brown 333 / Tel. 423783
www.cabaspampas.com.ar



El Mesón de la Patagonia
Restaurant
Rivadavia 885 / Tel. 424970
juadarte1@hotmail.com



Loi Suites Chapelco Hotel
Hotel 5 estrellas
Chapelco Golf R.N. 234 Km 57.5 / Tel. 410304
www.loisuites.com.ar



Monte Verde
Hostería 3 estrellas
Rivadavia 1165 / Tel. 410129
www.hosteriamonteverde.com.ar



My Friends
Apart Hotel 3 estrellas
Villegas 1217 / Tel. 424572
www.aparthotelmyfriends.com.ar



Paihuen
Cabañas 3 estrellas
R.N. 234 Catirite / Tel. 4281541/551/56
www.paihuen.com.ar



Pequeña Comarca
Apart Hotel 3 estrellas
Gral. Roca 938 / Tel. 422519
www.pequeniacomarca.com.ar



Rio Hermoso
Hotel de Montaña
R.P. 63 Km 67 Paraje Rio Hermoso / Tel. 410485
www.riohermoso.com



Torres del Sur
Apart Hotel 3 estrellas
Cnel. Diaz 1136 / Tel. 423352
www.torresdelsur.com



Wesley
Hostería 3 estrellas
G. Obeld 911 / Tel. 427875
www.wesleyhouse.com.ar



Posada Quinen
Hostería, Cabaña y Apart Hotel categoría 3 estrellas
R.N. 234 Km 65.6 loteo Alder
Tel. 425455
www.posadaquinen.com.ar

Estos establecimientos también están trabajando para lograr la distinción.

Aba Salomón Apart Hotel 3*
www.abasalomon.com.ar
Antares Hostería 4*
www.antarespatagonia.com.ar
Antiguos Hotel 3*
www.hotelantiguos.com.ar
Cara Negra Resto
www.kudelosandes.com.ar
Catalanas Cabañas 2*
www.catalanas.com.ar
Cuncumen Cabañas 2*
www.cuncumen.com.ar

Chapelco Ski Hotel 2*
www.chapelcoskihotel.com.ar
Doña Quela Resto
www.interpatagonia.com/donaquela
El Árbol Duende Hostería 3*
www.elarbolduende.com.ar
El Recodo Apart Hotel 3*
www.elrecodopatagonia.com.ar
ISSN Hotel 3*
www.issn.gov.ar
Ku Resto
www.kudelosandes.com.ar

La Posta del Cazador Hostería 3*
www.postadelcazador.com.ar
Las Lucernas Hostería 1*
www.hosterialaslucernas.com.ar
Las Marías Cabañas 2*
www.marias.com.ar
Refugio del Arroyo Apart Hotel 2*
www.refugiodelarroyo.com.ar
Rosas Blancas Apart Hotel 2*
www.rosasblancas.com.ar
Piedra Kenaz Resto
www.piedrakenaz.com.ar

A nivel internacional, encontramos el Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM por sus siglas en inglés). La Fundación Europea para la Administración de la Calidad es una fundación localizada en Holanda. Tiene más de 800 organizaciones miembros, localizadas en más de 38 países en todo el mundo.

Se fundó en 1988 con el respaldo de la Comisión Europea. El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, el cual estuviera basado en el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y en el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

Modelo de Excelencia EFQM

El modelo europeo de gestión empresarial EFQM está basado en los principios de Calidad Total, puede ser utilizado para autoevaluarse y conocer los puntos fuertes y débiles, elaborar planes de mejora, visualizar la evolución de la empresa, elementos base para la concesión del premio que la European Foundation for Quality Management otorga a las empresas en materia de calidad total. Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos.

La manera de aplicar estos modelos de excelencia y por tanto EFQM consiste en realizar autoevaluaciones que comparen la organización frente al modelo de excelencia que ofrece EFQM y de esa manera detectar puntos fuertes y áreas de mejora, es decir, se detectan tanto aquellas cosas que se hacen como aquellas que no se hacen y se deberían hacer. Este modelo

se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, de cualquier tamaño y sector. Adoptar esos continuos procesos de autoevaluación como vía para trabajar de un modo más eficaz y eficiente es la recomendación de la EFQM en pos de mejorar el rendimiento. Una vez que se tienen claros los puntos fuertes es hora de poner en marcha planes correctivos y de mejora, objeto de seguimientos periódicos. Este proceso se repetirá cada cierto tiempo con el objetivo de mejorar cada vez más.

En los fundamentos del Modelo se encuentra el siguiente esquema lógico:

- Determinar los resultados a lograr.
- Evaluar y revisar los enfoques y su despliegue.
- Planificar y desarrollar los enfoques.
- Desplegar los enfoques.

El modelo consta de dos elementos principales:

- Los agentes: Son el personal y los procesos que determinarán de qué manera se obtendrán resultados.
- Los resultados: Son la consecuencia de la actividad de los mencionados agentes.

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión. La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

1. La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
2. La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Dirigido a organizaciones realmente preocupadas por mejorar su gestión y que deseen involucrarse en el viaje hacia la Excelencia con una mentalidad de continuidad en el tiempo, puede servir además como trampolín para acceder a Premios Autonómicos, Nacionales y Europeos.

Las organizaciones argentinas que pueden obtenerlo son tanto públicas o privadas, y pueden presentar la candidatura total de la institución o de aquellas unidades operativas independientes de manera individual.

Cada organización puede presentar su candidatura al nivel que considere más adecuado a su grado de madurez. En caso de aprobación, recibirán dos títulos: un certificado emitido por la EFQM (EFQM Levels of Excellence) y otro certificado emitido por el CEG (Sello CEG de Excelencia).

Liderazgo, inversión en I+D, guerras de precios, competencia de costos, globalización, clientes cada día más exigentes, estrategia, empresas más profesionalizadas y empleados cada día más profesionales y también más fieles a sus propios intereses, normativas gubernamentales cambiantes, internacionalización, etc., toda una cantidad de problemas - oportunidades en las que se debe intentar obtener una respuesta que nos indique hacia donde se debe dirigir la empresa y así alcanzar el éxito.

Como vemos, una de las soluciones, es que la empresa aplique el modelo de gestión de la calidad total denominado EFQM. Este modelo europeo que nació para facilitar estas tareas a las grandes empresas europeas, pero con los años apareció el modelo adaptado a las Pymes, por lo que ahora, y después de algunas modificaciones, se dispone de un modelo totalmente actualizado, que si se lo sabe utilizar correctamente puede poner a toda la organización a trabajar en la misma dirección sin demasiadas dificultades y con unos resultados, que sólo quienes lo aplican, pueden llegar a considerar de altamente rentables.

El modelo trata diferentes áreas de gestión, desde liderazgo a relaciones con el entorno, pasando por la satisfacción de clientes y de los empleados, los resultados económicos y financieros y la gestión de procesos. La filosofía del modelo se basa en la idea de que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Eso es lo que se debe hacer, evaluar como se gestiona.

Una vez conocido como funciona el modelo, que se recomienda sea estudiado por el primer y segundo nivel de la organización como mínimo, debe ponerse a la práctica. Actualmente, estudiar la operativa del modelo no es difícil ni caro. Pero una condición necesaria e imprescindible es que el promotor del EFQM sea la propia dirección general, si no es así, difícilmente pueda ser aplicado.

En lo que respecta a su implementación, no es dificultosa. Básicamente debe hacerse una auto-evaluación una vez al año, recomendable que sea durante el proceso presupuestario (meses de octubre o noviembre). En esta reunión de auto-evaluación el equipo directivo se

reúne para comentar cual es la puntuación que obtiene la empresa en cada uno de sus apartados de los que se compone el modelo. Cada participante previamente, dos semanas antes, por ejemplo, habrá realizado la puntuación de forma personal e individual de estos aspectos. Durante la reunión cada directivo dará su puntuación de cada uno de los apartados. Lo normal, y dado que existen diferentes preguntas a las cuales cada directivo puntuará diferente, provocará un dialogo el cual no finaliza hasta que todas las puntuaciones de cada pregunta de cada apartado por cada persona tienen una diferencia menor o igual al 25 por ciento entre las puntuaciones aportadas por los allí reunidos. Se trata de puntuar, no sólo el enfoque de cada aspecto, sino también el resultado, ya que podría pasar, de hecho suele ser frecuente, que el enfoque sea mejor que el resultado.

En esta evaluación se apuntan además de los resultados, aquellas cosas que en la empresa no se enfocan o no se ejecutan bien, aún estando bien definidas y enfocadas. Esta lista de “cosas que se hacen mal o que se deben mejorar” es lo importante. Ya que esta lista es la que permitirá mejorar la auto evaluación del próximo año, y la que se convierte de forma prácticamente automática en la lista de tareas y objetivos para el año siguiente.

Las tareas se agrupan por áreas, normalmente por departamentos. Al finalizar la sesión, (suele ser un par de días, y es aconsejable realizarlas fuera de la empresa), la empresa ya tiene los compromisos para el próximo año y cada directivo utiliza esta lista para marcar los objetivos de toda la gente que dependen de él. Así con las cosas a mejorar por cada área, se trasladan a toda la organización de una forma rápida, sencilla y clara, ya que además de saber que se debe hacer, se sabe también como se debe hacer (política de empresa), y además se sabe quienes lo deben hacer (personas). De esta manera con el enfoque EFQM se sabe que objetivos debe perseguir cada sector de la organización y se sabe que hacer, como hacer y quien debe hacerlo. El modelo EFQM también indica cuales son los indicadores que nos permiten seguir la evolución de los objetivos propuestos. De esta forma, establecer objetivos y alinear a todo el organigrama en la misma dirección no es una tarea complicada. Desde luego, lo aconsejable sería la existencia en la empresa y para todos, de lo que se denomina retribución variable. De no ser así, es difícil que el modelo funcione óptimamente.

Los directivos tienen bastante claro lo que deben hacer en las empresas. Saben cuáles son sus responsabilidades y lo cierto es que son muchas, aunque no siempre saben cuáles son las importantes, las que se deben conseguir para el año próximo. Con el modelo EFQM se aprende a priorizar. Pero no basta con que lo sepan los directivos, además lo deben saber las personas

de los diferentes departamentos y además se debe conseguir que los empleados concienticen al resto de la organización sus objetivos dado que en definitiva son los objetivos de todos. Esta concientización por parte los empleados permite también conocer cuales son los objetivos de las otras personas y áreas de la empresa, de los otros departamentos.

Si la empresa necesita disponer de indicadores y se quiere aplicar un Balance Score Card, el EFQM también lo da. Se recomienda la utilización de este modelo, porque además de todo lo anterior, también todo el capital humano estará mas motivado, no sólo porque su retribución monetaria será mayor (motivación extrínseca), sino también porque habrá conseguido empowerment y la gente habrá desarrollado hasta el final su motivación intrínseca (además de la trascendental al valorar mejor la empresa y a sus directivos). Y todo ello al máximo nivel y al mínimo costo. Si tenemos buenos resultados en el ámbito de liderazgo, estrategia, satisfacción de clientes y del personal, tendremos seguro también buenos resultados económicos y financieros.

4.3.3. Ámbitos asociados a la Gestión de la Calidad Total

A fin de evitar confusión entre estas tres actuaciones, consultorías, premios y certificación, que potencian el logro de la calidad total, es preciso delimitar los ámbitos clave asociados a la Gestión de la Calidad Total, tal y como Dean y Bowen (1994) han planteado. Estos son: 1) orientación al cliente, 2) mejora continua, y 3) trabajo en equipo. Todos ellos aplicados a partir de una serie de prácticas y técnicas en franca generalización, tal y como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 19. Principios, prácticas y estrategias de la Gestión de la Calidad Total

	Orientación al cliente	Mejora continua	Trabajo en equipo
Principios	Importancia de proveer productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes.	La satisfacción del cliente sólo se puede conseguir a través de la mejora continua de los procesos que crean productos y servicios.	La orientación al cliente y la mejora continua se alcanzan mejor a través de la colaboración en el seno de la organización, así como con clientes y proveedores.
Prácticas	<p>Contacto directo con el cliente</p> <p>Recogida de información sobre las necesidades de los clientes</p> <p>Uso de la información para el diseño y distribución de los productos y servicios</p>	<p>Análisis de procesos</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Ciclo PRCA (planificar, realizar, comprobar, actuar)</p>	<p>Búsqueda de acuerdos que beneficien a todas las unidades implicadas en el proceso</p> <p>Creación de diversos tipos de equipos</p> <p>Formación en habilidades de grupo</p>
Estrategias	<p>Estudios de clientes y grupos</p> <p>Despliegue de la función de calidad (trasladar la información del cliente a las especificaciones del producto)</p>	<p>Gráficas de flujo</p> <p>Análisis de Pareto</p> <p>Control estadístico de procesos</p> <p>Diagramas causa-efecto</p>	<p>Métodos de desarrollo organizativo</p> <p>Métodos de construcción de equipos (clarificar los roles, retroalimentación del grupo).</p>

Fuente: Capelleras (1999), adaptado de Dean y Bowen (1994).

En cuanto a la orientación al cliente, desde la perspectiva del marketing, este principio puede parecer poco innovador. Sin embargo, la Gestión de la Calidad Total nos da una visión más amplia de la orientación al cliente ya que significa orientarse a la siguiente fase del proceso, de ahí que la noción de cliente incluye a empleados y proveedores. Los clientes internos son aquellos empleados que reciben el apoyo de otros empleados de la empresa. Esta sociedad interna o cadena de sucesos de la calidad ha de ser altamente eficiente si, en último término, se desea satisfacer al cliente externo.

En ocasiones, personas que se hallan situadas entre la empresa y el consumidor también deben ser tratados como clientes. La Gestión de la Calidad Total hace que nos centremos en esta amplia cadena de sucesos de la calidad con el fin de servir mejor al cliente externo. De este modo la satisfacción de las necesidades finales del cliente están garantizadas en cada fase de la cadena productiva en la que se realiza el trabajo, satisfaciendo las necesidades del cliente próximo.

Orientación al cliente equivale a un rediseño permanente del producto ya que, para Deming (1989), el ciclo de diseño, fabricación, venta y posventa debe ir seguido de otro ciclo, que

empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, lo que provoca una mejora continua de la calidad. De ahí que se considere al personal como cliente interno, como parte de una cadena proveedor-cliente externo, que finaliza con el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto. Como señala Fernández et al (2003: 479) “en un mercado tan competitivo como el actual, la vieja fórmula de calcular los costos y añadir un margen para determinar el precio tiende a desaparecer. La nueva fórmula supone que el cliente es quien decide el precio, por tanto la empresa debe ajustar su estructura en el futuro para ofrecérselo hoy y, en consecuencia, atraer su atención. Hay que tener, entonces, la creatividad suficiente para desarrollar las mejoras en el proceso que permitan reducir costos y atender mejor las necesidades del cliente”.

En cuanto a la mejora continua se la puede definir como la creación organizada de cambios beneficiosos en la empresa, de forma que se consigan niveles de Calidad sin precedentes. La mejora de la Calidad Total consiste en un proceso constituido por un conjunto de acciones estructuradas que concurren en un aumento de la Calidad Total de la entidad sobre la que se aplica, las cuales han sido identificadas normalmente como consecuencia de un diagnóstico. Básicamente, la mejora continua se centra, siguiendo a Deming (1989), en la insistencia en que la alta dirección es la responsable de la mejora continua de la calidad y la productividad. En síntesis, se pretende enseñar a la alta dirección a dirigir la mejora de los productos y/o procesos. Dirigir implica dominio de la producción, la supervisión y el entrenamiento; todo ello con la finalidad de incorporar la calidad al bien o servicio que el cliente adquirirá. De esta forma la Gestión de la Calidad Total se enfrenta a las raíces de los problemas de la competitividad industrial con la que hoy se enfrentan las empresas.

Lo importante es generar un sistema que se comprometa definitivamente con la constante revisión y mejora de los procesos. Se trata de un proceso sin fin y un espíritu de superación basada en el inconformismo y la adaptación continua.

Así, la mejora continua persigue llevar los valores de la Calidad Total de la empresa a resultados que antes no se habían conseguido, es decir, persigue orientar la empresa hacia la perfección o excelencia. La mejora continua es, por tanto, “una secuencia permanente que trata de producir mejoras en la Calidad mediante acciones repetitivas. Se trata de un modelo de aplicación universal, que se puede utilizar tanto en empresas de bienes como de servicios y que puede ser aplicado a cualquier proceso de forma paulatina. Además, la mejora continua de la Calidad Total supone, en último extremo, un cambio en la actitud y en el comportamiento de todos los empleados de la empresa, de manera que sientan una fuerte motivación por mejorar, así como la satisfacción de participar y conseguir en equipo estas

mejoras. Por lo tanto, se trata de facilitar a la organización su camino hacia la Calidad Total” (Ruiz-Canela, 2004: 297).

En las empresas existen oportunidades que pasan desapercibidas: tiempos de inactividad, exceso de existencias, incumplimiento de los tiempos de entrega, etc. En Japón estas oportunidades desaprovechadas se denominan “*Muda*” y significa el despilfarro de mano de obra, productos, dinero, espacio, tiempo, información, etc. En épocas de crisis es necesario reducir la *Muda* para poder incrementar los beneficios; sin embargo, los directivos japoneses afirman que tal disminución debe buscarse continuamente, tanto en épocas de crisis como de prosperidad. La puesta en práctica continua de pequeñas mejoras se conoce bajo el nombre de *Kaizen*. Este *Kaizen* o cinco eses para reducir la *Muda* representan cinco palabras japonesas: *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu y Shitsuke*, que se traducen y resumen en: actividad de limpiar el lugar de trabajo. La suciedad de una fábrica comprende las existencias innecesarias o defectuosas, las herramientas innecesarias, etc. También se puede encontrar suciedad en las oficinas: documentos e informes innecesarios. Eliminar la suciedad es lo que reflejan las cinco eses, es decir, utilizar las cosas necesarias, en el momento necesario, y en la cantidad necesaria.

Al poner en práctica las cinco eses de mejora de calidad, el tiempo de fabricación y los costos disminuyen, permitiendo producir los productos que desean los clientes con buena calidad, a un costo más reducido, con mayor rapidez y seguridad y, de esta forma, aumentar los beneficios de la empresa.

Para reducir la *Muda* es preciso: 1) reducir o eliminar el tiempo de preparación excesivo disponiendo de los materiales necesarios antes de iniciar el proceso; 2) eliminar los materiales o productos defectuosos; 3) limpiar y ordenar el lugar de trabajo, lo que permitirá una mejora en el transporte de los productos, incrementar la moral de los trabajadores y reducir el absentismo laboral, e 4) incrementar la seguridad tanto de los trabajadores como de las existencias. Los componentes de las cinco eses son:

- a) SEIRI: Separar claramente las cosas necesarias de las innecesarias;
- b) SEITON: Disponer ordenadamente e identificar las cosas para que sea fácil utilizarlas;
- c) SEISOU: Limpiar a fondo y mantener el orden y la limpieza;
- d) SEIKETSU: Mantener constantemente las tres eses anteriores. Ocupar el lugar de trabajo sin despilfarros, y
- e) SHITSUKE: Disciplina y motivación para que los trabajadores hagan continuamente las actividades de seiso y seiketsu.

La persona que enseña a otra tiene que mantener un comportamiento ejemplar. Para que la mejora sea una realidad todos los trabajadores deben mantener y compartir la convicción de que es preciso eliminar los despilfarros, anormalidades y otros problemas escondidos en la fábrica⁸³.

Hayes y Wheelwright (1984) distingue entre Kaizen (o mejora incremental) y salto cuántico (o mejora radical). La mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso, mediante cambios incrementales, los cuales afloran de una forma emprendedora desde los niveles inferiores de la empresa. Para ello se utiliza el ciclo de Shewart, que consta, tal y como se observa en la figura siguiente, de cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar.

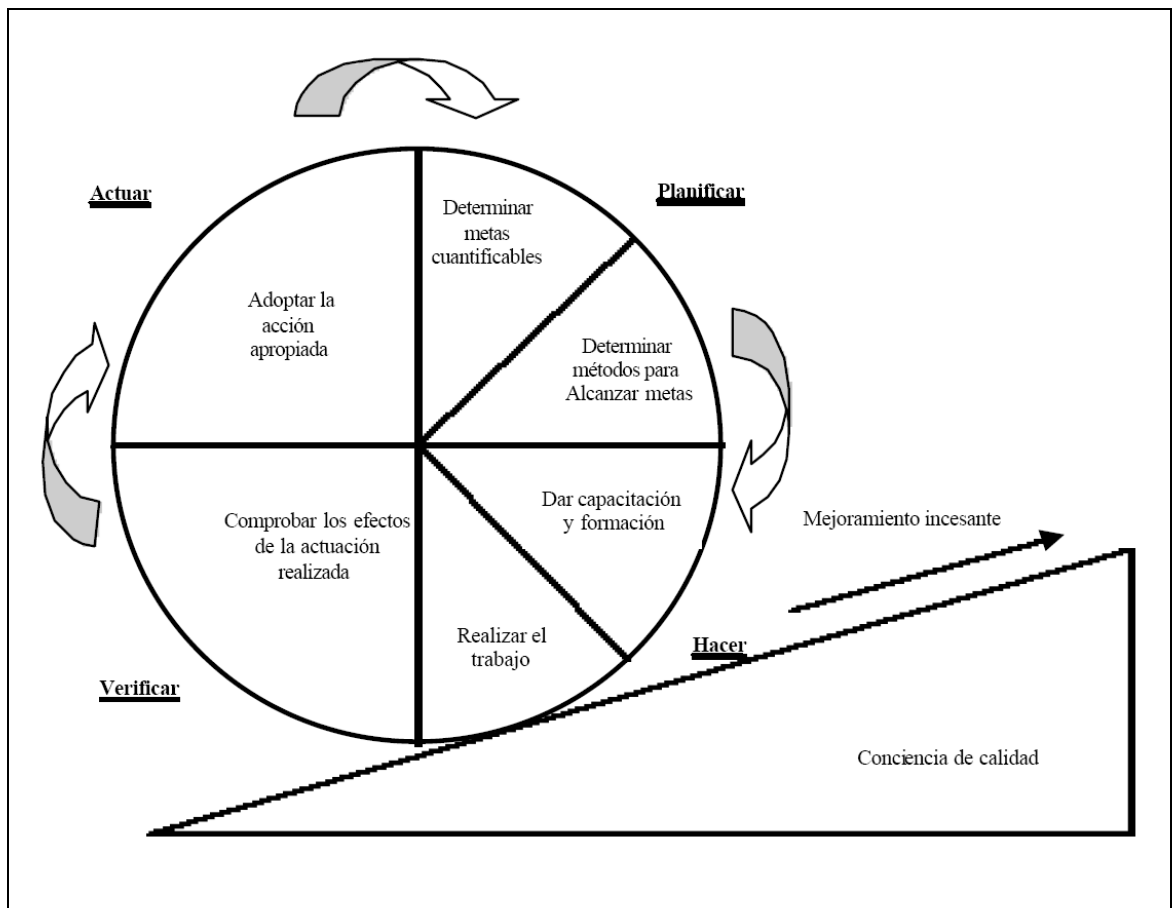
A estas cuatro fases se les conoce como ciclo PHVA, el cual se entiende como un proceso que permite fijar nuevos estándares sólo para refutarse, revisarse y reemplazarse por estándares mejores.

⁸³ Apuntes de clase. Ing. Jorge E. J. Schiariti. Cátedra Dirección de Operaciones e Innovación. Universidad Católica de Salta. MBA. Año 2008. Las 55

En tanto la mayoría de los trabajadores occidentales consideran los estándares como objetivos fijos, los practicantes del PHVA los consideran como el punto de partida para hacer un mejor trabajo la siguiente vez.

Este proceso de estabilización con frecuencia recibe el nombre de ciclo EHVA (Estandarización-Hacer-Verificar-Actuar), y abarca las actividades orientadas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación, mientras que el mejoramiento se refiere a las actividades enfocadas a mejorar los estándares corrientes de funcionamiento⁸⁴.

Figura 31. El ciclo de Shewart



Fuente: Ishikawa (1985).

El salto cuántico puede adoptar, afirman Fernández et al. (2003: 481), “toda una variedad de formas: nuevo producto, modernización de las máquinas, incremento de la capacidad y localización en el extranjero, entre otras.

A su vez, requiere importantes inversiones. La alta dirección, al aplicar estos saltos, asume un elevado riesgo con la expectativa de lograr un beneficio extraordinario.

84 Imai (1989).

En estas empresas el *staff* es un grupo de élite que asesora a la dirección en las decisiones importantes. Sin embargo, estas empresas apenas valoran la cualificación ni las ideas de los trabajadores (...) No puede decirse que el salto cuántico suponga un avance en una progresión de escalera porque, por lo general, no lo hace, ya que un sistema, una vez que fue instalado como resultado de una innovación radical, está sujeto a un deterioro uniforme, a menos que se hagan esfuerzos continuos primero para mantenerlo y luego para mejorarlo”.

Respecto al trabajo en equipo, en la mejora incremental, se asume que los empleados que no tienen un puesto directivo, pueden hacer importantes contribuciones a la empresa si se les da la formación adecuada y la posibilidad de tomar decisiones. La participación del personal es un

factor clave en la orientación cultural de la empresa hacia la calidad total. La totalidad del personal involucrado significa que todas las personas deben ser capaces de resolver problemas y que tienen que buscar siempre nuevos métodos de trabajo. Cada persona debe encargarse de su propio trabajo y de mejorar globalmente la forma de trabajo, lo que implica que los directivos deben tener confianza en la capacidad de sus colaboradores y en sus deseos de mejorar, por lo que la utilización de equipos para la calidad es un instrumento clave para incorporar la calidad en la empresa. Y es que el trabajo en equipo, tanto ad hoc⁸⁵ como círculos de calidad, se apoyan en la idea de que una organización es efectiva si existe interacción entre las distintas partes de la empresa. Como argumentan Fernández et al (2003: 485) las diferentes personas y departamentos no deben trabajar aislados en la mejora de la calidad, sino que deben de cooperar desde el diseño del producto hasta su comercialización y posteriores mejoras.

La concepción sistémica de la organización “considera que las diferentes partes están interrelacionadas y, por tanto, deben cooperar para mejorar el sistema como un todo. Por ello, no se debe mejorar una parte del sistema en detrimento de las demás, ya que entonces tendríamos una suboptimización del sistema. Una tarea de la alta dirección consiste en conseguir que todo el mundo coopere y participe en la mejora de la calidad. La calidad total conlleva participación total e interrelación permanente de todas las partes implicadas en la empresa”.

85 Un equipo ad hoc es un equipo de solución de problemas o grupo de proyecto de mejora de la calidad, creado por la dirección o la persona a quien delegue. Por tanto, la pertenencia al equipo es obligatoria, y se reúnen los miembros del equipo para solucionar un problema específico y, después, se disuelven.

Un círculo de calidad es un grupo reducido de trabajadores que voluntariamente se reúnen de forma habitual para solucionar problemas que afectan fundamentalmente a su área de trabajo. Según Ishikawa (1985) los círculos de calidad se apoyan en los cuatro siguientes pilares:

- 1) Voluntarismo. Los círculos los crean voluntariamente los trabajadores que desean participar. No se crean por órdenes superiores;
- 2) Autodesarrollo. Se consigue mediante la formación y permite agudizar el instinto para localizar los problemas. Los miembros deben recibir formación especial acerca de las normas que incumben a su pertenencia al círculo, a la forma de participar en las reuniones y a la manera de presentar los resultados a la dirección. La formación también abarca técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como brain storm, análisis causa y efecto, diagramas de flujo, entre otras;

3) Desarrollo mutuo. Esto significa ayudar a los trabajadores a observar y aprender lo que otros trabajadores hacen en otros puestos de trabajo, otras fábricas y otros países. Las actividades de los círculos de calidad han tenido éxito gracias a un sistema de estímulos e intercambios mutuos entre círculos de diferentes fábricas;

4) Participación total. Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los operarios del lugar de trabajo.

4.3.4. Un programa de cambio organizacional

Los principios anteriores son indisolubles de la gestión de los recursos humanos. Dentro de los programas de formación en Calidad Total los temas dedicados al factor humano tienen un importante peso específico, normalmente superior al de los aspectos técnicos u organizativos. Temas como motivación, comunicación, innovación, dirección de reuniones, trabajo en equipo son de vital importancia para llevar a cabo la transformación requerida en la empresa. Los grupos de trabajo proporcionan un entorno en el cual la innovación y el aprendizaje pueden ser articulados, verificados y redefinidos, aumentando la participación de los trabajadores y creando sentimientos de adhesión de los trabajadores a la filosofía de la Gestión de la Calidad Total.

Los principios anteriores terminaron cuestionando la idea dominante en las últimas décadas de que los factores que hacían que una empresa fuera competitiva eran los relacionados con las variables macroeconómicas o con los factores sectoriales o industriales. En contra se considera que la ventaja competitiva de las empresas está influida por los recursos (físicos, tecnológicos, humanos y organizativos) y las capacidades (conocimientos y habilidades que la misma posee⁸⁶). Parte de estos factores se consideran como activos intangibles y constituyen variables explicativas de la competitividad. Así, la inversión en activos intangibles orientada al desarrollo y control de los procesos y servicios potencia y mejora la capacidad de competir de las empresas.

En este sentido, la reputación de la empresa y los productos, las habilidades de los empleados, la cultura, el servicio al cliente y la colaboración con los proveedores son algunos de los recursos que influyen en los resultados empresariales.

Desde este punto de vista, saber como potenciar los recursos humanos de la organización, mediante el desarrollo de métodos de producción más flexibles y una orientación hacia el cliente y una colaboración con los proveedores, ha creado una nueva filosofía de gestión basada en la mejora continua. Como afirma Kamoche (2001) los recursos humanos son el pilar central sobre el que se asientan todas las capacidades que conllevan la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ya que son el mecanismo de vinculación de los demás recursos de la empresa. En este sentido, se estima que la contribución de los recursos humanos a la

creación de valor constituye una ventaja fundamental para la empresa ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado, lo que motivaría a los trabajadores a crear valor mientras que la empresa reduciría costos, ya que se pagarían salarios más bajos a aquellos trabajadores que demostrasen un peor rendimiento.

Este nuevo modelo de gestión reconoce tres ejes estratégicos: eficiencia en los procesos, calidad en los bienes y servicios ofrecidos, y flexibilidad para adaptarse con rapidez a las turbulentas condiciones del mercado. En relación a estos tres ejes se reconoce como valor estratégico para conseguir el éxito empresarial el lograr una fuerza de trabajo más implicada, menos especializada y más comprometida en la organización.

Por otra parte, el convencimiento de que hay que dar mayor protagonismo a los empleados en la gestión de las actividades de la empresa explica las nuevas prácticas de gestión y/o dirección de recursos humanos y los nuevos diseños de organización de la producción y del trabajo que caracterizan a la Gestión de la Calidad Total⁸⁷.

⁸⁶ De acuerdo con Grant (1996) las diferencias en las rentas de las empresas se deben sobre todo a sus capacidades más que a las características estructurales de la industria.

⁸⁷ Hay que desatacar que según Kamoche (2001) las prácticas y políticas de recursos humanos determinan la forma en que dichos recursos se combinan para crear capacidades empresariales. Ignorar esta realidad supone limitar el potencial de generación de rentas de los recursos humanos.

Por ello, la Gestión de la Calidad Total constituye un dispositivo o más bien un programa de cambio organizacional, de ahí que, para Chase y Aquilano (1992), la gestión de la calidad total implica una innovación de la misma naturaleza que la que, en su momento, supuso la cadena de montaje.

Juran (1990; 1994) señala que, mientras el siglo XX ha sido el de la productividad, el siglo XXI será sin duda el de la calidad.

CAPITULO CINCO:

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La literatura sobre turismo y hotelería consultada, indica de forma reiterada, el papel crucial de la aplicación de ideas y enfoques de mejora de la calidad. De forma inequívoca, subraya la importancia que juega el concepto de calidad, como si estuviera generalizada la creencia de

que el objetivo último de la competitividad de los destinos turísticos y de las empresas hoteleras fuera una apuesta por la calidad.

Hasta aquí, dos puntos fueron especialmente destacados:

1) la introducción de dicha gestión requiere cambios substanciales, no sólo en las herramientas utilizadas para la medición de la calidad, sino específicamente en las estructuras organizativas y, especialmente, en las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización. La dimensión del cambio organizativo necesario apunta a que la Gestión de la Calidad Total exige la adaptación organizativa, esto es, un cambio de la cultura de la organización que debe ser necesariamente liderado por la dirección; 2) cambiar la organización hacia una cultura de Calidad Total implica dar solución a problemas específicos relativos a la disponibilidad, formación, retención, promoción y calidad de los recursos humanos, y para ello hay que definir un sistema de valores compartido y comúnmente aceptado para ponerlo en práctica y mantenerlo vivo mediante la práctica continua. Existe un amplio conjunto de métodos, aunque la polémica actualmente se enfoca al debate sobre dos géneros de modelos: modelos basados en sistemas de aseguramiento de la calidad, principalmente las normas ISO 9001, y los modelos de cambio cultural. Por ejemplo, los modelos de calidad total de la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Después de haber analizado, en la introducción y el marco teórico de la investigación, las propuestas teóricas para arraigar la estrategia de mejora continua, observamos cómo surge la importancia que hoy juega el concepto de calidad.

Podemos observar como toma importancia el modelo denominado procedimientos propios y que indica la existencia de una toma de conciencia sobre la necesidad de la calidad, de la mejora constante de la calidad de los bienes y servicios, como camino de subsistencia empresarial.

5.1. Los modelos de gestión de la calidad estudiados

Para la elaboración de nuestro análisis empírico hemos clasificado los establecimientos hoteleros con respecto a su modelo de gestión de la calidad.

En primer lugar, los hemos clasificados respecto a su certificación de manera que obtenemos dos categorías excluyentes de establecimientos: a) los establecimientos certificados, 19 (20,43%) en total y b) los establecimientos no certificados, 74 (79,57%). En cuanto al total de establecimientos certificados cabe aclarar que las certificaciones corresponden a distinciones SIGO (6 establecimientos), BB.PP. (11 establecimientos) y Programa de Excelencia en Gestión – Nivel I (2 establecimientos), todos, del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT).

Además de estos 19, cinco establecimientos más mencionaron poseer premios, (por ejemplo: el Hotel del Antiguo Convento obtuvo “The Golden Award for Quality and Business Prestige (Ginebra 2007)” y el “Trofeo Internacional de Turismo, Hostelería y Gastronomía (Madrid 2007)”, pero estos no fueron contabilizados ya que dichos premios no forman parte de un sistema de calidad y otros fueron otorgados por sitios web de viajeros. De los certificados, en dos casos se indica que en la actualidad los establecimientos están afectados por un proceso de extensión de las certificaciones a todo el grupo empresarial. En quince casos se indicó que la acreditación final que se pretendía alcanzar era la “C de calidad turística” del nivel de excelencia del SACT.

En segundo lugar, hemos identificado a los establecimientos según las clasificaciones teóricas en cuatro categorías no excluyentes de gestión de la calidad. Estas son: a) Consultoría; b) Certificación; c) Homologación; d) Premios, y d) procedimientos propios. Al indicar que estas categorías no son excluyentes nos referimos al hecho de que en un mismo establecimiento se emplea una combinación de modelos de Gestión de la Calidad.

Sólo 8 directivos de los 93 encuestados, el 8,6 % de la muestra, indicaron que en su establecimiento no existía ningún modelo específico de gestión de la calidad. En el 91,4% restante de los casos se indicó que en el establecimiento se aplicaba alguna combinación de modelos de Gestión de la Calidad.

El grupo mayoritario de directivos indicó que en su empresa la calidad se gestiona por un único modelo, el 74.19% solo aplica procedimientos propios, versus el 15.05% que combina sus procedimientos con consultoría.

Concretamente, solo 14 establecimientos indicaron que su establecimiento gestiona la calidad por medio de más de un modelo de gestión de la calidad, implicando, por tanto, poca diversidad respecto a la gestión del establecimiento.

En la siguiente tabla se puede observar la escasa pluralidad de formas de gestión de la calidad con detalle. Un 70,97% de los establecimientos están gestionando la calidad por medio de procedimientos propios exclusivamente, un 20,43% por medio sólo de la consultoría (distinciones) y un 15,05 % por medio de la combinación de consultoría y procedimientos propios.

Desde el punto de vista del sistema de clasificación utilizado, observamos que la capacidad de exclusión que tienen estos modelos de gestión de la calidad en la provincia de Salta, es muy marcada.

Tabla 25. Modelos de gestión de la calidad

	n	%
Ninguno	8	8,6
Consultoría (Distinciones del SACT)	19	20,43

Certificación (IRAM SECTUR)	0	0
Homologación (ISO 9001, ISO 14000)	0	0
Premio Nacional Calidad	0	0
Procedimientos propios	66	70,97
Consultoría y certificación	0	0
Consultoría y homologación	0	0
Consultoría y procedimientos propios	14	15,05
Consultoría y Premio Nacional Calidad	0	0
Consultoría, certificación, homologación, premio nacional y procedimientos propios.	0	0
Los cuatro modelos	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La escasa pluralidad observada en la tabla anterior puede explicarse debido a la relativamente reciente implementación de las herramientas de consultoría del SACT. Podría esperarse una mayor pluralidad de formas de gestión de la calidad en el futuro a medida que el herramental de SACT se difunda e implemente en mayor número de establecimientos hoteleros.

A fin de establecer regularidades con respecto a los diferentes modelos de gestión de la calidad se consideró un tratamiento en el que abordamos como unidad de análisis todos los modelos de gestión presentes en los 93 establecimientos analizados.

De allí se deduce que solo 14 establecimientos cuentan con 2 modelos de gestión. Se observaron 107 implementaciones de modelos de calidad en 93 establecimientos.

De estos 107 modelos de gestión observados, 69 (el 74,19 %) corresponden a la categoría procedimientos propios, ninguno a premio nacional, ni homologación ni certificación, 19 (20,43%) a consultoría y, finalmente, 8 establecimientos indicaron que no aplicaban ningún modelo de gestión de la calidad.

Tabla 26. Modelos excluyentes de Gestión de la Calidad

	n	%
Ninguno	8	8,6
Consultoría (Distinciones del SACT)	19	20,43
Certificación (IRAM SECTUR)	0	0
Homologación (ISO 9001, ISO 14000)	0	0
Premio Nacional Calidad	0	0
Procedimientos propios	66	70,97
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia.

Hecho este inciso acerca del modelo de procedimientos propios es conveniente indicar la distribución de la muestra con respecto a los distintos modelos (véase tabla 7).

De acuerdo con los criterios de estratificación de la muestra, podemos señalar que los establecimientos certificados poseen las siguientes características: son fundamentalmente establecimientos de Salta capital (13,98 % versus 6,45%), no pertenecen a cadenas, tienen entre 1 y 50 habitaciones y la mayoría son hoteles de reducido tamaño y categoría (una estrella).

El modelo de procedimientos propios se distribuye, especialmente, entre establecimientos de tamaño chico (hasta 50 habitaciones), situados en Salta capital (51,62%) y no pertenecientes a cadenas hoteleras (62,37%).

Existe una cierta preferencia por parte de los establecimientos de cuatro estrellas a optar por este modelo de gestión (24,74%).

El modelo de procedimientos propios se encuentra distribuido con una gran heterogeneidad entre las distintas características aquí señaladas.

De hecho es el modelo más extendido. Más significativo es el caso de aquellos establecimientos en los que se respondió que no existen formas de gestión de la calidad. No pertenecen a cadenas hoteleras. Se trata de establecimientos de menos de 100 habitaciones y son hoteles de dos o tres estrellas.

Tabla 27. Características de los establecimientos según modelo de gestión

	Certificados 20,43 (%)	No certificados 79,57 (%)	Ningún modelo 8,6 (%)	Consul- toría 20,43 (%)	Procedimien- tos propios 70,97 (%)	Total 100 (%)
Origen						
Salta capital	13,98	40,86	6,45	13,98	51,62	72,05
Interior	6,45	38,71	2,15	6,45	19,35	27,95
Pertenencia a cadenas						
No pertenece a cadena	89,24	2,15	7,53	17,20	62,37	87,10
Pertenece a cadena	2,15	6,45	1,07	3,23	8,60	12,90
N. de habitaciones						
Entre 1 y 50 habitaciones	9,68	36,57	4,30	5,38	29,03	38,71(36)
Entre 51 y 100 habitaciones	6,45	19,35	4,30	6,45	12,90	23,65(22)
Entre 101 y 200 habitaciones	3,23	17,20	2,15	7,53	11,83	21,51(20)
Más de 200 habitaciones	1,07	6,45	-	2,15	13,98	16,13(15)
N. de estrellas						
5	2,15	1,07	-	2,15	17,20	19,35
4	7,54	15,05	-	7,54	24,74	32,28
3	1,07	26,88	5,38	1,07	9,68	16,13
2	1,07	20,44	3,22	1,07	8,60	12,89
1	8,60	16,13	-	8,60	10,75	19,35
Total	20,43% (19)	79,57% (74)	8,6% (8)	20,43% (19)	70,97% (66)	100% (93)

Fuente: Elaboración propia.

Es conveniente especificar también los principales rasgos de la estructura hotelera como variable independiente a fin de observar su impacto sobre la adopción de los distintos modelos de gestión de la calidad. En cuanto a su lugar de origen, observamos que los establecimientos de Salta capital optan por el modelo de “procedimientos propios” y “consultoría” (51,62% y 13,98%) en mayor medida que los establecimientos ubicados en el interior.

De todas formas, entre los establecimientos ubicados tanto en Salta capital como en el interior es más frecuente encontrar establecimientos no certificados (40,86% y 38,71) que con alguna certificación.

Se debe destacar que los hoteles de Salta capital son los que optan por un mayor número de formas de gestionar la calidad. La pertenencia a cadenas hoteleras no influye positivamente en el hecho de que exista certificación. A este respecto, el 2,15% de los establecimientos analizados que pertenecen a cadenas hoteleras gestionan la calidad por medio de la certificación. Este porcentaje asciende al 18,28% en el caso de establecimientos no pertenecientes a cadenas. Por otra parte, más de la mitad de los hoteles con cinco estrellas están certificados y poseen procedimientos propios de gestión de la calidad.

5.2. Iniciativa, liderazgo y responsables de la calidad

La decisión de implementar un modelo de gestión de la calidad obedece a diferentes factores e influencias. Concretamente, en cuanto a la iniciativa para la certificación da lugar a diferentes resultados. En primer lugar, concretamente en las pymes familiares, son los propietarios los que mostraron la iniciativa. En nuestra muestra se trata de pequeños establecimientos familiares en los que los propietarios apuestan por implementar el sistema sin mucha reflexión al respecto: “para mejorar”. En estos casos el compromiso es absoluto y los problemas de rentabilidad pasan a segundo plano: es una apuesta personal, sin explicitar la búsqueda de mayores beneficios.

En segundo lugar, la Gerencia de los establecimientos asociados a cadenas. El gerente propone al Directorio del grupo empresarial implementar la calidad. En estos casos observamos reiterados conflictos en tanto que el Directorio puede buscar un incremento rápido de los beneficios, mientras que el gerente busca una mejora del funcionamiento del establecimiento a medio o largo plazo. Así, se detectaron establecimientos donde el Directorio no aceptaba ninguna iniciativa de calidad que supusiera un incremento de los gastos, aunque presionaba a su gerente para que superara los controles encargados a auditores.

Tabla 28. Iniciativa de la Gestión de la Calidad

	n	%
--	---	---

Hotel	82	88,17
Matriz o grupo	5	5,38
Ambos	2	2,15
NS/NC	4	4,30
Total	93	100,0

Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, por iniciativa directa de la matriz: En las cadenas hoteleras es habitual la iniciativa de la central de pretender certificar a sus unidades de negocios. Como se observa en la tabla 9, en el 5,38% de los establecimientos estudiados la Gestión de la Calidad fue consecuencia directa y exclusiva de la matriz. Frecuentemente en estos casos el responsable de calidad lo es de diversas unidades de negocios o se establece un responsable para cada unidad.

La iniciativa, el liderazgo y la supervisión de la calidad, independientemente de la tipología del establecimiento, se lleva a cabo de acuerdo con los principios tradicionales de jerarquía. Así, mientras que en las pequeñas y medianas empresas de carácter familiar observamos un liderazgo informal, pero incuestionable, marcado por fuertes lazos, que es responsable de la toma de decisiones respecto a la calidad, en el caso de los grupos hoteleros, la Gestión de la Calidad es una resolución inapelable de la matriz que las unidades de negocios deben implementar.

La responsabilidad de la implementación de la Gestión de la calidad en todos los establecimiento sigue una línea marcadamente jerárquica: del Director General a los gerentes de las unidades de negocios, de estos a los Directores de los Departamentos y, finalmente, a sus subordinados. La “Gerencia de Calidad” no está constituida en la mayoría de los establecimientos estudiados. Donde existe, pudimos observar que de ella emanan las órdenes, que se “comunican” sólo a los interesados o se exponen en “el transparente de anuncios”. Por lo tanto, la calidad, como “cosa de todos”, no es ajena a las relaciones de asimetría inherentes a las organizaciones piramidales.

Cuando se interroga acerca de quienes son los responsables de la calidad las respuestas se encuentran muy segmentadas en función de la certificación (véase tabla 10).

Entre los establecimientos certificados se indicó en un 47,37% de los casos que la calidad es responsabilidad de “todos en general”. En segundo lugar, en un 36,84% los informantes indicaron que el responsable es “una persona”, y finalmente en un 15,79% mencionaron la existencia de un departamento, factor muy vinculado a la presencia de departamentos de calidad en los grandes grupos empresariales.

Estos porcentajes se invierten drásticamente en el caso de los establecimientos no certificados de modo que en un 10,81% la calidad sería responsabilidad de un departamento, en un 35,4% de los casos es responsabilidad de una única persona y casi la mitad de las respuestas de este ítem afirmaron que “no existe un responsable de la calidad como tal”.

Tabla 29. Responsables de la calidad

	No certificados	Certificados	Total
Un departamento	10,81%	15,79%	26,06%
Una persona	25,67%	36,84%	62,51%
Todos en general	16,22%	47,37%	63,59%
No existe como tal	47,30%	-	47,30%
	100.0% (74)	100.0% (19)	100.0% (93)

Fuente: Elaboración propia.

Hemos detectado diversos responsables de la implementación de la calidad y que corresponden a distintos modelos de negocio.

De las respuestas abiertas volcadas en el cuestionario, encontramos por una parte la responsabilidad de funciones de la calidad por parte de un directivo o el propio gerente. En estos casos la calidad supone una sobrecarga de trabajo para el gerente o alguno de los directivos. En otros casos, la calidad se concibe esencialmente como una prueba a superar ante auditorías externas y que debe gestionar un directivo de confianza. De este modo, el concepto de Gestión de Calidad consiste en preparar la documentación para superar favorablemente las auditorías. Una característica de los casos donde el responsable es una sola persona es la sobrecarga que representa asumir la calidad de un establecimiento mediano-grande, ese trabajo no puede ser asumido y se termina otorgándole poco interés o archivando el tema. En otros casos, finalmente, se producen discursos del tipo: “¿Quién me va a enseñar a mí a llevar mi hotel mejor que yo?”. En otros, se produce una externalización a través de una consultoría externa que permite una mayor atención a la formación y extensión de propuestas concretas de calidad al conjunto de la empresa.

Por otra parte, observamos que un modelo bastante extendido es la contratación de un técnico de calidad con dedicación exclusiva a esta finalidad. Suele ser la alternativa más habitual en los establecimientos donde se obtuvo la certificación de forma reciente.

Con frecuencia estos empleados expresan su descontento con la falta de apoyo del personal y la dirección. Indican que se los considera como a un extraño, ajeno a la empresa, que trata de imponer unos sistemas que a priori no gustan a ciertos directivos ni a la mayoría de los

operarios. Sin embargo, algunos argumentan que es más fácil imponer su autoridad por la falta de relaciones afectivas previas hacia la plantilla. Para otros, este es otro punto débil de su posición en la empresa. En palabras de un entrevistado: “El responsable de calidad no tiene amigos en la empresa”.

En tercer lugar, hemos detectado la atribución a un directivo de la responsabilidad de la Gestión de la Calidad con liberación de sus tareas anteriores. Con frecuencia lleva muchos años trabajando en la empresa, conoce mucho a todo el personal, y precisamente por eso argumenta que puede “imponer ciertas cosas a gente con más experiencia y más edad”. En la mayoría de casos se formó en calidad con posterioridad a la petición de gerencia, que financió su formación. Su formación es paralela a la implementación de la calidad al hotel: cuando realiza un nuevo curso, supone su implementación en el hotel. En estos casos se detectó un elevado nivel de satisfacción por parte de estos directivos. Sus conocimientos de Gestión de la Calidad y del sector les proporciona valiosos aportes. Además, pudimos observar cómo la responsabilidad sobre la calidad recae en las áreas y departamentos que se consideran clave en la gestión del negocio. Concretamente, en este sector, las que giran alrededor del cliente. En este contexto de centralidad del cliente, la recepción adquiere un papel central.

A continuación, presentamos a modo ilustrativo, la participación de los representantes de los trabajadores/responsables sindicales, en la calidad. En ésta se observa que sólo en un 19,35% de los casos la representación laboral/sindical participa como responsable en la Gestión de la Calidad. Ahora bien, entre las respuestas espontáneas que ofrecieron esta minoría de directivos que reconocen la participación de la representación laboral/sindical, indicaron que su responsabilidad es “quedarse al margen”. Lejos de lo anecdótico, esta es una observación que refleja una buena parte de la consideración hacia la representación sindical en estas empresas.

Tabla 30. Participación de los trabajadores sindicales en la calidad

	n	%		
Sí	18	19,35		
			¿Cómo?	(Respuesta espontánea)
				n
				%
			- Quedándose al margen	8
			- Consulta y colaboración	2
			- Medio ambiente	1
			- Reuniones	4
			- Concienciando a los empleados que el que paga es el cliente	1
No	71	76,35	- NS/NC	2

NS/NC	4	4,30			
Total	93	100,0			

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, respecto al binomio responsabilidad-liderazgo de la calidad, la evidencia empírica nos muestra que son dos conceptos que sólo se comprenden en términos de prerrogativa de la dirección para la aplicación de cambios en el modelo de dirección (liderazgo) y nivel de supervisión jerárquica y autocontrol (responsabilidad). El “liderazgo” se limita a la decisión de implementar la certificación, adquiriendo o delegando las funciones de supervisión del proceso de certificación o de gestión de acuerdo a las normas del grupo empresarial. Una vez que el proceso se puso en marcha, la ejecución de la calidad obedece a una división estricta y jerárquica de tareas donde la “responsabilidad” indica el nivel de autocontrol sobre el propio trabajo que se delegó a cada empleado y que éste asumió.

5.3. Concepciones y motivaciones de la calidad

Independientemente del modelo de gestión de la calidad adoptado, los directivos señalaron la “satisfacción del cliente” como concepto de mayor relevancia sobre el que gira la calidad. Podremos observar en ocasión del análisis de la información, cómo la definición de calidad como “satisfacción del cliente” no encierra necesariamente un modelo de reorganización del proceso productivo, sino que incorpora, más bien, un nuevo modelo de gestión de la fuerza de trabajo. En este modelo la mejora continua y, concretamente, la estrategia orientada a establecer una Cultura de Calidad, queda justificada en base a la necesidad de reducir los costos de control. Se trata de modelos de gestión que se fundan en el principio de eficiencia funcional.

En este principio se articula una lógica de acción que persigue maximizar los ingresos y minimizar los costos. La clave para entender este cambio radica en el cuestionamiento de la división que produjo la industrialización entre la responsabilidad del trabajo y la responsabilidad de controlar la calidad de lo hecho. Así, durante la época de la historia del trabajo en que la producción de bienes y servicios era artesana, se podía considerar la calidad como algo que estaba incluido en el propio trabajo. El artesano configuraba su labor como algo integral: él lo hacía todo. Pero con la industrialización (Smith, Taylor, Ford, etc.) se produjo la denominada racionalización del trabajo y la especialización de las tareas que trajo la necesidad de que distintos trabajadores de los que hacían el trabajo lo controlaran para asegurar la calidad. Los ritmos de producción eran muy altos, y la escasa preparación de los trabajadores no permitía garantizar que lo hecho estuviera bien. Esta carencia es lo que la Gestión de la Calidad Total pretende corregir, es decir, evitar los malos efectos en términos de eficiencia que generan, en otro contexto competitivo, los mecanismos de control establecidos en la etapa

taylorista-fordista. La aplicación práctica del principio de eficiencia funcional se observa, por ejemplo, con respecto a los productos en las siguientes acciones: 1) Inspeccionar y detectar errores; 2) Reducir el despilfarro, los costes de averías y fallos; 3) Prevenir errores; 4) Buscar el cero defectos; 5) Diseñar correctamente a la primera; 6) Mejora continua de los parámetros habituales de rendimiento; 7) Crear nuevas alternativas, y 8) centrarse en las cosas bien hechas. Y con respecto a los clientes en las siguientes acciones: 1) Evitar molestias a los clientes; 2) Responder a las quejas rápidamente y con seguridad; 3) Reducir la insatisfacción; 4) Satisfacer las expectativas de los clientes; 5) Ayudar a los clientes evitando futuros problemas; 6) Obtener anticipadamente las preferencias de los clientes y seguirlas; 7) Sorprender y deleitar a los clientes; 8) Comprometerse totalmente con indemnizar a los clientes. Por tanto, el significado del principio de eficiencia funcional estaría, en la actualidad, en el aseguramiento de estos tres procesos: 1) Detección de errores; 2) Prevención de errores, y 3) mejora continua.

En el logro del principio de eficiencia funcional es importante la participación del personal en los anteriores procesos. Y la necesidad de esta amplia participación son, desde el punto de vista de la literatura, las siguientes⁸⁸:

- a) *Comportamiento directivo*: 1) Que exista un coherente liderazgo directivo que fomente el compromiso de los colaboradores con un objetivo común; 2) Que los mandos directivos promuevan y acepten la participación del personal, practicando un estilo de dirección participativo; 3) Que se anime a cada individuo a comprometerse con el resultado de su trabajo y con los objetivos de la empresa;
- b) *Cultura empresarial*: 1) Que la participación sea un valor compartido en toda la empresa; 2) Que se fomente la crítica interna a todos los niveles; 3) Que se promueva la creatividad y la innovación entre todo el personal; 4) Que se potencie la aceptación de la formación como motor de cambio y adaptación permanente;
- c) *Estructura de la organización*: 1) Que misión, estrategia, políticas y programas tengan una clara orientación a la participación del personal; 2) Que se disponga de los cauces adecuados para canalizar la participación;
- d) *Comunicación*: 1) Que la participación sea percibida como atractiva para el desarrollo personal y profesional de cada colaborador; 2) Que exista un adecuado sistema capilar de información que prevea la realimentación;
- e) *Formación*: 1) Que se haya motivado la necesidad de la participación de todo el personal mediante programas de formación; 2) Que se hayan potenciado y desarrollado las capacidades individuales, tanto técnicas como habilidades personales, con acciones formativas específicas;
- f) *Barreras a la participación*: 1) Eliminar obstáculos relacionados con el carácter de cada persona que condicionan la aportación de propuestas de mejora (actitud de servicio); 2)

Eliminar barreras organizativas internas, invisibles pero que coartan la participación: burocracia, jerarquía, etc.; 3) Eliminar el modelo de relaciones laborales basado en la confrontación.

⁸⁸ Pérez-Fernández de Velasco (1996), Leal (1997).

El paradigma de la Calidad Total, acorde con el principio de eficiencia funcional, tiene una preocupación básica: hacer más eficiente la gestión de la fuerza de trabajo, y es que la productividad no debe ni puede permanecer inmóvil sino que se debe mejorar continuamente. Esto se consigue fundamentalmente a través del incremento en la eficiencia y en dicho incremento tienen un papel clave los recursos humanos. Esta es la conclusión a la que hemos llegado a partir de la revisión de la literatura, y que efectuamos tanto en la introducción como en el marco teórico de la investigación.

Sin embargo, esta conclusión hay que contextualizarla más teóricamente, ya que la división del trabajo y su organización (y reorganización) no puede justificarse simplemente por razones de eficiencia, sino de control o supervisión. Por ejemplo, Capelli (2001) considera que las reducciones en la supervisión asociadas al trabajo en equipo y el nuevo diseño organizacional tal como se deduce de la Gestión de la Calidad Total, disminuyeron las formas tradicionales de vigilancia, que fueron sustituidas por la observación de pares y evaluaciones de 360 grados que explotan nuevas fuentes de información sobre el rendimiento o sistemas internos que incorporan un recuento de los componentes de rendimiento (tales como el número de despidos procesados por hora) o desglosan los resultados financieros a niveles inferiores. Todos estos métodos proporcionan un mejor seguimiento del rendimiento de cada empleado.

La organización del trabajo en la actividad turística tiene consecuencias poco favorables para el logro de una cultura de mejora continua, además del deterioro que supone para la calidad del servicio. Y es que, por ejemplo, el trabajo discontinuo conduce a una fuerza laboral poco cualificada, escasamente entrenada, con un bajo nivel de motivación y escasa remuneración salarial.

En las empresas hoteleras se opta por estrategias competitivas apoyadas en la ventaja en costos, y un modelo organizativo coherente con esta opción competitiva. Dicho modelo organizativo en nada propicia o más bien dificulta la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos acordes con la estrategia de Calidad Total. Esta constatación da sentido a los datos obtenidos respecto al significado de la calidad. Entre los directivos consultados la primera respuesta sobre el concepto que éstos tienen sobre calidad es “satisfacción del

cliente”. Cuando se da la oportunidad de completar esa primera definición de la calidad surgen inmediatamente concepciones complejas especialmente orientadas al sistema de organización del establecimiento y, en particular, relativas al personal.

Concretamente, cuando de certificación se trata, calidad se asocia fundamentalmente a una apuesta por atraer un tipo de turismo de mayor poder adquisitivo que permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia. Precisamente, son los establecimientos situados en Salta capital los que en mayor proporción optaron por la certificación. El discurso es el siguiente: se afirma que el tipo de desarrollo turístico de carácter masificado no es rentable a largo plazo debido a la gran competencia. Pero, por otro lado, especialmente, en un sector de servicios intensivos en mano de obra, el concepto de calidad como satisfacción del cliente se encuentra íntimamente vinculado al de personal involucrado. En este contexto, gestión de la calidad y personal involucrado se entiende como cambio de las prácticas laborales como consecuencia de una transformación substancial de la relación con el cliente.

Esta será la característica dominante en la interpretación del sistema de calidad en un sector como el hotelero, caracterizado por un notable trabajo discontinuo (véase tabla 31). De este modo, a nivel agregado la calidad se configura en segundo lugar como “mejora continua” (54,4% de los encuestados), en tercer lugar como “ventaja competitiva” (48,8%) y en cuarto lugar como “personal involucrado” (44,0%).

Es evidente que los directivos consultados, independientemente del modelo de gestión de la calidad que apliquen, en general interiorizaron, el discurso teórico sobre la importancia de los recursos humanos en la implementación de la calidad.

Tabla 31. Concepto de calidad

	Principal concepción	Segunda concepción	Tercera concepción	Suma de concepciones de la calidad
	%	%	%	%
. Satisfacer al cliente	69,6	1,6	0,8	72,0
. Mejora continua	-	1,6	52,8	54,4
. Ventaja competitiva	12,8	36,0	-	48,8
. Personal involucrado	7,2	27,2	9,6	44,0
. Mejorar los procesos	6,4	17,6	13,6	37,6
. Prevenir errores	-	8,8	6,4	15,2
. Cumplir / implementar normas del SACT	1,6	0,8	-	2,4
. NS/NC	2,4	6,4	16,8	25,6
. Total	100,0 (93)	100,0 (93)	100,0 (93)	300,0 (279)

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que entre los establecimientos no certificados existe una menor tendencia a identificar la “satisfacción del cliente” como concepto central de la gestión de la calidad. Por el contrario (véase tabla 32), en los establecimientos certificados existe una mayor tendencia a indicar que ésta significa “involucrar a todo el personal” (54,3%) y mejora de los procesos (43,5%) que en los establecimientos no certificados. Es por ello que observamos que para estas últimas el concepto de calidad remite a un sistema de organización más complejo que la mera satisfacción del cliente (interno/externo).

Tabla 32. Tres conceptos de calidad según certificación

	Establecimientos no certificados (%)	Establecimientos certificados (%)	Total (%)
	%	%	%
. Satisfacer al cliente	67.4	74.7	72.0
. Mejora continua	58.2	47.8	54.4
. Ventaja competitiva	51.9	43.5	48.8
. Personal involucrado	38.0	54.3	44.0
. Mejorar los procesos	34.2	43.5	37.6
. Prevenir errores	19.0	8.7	15.2
. Cumplir / implementar normas del SACT	1.3	4.3	2.4
. NS/NC	22.8	30.4	25.6
. Total	300.0 (74)	300.0 (19)	300.0

Fuente: Elaboración propia.

Hay una cierta distancia entre el discurso alrededor de la calidad en general y su efectiva aplicación. Esto se observa, especialmente en hoteles pequeños o urbanos, en los que hay una visión parcial de lo que se entiende por calidad. Así, por ejemplo, el tema de los procedimientos y las evaluaciones están muy presentes para todos, pero, en cambio, la participación del personal o la comunicación son temas a los que se presta mucha menos atención. Por el contrario, en los establecimientos situados en Salta capital y que cuentan con plantillas menos estables hemos detectado una mayor atención a las implicaciones de la gestión de la calidad como la importancia de “los clientes internos”. A diferencia del concepto de calidad, la causa de la implementación de los modelos de calidad muestra un carácter decididamente operativo en los establecimientos hoteleros (véase tabla 14). “Conseguir más clientes” es la primera motivación (35,2%), pero observando la suma de las tres principales motivaciones, el 70,4% de los informantes coinciden en “gestionar la calidad como ventaja competitiva frente a un 46,4% de respuestas favorables a “conseguir más clientes”.

Por lo tanto, la causa o problemática que salta a la vista, es la competencia que está sufriendo el sector y la importancia de distanciarse y sobresalir del resto de los establecimientos de la zona.

Conseguir una distinción equivale a diferenciarse de la competencia⁸⁹.

Es interesante también, observar el elevado número de respuestas agregadas (40,0%) que implementan la calidad con el objeto de modificar la cultura empresarial. Al respecto es de gran importancia el cambio en las actitudes de los empleados respecto a los nuevos modelos de organización del trabajo, ya que se persigue una forma nueva de trabajo y gestión por medio de la implicación total de todos sus empleados⁹⁰.

Tabla 33. Motivación de la calidad

	Primera motivación (%)	Segunda motivación (%)	Tercera motivación (%)	Suma de motivaciones (%)
. Calidad como ventaja competitiva	8,0	30,4	32,0	70,4
. Conseguir más clientes	35,2	9,6	1,6	46,4
. Cambio de cultura empresarial	0,8	7,2	32,0	40,0
. Exigencia de nuestros clientes	13,6	16,0	3,2	32,8
. Mejorar relación con el entorno	25,6	-	-	25,6
. Aumentar beneficios	4,0	15,2	1,6	20,8
. Exigencia de la matriz	2,4	9,6	3,2	15,2
. Cumplimiento de normas obligatorias	8,8	3,2	-	12,0
. Otras motivaciones	0,0	0,0	0,0	18,4
. NS/NC	0,8	4,0	13,6	18,4
. Total	100,0 (93)	100,0 (93)	100,0 (93)	300,0 (279)

Fuente: Elaboración propia.

Los establecimientos hoteleros que poseen un modelo de gestión de la calidad basados en la consultoría, son aquellos en los que más se enfatiza la búsqueda de ventajas competitivas. Se puede observar cómo aquellos directivos que implementan la certificación presentan un mayor abanico de respuestas con respecto a las motivaciones que conducen a la gestión de la calidad que los directivos de los establecimientos no certificados.

⁸⁹ Más adelante veremos como muchos de ellos se sienten algo decepcionados en este aspecto.

⁹⁰ En los siguientes apartados veremos como debido a la elevada rotación del personal esto es muy difícil de conseguir.

Tabla 34. Suma de motivaciones según modelo de gestión de la calidad (%)

	No certificados	Certificados	Consultoría (Distinciones)	Procedimientos propios
. Calidad como ventaja competitiva	72.2	67.4	81.8	72.5

. Conseguir más clientes	41.3	41.3	45.5	48.8
. Cambio de cultura empresarial	40.5	39.1	27.3	45.0
. Exigencias de nuestros clientes	30.4	30.4	36.4	35.0
. Mejorar relación con el entorno	29.1	19.6	18.2	27.5
. Aumentar beneficios	23.9	23.9	18.2	20.0
. Exigencia de la matriz	19.0	8.7	-	18.8
. Cumplimiento de normas obligatorias	11.4	13.0	9.1	10.0
. NS/NC	-	-	-	-
Otras motivaciones				
Satisfacción al cliente	2.5	4.3	-	2.5
Homologación institucional	2.5	2.2	9.1	1.3
Satisfacción propia	1.3	2.2	9.1	1.3
Ser diferentes	-	4.3	-	-
Ordenar las cosas	-	2.2	9.1	-
Voluntad de mejorar la gestión	-	2.2	-	-
Eficacia	-	2.2	-	-
Eficiencia	-	2.2	-	-
Motivar al personal	-	2.2	-	-
Mejorar la gestión interna	-	2.2	-	-
Ahorro a largo plazo	-	2.2	-	-
Es una obligación	-	2.2	-	-
Unificación de criterios de trabajo	-	2.2	9.1	-
Estrategia para el logro de objetivos	1.3	-	-	1.3
Prestigio	1.3	-	-	1.3
Necesidad académica	1.3	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar, que en cuanto a las motivaciones que conducen a la certificación se encuentran factores como la organización en red de los agentes involucrados en el sector turístico. Con respecto a esto, la certificación de los establecimientos se está convirtiendo en un factor clave para establecer estrategias de cooperación con tour operadores.

En cuanto a los factores que condicionan la elección entre los diferentes modelos de gestión de la calidad y de certificación se destacan los siguientes. En primer lugar, hemos detectado una tendencia a valorar las distinciones del SACT por encima de la ISO: 9001. La explicación más habitual de esta preferencia es la especificidad del sector hotelero. Especificidad que comporta una serie de dificultades para la implementación de las normas de calidad de la familia ISO: 9001. Las normas ISO: 9001, de acuerdo a los informantes, padecen su origen industrial. Concretamente, el contacto directo con el cliente final, es un aspecto poco desarrollado por esas normas.

En segundo lugar, una tendencia a la combinación de modelos por parte de las cadenas hoteleras. Estas dan especial relevancia a los procedimientos propios como signo de distinción de la propia marca, pero complementan esta distinción con otras.

En tercer lugar, un rechazo de las pymes familiares hacia los sistemas burocráticos que pueden suponer las certificaciones. Así, por ejemplo, en la pequeña y mediana empresa la definición

de roles laborales señalados en la certificación queda alejada de la departamentalización de las grandes empresas. Es por ello que resulta compleja la asignación de individuos a funciones, como la implementación de la calidad.

En cuanto a los procesos por los que se adquiere la certificación es posible establecer una diferenciación entre: a) Establecimientos que ya contaban con algún tipo de gestión de la calidad, ya sea por procedimientos propios, reconocimiento u otro tipo de certificación, y b) Establecimientos que inician la gestión de la calidad con la búsqueda de la certificación. Para los primeros, los problemas que encuentran con las herramientas del SACT, se centran en la compatibilidad con los sistemas que ya están desarrollando. Normalmente el SACT les requiere un mayor volumen de documentación y burocracia, lo que no necesariamente supone una mayor exigencia del sistema. Normalmente, la decisión de buscar la certificación no les supone un esfuerzo adicional ni a nivel de instalaciones, ni presupuesto, ni personal. Es más, por las experiencias recogidas, la estrategia de estos establecimientos se basa en seguir centrando sus formas de gestión de la calidad en los procedimientos existentes a priori y, como tarea propia de los responsables de calidad, adecuar los informes y procedimientos a las exigencias concretas del SACT.

Para el segundo tipo de establecimientos, los que inician la experiencia en calidad con la certificación, suele tratarse de establecimientos que desarrollaron un gran esfuerzo en la implementación del sistema “desde cero”, sobre un modelo de organización radicalmente diferente. Para ellos, alguna de las posibles distinciones del SACT es el objetivo último. En gran medida, el objetivo de la calidad es la certificación, mientras que para el primer grupo la calidad había sido implementada antes de certificarse como estrategia competitiva.

A través de las entrevistas realizadas hemos constatado que el grado de interés de los empresarios hoteleros por las herramientas del SACT decrece progresivamente en favor de las normas internacionales ISO. A juicio de los informantes el modelo de calidad del SACT frente al modelo ISO adolece de falta de reconocimiento internacional, lo cual es esencial para un sector internacionalizado como es el turismo.

Mientras que la marca ISO tiene un reconocimiento intersectorial e internacional, las distinciones del SACT tiene una implementación, como ya indicamos, muy limitada en su sector específico. Además, según nuestros encuestados, los clientes, ya sean autóctonos o extranjeros, desconocen en su gran mayoría las herramientas del SACT.

5.4. Recursos Humanos y Gestión de la Calidad

El planteamiento de la Calidad Total no es nuevo; ya en la década de los años 1960, Likert (1961, 1967) apuntaba la vital importancia que tienen los recursos humanos para la eficiencia de la empresa. Dicho autor abogaba por la contabilización en el balance de la empresa de los recursos humanos como una partida más del activo y que en caso de que la empresa atravesara una época de dificultades, del último activo que debía desprenderse era, precisamente, del personal. Tal es la importancia, para Likert, que tienen los recursos humanos para el éxito competitivo de la empresa.

Además, el concepto de empresa como organización y el planteamiento de la Administración desde el enfoque estratégico de los recursos humanos sirven de base al enfoque emergente de la competitividad que busca las fuentes de ventajas competitivas en factores intrínsecos a la empresa. Este enfoque parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estando estrechamente vinculado al concepto de poseer unos recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa y comprometidos con la mejora continua. Estos recursos son la principal fortaleza de la organización y deben, consecuentemente, guiar la elección de la estrategia. Es mas, en una empresa de servicios como es la empresa hotelera, el principal recurso productivo son las personas que los producen. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos.

Autores como Koontz y Fulmer (1983:312-313) se manifestaron en la misma línea de pensamiento cuando afirman que “Renis Likert ha provocado reflexiones profundas al señalar que los activos humanos son aún más valiosos que los activos físicos y que, incluso, debieran aparecer como activos en el balance general de la organización. Piense en el tiempo, esfuerzos y dinero invertidos en contratar y entrenar a cada empleado. Añádale lo que costaría encontrar, contratar y entrenar a otra persona para hacer el mismo trabajo. Entonces podrá usted comenzar a ver la importancia de la contabilidad de los recursos humanos. Likert llega a decir que durante las recesiones sería más prudente para las empresas reducir existencias en forma drástica e incluso vender maquinaria que deshacerse de su activo más importante: la gente. Muchos hombres de negocios calificarían como extrema la posición de Likert pero, sin embargo, él señala en forma dramática la importancia de tener un buen personal”.

Más recientemente, aunque a partir de otra perspectiva, autores como Hamel y Prahalad (1995) llegan a una conclusión parecida: el desprenderse de los recursos humanos es un error que limita las posibilidades competitivas de la empresa en el futuro. Por tanto, se trata de “mimar” al recurso más valioso de la empresa, ya que de él depende la consecución de ventajas competitivas y el desarrollo de competencias esenciales que faciliten incrementos de

productividad y de competitividad de la empresa, tanto en el presente, y sobretodo, en el futuro. Los recursos humanos, son precisamente, los que con sus ideas, conocimientos acumulados, sugerencias, habilidades, actitudes y aptitudes proporcionan la posibilidad de lograr incrementos de renta neta, ingresos y/o beneficios, en la empresa (el numerador), por encima de la inversión realizada, incluyendo la que se materializa en la mejora del personal (el denominador).

Desde nuestra perspectiva, el giro que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total está en poner de relieve la necesidad de cuidar el recurso más valioso de la empresa: los recursos humanos, y la razón de ello está en la necesidad de lograr un mayor grado de integración e identificación del trabajador con la empresa⁹¹, lo cual, en última instancia, persigue incrementos de productividad, tanto individual como de toda la organización, que lleven a la consecución de una mayor competitividad, ya que uno de los aspectos que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total es su preocupación por la vinculación del área de recursos humanos con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida agrega valor.

Ello, además, requiere de un nuevo estilo de dirección, directamente relacionado con la cuestión de la cultura empresarial, en el cual los trabajadores deben sentirse involucrados y copartícipes en el proyecto y actividad empresarial.

⁹¹ La pregunta sigue siendo: ¿compromiso para qué? El compromiso hacia la organización no es necesario, indica Capelli (2001), para garantizar que los empleados desempeñen correctamente su trabajo, ni tampoco el compromiso con la división, ni siquiera con la planta; lo que hace falta simplemente es compromiso con los compañeros, con el equipo de trabajo o con un proyecto. El compromiso es mucho más fácil de establecer con otras personas que con una entidad abstracta como una gran empresa.

En síntesis, podemos concluir que, en la actualidad, y en el futuro inmediato, es evidente que las competencias clave o esenciales de la empresa ya no residen en las técnicas, sino en las culturas, esto es, en la capacidad de la empresa para innovar, para flexibilizar sus operaciones, para adaptarse a las nuevas tecnologías, para adecuarse a las cambiantes necesidades de la demanda y para aprender continuamente. Todos estos elementos tienen que ver con los conocimientos y habilidades de los empleados, motivo por el cual la motivación de la calidad se sitúa en el centro de la obtención de ventajas competitivas y, por ende, de la estrategia empresarial. El papel de los directivos se debe centrar en el desarrollo de las potencialidades de sus empleados, con la finalidad que su eficacia y eficiencia, dentro del “equipo” humano de la empresa, permita alcanzar los objetivos comunes.

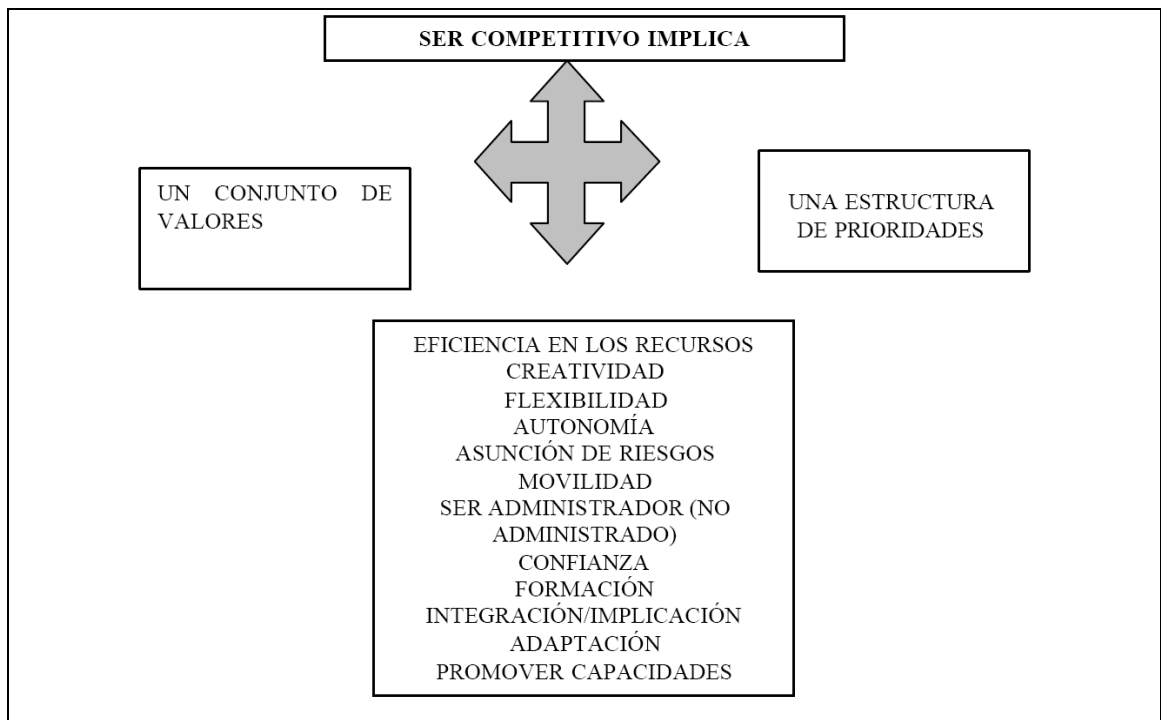
Se trata de que los trabajadores se sientan como miembros activos de toda la gestión de la empresa, como “tripulantes de un barco que hay que llevar a buen puerto”, en el que todos los “marineros” desempeñan tareas y aportan ideas y soluciones para resolver los problemas, tanto los que surgen en el día a día como aquellos que se avistan en un horizonte más lejano. Para conseguir este propósito la literatura destaca que muchas empresas instauraron sistemas de participación en los beneficios por parte de los trabajadores y ampliado sus perspectivas sobre el empleado-accionista, que, además, de ser un importante factor motivacional, facilita el sentimiento de pertenencia a la empresa⁹².

En definitiva, se trata de la manera de hacer las cosas a través de unos criterios marcados por los propietarios o la alta dirección que definen el camino de la empresa que, aceptado por los trabajadores, definen la cultura corporativa. Al respecto, Acosta et al (2002: 76) afirman claramente que “las actitudes y valores individuales de todos y cada uno de los recursos humanos que debemos reclutar, y que, en definitiva, operarán en la marcha de la empresa, deben adecuarse al posicionamiento marcado al que la empresa quiere llegar.

⁹² Recordemos, por ejemplo, que según Armstrong (2001) y Guest (1995), autores representativos de la literatura en torno a la Dirección de los Recursos Humanos, los objetivos principales de la Dirección de Recursos Humanos son: integración estratégica, compromiso de los empleados con la empresa, flexibilidad y calidad.

Por lo tanto esta cultura corporativa determina la posición general de la empresa: internamente con su estrategia de recursos humanos y exteriormente a través de la proyección de su imagen en el mercado. Este posicionamiento viene condicionado por los objetivos empresariales marcados y la definición de las responsabilidades funcionales que se desarrollarán y se transmitirán a través de nuestros recursos humanos”.

Figura 32. Representación de la competitividad



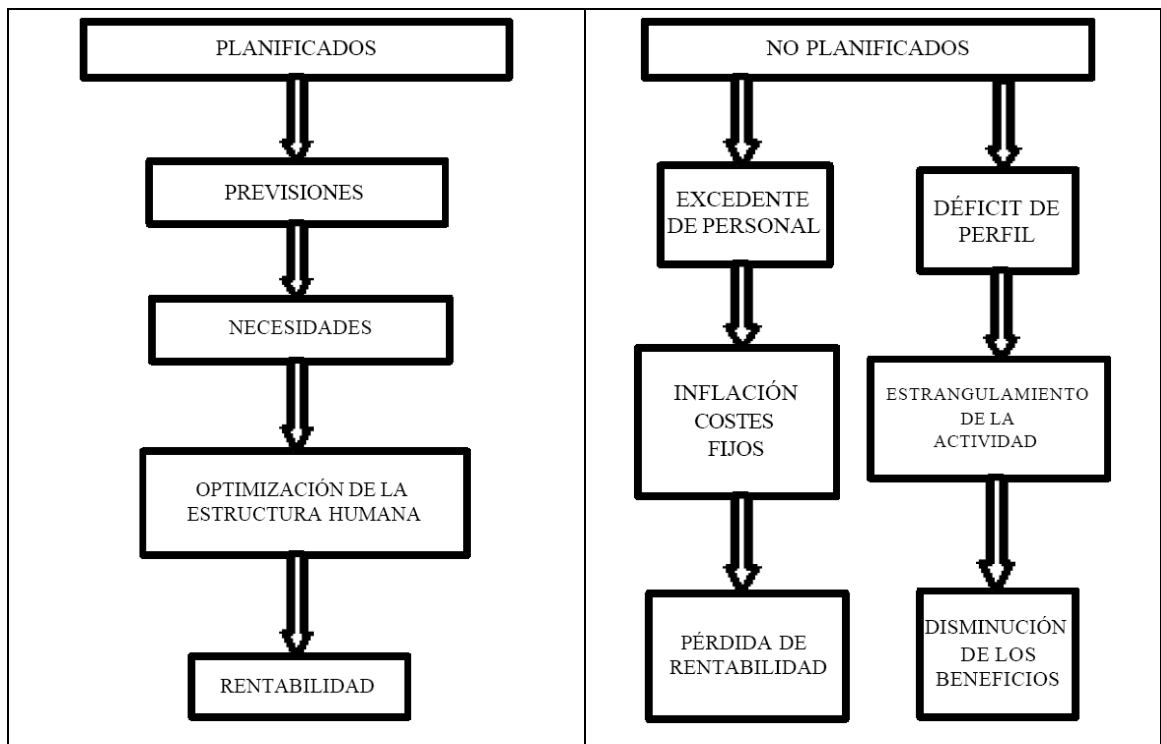
Fuente: Elaboración propia.

En la Dirección Estratégica de Recursos Humanos el factor trabajo es considerado como un activo capaz de generar ventajas competitivas. Un activo que puede producir un impacto sobre la política de personal de las empresas siempre que la estrategia de recursos humanos esté basada en el compromiso y menos en el control. Estrategia que implica implementar una dirección participativa la cual puede significar tanto participación de los asalariados en el proceso de dirección a diferentes niveles, especialmente para la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones, como participación en los frutos de la actividad mediante beneficio económico.

En torno a esta concepción de recursos humanos surgieron una serie de términos tales como rediseño de puestos, ampliación y enriquecimiento del trabajo, desarrollo organizacional, humanización del trabajo, democracia industrial, calidad de vida organizacional, etc.

Términos que tienen por objetivo incrementar la efectividad de las empresas, concretamente incrementar su productividad, y en este objetivo se considera positiva la participación de los empleados y trabajadores en la toma de decisiones en la empresa. Ello conlleva dirigir de forma planificada los recursos humanos de la empresa, ya que sin esta planificación, según el perfil requerido del empleado para estar a la altura del servicio, calidad y ventas previstos por la empresa, lo que se obtiene es una disminución de los beneficios y de la rentabilidad del negocio (véase cuadro 24).

Cuadro 20. Planificación de los Recursos Humanos



Fuente: Acosta et al (2003).

5.4.1. Nuevos valores y clima organizacional en el sector hotelero

El clima organizacional constituye un factor clave para la mejora de la motivación de los trabajadores. Tal como afirma Acosta et al (2002: 271) “la conducta de los empleados de una instalación turística, hotel o restaurante está determinada por elementos que son reiterativos en el tiempo, para esa organización. El clima de esa institución, y la conducta de sus trabajadores hay que evaluarlos, tomando como sustento lo que se suele denominar como cultura organizacional. En cualquier empresa de este sector, la cultura expresa cómo se realizan los servicios ahí. Cada organización tiene su cultura y la misma influye, no sólo en la percepción de los trabajadores y empleados, sino que influye en la actitud de cada ser humano”.

Las funciones que asume la cultura organizacional, y que tienen su influencia en el clima laboral, son las siguientes: 1) sirve para diferenciarse de otras organizaciones y empresas con objetivos parecidos; 2) ofrece una identidad específica a la empresa, en función de su misión; 3) contribuye a potenciar un compromiso personal de cualquiera de sus miembros por separado; 4) cohesiona a la organización y le ofrece cierta protección con respecto a ataques externos; 5) refuerza las normas que deben tomarse en cuenta; 6) expresa criterios de medidas a tomar en cuenta para cualquier decisión o problema a transformar por la organización; 7) define en los límites que se pueden transformar y solucionar estos problemas

a que se hacía referencia, y 8) ofrece consistencia a las actitudes de sus empleados, disminuyendo la flexibilidad.

Respecto al clima organizacional, ya Likert (1967) abordó su estudio a partir de la variable estilo de liderazgo, variable que le sirve de base para la construcción de su tipología de sistemas de organización, distinguiendo cuatro tipos de perfiles que, a su vez, coinciden con cuatro climas corporativos diferenciados por sus métodos de mando, sus fuerzas motivacionales, sus procesos de influencia, sus procesos de establecimiento de objetivos, sus modos de comunicación, sus procesos de toma de decisiones y sus procesos de control.

Los cuatro tipos de clima corporativo resultantes son:

- 1) el *Autoritario explotador*: los socios no gozan de confianza de los directivos y pocas veces participan en el proceso de toma de decisiones. Las órdenes llegan siempre de arriba a través de las amenazas y la coerción cuando urge su cumplimiento. Reina una atmósfera de desconfianza entre superiores y subordinados. Se crean grupos informales hostiles contra la dirección;
- 2) el *Autoritario benevolente*: los directivos adoptan una actitud condescendiente; los subordinados participan en tomas de decisiones bajo un estricto marco reglado. Los subordinados se mueven en un ambiente de temor y de precaución y los grupos informales no se enfrentan directamente a la dirección;
- 3) el *Demócrata consultivo*: ambiente de confianza mutua aunque las decisiones importantes las toma la alta dirección. Los subordinados pueden tomar decisiones limitadas dentro de un ambiente de comunicación y de confianza mutua;
- 4) el *Demócrata participativo*: reina una confianza total entre la dirección y el resto de los miembros de la organización. Se autoriza a los subordinados a tomar decisiones y se establece un proceso mutuo de comunicación en una atmósfera de franqueza. Los grupos informales tienden a coincidir con los formales.

En el clima democrático participativo, la literatura consultada afirma que el liderazgo participativo está vinculado a la conducción y guía de equipos y grupos de trabajo. Y los ingredientes o características básicas a considerar para que un líder obtenga la excelencia en el desempeño, según Acosta et al (2002), son los siguientes:

- 1) aprecian de modo inapreciable a los hombres en general, y a sus seguidores en particular, lo cual demuestran constantemente en sus actuaciones y actitudes;
- 2) están dispuestos a correr riesgos para obtener recompensas. Diferencian bien riesgo de temeridad. O sea, los riesgos son bien estudiados;

- 3) vencen sus desánimos y las ideas negativas. Nadie los desvía de su atención principal. Son apasionados sin llegar a ser ansiosos;
- 4) son pacientes y consistentes. Se dan cuenta que ciertos padecimientos son inevitables;
- 5) no les asusta ser inconformista. Sus ideas pueden representar grandes desviaciones de los caminos convencionales;
- 6) sospechan de la sabiduría convencional;
- 7) se valen de sistemas, no de posiciones aisladas. Los pensadores progresistas conciben sistemas enteros para apoyar sus ideas;
- 8) prevén las necesidades a largo plazo. Los grandes avances son realizados por adivinos realistas. Con frecuencia se preguntan: ¿en qué estado se encontrará mi organización dentro de cinco años?;
- 9) insisten en la excelencia. Ningún líder triunfó buscando menos;
- 10) son íntimamente competitivos (como los grandes atletas), nuevas metas, retos y desafíos;
- 11) son profundamente motivados, consagrados, y su conducta y ejemplo son fuente inagotable de inspiración;
- 12) poseen un alto concepto de sí mismos, respetan a su persona y tienen gran seguridad en sí mismos;
- 13) son muy proclives al cambio y a entender cabalmente a las personas;
- 14) dirigen en general apoyándose en lo novedoso y de punta, con total actualización, y
- 15) parten de una información alta a todos los directivos y trabajadores. Usan con mucho equilibrio y tino tanto la comunicación descendente, como la ascendente. Poseen un alto optimismo.

En relación a la mejora del clima organizacional, y en torno a la literatura sobre la Gestión de la Calidad Total, hay que destacar:

- a) retribución suficiente y justa, a través de la evaluación del puesto de trabajo y su conexión con la formación, con el grado de responsabilidad en el desempeño y el riesgo que comporte la actividad laboral;
- b) condiciones de trabajo seguras y saludables, que incluye las condiciones físicas de la jornada laboral, la siniestralidad, etc.;
- c) oportunidades de desarrollo de los trabajadores para la mejora de la autoestima;
- d) oportunidades de promoción, que incluye los programas de formación y la planificación de la carrera;
- e) integración social de la empresa, esto es, la aceptación del trabajador en función de sus capacidades para el puesto, la igualdad de oportunidades, las posibilidades de ascenso, la

pertenencia a un grupo, el sentimiento de pertenencia a la organización y la forma en que se interrelacionan las personas dentro de la empresa;

f) derechos fundamentales, como el derecho a la intimidad personal, a la libertad de expresión, el derecho a un trato igualitario en materia de retribución y condiciones de trabajo, y el derecho al conocimiento de las normas con las que se rige internamente la empresa;

g) trabajo equilibrado y espacio vital, es decir, el logro de un equilibrio entre las necesidades del trabajo y la vida personal de los trabajadores, que afecta a cuestiones como horas extraordinarias, cambios de turno, jornadas irregulares, etc.;

h) relevancia social de la vida laboral, que tiene que ver con la proyección ética y social

de la empresa y la percepción que tiene el trabajador de la misma⁹³.

De la lectura en torno a la participación democrática y mejora del clima organizacional extraemos que las estrategias relativas al personal y que pueden afectar, positivamente, al clima organizativo, se pueden resumir de la siguiente manera:

Cuadro 21. Estrategias relativas al personal

	Control (orientado a resultados)	Compromiso (orientado al proceso)
Principios para el diseño de las tareas	La atención individual limitada a la realización de una tarea individual	La responsabilidad individual se extiende para aumentar los resultados del sistema
	El diseño de las tareas impide el desarrollo de la técnica, fragmenta el trabajo y separa el hacer del pensar	El diseño de la tarea realza el contenido del trabajo, acentúa la globalidad de la tarea y combina el hacer y el pensar
	La responsabilidad es individual	El equipo suele ser la unidad responsable
	La definición de las tareas es fija	La definición de las tareas es flexible, dependiente del cambio de las condiciones
Resultados esperados	Pautas fijadas que definen un rendimiento mínimo. La estabilidad es deseable	Se pone el énfasis en una "mayor amplitud de objetivos", que procuren dinamismo y orienten al mercado
Organización de la dirección: estructura, sistema y estilo	La estructura suele ser estratificada: el control se da en sentido descendente	La estructura es plana: sistemas de influencia mutua
	La coordinación y el control se basan en reglas y procedimientos	La coordinación y el control se basan más en los objetivos, valores y tradiciones compartidas
	Se pone el acento en las prerrogativas y la autoridad derivadas del puesto	La dirección pone el énfasis en la solución de problemas, la información de intereses y la pericia
	Hay símbolos de estatus que refuerzan la jerarquía	La diferencia de estatus es mínima para contrarrestar el efecto inherente a la jerarquía
Política de remuneración	Salarios variables como forma de incentivo personal	Ganancias variables para crear igualdad y reforzar los logros del grupo: mejoras compartidas, beneficios compartidos
	Salario personal en función de la valoración de la tarea	Salario personal según la capacidad y el dominio técnicos
	En caso de recortes salariales, éstos se centran en los salarios pegados a los trabajadores por horas	Igualdad en el recorte

Garantía de empleo	La mano de obra se considera coste variable	Se da la garantía de que la participación no supondrá la pérdida de empleo
		Compromiso serio de evitar el despido o ayudar en caso de desempleo
		Prioridad para la formación y conservación del empleo del personal existente
Política de atención al personal	Las sugerencias de los empleados tienen una escasa repercusión. Se pone el acento en la atención de los riesgos posibles. Los métodos habituales incluyen política de puerta abierta, actitud de vigilancia, procedimientos para las quejas y negociación colectiva en algunas empresas	Se procura la participación del personal en un amplio espectro de cuestiones. Se pone el acento en los beneficios esperados. Nuevas ideas de dirección
	La información empresarial se distribuye en el supuesto estricto de que se trate de una "información necesaria"	Se procura una amplia información sobre la empresa
Relación dirección-trabajadores	Relaciones malas. Énfasis en el conflicto de intereses	Correspondencia en las relaciones laborales: planificación y resolución de problemas conjuntos
		Los sindicatos, la dirección y los trabajadores redefinen sus respectivos papeles

Fuente: *Elaboración propia en base a Ruiz Olabuénaga (1995).*

93 Ruiz Olabuénaga (1995).

Prácticamente todas las teorías en torno a la motivación destacan el hecho de que no hay actividad productiva sin consentimiento, sin inversión en el juego productivo, es decir, sin implicación emocional para consolidar en los trabajadores el sentido de pertenencia a una organización.

En el Best seller mundial: "*Funky Business. El Talento Mueve al Capital*" de Kjell Nordstrom y Jonas Ridderstrale, se define negocios Funky a los negocios sorprendentes, inusuales, diferentes, impredecibles, basados en lo intangible.

Mencionan en su obra que "vivimos en la época del tiempo y de talento, en la que vendemos tiempo y talento, explotamos tiempo y talento, organizamos tiempo y talento, y preparamos tiempo y talento. La forma en que la organización atrae, retiene y motiva a su personal es más importante que la tecnología, cómo trata sus clientes y proveedores es más importante que la tecnología; La forma en que se dirige y orienta a una empresa son elementos diferenciadores esenciales, son la esencia de su exclusividad.

Según estos autores el jefe ha muerto. El puesto de trabajo ha muerto. La gestión a través de los números ha pasado a la historia. No existe una teoría única capaz de guiarnos. La tecnología marca el ritmo. El software pesa más que el hardware. La cadena de distribución digital trabaja en tiempo real. El "mestizaje" cultural se impone. Todos competimos con todos. La innovación es el producto. La filiación ad. eternum ha muerto. Las viejas certidumbres han desaparecido, el caos ha vuelto. Estamos en una sociedad de excesos materiales. Los precios se fijan en tiempo real, segundo a segundo. Las industrias se confunden. Global no significa necesariamente grande. Los límites legales se pierden, lo que cuenta son los límites operacionales. Todo debe ser personalizado.

En relación a los empleados, refieren que “tenemos que encontrar nuevas formas de motivarlos, evaluarlos, premiarlos, formarlos, inspirarlos, y dirigirlos. Deben pasar del debo al quiero. La gente ya no corre a la mínima señal de atención. La gente contrata a las personas y no viceversa. Cuando la gente tiene el poder, la intimidación y las amenazas no funcionan. Si quiere atraer a los mejores, tendrá que seguir preparándolos. Trate a los empleados como si fueran voluntarios. El conocimiento que sirve es aquel que puede ser implementado en sistemas de información”.

Inevitablemente, las nuevas funciones requerirán nuevas habilidades. Hace 30 años, la gente adquiría una nueva habilidad al año. En el futuro, adquiriremos una cada hora. La habilidad de trabajar en equipo ha cambiado. Antes, un jefe aprendía 25 nombres en toda su carrera. Hoy aprende 25 nombres nuevos al mes. Mañana aprenderán 25 nombres nuevos por semana. Y la mitad de esos nombres serán de idiomas distintos al suyo⁹⁴.

Ridderstrade y Nordström (2000) afirman que la filosofía de las empresas funky se constituye en el supuesto de que hoy es el talento lo único que mueve al capital, de ahí que estos autores invitan a la creación de un nuevo mercado, el mercado del talento, del conocimiento, en tanto que se supone que las diferencias en ventaja competitiva están en la manera de pensar de las personas, más de lo que hacen las organizaciones. Competir en base al talento supone que las empresas deben seducir a sus empleados y a sus clientes, como sectores nucleares de la actividad empresarial. Para estos autores, la seducción a los empleados, fundamental para la obtención de utilidades, se debe producir con una valoración individualizada como focalización personal y con el ánimo de sacar de cada uno lo mejor, con modernidad y novedad en las técnicas de motivación y con la libertad de decisión y confianza recuperada. Por ello, esta filosofía plantea un contrato psicológico entre empresa y trabajador en el que:

Cuadro 22. Contrato psicológico

Cuando la organización da:	➡	La persona genera / muestra:
<ul style="list-style-type: none"> • \$\$\$ • Poder 	➡	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Esfuerzo
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Desarrollo 	➡	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la persona • Misión social 	➡	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Identificación • Compromiso

La literatura en torno a la Dirección de los Recursos Humanos enfatiza la consideración del trabajador como núcleo de la empresa al ser capaz de producir trabajo como fuente de valor. Se afirma que el capital humano es la pieza esencial, a causa de que la batalla por el talento caracteriza a sectores específicos de la nueva economía, como

⁹⁴ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/603594/Funky-Business-El-Talento-Mueve-al-Capital.html>

consecuencia de la alteración y la importancia relativa de los factores clásicos de la producción, esta transformación es favorable al trabajo con cierto grado de cualificación, un trabajo a la vez más autónomo e interrelacionado, un trabajo basado en el conocimiento, en las ideas y en las iniciativas, lo que generó toda una serie de innovaciones en los sistemas de retribución, incluida la concesión de parte de capital de las empresas⁹⁵.

La cuestión sigue siendo si realmente las relaciones trabajador-jefe y trabajador-supervisor se transformaron significativamente, tal y como argumenta la literatura revisada, y ya no estamos ante relaciones de enfrentamiento, sino más bien de colaboración. Por ejemplo, si seguimos a Bluestone y Bluestone (1995), los directivos ordenan a sus capataces y supervisores de producción que muestren mayor consideración con los empleados, cuando hasta hace poco tiempo éstos eran tratados como las piezas perfectamente desechables de una gran máquina de producción. El trabajo en equipo, la cooperación y la confianza mutua están de moda. La confianza es básica para estimular la predisposición a colaborar, además reduce los costos de transacción, ya que las personas se muestran dispuestas a colaborar sin entrar en controles y constantes negociaciones que son, muchas veces, costosas e ineficientes. El “adversalismo” parece pertenecer al pasado. Esta es la época de la “corrección preposicional”⁹⁶, donde se da por sentado que los directivos tienen que hablar con y no a sus trabajadores. Estas tendencias son los primeros pasos, argumentan estos autores, en un momento en el que la industria necesita de un salto revolucionario en las relaciones laborales para aumentar de forma radical su productividad, mejorar la calidad de sus productos y acelerar su tasa de innovación. Los siguientes pasos, serían para estos autores, la democratización de la industria, a causa de que se van imponiendo las estructuras organizativas horizontales en lugar de los tradicionales organigramas de carácter vertical y rígido.

Con todo ello se pretende agilizar y flexibilizar la operativa empresarial y facilitar la adaptación rápida a un entorno cada vez más cambiante. Así, se imponen los equipos de trabajo autoadministrados.

⁹⁵ Ontiveros (2001); Castells (2000); Tapscott et al. (2001)

⁹⁶ Poole (1995)

Equipos que se encargan de llevar a cabo un determinado proyecto o actividad de la empresa, planifican las tareas, deciden que acciones emprender, ejecutan dichas acciones y, finalmente, realizan el control y autoevaluación de su desempeño. Por ejemplo, se argumenta que en el grupo de trabajo no hay ningún supervisor que ejerza de jefe, sino que son sus integrantes quienes por consenso toman las riendas de la función que tienen encomendada; y únicamente rinden cuentas a un directivo que coordina diversos proyectos relacionados; o incluso directamente al director general. Este tipo de estructuras horizontales reduce al máximo los niveles jerárquicos, permitiendo la creación y disolución de equipos de trabajo multidisciplinarios según las conveniencias de la empresa en cada momento.

Las estructuras horizontales constituyen uno de los signos de nuestro tiempo que conjuntamente con la búsqueda de la mayor flexibilidad posible, anuncian la llegada de la nueva estrategia relativa al personal. Una estrategia orientada a los resultados, y “sobre todo enfocada hacia el perfeccionamiento de los equipos de trabajo, por encima de las genialidades individuales.

Para esta estrategia la formación es un motivador del personal siempre que se dirija al desarrollo de los empleados y dicha formación tenga una aplicación real. Es importante comprender que la formación es una de las pautas que ayudan a soportar la creación y mantenimiento de la cultura corporativa, así como de la integración del personal” (Acosta et al, 2002: 129).

5.4.2. Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento

La Gestión de la Calidad Total incorporó en su filosofía las “teorías sobre la influencia de la actitud de la dirección en la motivación y la productividad de la Escuela de Relaciones Humanas; la importancia de la satisfacción de las necesidades de los empleados que Maslow jerarquizara y finalmente, el análisis de los elementos del trabajo necesarios para generar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa de Herzberg”.

Y es que en la Gestión de la Calidad Total tienen vital importancia los equipos de trabajo multidisciplinarios, los programas de rediseño y enriquecimiento de puestos, los programas de

calidad de la vida laboral y, en general, todas aquellas acciones que tienen como objetivo propiciar el incremento de la participación y las responsabilidades de los empleados en relación con su trabajo, tanto de manera colectiva como individual, enfatizando la necesidad de la implicación y de la formación, lo que supone una estrategia de integración de la fuerza de trabajo a las directrices empresariales, es decir, participar e intervenir en la organización del proceso de trabajo. Esta idea del empleado, “con una alta motivación interna que lo orienta al compromiso con la calidad, y por ende con los objetivos de la organización, debe mucho también a la teoría Y de McGregor en la que se aboga por el autodesarrollo del trabajador que, convenientemente motivado, contribuye a la consecución de un producto y/o servicio final de calidad. Implica, en consecuencia, el paso de un sistema autocrático a uno de liderazgo, el cual se apoya en la idea de que los empleados puedan tener suficiente capacidad, habilidad, conocimientos e interés para participar en las decisiones empresariales” (Castro, 2001:88-89).

Las nuevas formas de gestión de los recursos humanos se orientan a valorizar el conocimiento, lo que se denomina la inteligencia de la empresa con el objetivo de aumentar el rendimiento y, por tanto, los resultados empresariales. Nuevas formas de gestión que explican que las organizaciones sean complejos espacios de relaciones materiales y simbólicas, en los que se ejercita un nuevo estilo de dirección/gestión/gobierno/control.

Hay que destacar que “el trabajo de hoy no es un trabajo que se haga tanto materialmente en las fábricas como en las redes, experimentando inteligencia y constituyendo una cooperación. Los elementos innovadores del trabajo se presentan en el interior de las redes, en las grandes extensiones cooperativas del trabajo: ése es el verdadero trabajo. Son elementos culturales, intelectuales, científicos, relacionales, afectivos, los que constituyen la valorización del trabajo. Es en este terreno que el valor es captado por el sistema económico, es captado en el nivel social hoy hegemónico de la producción. No es tan importante el trabajador de mano dura. Es en tanto el trabajador social que cobra valor. Este trabajo social tiene características que atañen a la flexibilidad en el trabajo, características de creación a nivel social. Se trata de una apropiación del instrumento de trabajo que es él mismo, su propio cerebro” (Negri y Hardt, 2003: 36).

La Dirección de las Empresas debe favorecer el aprendizaje individual al desarrollar las habilidades de las personas de la empresa. Dicho aprendizaje constituye la base de creación del conocimiento de la empresa. Al respecto, se considera que el conocimiento es el elemento básico de análisis, se estudia su función en la empresa y las características que presenta, así

como los procesos, desarrollos, fuentes y aplicaciones, que toman un protagonismo fundamental. Este interés por el conocimiento organizacional está íntimamente vinculado a la denominada nueva economía o economía del conocimiento que, según Benavides y Quintana (2003), se apoya fundamentalmente en la combinación intensiva de los intangibles que representan los conocimientos y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La Dirección de Recursos Humanos debe promover la creación de conocimiento organizativo, es decir, la genuina innovación, mediante el desarrollo de una cultura favorable a tal fin e, incluso, puede promover la transferencia de conocimiento a todos los niveles de la organización, ya que un elemento crítico e ineludible es lograr la confianza y compromiso del personal.

Las empresas actuales tienen que ser capaces de interpretar los cambios que se están produciendo en el mundo empresarial, adaptarse a dichos cambios, y en lo posible, anticiparse. Para ello es fundamental, que los líderes entiendan la empresa como un sistema dinámico de pensamiento, de acción y de conversación y que introduzcan nuevas formas de hacer las cosas. “Las empresas van a partir de las ideas, del conocimiento y de la creatividad del individuo y lo convertirán en conocimiento colectivo, siendo eficaz éste cuando es interpretado y en cómo es interpretado por los demás miembros de la organización. A la hora de gestionar hay que empezar por identificar qué conocimiento tiene la empresa, donde se halla situado y qué es lo que se quiere conseguir” (Martín, 2003: 344).

“Nuevas formas de hacer las cosas” sintetiza la filosofía de la Gestión de la Calidad Total. Filosofía que asume que competir exclusivamente en base a precios y costos relativos tiene poco futuro, por lo que hay que competir vía diferenciación y especialización. En consecuencia, se afirma que la causa última de la competitividad es la conducta de la propia empresa, por lo que ésta está obligada a profundizar en el conocimiento de la configuración de su estructura interna, las pautas de su diseño organizativo y sus interrelaciones con el entorno. Por lo tanto, los determinantes de su competitividad proceden tanto de su entorno competitivo como de su propia cartera de recursos y capacidades, en la calidad de su dirección, personal, organización y el principio para lograrlo, del desarrollo de las habilidades y cualificaciones de su capital humano.

Tal y como se indicó a lo largo de esta tesis, en la filosofía de la calidad se da una alta prioridad a la formación, ya que resulta imprescindible en un marco de mayor responsabilidad y autonomía de los denominados recursos humanos y una definición más amplia de tareas. Por

ello, la literatura insiste, en la actualidad, en la importancia del aprendizaje en las organizaciones. Esta filosofía del aprendizaje remarca la necesidad de una visión compartida. Visión que supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino, en vez de mero acatamiento. El aprendizaje en equipo implica el dominio del diálogo y la discusión. El diálogo es la capacidad de los miembros de un grupo de apartar sus presunciones y entrar en un auténtico pensamiento conjunto. Así, tal como afirma Romer (1993:64), “el potencial de generación de nuevas ideas a partir de las existencias de conocimiento en cualquier empresa es prácticamente ilimitado, especialmente si sus miembros tienen la oportunidad de pensar, aprender y hablar entre sí”. Se trata de reunir a personas con distintas perspectivas, aptitudes, ideas, valores y formación para que trabajen conjuntamente en la resolución de un problema o proyecto. Los distintos enfoques que aporta cada uno enriquecen el debate y, por tanto, la generación de conocimiento.

Este aspecto queda sintetizado en la denominada gestión del conocimiento. Bueno (1998) define la gestión del conocimiento como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias básicas esenciales.

De aquí se deriva la idea de que la rentabilidad de una empresa está determinada por el tipo, cantidad y naturaleza de recursos críticos, como por ejemplo el conocimiento. Se explica, entonces, que las empresas estén potenciando el valor de las actividades intangibles que representan los procesos organizativos y estratégicos basados en el conocimiento en acción. Estas actividades intangibles se fundamentan en las fuentes de conocimiento que vienen dadas por los trabajadores, la propia empresa, la organización y el mercado.

El conocimiento en la empresa es tarea importante y necesaria, con el fin de aprovechar el intelecto de sus trabajadores. Por ello, la gestión del conocimiento implica utilizar todas las herramientas que la empresa tiene a su alcance para captar, desarrollar y compartir el conocimiento de sus profesionales, ya que la mejor manera de usar el capital intelectual consiste en que quienes ya posean conocimientos los pongan al servicio de quienes lo necesitan y no los tienen. En esta línea podríamos definir el capital intelectual como un conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro 187187 Canós et al. (2003).

Se identifican tres elementos integrantes del capital intelectual⁹⁷.

- a) el capital humano: hace referencia a aspectos como el conocimiento, experiencia, motivación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad, etc., que poseen las personas y los grupos. Incluye el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa;
- b) el capital estructural: permite la creación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano, y representa todos aquellos mecanismos y estructuras de la organización que pueden ayudar a los empleados a optimizar su rendimiento intelectual y por tanto el rendimiento empresarial, y
- c) el capital relacional: hace referencia a los elementos que se encuentran en relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización.

Los procesos de creación del capital intelectual llevan a considerar que los trabajadores no compartirán nunca conocimientos, en medida eficiente, si no comparten valores, si no creen y no confían en el proyecto y/o estrategia empresarial. De ahí se desprende la sugerencia de que el conocimiento organizativo es, básicamente, conocimiento compartido por los miembros de la organización y que las formas organizativas pueden llegar a constituir las barreras más graves para una adecuada gestión del conocimiento si no poseen identidad, misión, principios estratégicos, valores-guía⁹⁸.

Por ello se considera imprescindible diagnosticar la cultura de una organización a efecto de modificarla en respuesta a las nuevas orientaciones estratégicas que buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado y que son, en sí mismas, creadoras de cambio e incertidumbre.

La gestión del conocimiento supone una ampliación y continuación de la Gestión de la Calidad Total y de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. La gestión del conocimiento centra su estudio en el conocimiento como recurso estratégico más importante. Para la gestión del conocimiento es muy importante tener en cuenta las personas de la organización cuando se quiere tratar de optimizar su conocimiento. De ahí que la optimización del conocimiento de las personas implica la integración del trabajador en el proyecto empresarial y su inclusión en el plano estratégico.

⁹⁷ Benavides y Quintana (2003)

⁹⁸ De Long y Fahey (2000).

Este enfoque remodela, por lo tanto, la relación fundamental entre la dirección de la empresa y los trabajadores, dejando fuera de lugar las viejas disputas entre el factor trabajo y el factor capital. Se crea así una nueva cultura laboral que establece que la diferencia específica, lo que marca la calidad de la dirección, es la capacidad de optimizar recursos y de alcanzar una alta

eficiencia empresarial compatible con la responsabilidad social que debe asumir la organización.

Por lo tanto, en el ámbito de la empresa debe existir una dirección participativa como elemento activo de desarrollo organizacional y como paradigma de una empresa moderna y excelente.

Ello implica el diseño de una comunicación interna fluida e integradora (tanto a nivel descendente como ascendente), la delegación de autoridad y responsabilidad de forma sistemática para la realización de determinadas tareas y tomar decisiones sobre la misma, redefinir los puestos de trabajo (tanto directivos como operativos) para acomodarlos a las necesidades de las personas y de la organización, la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios para llevar a cabo proyectos concretos o estructuras de trabajo autónomas y autodirigidas, la intensificación de la formación técnica e intelectual de todos los empleados que facilite la mejora continua de las actividades, el incremento de participación en la planificación y la solución de problemas a partir de la aportación de ideas creativas y sugerencias imaginativas, etc.

A consecuencia de esas nuevas competencias, no es de extrañarse que la Dirección de Recursos Humanos ponga énfasis en las personas como recurso valioso que hay que gestionar. Los conceptos de recurso y de gestión evocan aspectos de eficacia y eficiencia, disminución de despilfarro y una adecuada asignación de los recursos humanos a las necesidades de cada función y de cada actividad de la empresa, apoyándose dichos conceptos en la metáfora del capital que lógicamente sugiere la necesidad de inversiones rentables al no ser suficiente disponer de personas con competencias y conocimientos adecuados, sino que es imprescindible que contribuyan a su desarrollo con el fin de que sigan siendo competentes. De ahí el énfasis en la necesidad de dirigir los recursos humanos desde la perspectiva de lo que se denomina, en la actualidad, gestión del conocimiento⁹⁹, y que supone considerar a los trabajadores como el activo más importante y su gestión debe orientarse hacia la articulación del conocimiento colectivo de los trabajadores, como un arma desde la cual la innovación pueda surgir.

⁹⁹ Peiró (2003)

La nueva política de gestión considera, entonces, al conocimiento como recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, lo que implicó pasar de la consideración del conocimiento como un recurso intangible, difícilmente medible o gestionable, a tratar de gestionarlo de una forma explícita.

La gestión del conocimiento tendrá como objetivo lograr que los recursos humanos de una organización compartan y utilicen el conocimiento y la información a efecto de que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa, y así lograr estructuras organizativas eficientes.

Se considera que hay dos vías alternativas para competir en el nuevo mapa de capitalismo global, por un lado, abaratar costos como única prioridad, con el fin de tener una posición competitiva en el mercado; estrategia poco razonable que suele conllevar efectos poco deseados (bajos salarios, fuerza de trabajo poco o nada cualificada, sobreexplotación de recursos, falta de recursos destinados a investigación, etc.).

Y, por otro, introducir innovaciones y mejoras constantes en los procesos de producción, capaces de generar ventajas dinámicas y duraderas. Este último aspecto, que convierte el saber en una ventaja y otorga al conocimiento un valor esencial capaz de agregar valor al trabajo, reducir costos e incluso generar nuevos productos más competitivos. Y para desarrollar la innovación de la empresa, los factores clave son de tipo organizativo, de dirección y humanos.

Por otra parte, la Dirección de Recursos Humanos se considera clave para el éxito de la innovación, al estar implicada a lo largo de todo el proceso de innovación. Y para una estrategia de innovación se establece que la empresa necesita trabajadores altamente creativos y flexibles, con una gran cantidad de destrezas y con la capacidad de trabajar de forma cooperativa e interdependiente. Las políticas de recursos humanos más adecuadas para fomentar estos comportamientos se legitiman en tanto que la rápida evolución actual nos lleva a que el conocimiento se convierta en la clave del éxito de la actividad económica y social. Pero, como indica García Echevarría (1992), el conocimiento es posesión del individuo y para el individuo es su potencial más importante, es su empowerment. Pero este valor del conocimiento no tiene ningún valor económico o social más allá del valor cultural de satisfacción del individuo, si no hay un grupo social, una empresa, como forma de organizar la actividad económica y su coordinación, que permita que ese conocimiento sea aportado a la comunidad, como unidad organizativa para compartir con ellos su conocimiento.

De esta manera, una empresa consiste en un conjunto de potenciales, uno de los cuales es el conocimiento y que se encuentra en posesión de cada uno de los individuos de la institución-empresa. De ahí que haya que implementar un modelo de gestión en el que el individuo comparta estos conocimientos con los demás, aunque no se compartirán nunca los conocimientos si no se comportan previamente los valores, esto es, si el individuo no cree ni confía en la institución empresarial, compartiendo su conocimiento.

Para este fin, es necesaria la identificación previa de los conocimientos y capacidades necesarias, es decir, los factores críticos del éxito empresarial, siendo, entonces, el punto de partida y referencia para el diseño y planificación de la formación y desarrollo de las personas.

5.4.3. Dirección de Personal y Dirección de Recursos Humanos

Crear y mantener la cultura corporativa, así como la integración del personal, caracteriza lo que hoy se denomina Dirección de Recursos Humanos, y que fue reconocida en casi todas las concepciones actuales de la literatura administrativa. Dicha literatura la caracteriza como aquella área que se ocupa del trabajo del hombre incorporado a la actividad y, a la vez, participa en el desarrollo de la actividad empresarial. Para esta literatura, la Dirección de los Recursos Humanos incorpora todas las decisiones y acciones empresariales que afectan a la relación entre la organización y los empleados. Asimismo, la Dirección de Recursos Humanos debe atender también las interacciones cruzadas que se desarrollan en el seno de la organización entre individuos, estén o no formalizadas dichas interacciones. Como en cualquier otra área de la organización, el objeto de la Dirección de Recursos Humanos es la promoción de la eficiencia de la organización, pero con la premisa de que esta eficiencia esté directamente relacionada con el bienestar físico y psíquico de los empleados.

La Dirección de Recursos Humanos puede definirse, entonces, como una parte clave de la dirección de la empresa, una de las más importantes de sus áreas. Además, esta literatura considera que la función de Dirección de los Recursos Humanos presenta una triple vertiente que hace referencia a tres tipos de relaciones: en primer lugar, las relaciones persona/trabajo, que trata de la adecuación de las habilidades, conocimientos y responsabilidades de cada empleado respecto del trabajo que lleva a cabo, al mismo tiempo que atiende a las condiciones físicas de desarrollo del trabajo (condiciones ergonómicas, entorno físico, layout, etc.), así como su correspondiente valoración. En segundo lugar, las relaciones persona/persona, es decir, las relaciones interpersonales en el entorno laboral, tanto si se trata de relaciones formalizadas y pertenecientes a la estructura vertical (superiores/subordinados) como a estructuras horizontales (entre departamentos o niveles jerárquicos similares), así como los estilos de supervisión y las relaciones informales. En tercer lugar, las relaciones empleado/directivo, que son todas las relaciones que giran en torno al contrato de trabajo, las condiciones de trabajo, la representación de los trabajadores, la negociación, etc.

La importancia creciente que se da a las personas y a su compromiso e integración en el proyecto empresarial queda expresada en la distinción ya clásica entre Dirección del Personal y

Dirección de Recursos Humanos, cuestión que la literatura administrativa¹⁰⁰ destaca al señalar la existencia de diferencias entre ambas que se exponen sintéticamente a continuación:

Cuadro 23. Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de RR.HH.

Criterio	dirección de personal	dirección de RRHH
Input de la actuación del departamento en la planificación corporativa	Específico	Integrado
Perspectiva temporal y de planificación	Corto plazo Reacción	Largo plazo Proacción- Estrategia
Contrato psicológico	Control/obediencia	Compromiso
Perspectiva en las relaciones laborales	Pluralista Colectiva Adversaria-poca confianza	Unitarista Individual Colaborativa-mucha confianza
Estructuras y sistemas preferidos	Burocrática-mecanicista Roles definidos	Orgánicas Roles flexibles
Rol de la gestión de personas	Desarrollado por el especialista de personal	Integrado en la línea de mando. El especialista es un agente del cambio
Cliente de los especialistas de personal	La dirección	La dirección y los empleados
Referentes de comportamiento	Normas, costumbres y prácticas	Valores, misión corporativa
Habilidades directivas apreciadas	Negociación	Facilitación
Criterios de evaluación	Minimización de costes	Máxima utilización de los recursos humanos

Fuente: elaboración propia a partir de Pettigrew (1987).

100) Pettigrew (1987).

En la literatura administrativa clásica se aceptaba que esta área funcional se podía percibir como una perspectiva concreta de la gestión de personal. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consideración del elemento humano en la empresa sufrió una fuerte evolución que podemos situar entre la concepción taylorista para la que el personal era un factor que sólo actuaba ante incentivos económicos, hasta la perspectiva actual según la cual el factor humano es un elemento estratégico. Esta evolución supone dejar la concepción que concibe al personal como costo a reducir al mínimo, para pasar a otra concepción que considera al personal como recurso estratégico a optimizar. El pilar básico de este nuevo enfoque está en la prioridad que se da al compromiso de los empleados para obtener el éxito empresarial y la mejor forma de concebirlo reside en la integración de la estrategia de recursos humanos con la estrategia corporativa de la empresa.

A efectos de comprender mejor el sentido de dicha evolución hay que destacar que el concepto de Dirección de Recursos Humanos aparece en Estados Unidos en la década de los años setenta y se exporta a Europa durante la década posterior. Algunas de las causas que se señalaron como desencadenantes de la importancia del enfoque de recursos humanos fueron la cada vez mayor relevancia de la Calidad Total, la comparación con los modelos de gestión de recursos humanos en las empresas japonesas, la creciente instrucción y capacitación de la fuerza de trabajo, las preferencias hacia modelos descentralizados, la pérdida de poder de los sindicatos y las teorías sobre la satisfacción y el compromiso en el trabajo. En este entorno, la propuesta de Dirección de Recursos Humanos se presenta como una postura estratégica y coherente en la administración y desarrollo de los recursos humanos de la organización, que repetimos, sigue los siguientes principios: a) los empleados se consideran recursos valiosos en los que vale la pena invertir; b) todos los aspectos de la gestión de personas se integran en las estrategias generales de la empresa; c) la cultura de la empresa tiene influencia en los resultados de la misma, y d) la búsqueda del compromiso de los empleados en lugar de la obediencia y condescendencia.

Según Sánchez-Runde (1997), las dimensiones básicas sobre las que se asienta la definición de las políticas y prácticas de Recursos Humanos son, las siguientes:

Cuadro 24. Fundamentos para una nueva dirección de recursos humanos

	Sistema tradicional	Tendencia de futuro
Esfuerzo en RRHH	Costo	Inversión
Eficacia operativa	Estándar	Mejora continua
Sistema de control	Normas	Compromiso

Fuente: Sánchez-Runde (1997).

Estos tres pilares de la dirección de los recursos humanos, según este autor, se traducen a su vez en una nueva concepción del trabajo que se puede analizar en torno a cuatro dimensiones:

Cuadro 25. Fundamentos para una nueva organización del trabajo

	Sistema tradicional	Tendencia de futuro
Organización básica	División del obrar	Integración del obrar
Unidad de trabajo	Individuo	Equipo

Nivel de trabajo	Puesto de trabajo	Trabajo a realizar
Papel de la persona	Especialista	Generalista

Fuente: Sánchez-Runde (1997).

Esta nueva concepción del trabajo y su implementación a través de un conjunto de prácticas y técnicas, contribuye a la sostenibilidad de la ventaja competitiva al propiciar la generación o la potenciación de competencias distintivas de la empresa.

Desde una perspectiva universalista, Walton (1985) y Pfeffer (1994) proponen la aplicación de un conjunto de prácticas de recursos humanos que dan lugar a un enfoque distinto al tradicional para dirigir al personal. Walton identifica un total de once prácticas que parecen caracterizar el éxito competitivo de las empresas, y Pfeffer, por su parte, dieciséis. Para Walton son las siguientes: enriquecimiento del puesto de trabajo, los equipos de trabajo, la definición flexible del puesto de trabajo, la coordinación basada en objetivos y valores compartidos, la remuneración variable (equidad interna), la participación en beneficios o propiedad, la remuneración individual en función de habilidades, la seguridad en el trabajo, la participación del personal, la información compartida y las relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos.

Por su parte, Pfeffer señala las siguientes: la seguridad en el empleo, la selectividad en el reclutamiento, los salarios altos, el pago por incentivos, la propiedad del empleado, la información compartida, la participación y delegación de autoridad, los equipos y rediseño del trabajo, la capacitación y desarrollo de habilidades, la rotación de puestos de trabajo, el igualitarismo simbólico, la comprensión del abanico salarial, el reclutamiento interno, la perspectiva a largo plazo en la gestión, la medición de las prácticas y el desarrollo de una cultura fuerte.

5.4.4. La estrategia de Recursos Humanos: Integración del Hombre y de la organización.

Sintéticamente, la literatura en torno a la Dirección de Recursos Humanos plantea la existencia de la siguiente evolución tal como se observa en las tablas siguientes:

Cuadro 26. De la administración de personal a la dirección integrada de RR.HH.

ESTADIO	ENFOQUE	FIN DE LA FUNCIÓN
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a las reglas establecidas por la organización
Relaciones Humanas	Tecnocrático	Adaptación del trabajador a las

		necesidades técnicas de la organización
Relaciones Laborales	Socio-jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de las condiciones de trabajo
Recursos Humanos	Directivo	Integración del hombre y de la organización

Fuente: Fernández Caveda (1993).

Cuadro 27. Tendencias hacia la dirección de los RR.HH.

TENDENCIA DURA O AUTORITARIA	TENDENCIA BLANDA O PARTICIPATIVA
Encuadrar a los trabajadores	Cultura empresarial
Inversión material	Dirección participativa
Minimizar costes	Flexibilidad, innovación
Óptica jurídica	Individualización de las relaciones
Organización científica	Liderazgo
Relación económica	Management estratégico

Fuente: Porret (1999).

El cuarto estadio de Fernández Caveda corresponde a la tendencia blanda de Porret.

Ahora bien, el cambio de nombre de la función de personal a recursos humanos, tiene un doble significado. La función de personal clásica abarca grupos de tareas o actividades muy amplias que iban desde la creación o negociación colectiva de reglas de juego y de condiciones de trabajo hasta la intervención en un problema individual de ínfima importancia, y se llevaba a cabo preferentemente por órganos o personas especialmente cualificados. La función de recursos humanos presupone la aplicación centrada en el trabajo, en la actividad laboral. Por ello está a cargo, fundamentalmente, de toda la estructura jerárquica y funcional de la organización. Pero el término recursos pone, además, el acento en el carácter de disponibilidad, de medio para alcanzar un fin, esto es, la optimización de los recursos humanos mediante su integración en el proyecto empresarial (conciliación de la eficiencia económica y social).

Se puede resumir entonces, que la renovación de la administración o dirección se caracteriza por orientar a las organizaciones a que tomen conciencia del recurso diferenciador con que cuentan: el humano. En efecto, si revisamos la literatura sobre la evolución de la administración de recursos humanos se observa que lo que se denominó inicialmente gestión de personal fue el producto de la evolución de toda una serie de prácticas y una manera de

entender unos roles empresariales a lo largo del tiempo, y la causa inmediata fue la insuficiencia en las condiciones de trabajo¹⁰¹.

Lo que dio lugar a que algunas empresas promoviesen iniciativas de carácter voluntario con el objeto de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores industriales. Estas iniciativas se materializaron con el nombramiento de los encargados del bienestar por parte de los propietarios de algunas fábricas, aunque se subraya que la naturaleza del rol de los encargados de bienestar era confusa, en el sentido de que su labor consistía en velar por la salud y las condiciones de los trabajadores, pero la empresa era quien los retribuía, lo cual implicaba que también tenían que velar por los intereses de la empresa.

Los denominados encargados del bienestar se acercaban a las plantas de producción con el propósito de conocer los problemas más graves de los trabajadores, y hacían propuestas a la dirección para solucionarlos. Ahora bien, es muy pronto para hablar de políticas empresariales, sino solamente de simples acciones de carácter humanístico y caritativo.

¹⁰¹ Valverde et al. (2001).

Esta etapa denominada del “bienestar” tuvo su punto culminante durante la primera guerra mundial, pero con la crisis de los años 1920 se sufrió una fase de regresión e incluso de abandono de las prácticas de bienestar. Pero paralelamente al crecimiento del tamaño y complejidad de las empresas se llevaron a cabo diversos estudios para mejorar la producción, tanto en términos de cantidad como de calidad. Con este propósito se empezaron a aplicar los resultados de las investigaciones de

Taylor a quien se reconoce como máximo exponente de la gestión científica y sus principios, entre los cuales el más conocido es el principio de estandarización, es decir, la producción de un gran número de outputs que se ajustan a las mismas características, de esta manera se hicieron posibles los métodos para la producción en masa.

Es a partir de este principio como se planteó la necesidad de realizar actividades de gestión del personal en las empresas a consecuencia de los esfuerzos de los administradores científicos por diseñar los puestos de trabajo, por seleccionar el personal físicamente adecuado a las tareas, por adiestrar a los empleados y por establecer compensaciones adecuadas al rendimiento ejecutado. Por ello, la función de administración de personal se ocupaba de adaptar a los trabajadores a los procedimientos previamente determinados.

La administración mecanicista y calculadora de Taylor fue reconducida hasta cierto punto con el desarrollo y los descubrimientos de las teorías y escuelas de administración, donde además de agrupar a los autores clásicos (Taylor, Fayol, Weber) aparecen los trabajos de la escuela de

relaciones humanas, los aportes de la escuela de los sistemas sociales, y los enfoques de sistemas. Todos ellos incorporaron la visión del factor humano dentro de sus teorías, aportando el marco conceptual en el cual trabajó la administración de recursos humanos. En las últimas décadas, se pasó de los planteamientos sistémicos para el estudio del factor humano a los planteamientos estratégicos que son dominantes en la actualidad, junto a otros aportes de interés para el estudio humano como es el enfoque contractual y el enfoque estratégico de los recursos.

Todos los anteriores enfoques favorecieron a que las administraciones de las empresas reconocieran, aceptaran e intentaran entender la complejidad humana con el objeto de ponerla al servicio de la empresa. Y la literatura desarrollada por especialistas de diversas áreas se puede denominar movimiento de las relaciones humanas o recursos humanos, que tuvo en Mayo su antecesor al haber estudiado los problemas creados por la organización científica del trabajo en las grandes fábricas industriales, como la fatiga, la monotonía y la falta de motivación. Así, Mayo escribió por primera vez sobre los factores no estrictamente materiales y de la organización del trabajo que afectaban al rendimiento de los trabajadores. Los resultados de los experimentos de Hawthorne (entre 1927 y 1932 en la Western Electric Company de Chicago) tuvieron, según la literatura de la administración de recursos humanos, un impacto importante en la práctica empresarial. Las conclusiones extraídas de los experimentos de Hawthorne fueron las siguientes: 1) los trabajadores no solamente están motivados por la paga y las condiciones físicas del trabajo, sino también por otros factores tangibles e intangibles; 2) importancia del reconocimiento del trabajo de cada individuo, así como del espíritu de pertenencia al grupo y a la organización, y 3) la actitud de cada individuo viene condicionada por el grupo al cual pertenece dentro de la organización.

A partir de estas conclusiones se generaron diversos estudios sobre los factores de la naturaleza humana que afectaban al rendimiento del trabajo, por ejemplo: los diferentes rasgos de personalidad de los trabajadores y directivos, la importancia de grupos informales dentro de la empresa, estilos de supervisión, las necesidades del individuo y como satisfacerlas dentro del entorno laboral, la cohesión de los grupos, etc. Estos nuevos conceptos y parámetros condujeron a destacar la importancia de los aspectos soft de la dirección de empresas: ética, formación, motivación, cultura, empowerment¹⁰².

A medida que se desarrolló este movimiento hacia lo soft se implementaron diferentes prácticas y actividades relacionadas con el personal hasta convertirse en verdaderas políticas empresariales, de menor a mayor complejidad, pero bien articuladas y dotadas de objetivos

claros, y es que ya en la década de los 60 se produce el proceso de integración de estas políticas.

El Departamento de Recursos Humanos es una realidad común en muchas empresas y su actividad se profesionalizó, y también es un momento de auge de las grandes escuelas de negocios, que atienden la demanda de profesionales en áreas funcionales de la dirección de las empresas, expresando la complejidad de cada una de las ramas de la especialización.

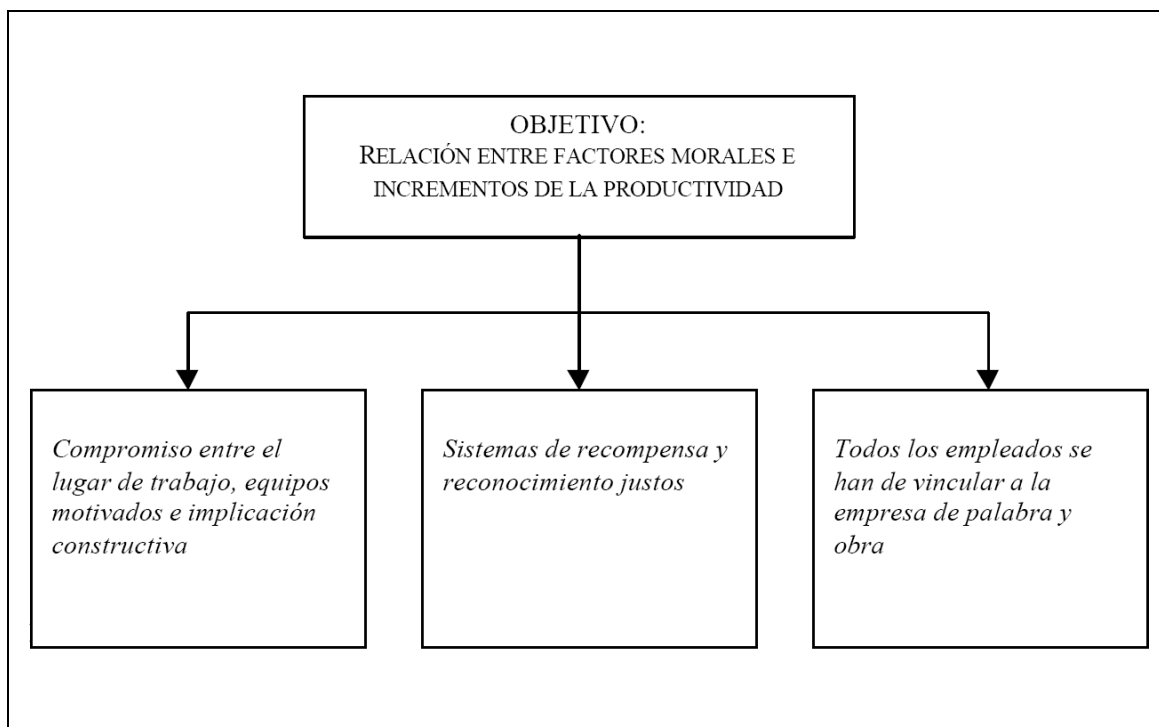
¹⁰² Harmon y Mayer (2001)

Albizu y Landeta (2001) definen la Dirección de Recursos Humanos como una disciplina académica subsidiaria de la Dirección Estratégica y que es el campo que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos, y la organización empresarial. En este enfoque, la gestión de los recursos humanos se define como una fuente de ventaja competitiva a través de las siguientes acciones: 1) obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos; 2) diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinan los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se logren de la forma más eficaz posible, y 3) crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la conforman en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo¹⁰³.

La evolución de la función de personal reseñada concluye que en los nuevos modelos de gestión, los conceptos de implicación y participación se convierten en los rasgos determinantes de las nuevas relaciones de trabajo. Ahora bien, el hecho de pertenecer a una organización implica aceptar como normas de conducta las órdenes e instrucciones que emanan de la propia organización, pero las estructuras organizativas tradicionales (el modelo ideal de taylorismo/fordismo) fomentaron la diferencia entre niveles, manteniendo barreras jerárquicas que ocasionaron una desconfianza mutua entre el trabajador y el supervisor como representante de la empresa. La consecuencia de todo ello es la ausencia de motivación, y se señala que puede repercutir negativamente en la consecución de los objetivos establecidos en la organización. Sin embargo, a consecuencia del impacto del modelo japonés de gestión de recursos humanos (justo a tiempo, calidad total, etc.) como prototipo de un nuevo modo de dirección participativa, la estrategia de los nuevos modelos de la dirección de recursos humanos se puede representar gráficamente como:

¹⁰³ Álvarez de Mon (2001).

Figura 33. Estrategia de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo es el modelo de dirección de los recursos humanos de Petrick y Furr (1997) en torno a la necesidad de construir la empresa como una “casa de la calidad total”, cuyos cuatro pilares básicos serían los siguientes:

Primer pilar: satisfacción de los clientes. Es la continua satisfacción de las expectativas de los consumidores lo que proporciona una dirección estratégica, una identidad organizativa y unos objetivos prioritarios para conseguir la calidad total.

Segundo pilar: mejora continua. Es un compromiso y un proceso para diseñar e implantar un sistema operativo que responda a los deseos de los clientes internos y externos.

Tercer pilar: hablar con hechos y pruebas. Es el resultado de la provisión de métodos y recursos para determinar lo que es cierto, y de estructurarse de forma que los miembros puedan actuar sin riesgos.

Cuarto pilar: respeto por las personas. Es la consideración positiva del individuo que posibilita y refuerza el compromiso personal con la calidad total.

El cuarto pilar establece la necesidad de fundar una cultura de trabajo ético. Petrick y Furr (1997) relacionan las fases que llevan a considerar la cultura del trabajo ético, tal como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 28. Fases de la organización de la cultura de trabajo ético

Fases	Entorno o ámbito laboral
Fase 1: darwinismo social El peligro de extinción y la urgencia de supervivencia financiera dictan la conducta moral. El uso directo de la fuerza se acepta como norma. Prevalece una atmósfera de miedo. Fase 2: maquiavelismo La actuación de la organización se mueve en base a sus ganancias. La consecución satisfactoria de objetivos justifica el uso de cualquier intención efectiva, incluida la deshonestidad. Prevalece una atmósfera de desconfianza.	Casa de la manipulación
Fase 3: conformidad popular Se acostumbra a utilizar procedimientos estándar. La misma presión para adherirse a las normas sociales dicta la conducta que está bien y la que está mal. Fase 4: lealtad a la autoridad Los estándares de moral vienen determinados por directrices de la autoridad legitimada procedente de dentro o de fuera de la firma. El bien y el mal se basan en las decisiones de aquellos con poder legal y jerárquico para optimizar legítimamente la salud del inversor.	Casa de la conformidad
Fase 5: participación democrática Los estándares de moral vienen determinados por la participación igualitaria en la toma de decisiones y por la confianza en las reglas de la mayoría, que también dan forma a las expectativas financieras de los inversores. Fase 6: consecución de integridad Justicia, utilidad, cuidado, dignidad, libertad, servicio y responsabilidad son los puntos clave y sirven como base para la creación de múltiples relaciones entre los distintos individuos. El continuo aumento de estas relaciones da lugar al carácter de la organización. La integración día a día de todos los principios descritos y de todos los sistemas y procesos deja en segundo plano otras fases de la cultura de trabajo ético y crea una atmósfera de confianza y compromiso.	Casa de la calidad total

Fuente: Petrick y Furr (1997).

5.4.5. Participación y Recursos Humanos

Las críticas a los planteamientos tradicionales (tayloristas/ fordistas/ burocráticos/ tendencia dura o Dirección del Personal) dieron lugar a un conjunto de reflexiones sobre participación democrática. En este sentido, el uso de la participación es consecuencia de un punto de vista de la gerencia que supone confianza en las posibilidades de los subordinados. A nuestro entender, Hermel (1990), es quien mejor expresa las razones de porqué hay que aumentar la participación y que resume la perspectiva de la Calidad Total. Para este autor la puesta en marcha de un sistema de gestión participativa es una obligación impuesta por las nuevas condiciones de competencia a la que se enfrentan las empresas, y los factores que lo confirman son los siguientes:

- 1) la necesidad de un funcionamiento flexible y reactivo para adaptarse y prevenir las turbulencias del entorno;
- 2) la necesidad de utilizar mejor todos los recursos de la empresa para aumentar su competitividad, y en particular los recursos humanos, muy a menudo derrochados por no ser tenidos en cuenta;
- 3) las expectativas de unión global para activar en el mismo sentido la estrategia, la estructura, la cultura y los comportamientos sin temer los cambios inesperados.

Hermel (1990) define la gestión participativa como un proceso gerencial global consistente en crear, en torno al asalariado, un comportamiento de actor-diseñador que contribuye a la mejora del funcionamiento de la organización. La consideración del asalariado como actor-diseñador significa que en el seno de la organización debe ser consultado y escuchado para enriquecer las reflexiones y decisiones de sus compañeros o de sus directivos, además de ser solicitado para participar en instancias puntuales o permanentes de grupos de trabajo desconectados de la actividad cotidiana, lo que supone estar implicado, por un lado, en las acciones colectivas directamente productivas, favoreciendo el espíritu de equipo. Por otro lado, el asalariado debe estar informado de las orientaciones generales de la organización, así como de los problemas y modalidades de funcionamiento de su unidad. Por ello, debe estar integrado en los grupos de trabajo que se articulan en la organización.

De la lectura de la literatura en torno a la Dirección de Recursos Humanos se desprende la necesidad de implementar, por necesidad de mejorar la posición competitiva de la empresa, una política de empowerment del personal. De delegar el poder a través de crear confianza, compartir la visión creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad, reemplazando las antiguas jerarquías por modernos equipos autodirigidos. Así, emerge con fuerza un discurso retórico en torno a la delegación de responsabilidades y poderes para favorecer la cooperación.

5.5. Recursos Humanos en el sector hotelero

A partir de la base empírica disponible se observa que los modelos de gestión de la calidad están más orientados a los recursos humanos que a los clientes externos.

En el sector industrial la Gestión de la Calidad tiene sus principales indicadores de resultados en relaciones del tipo errores/productos o tiempos/producto. Este tipo de medida en el sector turístico se hace especialmente compleja por las características de la actividad. En el sector hotelero es evidente que mientras que el impacto de la Gestión de la Calidad sobre el número de clientes es imperceptible (tal y como veremos más adelante en el capítulo dedicado a

resultados), la verdadera transformación que supone dicha gestión se refiere al modo de organizar el trabajo y la actitud de los empleados respecto a la organización.

En cuanto a las variables básicas del área de recursos humanos de los establecimientos hoteleros se destaca la escasa presencia de departamentos específicos para esta función (véase tabla 35). De hecho, el 46,24% de los establecimientos estudiados no cuentan con un área de Recursos Humanos. El 53,76% restante cuenta con algún departamento responsable de la función de recursos humanos bajo distintas denominaciones. Concretamente, la denominación mayoritaria de esta área es Gerencia de Recursos Humanos (30,11%), más esporádicamente Departamento de Recursos Humanos (16,13%), Administración de Personal (5,38%) y jefe o Departamento de Personal (1,07% cada uno). El número de personas que desarrollan la función de Recursos Humanos en las empresas estudiadas es más bien reducido. En el 36,56% de los casos es de una a tres personas las que desarrollan este tipo de funciones y en el 86,02% de los casos son menos de 10 empleados los que gestionan las funciones de Recursos Humanos.

Tabla 35. La función de Recursos Humanos

<i>Denominación del área de RR.HH</i>	n	%
No cuenta con área de RRHH	43	46,24
Gerencia de RR.HH.	28	30,11
Departamento de RR.HH.	15	16,13
Departamento de personal	1	1,07
Jefe de personal	1	1,07
Administración de personal	5	5,38
Total	93	100,0
<i>Cantidad de personal que desarrolla funciones de RR.HH</i>	n	%
1 empleado	34	36,56
Entre 2 y 3	34	36,56
Entre 4 y 5	5	5,38
Entre 6 y 10	7	7,52
Más de 10	3	3,22
NS/NC	10	10,76
	93	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Aunque exista un Departamento de Recursos Humanos, se tiende a que este se responsabilice directamente de pocas funciones (véase tabla 36). Sólo en un 20,44% de los casos este departamento se ocupa en exclusiva de los planes de formación, en un 9,68% del diseño de carreras, en un 13,98% de la promoción y en un 18,28% de la retribución. Aunque cabe señalar que en 40,86% se ocupa exclusivamente de la selección de personal. Destaca también en un 21,50% de los establecimientos estudiados que ningún departamento diseña planes de formación y en un 45,16% no se diseñan carreras.

Tabla 36. Departamentos responsables de funciones del área de RR.HH.

	Planes de formación		Diseño de carreras		Selección del personal		Promoción del personal		Retribución y compensación	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
RR.HH.	19	20,44	9	9,68	38	40,86	13	13,98	17	18,28
RR.HH. junto a otro Departamento	10	10,75	5	5,38	11	11,83	13	13,98	6	6,45
Otro Departamento	38	40,86	28	30,10	42	45,16	48	51,61	51	54,84
No se organiza ni realiza en la empresa	20	21,50	42	45,16	0	0	12	12,90	11	11,83
NS/NC	6	6,45	9	9,68	2	2,15	7	7,53	8	8,60
Total	93	100,00	93	100,00	93	100,00	93	100,00	93	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Sólo en un escaso 4,30% de los casos el Departamento de Recursos Humanos tiene un papel relevante en la implementación de la calidad (véase tabla 37). Es otro Departamento en el 66,68% de los establecimientos el que tiene un papel relevante en la implantación de la calidad. Tanto las funciones de comunicación interna como de planificación de plantilla son asumidas mayoritariamente por otro Departamento en un 41,94% y en un 44,08% respectivamente. Finalmente, en un 58,06% de los establecimientos no se produce negociación colectiva y sólo en un 11,82% de los establecimientos el Departamento de RRHH tiene un papel en la negociación colectiva.

Tabla 37. Departamentos responsables de funciones del área de RR.HH. (continuación)

	Implementación de la calidad		Comunicación interna		Planificación de plantilla		Negociación colectiva	
	n	%	n	%	n	%	n	%
RR.HH.	4	4,30	33	35,48	28	30,12	11	11,82
RR.HH. junto a otro Departamento	13	13,98	8	8,60	13	13,98	19	20,43
Otro Departamento	62	66,68	39	41,94	41	44,08	2	2,15
No se organiza ni realiza en la empresa	7	7,52	4	4,30	3	3,22	54	58,06
NS/NC	7	7,52	9	9,68	8	8,60	7	7,54
Total	93	100,00	93	100,00	93	100,00	93	100,00

Fuente: Elaboración propia

5.5.1. Rotación y cualificación

El mercado de trabajo del sector turístico se ha caracterizado históricamente en Argentina y también en la provincia de Salta por contener una fuerza de trabajo con escasa capacidad negociadora debido a tres factores: a) los procesos de migración interior; b) el tamaño medio relativamente pequeño de los establecimientos, y c) la baja tradición de afiliación sindical.

Estos factores comportaron unas condiciones de trabajo y empleo substancialmente peores que en otros sectores.

El sector hotelero Argentino parte de una situación en la que existía una oferta de trabajo cautiva que permitió a este sector monopolizar el mercado laboral.

Dicho monopolio producía una presión a la baja de las condiciones de trabajo y empleo de los asalariados del sector. Sin embargo, durante la última década, y especialmente por el dinamismo que mostró el sector de la construcción en el país, el sector turístico se encuentra en competencia con el sector construcción por la fuerza de trabajo, especialmente la masculina. Ello se debe tanto a las condiciones de trabajo (turnos y trabajo en días feriados) y como a las condiciones de empleo (especialmente salarios) que ofrecen de forma muy diferenciada los sectores turístico y construcción. Por otra parte, no hay que olvidar el progresivo aumento en el nivel de aceptación que la población autóctona muestra hacia los puestos de trabajo. Actualmente, debido a los salarios relativamente bajos en el sector turístico, la estacionalidad, los turnos, el trabajo en días festivos, las pocas posibilidades de promoción debido al pequeño tamaño medio de los centros y la estructura familiar del control de muchos establecimientos, el sector turístico y, en particular, el hotelero, cuenta con mayores problemas de captación de recursos humanos, generándose un proceso de competencia entre el propio sector turístico por retener los mejores recursos humanos.

Hemos indicado que las condiciones de empleo son aspectos claves para comprender los motivos y formas de Gestión de la Calidad en el sector hotelero. Para verificar esta hipótesis se interrogó a los directivos por el número de trabajadores “no cualificados” y por el número de trabajadores en planta permanente sobre el total de la plantilla.

Hemos clasificado a los establecimientos según su nivel de estabilidad laboral y de cualificación obteniendo tres tipologías en cada caso.

A efectos de generar una lectura más clarificadora hemos etiquetado el nivel de estabilidad como:

- a) elevada estabilidad contractual (más de un 66% de personal en planta permanente sobre el total de la plantilla);
- b) estabilidad contractual media (entre un 66 y un 33% de personal en planta permanente sobre el total de la plantilla) y,
- c) baja estabilidad contractual (menos de un 66% del personal en planta permanente sobre el total de la plantilla).

En el caso del nivel de cualificación hemos considerado tres categorías:

- a) alta cualificación (menos del 33% de empleados no cualificados, es decir, pocos empleados no cualificados);
- b) cualificación media (entre el 33% y el 66% de empleados no cualificados) y,
- c) baja cualificación (más del 66% de la plantilla considerada por los directivos como no cualificada).

A partir de los datos se tabuló la información de modo que observamos que en los establecimientos estudiados existe una elevada correlación entre temporalidad y no cualificación. Así, cuando adoptamos el nivel de estabilidad laboral como variable independiente observamos que ésta influye positivamente en la ratio de cualificación. De este modo, en las empresas caracterizadas por la precariedad contractual, el 32,1% de la plantilla está compuesta mayoritariamente por personal de baja cualificación.

En cambio en las que predomina la estabilidad contractual se observa preeminencia de personal cualificado. Si adoptamos el nivel de cualificación como variable independiente y calculamos los porcentajes a partir del total marginal de las filas observaremos una correlación similar al caso anterior.

En los establecimientos con plantillas poco cualificadas (más del 66% de la plantilla no cualificada) encontramos que el 32,1% muestran tasas de estabilidad laboral inferior al 33%. En cambio en las empresas con más empleados cualificados (menos del 33% de empleados no cualificados) sólo el 17,9% son establecimientos con baja estabilidad contractual.

Tabla 38. Relación entre cualificación y estabilidad

	Baja estabilidad	Estabilidad media	Alta estabilidad	NS/NC	Total
Alta cualificación	17.9%	20.0%	32.7%	13.3%	24,0% (22)
Cualificación media	28.6%	46.7%	23.1%	6.7%	28,0% (27)
Baja cualificación	32.1%	3.3%	13.5%	73.3%	22,4% (20)
NS/NC	21.4%	30.0%	30.7%	6.7%	25,6% (24)
Total	100.0% (20)	100.0%(22)	100.0%(44)	100.0% (7)	100,0% (93)

Fuente: Elaboración propia.

Hemos detectado una importante diferenciación entre el origen del establecimiento y los niveles de estabilidad y cualificación. En Salta capital, sólo el 16,1% de los establecimientos tienen empleados con bajas cualificaciones y sólo en el 1,8% de los casos un modelo de baja estabilidad laboral, en cambio en los establecimientos del interior las proporciones se invierten notablemente. En el interior, al menos el 33,3% de las plantillas tienen baja cualificación y en un 43,1% de los casos encontramos un modelo de empleo de elevada temporalidad. El origen del establecimiento y el mercado de trabajo al que se encuentra asociado constituyen, por tanto, una variable básica para comprender el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos.

Tabla 39. Cualificación y estabilidad de la plantilla según destino turístico

Ratio de Cualificación						Ratio de Estabilidad Laboral				
	Alta	Media	Baja	NS/ NC		Baja	Media	Alta	NS/ NC	
	Cualificación					Estabilidad				
Salta Capital	35.7%	26.8%	16.1%	21.4%	100 %	1.8%	26.8%	66.1%	5.4%	100 %
Interior	15.7%	23.5%	33.3%	27.5%	100 %	43.1%	21.6%	15.7%	19.6%	100 %
Total	51,4%	50,3%	49,4%	48,9%		44,9%	48,4%	81,8%	25%	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de cadenas hoteleras las diferencias son poco notables en cuanto a los niveles de cualificación, si bien los directivos encuestados indicaron que éstos son superiores en el caso de los establecimientos pertenecientes a cadenas hoteleras que en los establecimientos independientes. En el caso de la estabilidad laboral detectamos una mayor estabilidad en los establecimientos independientes que en las cadenas hoteleras. Aquí se encuentra otro de los factores centrales para la competitividad de los establecimientos hoteleros que resulta favorable a las cadenas hoteleras: la combinación de un modelo de baja estabilidad en el empleo pero con elevadas cualificaciones que permitan ofrecer un servicio de calidad atendiendo adecuadamente a la estacionalidad del sector.

Tabla 40. Cualificación y estabilidad de la plantilla según pertenencia a cadenas hoteleras

Nivel de Cualificación						Nivel de Estabilidad Contractual				
	Alta	Media	Baja	NS/ NC		Baja	Media	Alta	NS/ NC	
	Cualificación					Estabilidad				
No perteneciente a cadena	21.2%	21.2%	24.2%	33.3%	100 %	28.8%	21.2%	39.4%	10.6%	100 %
Perteneciente a	27.1%	35.6%	20.3%	16.9%	100 %	15.3%	27.1%	44.1%	13.6%	100 %

cadena										
Total	24.0%	28.0%	22.4%	25.6%	100 %	22.4%	24.0%	41.6%	12.0%	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la relación de los modelos de gestión de la calidad sobre la estabilidad de la plantilla, se observa que en los establecimientos certificados predominan modelos de empleo de baja estabilidad contractual. En el 36,4% de los establecimientos certificados existe una baja estabilidad contractual mientras que en los establecimientos no certificados este porcentaje disminuye hasta el 16,5%. Por lo tanto, la certificación se implementa en mayor medida en las empresas más afectadas por la problemática de la precariedad laboral (trabajo en negro, monotributistas, pasantías, etc.) y la temporalidad, antes que resolver la problemática convirtiendo empleos temporales en empleos fijos, trata de gestionarla.

Tabla 41. Estabilidad de la plantilla según modelo de gestión de la calidad

	Baja estabilidad contractual	Estabilidad contractual Media	Alta estabilidad contractual	NS/NC	Total (%)
No certificados	16.5 %	26.6 %	35.6 %	11.4 %	100.0 (8)
Certificación	36.4 %	18.2 %	20.3 %	18.2 %	100.0 (19)
Homologación	0 %	0 %	0 %	0 %	0
Procedimientos propios	18.8 %	26.3 %	44.0 %	10.0 %	100.0 (66)
Total	71,7%	71,1%	99,9%	39,6%	100.0 (93)

Fuente: Elaboración propia.

En los establecimientos certificados existen niveles de cualificación inferiores que los presentes en los establecimientos no certificados. Así, en un 17,4% de los establecimientos certificados se indicó que la plantilla estaba altamente cualificada. En cambio en un 27,8% de los establecimientos no certificados encontramos plantillas con cualificación alta. Del mismo modo, detectamos más establecimientos certificados con plantillas de baja cualificación que en los establecimientos no certificados (27.3 % y 21,5% respectivamente). En resumen, rotación y baja cualificación constituyen dos problemas centrales para los directivos de los establecimientos certificados y que se gestionan por medio del modelo de gestión de la calidad.

Tabla 42. Cualificación de la plantilla según modelo de gestión de la calidad

	Alta cualificación	Cualificación Media	Baja cualificación	NS/NC	Total (%)
No certificados	27.8 %	25.3 %	21.5 %	25.3 %	100.0 (8)
Certificación	17.4 %	36.4 %	27.3 %	27.3 %	100.0 (19)
Homologación	0	0	0	0	0
Procedimientos propios	21.3 %	30.0 %	22.5 %	26.3 %	100.0 (66)
Total	66,5%	91,7%	71,3%	78,9%	100.0 (93)

Fuente: Elaboración propia.

El problema central que se plantea en los establecimientos es el de cómo involucrar a los trabajadores temporales y poco cualificados con los objetivos de mejora continua de la empresa. A partir de esta problemática, de proporcionar condiciones de estabilidad laboral a una plantilla cualificada por un lado, y de la necesidad de establecer relaciones de empleo condicionadas por la temporalidad de la actividad, por otra, que comprobaremos las características y dificultades que implica la Gestión de la Calidad para el sector hotelero.

3.5.2. Reclutamiento y selección del personal

En general, los encuestados coinciden en señalar las dificultades con las que se encuentran para contratar personal especializado. Algunos comentan que la causa principal es la mala reputación del sector entre la fuerza de trabajo debido a:

- a) horarios muy extensos;
- b) trabajar los fines de semana y feriados;
- c) meses sin un solo día festivo;
- d) trato difícil con el cliente, y
- e) mal remunerado.

Los encuestados consideran, en general, que esta situación está cambiando, pero sigue resultando muy difícil encontrar personal formado y motivado. De ahí que se produzcan situaciones como no tener ninguna o una sola solicitud de personal adecuado al puesto de trabajo. Esto conduce a que los requisitos de admisión de personal sean mínimos.

Cabe señalar que la mayoría de personal se contrata sólo para una época muy determinada (de 5 a 8 meses), lo que desalienta a muchos candidatos que buscan una relación laboral estable. La competencia que sufre el sector también hace que otros hoteles cercanos efectúen acuerdos o pactos con los empleados para contratarlos (mejores condiciones laborales, sueldo, pagos extraordinarios, etc.)

Los establecimientos en los que no se observan tantos problemas de reclutamiento y fidelización del personal son aquellos situados en la ciudad de Salta capital, debido a la menor estacionalidad de la actividad, que implica una mayor previsibilidad y adecuación de los turnos laborales y las facilidades de desplazamiento de los trabajadores.

En cuanto a los criterios de selección, en la tabla 43 se puede observar cómo en los establecimientos certificados los criterios de selección que priman son el trabajo en equipo (60,9%) y la integración en la cultura de empresa (56,5%) respecto a los establecimientos no certificados (50,6% en los dos criterios de selección), que prestan mayor atención en variables como la flexibilidad (48,1% frente a 28,3%) o la experiencia profesional (63,3% frente a 45,7%).

Un aspecto de interés es la medida en que la certificación permite reducir casi en un 18% el requisito de experiencia profesional. También se destaca, por ejemplo, que en los establecimientos certificados se enfatiza más la formación académica de los empleados.

Tabla 43. Tres criterios principales en la selección de personal según modelo de gestión de la calidad

	No Certificados %	Certificados %	Certificaciones %	Homologaciones %	Procedimientos Propios %
Experiencia profesional	63.3	45.7	45.5	62.5	56.8
Capacidad para trabajar en equipo	50.6	60.9	50.0	55.0	54.4
Integración en la cultura de la empresa	50.6	56.5	63.6	50.0	52.8
Flexibilidad	48.1	28.3	40.9	42.5	40.8
Formación académica	15.2	17.7	13.6	15.0	16.8
Obediencia	16.5	6.5	9.1	17.5	12.8
Disponibilidad para trabajar	10.1	2.2	4.5	10.0	7.2
Capacidad de mando	3.8	4.3		2.5	4.0
Simpático	3.8	4.3	4.5	3.8	4.0
Idiomas	1.3	6.5	4.5	1.3	3.2
Don de gentes	3.8	2.2	-	3.8	3.2

Actitud	2.5	4.3	-	3.8	3.2
Alegre	1.3	4.3	-	1.3	2.4
Otros	12.7	30.4	36.2	15.2	20
NS/NC	12.7	28.3	27.3	16.3	18.4

Fuente: Elaboración propia.

En el reclutamiento de personal en los establecimientos certificados se confiere mayor importancia a la polivalencia que a la especialización.

De las observaciones anteriores se deduce una preferencia por un mercado de trabajado interno y una fuerza de trabajo polivalente. Esta combinación es la más difícil de obtener en las empresas, en tanto que se acostumbra a considerar que sólo un desarrollo profesional en la misma empresa puede generar a medio y largo plazo este tipo de personal polivalente.

La pregunta que se infiere es en qué medida la gestión de la calidad permite que un personal sin una trayectoria dilatada dentro de la empresa pueda adquirir la polivalencia. Este será un aspecto clave de las nuevas formas de organización del trabajo. Hay que señalar, que la polivalencia se considera como una excepción a la norma, sólo apta para ocasiones puntuales y vinculada a unas condiciones de empleo precarias.

Tabla 44. Índices de calidad relativos al reclutamiento

	No certificados %	Certificados %	Distinciones %	Procedimientos propios %
Se diseñan conjuntamente con otros Dptos. estrategias de reclutamiento	4.10	5.44	5.79	4.56
A igualdad de condiciones se prefiere el mercado interno que el externo	7.83	8.45	8.17	7.96
Se proporciona a los nuevos empleados orientación y formación	6.67	7.84	7.88	6.97
El DRH, ¿da más importancia a la polivalencia o a la especialización?	7.00	7.35	6.74	7.33

5.5.3. Trabajo en equipo

Entre los establecimientos certificados existe una mayor propensión a que exista una estructura de trabajo en equipo más desarrollada que entre los establecimientos no certificados. Al respecto, un indicador es que en el 54,4% de los establecimientos certificados la totalidad de la plantilla está integrada en grupos de trabajo, mientras que sólo el 38,0% de los establecimientos no certificados tienen a toda su plantilla integrada en equipos. Además,

en los establecimientos certificados encontramos al 67,4% de los operarios y a un 91,3% de los directivos integrados en equipos (para quienes la participación de equipos resulta positiva o muy positiva). En cambio, en los establecimientos no certificados sólo un 48,1% de los operarios y un 75,9% de los directivos están integrados en equipos de trabajo. Se observa, por lo tanto, una práctica en la que la gestión de la calidad no alcanza a toda la plantilla por igual, sino que se produce una elevada segmentación de los principios de la gestión de la calidad en función de la posición en la empresa.

Otro indicador relevante de la segmentación de la plantilla con respecto a los principios de la calidad es la actitud de los empleados hacia el trabajo en equipo. Tal y como se observa en la siguiente tabla, existe una actitud más favorable hacia esta forma de organizar el trabajo en los directivos que entre los operarios. En general, la actitud de los empleados hacia el trabajo en equipo es positiva. Sin embargo, hemos podido observar que la presencia de trabajo en equipo no modificó substancialmente la actitud hacia esta forma de trabajo de modo que las diferencias entre establecimientos certificados y no certificados son muy reducidas. Incluso entre los operarios es más habitual actitudes negativas en los establecimientos certificados (4,3%) que entre los establecimientos no certificados (1,3%).

Tabla 46. Actitud del personal en la participación de equipos

	Operarios			Directivos			Personal administrativo		
	No Cert.	Cert.	Total	No Cert.	Cert.	Total	No Cert.	Cert.	Total
Muy negativa	1,3%	-	1,3%	-	-	-	-	2,2%	2,2%
Más bien negativa	-	4,3%	4,3%	-	-	-	6,3%	4,3%	10,6%
Regular	8,9%	8,7%	17,6%	2,5%	-	2,5%	6,3%	2,2%	8,5%
Más bien positiva	22,8%	19,6%	42,4%	5,1%	2,2%	7,3%	41,8%	50,0%	91,8%
Positiva	39,2%	50,0%	89,2%	39,2%	47,8%	87%	16,5%	23,9%	40,4%
Muy positiva	8,9%	17,4%	26,3%	36,7%	43,5%	80,2%	11,4%	8,7%	20,1%
NS/NC	7,6%	-	7,6%	8,9%	6,5%	15,4%	17,7%	8,7%	26,4%
No hay trabajo en equipo para este grupo	11,4%	-	11,4%	7,6%	-	7,6%	-	-	-
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
	(74)	(19)	(93)	(74)	(19)	(93)	(74)	(19)	(93)

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4. Participación y autonomía

La participación y la autonomía son dos aspectos bien diferenciados en los establecimientos estudiados (tabla 47). Por una parte, se impulsa a los empleados a la participación, esencialmente por medio de sistemas de sugerencias y reuniones, mientras que la autonomía detectada es más discursiva que real. De hecho, en ninguno de los establecimientos certificados se indicó que los equipos de trabajo tienen total autonomía. En un 56,6% de los establecimientos certificados se indicó que los equipos de trabajo tienen una autonomía “elevada” o “muy elevada” frente a una 26,6% en el caso de los establecimientos no certificados. Encontramos, por tanto, una elevada diferencia porcentual (30%) entre un tipo y otro de establecimientos.

Tabla 47. Grado de autonomía de los equipos

	No certificados	Certificados	Total
Ninguna	1.3%	-	1,3%
Muy baja	6.3%	2.2%	8,5%
Baja	6.3%	10.9%	17,2%
Medio	41.8%	26.1%	67,9%
Elevado	12.7%	37.0%	49,7%
Muy elevado	10.1%	19.6%	29,7%
Total autonomía	3.8%	-	3,8%
NS/NC y no existen grupos de trabajo	17.7%	4.3%	22%
Total	100.0% (19)	100.0% (74)	100.0% (93)

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se observa en la tabla 48, los empleados, ya sea en empresas certificadas o no certificadas, poseen muy reducidos niveles de planificación de su trabajo.

El 24,8% del total de operarios no planifica en absoluto su trabajo o su capacidad de planificación es, a juicio de los informantes, muy baja. En el caso de los establecimientos certificados encontramos que los empleados tienen una mayor capacidad de planificación del trabajo de modo que el 23,9% tienen una capacidad de planificación regular mientras que en los establecimientos no certificados el porcentaje es del 16,4%. En general, los empleados no muestran mucha autonomía en su trabajo. Tienen unas tareas muy estipuladas y, a lo sumo, pueden decidir el orden con el que se realizan.

Tabla 48. Grado en que los empleados participan en la planificación de su trabajo

	Directivos		Operarios	
	No certificados	Certificados	No certificados	Certificados
No lo planifican	1.3%	-	11.4%	13.0%
Es muy baja	1.3%	-	13.9%	10.9%
Es baja	3.8%	-	24.1%	28.3%
Es regular	2.5%	4.3%	13.9%	19.6%
Es elevada	8.9%	21.7%	8.9%	8.7%
Es muy elevada	39.2%	41.3%	5.1%	8.7%
Lo planifica totalmente	29.1%	30.4%	2.5%	8.7%
NS/NC	13.9%	2.2%	20.3%	2.2%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Además, también es significativo que exista escaso interés por aumentar la autonomía de los empleados de modo que la satisfacción con el actual estado de autonomía de los empleados en los establecimientos no certificados alcanza el 36.7%, en el caso de los certificados es del 21.7%.

Tabla 49. Se formulan estrategias para aumentar la autonomía de los empleados

	No certificados	Certificados	Total
No, porque no es necesaria	36.7%	21.7%	31.2%
No, porque la que hay es suficiente	26.6%	37.0%	30.4%
Si	22.8%	39.1%	28.8%
NS/NC	13.9%	2.2%	9.6%
	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los cuadros anteriores, encontramos niveles muy bajos de autonomía en el conjunto de las empresas estudiadas con la salvedad de los directivos. Estos niveles descienden aún más cuando se abordan aspectos más concretos, como la capacidad de los empleados para diseñar sus puestos de trabajo o planificar el desempeño de las actividades concretas. Asimismo, es destacable observar como la delegación de toma de decisiones en los establecimientos certificados es inferior al caso de los establecimientos no certificados. Los indicadores de autonomía, que son de por si relativamente bajos se ven aún más limitados por el indicador relativo a la toma de decisiones al nivel más bajo posible.

En cuanto a participación del personal normalmente se remite a las reuniones y a la creación de algún tipo de sistema de sugerencias. Pero difícilmente se produce un sistema formal de participación. Las reuniones en las que se sitúa a la participación se establecen para detectar problemas, pero esencialmente para comunicar decisiones de arriba hacia abajo, es decir, “bajar línea”. Se detecta esencialmente un sistema de recepción de sugerencias informal y que se concreta en observaciones como las siguientes: “pueden decir lo que quieran cuando quieran”, “mi puerta siempre esta abierta”, “si alguien tiene algo viene y lo dice”. Cuando los directivos entrevistados se refieren a un sistema con elevada autonomía y participación ésta se inscribe en: “si, dentro de los procedimientos establecidos” o “no hay mucho lugar para tomar decisiones” o “ya viene todo muy definido por los procedimientos, pero pueden proponer ideas en las reuniones... las escuchamos”. De hecho, la autonomía se reconoce a los miembros de la dirección, mientras que entre los operarios su autonomía se reduce a una “hoja de sugerencias” y sus funciones vienen claramente pautadas en un “manual”. La autonomía, entonces, se reduce a propuestas de mejora que serán tamizadas por la dirección.

Para comprender lo que venimos describiendo se debe señalar que la gestión de la calidad por medio de la certificación implica una reducción de la discrecionalidad en la ejecución de tareas

por parte de los empleados. Observamos que la gestión de la calidad supone la extensión de procedimientos que estandarizan todos los trabajos. De hecho, el modelo de gestión de los recursos humanos en las empresas que implementaron la calidad no cambió de manera substancial el modelo de autonomía y participación, más allá del cambio en la retórica. Los recursos humanos de los hoteles se gestionan de la forma tradicional y, sobre todo, con una alta utilización de recursos informales en la comunicación, la participación y el trabajo en equipo. Así, conceptos como el de dirección participativa o el de mejora continua, también producen un efecto extraño en las preguntas. Todos responden que sí, por supuesto, pero se da la sospecha de que responden pensando que es la opción más correcta, sin que exista un conocimiento concreto del significado del concepto. Esto sucede incluso con las personas que recibieron formación concreta referente a la gestión de calidad. La autonomía es mayor en aquellas tareas, como el mantenimiento, en que, por su naturaleza persiste un mayor control de los empleados del proceso productivo. En las actividades centrales del negocio y, particularmente, en aquellas que existe una relación directa con el cliente se restringe la autonomía.

5.5.5. Formación para la calidad

La capacitación constituye un elemento altamente diferenciador entre los establecimientos certificados y los no certificados. En primer lugar, porque el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos certificados implica mayores tasas de formación y, en segundo lugar porque los niveles de formación se distribuyen de manera mas igualitaria entre todos los grupos profesionales. De hecho en los establecimientos certificados no se establecen a priori distinciones entre operarios no cualificados y cualificados en cuanto a la existencia de planes de capacitación. Así, en los establecimientos certificados el 73,0% de los directivos, el 71,8% de los operarios cualificados y el 71,3% de los no cualificados recibe capacitación. En cambio en los establecimientos no certificados estos porcentajes disminuyen significativamente al 52,5%, 43,3% y 33,4% respectivamente. Se observa, por lo tanto, que en los establecimientos no certificados se divide la formación en función de la categoría profesional. La notable diferencia entre formación en los dos tipos de establecimientos estudiados se presenta en la siguiente tabla. Por ejemplo, la diferencia de porcentajes entre la existencia de planes de capacitación para los operarios no cualificados entre establecimientos certificados y no certificados alcanza el 26,27%.

Tabla 50. Indices de calidad relativos a la formación

Formación	No certificados	Certificados	Distinciones	Procedimientos propios
% de personal que recibe formación para la calidad	52,5	73,0%	57,6	87,8

(Directivos)				
% de personal que recibe formación para la calidad (Administrativos)	40,4	68,6%	47,1	77,8
% de personal que recibe formación para la calidad (Operarios Cualificados)	43,3	71,8%	50,2	77,8
% de personal que reciben formación para la calidad (Operarios No Cualificados)	33,4	7,13%	40,4	77,8

Fuente: Elaboración propia.

Se deduce de la tabla 50, que sólo en un 10,23% (en promedio) de los establecimientos certificados no existe plan de formación para ningún grupo de trabajadores. En cambio en los establecimientos no certificados el porcentaje es del 38,23% (en promedio).

En los establecimientos certificados se presta mayor atención a la formación de los operarios, hasta el punto en que existe mayor probabilidad de que se hayan establecido planes de formación para este grupo que para los directivos.

Tabla 51. Características de los planes de formación

Existe un plan de capacitación y entrenamiento para... (respuestas afirmativas)				
	Directivos (%)	Operarios cualificados (%)	Operarios no cualificados (%)	Administrativos (%)
No certificados	63.85	66.62	58.30	58.30
Certificados	88.63	93.17	93.17	84.09
La capacitación imparte la Filosofía y principios de la calidad (respuestas afirmativas)				
No certificados	50.61	46.06	33.94	38.48
Certificados	82.93	65.85	63.41	63.41
La capacitación de calidad imparte contenido: Estrategias para la solución de problemas (respuestas afirmativas)				
No certificados	49.42	45.07	33.48	42.17
Certificados	85.37	56.10	48.78	53.66
La capacitación de calidad imparte contenido: Herramientas de control para la calidad (respuestas afirmativas)				
No certificados	28.57	25.71	14.29	28.57
Certificados	36.37	35.85	26.10	33.41

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacitación orientada a la calidad, observamos una mayor tendencia a que se imparta la filosofía y principios de la calidad que acciones más concretas como la orientada a herramientas de control de la calidad. Es destacable, como se viene observando, la mayor proporción de trabajadores, en todos los grupos laborales, que reciben formación en aspectos

de la calidad cuando se trata de empresas certificadas. Se destaca que cerca de la mitad de los operarios cualificados o no cualificados reciben formación específica en torno a la filosofía y principios de la calidad.

En este punto hay que ser críticos con los datos referidos a formación. En general, la formación para empleados no cualificados se circunscribe al “manual de bienvenida”. A partir de las entrevistas realizadas se observa que sólo los directivos reciben una formación específica para solucionar problemas y controlar todos los procesos de trabajo. Con respecto al control posterior de los empleados para saber si se han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios, es más bien escaso, de hecho algunos reconocen que únicamente tienen control a partir de los cuestionarios de los clientes y la principal variable explicativa aportada por los entrevistados para justificar los baches de capacitación es la elevada rotación del personal.

3.5.6. Mejora continua

En cuanto a los indicadores de mejora continua hemos detectado, al igual que en los indicadores relativos a la autonomía y la participación, una distancia importante entre la difusión de sus principios generales y su concreción en acciones prácticas (tabla 31). En cuanto a las acciones orientadas a la mejora continua, hemos observado cómo los principios de la calidad se promueven ampliamente entre los directivos. Sólo en el 5% de las empresas no se promueve el principio de mejora continua, de modo que una amplia mayoría de establecimientos estarían promoviendo la dirección participativa entre sus directivos.

Tabla 52. Se promueve el principio de mejora continua entre los directivos

	No certificados	Certificados	Total
No	2,8%	2,2%	5,0%
Muy poco	-	-	0%
Poco	4,2%	-	4,2%
Algo	7,0%	-	7,0%
Bastante	19,7%	15,2%	34,9%
Mucho	43,9%	52,5%	96,40%
Totalmente	18,3%	26,1%	44,40%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

5.5.7. Comunicación e información

En los distintos indicadores de la Gestión de la Calidad analizados hasta ahora, se observó una regularidad: existe mayor compromiso, en gran medida discursivo, con la Filosofía de la Gestión de la Calidad que con las medidas concretas y prácticas orientadas a la implementación de esa Filosofía.

En el ítem de comunicación e información volvemos a encontrar esa situación (tabla 53). En los establecimientos se indica mayoritariamente que se analizan las necesidades de comunicación entre dirección y empleados (el 55% en promedio, respondieron que “mucho” o “totalmente”) y, de acuerdo a ese análisis se llevan acciones orientadas a la mejora de la comunicación con los empleados (38,3% en promedio). Sin embargo, sólo en un 21,10% de los establecimientos se proporciona “mucho” información acerca de los resultados económicos de la empresa.

Tabla 53. Comunicación interna

	En que medida se analizan las necesidades de comunicación		En que medida se llevan a cabo actividades para mejorar la comunicación		En que medida se comunica a los empleados los resultados económicos de la empresa	
	No certificados	Certificados	No certificados	Certificados	No certificados	Certificados
Nada	4.1%	6.5%	15.1%	4.3%	25.7%	6.5%
Muy poco	8.1%	2.2%	6.8%	4.3%	13.5%	8.7%
Poco	9.5%	6.5%	11.0%	8.7%	8.1%	17.4%
Algo	6.8%	10.9%	13.7%	8.7%	10.8%	10.9%
Bastante	20.3%	15.2%	17.8%	23.9%	5.4%	15.2%
Mucho	35.1%	34.8%	27.4%	39.2%	8.1%	13.0%
Totalmente	16.2%	23.9%	8.2%	10.9%	0.0%	0.0%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Cuando no nos centramos en el carácter de la información, sino en los procesos por los que se genera y se transmite la información llegamos a la conclusión de que se trata de organizaciones piramidales con una importante asimetría en la generación y sentido de la información. La transmisión de información se circunscribe a la transmisión de órdenes de acuerdo a planes generales y específicos acordados por la Dirección. La secuencia es: Reunión de Jefes de Departamento-Reuniones de Departamento-“bajada de línea”.

En los establecimientos es frecuente la realización periódica de reuniones a las que suelen asistir el director general y los jefes de departamento. En estas reuniones se suelen abordar los siguientes temas: a) funcionamiento diario del establecimiento; b) cuestiones de la gestión de la calidad; c) sugerencias de los empleados; d) quejas de los empleados; e) cuestionarios de los clientes; f) proyectos a poner en práctica.

Por otra parte, en las reuniones de Departamento raramente se informa de todo lo que se ha hablado durante la Reunión de Jefes de Departamento y, mayormente, en la Reunión de Departamento se informa solamente sobre aquello que incumbe al departamento en cuestión. De este modo, las relaciones de comunicación diaria se establecen entre directivos de las distintas áreas funcionales de la empresa por una parte, y entre el director y empleados de

cada departamento por otra, y sólo mensual o trimestralmente es frecuente una reunión con todo el personal, especialmente ante auditorías o situaciones análogas.

En cuanto a la relación e intercambio de información con otras empresas se observa poco interés por compartir información tanto en los establecimientos certificados como en los no certificados (tabla 54). Aunque una mayoría de empresas aceptaría con agrado las solicitudes de otras empresas para conocer sus prácticas de recursos humanos y/o calidad, el 34,7% de los establecimientos no certificados y el 33,3% de los certificados indicaron que su empresa no mantiene ningún tipo de relación con otras empresas para mejorar sus prácticas de recursos humanos y/o calidad. En la mayoría de los establecimientos tampoco se ejecutan estrategias orientadas a aumentar el intercambio de información con otras empresas.

Tabla 54. Comunicación externa

	La empresa mantiene relación con otras empresas para mejorar sus prácticas RR.HH/Calidad		La empresa acepta con agrado las solicitudes de otras para conocer sus prácticas RR.HH/Calidad		La empresa diseña, ejecuta estrategias de mejora a partir de intercambiar información con otras	
	No certificados	Certificados	No certificados	Certificados	No certificados	Certificados
No	34.7%	33.3%	1.4%	-	36.6%	36.4%
Muy poco	8.3%	8.9%	8.7%	4.7%	11.3%	2.3%
Poco	6.9%	6.7%	10.1%	2.3%	7.0%	4.5%
Algo	13.9%	11.1%	10.1%	4.7%	12.7%	15.9%
Bastante	15.3%	11.1%	20.3%	16.3%	15.5%	9.1%
Mucho	16.7%	28.9%	14.5%	41.9%	11.3%	31.8%
Totalmente	4.2%	0%	10.1%	11.6%	5.6%	0%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

5.5.7. Calidad, control y conflicto

En cuanto al origen del conflicto en el sector hotelero y su relación con la Gestión de la Calidad se produce una importante contradicción en los discursos. Por una parte, la calidad es difícil de gestionar por la alta rotación en el sector, en tanto que es difícil alcanzar el compromiso de los trabajadores eventuales hacia la filosofía de la calidad. En especial en los equipos de trabajo poco cualificados se interpreta que sus miembros son incapaces de resolver conflictos derivados de la auto-asignación de tareas. Está aquí patente la función de los directivos de los departamentos como auténticos creadores de la división del trabajo, gestores de los procesos y administradores del control sobre una mano de obra poco cualificada e inestable.

Pero, por otra parte, es más difícil adaptar al personal más estable a las nuevas rutinas que comporta la gestión de la calidad. En esta contradicción se interpretan los conflictos orientados al control del proceso productivo que supone la gestión de la calidad. Las nuevas

formas de control del proceso de trabajo generan conflicto entre aquellos que se encuentran habituados a una mayor discrecionalidad en el servicio o, simplemente, conservaban cierta capacidad de autoorganización o control sobre el proceso productivo. La reorganización del proceso de producción que supone la Gestión de la Calidad implica un cambio de hábitos y actitudes hacia el trabajo que se hace especialmente difícil con aquellos que mayor tiempo llevan en el sector. De este modo, el conflicto deviene con aquellos trabajadores más cualificados o “veteranos” que crearon sus propias rutinas laborales.

La gestión de la calidad implica una reorganización del trabajo en la que se incorporan nuevos actores encargados de liderar la reorganización productiva del control del proceso productivo, como los coordinadores de calidad. Esta reorganización permite nuevas formas de control sobre la fuerza de trabajo, tanto la estable y cualificada como la temporal y no cualificada. Control, principalmente por medio de la burocracia interna que implican los sistemas de certificación, favoreciendo el control indirecto o no presencial de la fuerza de trabajo, frente al control y supervisión directa. La burocratización de las tareas permite “despersonalizar” órdenes y, por lo tanto, en un contexto de alta rotación, lleva a que los empleados las acepten de mejor forma, no controlados en forma permanente ni como una libertad de los supervisores, sino como un método de trabajo incuestionable, establecido por una autoridad, la entidad certificadora, al modo taylorista. La burocracia de los sistemas de calidad permite el paso de la supervisión directa a nuevas formas de supervisión indirecta, en la que los empleados se encuentran obligados a efectuar continuamente un check-list de todas sus tareas. Hay que señalar, sin embargo, que para muchos informantes, la certificación implica una sobrecarga de trabajo para toda la plantilla, sobrecarga que es especialmente percibida por los trabajadores estables de la empresa, en tanto que supone realizar las mismas tareas agregando una serie de trámites burocráticos respecto al desempeño. Esta sobrecarga se hace más evidente en el sector hotelero, por la elevada concentración temporal del trabajo en determinados meses del año.

Frente a la Gestión de la Calidad como fuente generadora de conflictos por el control del proceso de producción, la Gestión de la Calidad se considera también como un sistema de gestión orientada a la reducción de los conflictos dentro de la empresa, especialmente entre los trabajadores temporales. Ello se debe a la estandarización y concreta circunscripción de tareas a personas y equipos.

Para la plantilla temporal la calidad implica una definición exhaustiva de tareas y responsabilidades desde su incorporación a la empresa. Esta estandarización de los puestos de

trabajo y regulación del desempeño permite cubrir los puestos de trabajo con personal temporal que rápidamente conoce sus obligaciones y lo que la empresa espera de él, lo que es básico en un contexto de alta rotación. Además, implica menos supervisión directa, ya que transfiere la responsabilidad de control sobre el trabajo hacia el propio trabajador y con unos principios legitimadores que reemplazan los principios tradicionales de autoridad jerárquica y arbitraria, por otros en los que la legitimidad se deriva de unos criterios de carácter técnico. Desde la perspectiva del empleado, “no es lo mismo hacer algo por que te lo mandan”, que cumplir un plan y unos procedimientos formalizados y cuantificados, guiados por principios como el de mejora continua, y en los que, además, en teoría, el trabajador puede participar en su definición.

Con el desplazamiento de la responsabilidad de las tareas hacia los equipos de trabajo que implica la gestión de la calidad los equipos tienden a ser centros de solución de problemas organizacionales, pero también de discusión y enfrentamiento entre los empleados.

Tal y como se observa en la tabla 55, pudimos observar un mayor nivel de conflicto en los establecimientos certificados que en los no certificados. Un 35,5% de los directivos pertenecientes a establecimientos certificados indicaron que los conflictos en los equipos de trabajo suceden “en ocasiones” y “frecuentemente”. En cambio, cuando se trata de empresas no certificadas este porcentaje disminuye significativamente al 15,2%.

Tabla 55. Los conflictos dentro de los equipos aparecen...

	No certificados	Certificados	Total
Nunca	3.0%	6.7%	4.5%
Muy raramente	27.3%	15.6%	22.5%
Raramente	27.3%	24.4%	26.2%
Esporádicamente	27.3%	17.8%	23.4%
En ocasiones	9.1%	31.1%	18.0%
Frecuentemente	6.1%	4.4%	5.4%
	100.0% (74)	100.0%(19)	100.0% (93)

Fuente: Elaboración propia.

La departamentalización¹⁰⁴ de la organización del trabajo incide significativamente en los conflictos entre empleados o entre los distintos departamentos.

¹⁰⁴ Proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

Al respecto, varios informantes apoyaron una organización por procesos en lugar de una organización por departamentos como fórmula para erradicar el conflicto, en tanto que este tiene que ver con una mala concepción del producto final: la satisfacción del cliente.

Concluimos este apartado indicando que en los establecimientos estudiados existe una mayor atención a los aspectos del conflicto asociada a la gestión interna del personal que a los asociados a las relaciones laborales. Así, en las empresas hoteleras analizadas se presta más atención a la existencia de quejas, reclamos, demandas e índices de ausentismo de los empleados, que a las huelgas. Cabe recordar que en este sector, por la reducida afiliación sindical y organización de los intereses de los trabajadores, las huelgas son infrecuentes¹⁰⁵ por tal motivo se debe considerar este indicador con cautela.

Tabla 56. Relevancia de formas de conflicto

Se considera relevante en la gestión del personal la existencia de:								
	Quejas y reclamos de los empleados		Las demandas de los empleados		Los índices de ausentismo de los empleados		Las huelgas	
	No Cert. %	Cert. %	No Cert. %	Cert. %	No Cert. %	Cert. %	No Cert. %	Cert. %
No	3.9	4.3	4.0	2.2	29.4	14.0	59.0	40.0
Muy poco	5.3	-	4.0	-	7.4	9.3	9.8	11.4
Poco	7.9	4.3	6.7	2.2	2.9	2.3	4.9	2.9
Algo	3.9	4.3	2.7	8.7	7.4	2.3	1.6	2.9
Bastante	17.1	19.6	18.7	23.9	17.6	18.6	6.6	11.4
Mucho	47.4	54.3	49.3	50.0	26.5	41.9	9.8	25.7
Totalmente	14.5	13.0	14.7	13.0	8.8	11.6	8.2	5.7

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰⁵ La última vez que se convocó a huelga fue en junio de 2010 por la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), quienes habían confirmado un paro nacional de hoteles, restaurantes y confiterías en las zonas de mayor afluencia turística, como Mar del Plata, Córdoba, Salta y Mendoza. El gremio, que representa a unos 300.000 empleados, exigía una mejora salarial de entre el 25 y 30 % sobre los básicos de convenio de la actividad. Una semana después, efectuaron una nutrida movilización a la sede del Ministerio de Trabajo de Buenos Aires, de la que participaron unas 20.000 personas.

5.6. Consecuencias de la gestión de la calidad y síntesis de resultados

El modelo de gestión de la calidad en los establecimientos certificados actuó positivamente sobre la mayoría de resultados empresariales considerados (valores del indicador superiores a 5 en el resumen de resultados de gestión de la calidad).

Este modelo de gestión tuvo una incidencia superior a los modelos de calidad de los establecimientos no certificados en cinco de las diez dimensiones sobre los que los directivos fueron interrogados:

- a) Beneficios;
- b) Compromiso de los empleados;
- c) Autonomía en la planificación del trabajo;
- d) Satisfacción de la dirección;
- e) Disminución de los errores y;
- f) Necesidades de supervisión directa.

Cabe destacar que los niveles de satisfacción de clientes externos en los modelos certificados y no certificados son prácticamente idénticos si bien son favorables a los modelos no certificados. Lo mismo ocurre con el aumento de clientes. Por lo tanto, en la medida que los resultados de la calidad dependen substancialmente del modelo de gestión de la calidad adoptado, la certificación en el sector hotelero se orienta precisamente a una transformación de la gestión de los recursos humanos para alcanzar la eficiencia en la relación con los clientes con una mano de obra no cualificada y con altas tasas de temporalidad.

Respecto a aquellos aspectos que la gestión de la calidad permite reducir, observamos que los errores y las necesidades de supervisión directa disminuyen de forma mucho más considerable en los establecimientos certificados que en los no certificados. Por otra parte, el modelo de gestión de la calidad de los establecimientos certificados tiende con mayor frecuencia a generar o conservar empleos que en los establecimientos no certificados. La secuencia que privilegia la gestión de la calidad por medio de la certificación respecto a los establecimientos no certificados es, por tanto, la siguiente:

Compromiso y Autoplanificación → Disminución de errores y → Disminución de la supervisión directa Aumento de beneficios Satisfacción de la dirección.

Tabla 57. Indices de resultados de la calidad

	No	Certifica-		Procedi-
--	----	------------	--	----------

Con la gestión de la calidad:	Certificados	dos	Distinciones	mientos propios
Los clientes aumentaron	6.59	6.47	6.48	6.82
Los beneficios aumentaron	6.27	6.48	6.31	6.59
El compromiso de los trabajadores aumentó	6.51	6.79	6.82	6.59
El número de trabajadores que intervienen en la planificación de su trabajo aumentó	5.81	6.06	6.14	6.14
La satisfacción de los proveedores aumentó	6.27	6.25	6.43	5.91
La satisfacción de los empleados aumentó	6.88	6.68	7.27	6.82
La satisfacción de la dirección aumentó	7.08	7.22	7.50	7.00
Los errores disminuyeron	6.91	7.33	7.05	7.50
Las necesidades de supervisión directa disminuyeron	5.14	6.83	5.57	6.14
El número de mandos intermedios disminuyó	5.68	4.44	4.66	4.09
El número de empleados disminuyó	6.27	4.26	4.20	3.50

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la síntesis de indicadores, en cada una de las dimensiones de la calidad presentes a lo largo de esta tesis, la principal observación es que, como se muestra en la tabla siguiente, los establecimientos certificados muestran valores superiores a los establecimientos no certificados, siendo la capacitación el aspecto más destacable y los resultados de la calidad el que menos.

Tabla 58. Síntesis de indicadores de Gestión de la Calidad según modelo de gestión

	No certificados	Certificados	Distinciones	Procedimientos propios
Reclutamiento	6.49	7.18	7.33	6.70
Trabajo en equipo	6.83	7.93	7.62	7.20
Autonomía y participación	5.18	5.75	5.34	5.38
Comunicación intra y extra corporativa	4.83	5.83	5.97	5.08
Capacitación	4.73	7.26	8.02	5.30
Mejora continua	4.63	5.30	5.17	4.96
Conflicto	5.49	6.30	7.07	5.61
Resultados de la calidad	6.15	6.26	6.23	6.20

Fuente: Elaboración propia.

Un breve resumen a las dimensiones analizadas nos dará, tras haber sido estudiadas con más detalle en los capítulos anteriores, un mapa global de la Gestión de la Calidad en los dos modelos principales analizados en este estudio.

En primer lugar, no encontramos diferencias notables en cuanto al reclutamiento en los establecimientos certificados y no certificados. A partir de los datos disponibles, los establecimientos se encuentran afectados por una variable externa y no controlable: las características del mercado de trabajo en el sector turístico. A pesar de ello, no se puede ignorar que los establecimientos certificados se caracterizan por elevadas tasas de temporalidad y por ello establecen mecanismos más formales de reclutamiento y de primera formación orientada a los nuevos empleados.

En segundo lugar, el trabajo en equipo constituye un rasgo característico de los establecimientos certificados. El papel de los jefes de departamento continúa teniendo un papel crucial en la organización y supervisión del trabajo de los equipos. Es destacable el desplazamiento de las relaciones de conflicto hacia los equipos de trabajo en lugar de hacia la relación empleado-supervisor.

En tercer lugar, en cuanto a la autonomía y la participación, se detectó que la autonomía se encuentra fuertemente condicionada por el conjunto de reglas y procedimientos que establece la certificación. Estas reglas y procedimientos permiten que los empleados puedan planificar y evaluar su desempeño sin necesidad de supervisión directa. Este hecho contribuye a que los directivos consideren que sus empleados disponen de una mayor autonomía. En cuanto a la participación en la toma de decisiones ésta es esencialmente asimétrica. Al respecto, se desarrollaron los sistemas de sugerencias. Estos sistemas se establecen formalmente pero terminan mostrando un elevado grado de informalidad e inoperatividad.

En cuarto lugar, respecto a la comunicación, al igual que en lo referido a la participación, encontramos un elevado nivel de informalidad y asimetría. La información se genera en la cúspide de la organización y desciende a la base por medio de una jerarquía departamentalizada que, a partir de las constataciones realizadas, en nada se asemeja a un sistema de organización por procesos. Además, la información económica de la empresa continúa siendo un recurso vedado a los empleados. El benchmarking es también otro punto débil de la comunicación en los establecimientos certificados y no certificados y obedece al predominio de estrategias de competencia en el sector por encima de las de colaboración, sólo gestionadas a través de la Secretaría de Turismo y Cultura de la provincia, asociaciones de empresarios o a través de la cooperación intersucursales en el caso de las cadenas hoteleras.

En quinto lugar, la formación es un ítem muy diferenciado entre los establecimientos certificados y los no certificados. En los establecimientos certificados es un elemento clave de incorporación del personal temporal y no se encuentra segmentado según grupos profesionales. La formación predominante es la orientada a los nuevos empleados previa a las temporadas altas en la provincia. En cambio se observó una amplia brecha en lo relativo a las herramientas de control de la calidad respecto a todos los grupos laborales.

En sexto lugar, respecto a la mejora continua, ésta se orienta fundamentalmente a la búsqueda de un mayor compromiso de la dirección. Por lo general, no existen sistemas orientados a fomentar la mejora continua entre los operarios, cualificados o no, y los círculos de calidad responden en las diferentes empresas a sistemas de sugerencias. Además, en general, no existen sistemas de evaluación individual o colectiva ni sistemas de recompensas vinculados a la mejora continua.

Finalmente, en séptimo lugar, respecto al conflicto, se observó escasa atención a las consecuencias sobre las empresas del sistema de relaciones laborales y una tendencia a adoptar soluciones de carácter generalizado. En los establecimientos certificados se destacó la tendencia del conflicto en las relaciones entre miembros de los equipos de trabajo, a incorporar nuevos agentes de control, como los clientes, a través de las encuestas de satisfacción y reducción de la supervisión directa por medio de la autoevaluación del desempeño (check-list).

En definitiva, introducir “nuevas formas de hacer las cosas” sintetiza la filosofía de la Gestión de la Calidad Total. Filosofía que asume que competir exclusivamente en base a precios y costos tiene poco futuro, por lo que hay que competir vía diferenciación y especialización. En consecuencia, la causa última de la competitividad es la conducta de la propia empresa, por lo que ésta está obligada a profundizar en el conocimiento de la configuración de su estructura interna, las pautas de su diseño organizativo y sus interrelaciones con el entorno. Por lo tanto, su competitividad es el resultado de su entorno competitivo y de su propia cartera de recursos y capacidades, ya que la obtención de utilidades de forma continuada depende no sólo del poder de mercado que posea, sino de la calidad de su dirección, personal y organización. El principio para lograrlo, es el desarrollo de las habilidades y capacidades de los recursos humanos, como medio de mejorar la productividad y aumentar el compromiso con la empresa.

Otra de las consecuencias de la gestión de la calidad, es que los sistemas de calidad disponibles en la provincia, concretamente las herramientas del SACT, produjeron resistencia o críticas en algunos propietarios o directivos responsables de su implementación. A continuación se enumeran algunas de las principales quejas recolectadas en las encuestas:

1) Un comentario bastante generalizado (en establecimientos hoteleros de todo el país) es el gran esfuerzo que debieron hacer las empresas hoteleras para la implementación del sistema y que, sin embargo, esto no se ha traducido en un aumento de clientes y beneficios.

“La implementación del sistema fue un gasto importante que hasta el momento no tuvo compensación. Los auditores que vienen no se adaptan al tipo de hotel. Se dan muchas contradicciones. Las normas no están adaptadas. Para todo el mundo es igual” (Encuesta 18, Distinción del Nivel Inicial, 4 estrellas, Salta capital, establecimiento independiente).

2) Se quejan de la excesiva burocracia que implica la certificación. El siguiente comentario así lo demuestra.

“El Sistema de Calidad es por demás burocrático. Para hacer un papel necesitas otro. Además, aunque tengas un hotel, las normas a veces te obligan a que también tenga restaurante, pero no resulta rentable porque no se puede competir con la gran oferta gastronómica del centro y con sus precios, es una pérdida de plata. Pareciera que el Sistema no tiene en cuenta que el hotel quiere tener ganancias. No sirve hacer un sistema igual para todos, cada hotel gestiona su calidad a su manera y esto no quiere decir que vamos a ser el mejor hotel del mundo. Al estar todo tan definido desde afuera te quita toda la ilusión. Hemos decidido no certificarnos cerrando el restaurante obligatorio según el Sistema Argentino de Calidad.”
(Encuesta 25, Distinción del Nivel Inicial, 2 estrellas, Salta capital, establecimiento independiente).

3) Se insiste en la existencia de un problema de adecuación de procedimientos para hoteles más familiares y pequeños, apart hoteles y campings.

“El sistema no está adecuado para dar respuesta a todos los tipos de hoteles. Evalúan a todos por igual, sin tener en cuenta que existen realidades distintas. Esto lleva a situaciones ilógicas, por ejemplo, la normativa nos dice cómo debe ser el departamento de eventos y fiestas y eso nos dice lo que estamos haciendo mal, pero no te explican como hacerlo bien. Hay que contratar a una consultoría para que lo explique y eso es caro. (...) sería bueno que no sólo te digan lo que estás haciendo mal sino que también te enseñen a hacerlo bien.”
(Encuesta 3, Distinción del Nivel Inicial, 2 estrellas, Salta capital, establecimiento independiente).

Además, se opina que sólo con la colaboración de la Municipalidad es posible la aplicación de determinadas normas, especialmente las relativas al medioambiente. En especial por las dificultades de implementar la recolección selectiva de residuos. Pero, en general, comentan que las normas no están adaptadas a la actividad concreta y a la forma de trabajo ya que se tienen que seguir todas las indicaciones independientemente de las características específicas del establecimiento. De esta forma se llegan a dar situaciones como que, para pasar la auditoría de calidad es necesario que el departamento de eventos y fiestas cumpla ciertos requisitos, sin tener en cuenta que, por las dimensiones y la ubicación de algunos establecimientos, no tienen dicho departamento. En definitiva, evalúan a todos por igual sin tener en cuenta la existencia de realidades diferentes. Por otro lado, los auditores únicamente les comentan los errores que están cometiendo y no lo que deben hacer para no cometerlos. Los hoteleros deben recurrir a consultorías externas para que les expliquen como hacer los procedimientos correctamente. Esto supone un gasto muchas veces considerable.

4) Se quejan, por ejemplo, de que las herramientas del SACT establecen perfiles de puestos de trabajo muy definidos.

Esto implica un importante problema para estos establecimientos que se encuentran con muchos problemas para encontrar personal de todo tipo, ya que encontrar personal tan especializado es prácticamente imposible.

Por otro lado, la excesiva rotación del personal hace muy difícil la adecuada formación del mismo.

Es necesario que una persona esté constantemente controlando que los procedimientos se siguen correctamente. Durante las épocas de temporada alta esta tarea se hace prácticamente imposible.

Muchos establecimientos hacen referencia a que implementar el sistema de calidad implicó un esfuerzo económico importante¹⁰⁶ pero este esfuerzo no se ve realmente recompensado porque luego no hay un verdadero esfuerzo de promoción. Alguno de los entrevistados comentaba que lo lógico sería que al menos promocionarse en algunas guías o revistas fuera gratuito, sin embargo, esto no es así. Esta fue una de las quejas más recurrentes en los encuestados.

“Se hizo un importante esfuerzo para la implementación del sistema pero que no se ve del todo recompensado debido a la poca difusión por parte de la Secretarías de Turismo provincial y nacional, no tenemos más clientes por el hecho de tener la placa de certificación en la puerta del hotel porque no se hizo la promoción necesaria y suficiente para que sea una referencia de la calidad del servicio.”

(Encuesta 8, Distinción del Nivel Inicial, 4 estrellas, Salta capital, establecimiento independiente).

Con respecto a esta última crítica, que merece especial atención y a modo ejemplificador, el Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata realizó en la temporada de verano 2009-2010, un estudio basado en la encuesta directa de turistas de la zona, para conocer el impacto de la “Q” como imagen de marca. Tan sólo un 17% de los encuestados afirmó haber percibido la existencia de algún distintivo de calidad en el establecimiento donde se encontraba alojado. Sólo 1 de cada 9 indicó que se trataba de la “Q” de Quality del Sistema de Calidad Argentino. Cabe recordar que en la provincia de Salta, se reemplazó la “Q” por la “C” como sello distintivo, pero ambas pertenecen al SACT.

A pesar de algunas percepciones negativas sobre el sistema, desde la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística de la Secretaría de Turismo de la Nación, se continúa promulgando las ventajas y beneficios de un sistema que es necesario consolidar y perfeccionar en la Argentina y en nuestra provincia, en respuesta a la demanda actual y potencial del mercado. Recordamos que algunos de los beneficios de las herramientas propuestas por SACT son:

Beneficios para el establecimiento:

- Mayor cantidad de clientes satisfechos. Clientes que retornan y recomiendan.
- Aumento de la productividad.

106) Por ejemplo: “que los platos tienen que tener una medida determinada, que las copas deben ser de tal forma, te la pasas el día pagando”,

- Mejora de la imagen de la empresa en el mercado.
- Reducción de costos.
- Mayor compromiso y satisfacción de todos los integrantes de la organización.
- Mejora continua e innovación de los servicios.
- Utilización del sello de calidad como instrumento de promoción y comercialización.
- Flexibilidad en los ordenadores urbanísticos.
- Reconocimiento empresarial y social.
- Participación en estrategias de promoción de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de ámbito nacional e internacional.
- Facilitaciones crediticias.

Beneficios para el destino:

- Mejoramiento de la calidad integral.
- Mejora del posicionamiento del destino en el mercado.

- Diferenciación ante destinos competidores.

Beneficios para el turista:

- Mayor seguridad en la elección del establecimiento.
- Garantía de calidad de los productos y servicios.
- Mayor confianza en la profesionalidad del personal.
- Mayor correlato entre el servicio ofrecido y el recibido
- Adecuación de los servicios a sus expectativas y necesidades.

CAPITULO SEIS: CONCLUSIONES

En primer lugar se abordará el objetivo general de esta investigación, para luego verificar si se confirma o no la hipótesis fundamental planteada al inicio de la tesis. Finalmente se hará referencia a los tres objetivos específicos del trabajo.

Para la realización de las conclusiones se procedió a la comparación sistemática de los establecimientos certificados con respecto a los no certificados con respecto a las distintas dimensiones de la Gestión de la Calidad Total. Así, se analizó el impacto del modelo de la certificación o distinción sobre las principales dimensiones de la Gestión de la Calidad Total.

Como fuera planteado al inicio de la presente investigación, el objetivo general de la misma consiste en conocer cómo influyó el nuevo modelo de gestión denominado de la Calidad Total en el sector hotelero de la provincia de Salta. Es decir, corroborar si el segmento hotelero ha mejorado sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrece.

Al respecto cabe decir que la situación actual del sector hotelería, las nuevas exigencias, bien sean legislativas o por parte de los clientes, en materia de medio ambiente, higiene, alimentaria, prevención de riesgos laborales y desarrollo de recursos humanos crearon la necesidad de contar con un sistema global de prevención y mejora continua donde incorporar todos los elementos bajo un paraguas común, mediante la creación de un Sistema de Gestión Integral de la Calidad. Para la empresa significa que no solamente cuenta la voluntad de implementar técnicas de gestión de calidad o incluso algún modelo concreto seleccionado, sino que además debe cumplir con las normativas vigentes en los campos antes mencionados.

Esta realidad turística argentina reconoce la coexistencia de diversas etapas de desarrollo que llevan a la Secretaría de Turismo de la Nación a articular una respuesta integral y acorde a los

múltiples requerimientos, no solamente de hotelería específicamente, sino a todos los actores turísticos.

A tales efectos, y como vimos a lo largo de este trabajo, se diseñó el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), conjunto de herramientas operativas cuyo objetivo es el de promover la cultura de la calidad y la mejora continua en todos los actores que conforman la cadena de valor del sector turístico nacional.

Este sistema, fue aprobado en 2007, teniendo como meta desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental.

Como vimos, entre sus herramientas el SACT cuenta con el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO); Programa Buenas Prácticas en Destinos (BB.PP); Directrices de Gestión; Programa de Excelencia en la Gestión; Normas Sectoriales IRAM SECTUR; Clubes de Excelencia y Premio Nacional a la Calidad. Las mismas se estructuran en tres niveles de jerarquización: inicial, avanzado y de excelencia y, como señalamos, en la provincia de Salta, actualmente existe un grupo de empresas pioneras y visionarias en turismo que decidieron asegurar la calidad de su gestión. Hasta el momento suman 19 establecimientos distinguidos en su etapa inicial de los programas SIGO y BBPP. Dos de ellos se encuentran en el Programa de Excelencia en Gestión, Nivel I. Esto nos da la pauta que la provincia de Salta viene participando y adhiriendo con gran entusiasmo a los diferentes programas de Calidad propuestos por el ministerio de Turismo de la Nación desde la Dirección General de Calidad Turística. Y si a estos 19 establecimientos hoteleros le sumamos los demás actores turísticos nos encontramos con resultados bastantes alentadores en lo que respecta a la calidad en el sector turístico salteño: más de 70 empresas turísticas con procesos de calidad implementados o en proceso de implementación, 15 empresas distinguidas en la ruta del Vino en Salta, 26 empresas en el Programa de Buenas Prácticas, 20 prestadores de Turismo Activo en la Provincia de Salta, la puesta en marcha de la prueba piloto de la formación del primer club de excelencia para alojamientos de turismo rural, 30 Oficinas de Turismo Municipales adheridas al plan de calidad turística para municipios, la renovación de la certificación IRAM - ISO 9001 al Ministerio de Turismo y Cultura de Salta en Octubre del presente año, además, es importante destacar que Salta se encuentra trabajando en las etapas finales del Club de Excelencia de los Valles Calchaquies, convirtiéndose en la primera implementación exitosa de este tipo.

Por otro lado la provincia de Salta firmó el convenio para la implementación de los Tribunales Arbitrales de Consumo Turístico (TACT), ideado para garantizar el acceso a la justicia para todos los consumidores e impulsar resoluciones amigables y rápidas, en el término de 72 horas desde la realización de la denuncia.

Podemos observar, entonces, que la provincia de Salta se encuentra apostando a la Calidad, entendiéndola como pilar fundamental de la cartera de turismo a fin de lograr que la provincia se convierta en un destino de excelencia, como así también posicionarse dentro del mercado nacional e internacional.

Con la información suministrada precedentemente y observando como la política de Calidad Total en Salta pretende por un lado, fomentar el turismo como una actividad que genere desarrollo y ayude a la protección de los recursos provinciales, impulsar el crecimiento ordenado y sustentable de la actividad turística mediante la acción conjunta del estado provincial, municipios, el estado nacional y las entidades del sector privado en el orden provincial. Y por otro, promover la presencia activa del destino Salta en el mercado turístico, potenciando los niveles de satisfacción del visitante mediante el fomento de acciones tendientes a la mejora de los servicios turísticos, planificando, ejecutando y controlando los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad a fin de mejorar continuamente su eficacia, se puede afirmar entonces, que efectivamente el segmento hotelero de la provincia de Salta tiende a mejorar progresivamente sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios que ofrece.

En segundo lugar se constató que la hipótesis fundamental de la investigación se confirmó. Hemos verificado la hipótesis principal de que efectivamente sí se produce una correspondencia entre los principios de Gestión de la Calidad Total y las prácticas habituales de recursos humanos en las empresas hoteleras de la provincia de Salta.

La Gestión de la Calidad Total implica el compromiso y asunción de responsabilidades de todos y cada uno de los empleados de la empresa, lo cual se logra a través del fomento de su participación individual y en equipo, aumentando su autonomía y responsabilidad, y fomentando su creatividad e innovación.

En efecto, a lo largo de la investigación se pudo comprobar que las políticas de Dirección de Recursos Humanos llevadas a cabo en aquellas organizaciones certificadas o distinguidas se correspondían con los principios de la Gestión de la Calidad Total

Las dificultades, que surgieron en la implementación, total o parcial, de los principios, prácticas y estrategias de la Gestión de la Calidad Total en las empresas del sector hotelero de la provincia de Salta que han obtenido la certificación, se explican a consecuencia de que en la actividad productiva se dan relaciones salariales y/o laborales entre individuos o grupos que tienen objetivos distintos y, frecuentemente, contrapuestos.

Además, las características del mercado de trabajo del sector turístico argentino (y salteño), donde tradicionalmente se dan elevadas tasas de temporalidad, altos niveles de rotación, trabajo a tiempo parcial, y bajas remuneraciones, generalmente incapacitan a los empleados para prestar un buen servicio al cliente.

A pesar de estas dificultades, con la introducción del aseguramiento de la calidad se efectúa una serie de modificaciones organizativas que repercuten de manera positiva en la actitud de los empleados. El establecimiento de estándares formales de actuación en el trabajo, conducen a una postura favorable, más que desfavorable, de los empleados respecto a la iniciativa de calidad. Ello se justifica por la necesidad de los empleados de trabajar en un entorno disciplinado y organizado antes que en el caos.

Si bien se pudo constatar que no se cumple la Teoría de la Transformación que considera que hay que poner a trabajar a los recursos humanos de una organización esperando que los propios trabajadores den la bienvenida a las iniciativas de calidad con sentido de confianza y compromiso, también se pudo corroborar que es más viable y efectivo para los empleados del sector hotelero, “tener todo normalizado”.

Siguiendo esta misma línea, hay que mencionar que la burocracia interna que implican los sistemas de certificación de la Gestión de la Calidad, permiten un mayor control de los empleados pero favoreciendo el control indirecto o no presencial de la fuerza de trabajo, frente al control y supervisión directa. La burocratización de las tareas permite “despersonalizar” órdenes y, por lo tanto, en un contexto de alta rotación, lleva a que los empleados las acepten de mejor forma, no controlados en forma permanente ni como una libertad de los supervisores, sino como un método de trabajo incuestionable, establecido por una autoridad, la entidad certificadora, al modo taylorista.

La burocracia de los sistemas de calidad permite el paso de la supervisión directa a nuevas formas de supervisión indirecta, en la que los empleados se encuentran obligados a efectuar continuamente un check-list de todas sus tareas.

La Gestión de la Calidad se considera también como un sistema de gestión orientada a la reducción de los conflictos dentro de la empresa, especialmente entre los trabajadores temporales. Ello se debe a la estandarización y concreta circunscripción de tareas a personas y equipos.

Para la plantilla temporal la calidad implica una definición exhaustiva de tareas y responsabilidades desde su incorporación a la empresa. Esta estandarización de los puestos de trabajo y regulación del desempeño permite cubrir los puestos de trabajo con personal temporal que rápidamente conoce sus obligaciones y lo que la empresa espera de él, lo que es

fundamental en un contexto de alta rotación. Además, implica menos supervisión directa, ya que transfiere la responsabilidad de control sobre el trabajo hacia el propio trabajador y con unos principios legitimadores que reemplazan los principios tradicionales de autoridad jerárquica y arbitraria, por otros en los que la legitimidad se deriva de unos criterios de carácter técnico. Desde la perspectiva del empleado, “no es lo mismo hacer algo por que te lo mandan”, que cumplir un plan y unos procedimientos formalizados y cuantificados, guiados por principios como el de mejora continua, y en los que, además, en teoría, el trabajador puede participar en su definición.

Si nos ubicamos en una perspectiva más amplia en la cual la adaptabilidad de las empresas a los cambios continuos de la demanda y a la presión de los competidores se convierte en un requisito crucial de la competitividad y de su supervivencia, con este fin, las empresas deben adaptarse organizativamente, es decir, en el plano interno para lograr cambios reales en la adaptabilidad de la producción. Adaptabilidad que tiene un comportamiento humano clave, ya que si las tecnologías constituyen el verdadero entramado de la cadena de valor de toda actividad empresarial, al ser la base sobre las que se concibe el producto en función de las necesidades del cliente, necesitan de la complicidad del personal, su motivación y participación. De ahí que la respuesta a la pregunta de si Calidad y Recursos Humanos constituyen un binomio necesario, la respuesta siempre será sí. Es la conclusión que se obtiene, también, de la literatura en torno a los Recursos Humanos. Una literatura para la que en este nuevo milenio el mundo empresarial y laboral necesita corresponder las nuevas necesidades de sus clientes, contando para ello con medios humanos muy polivalentes y abiertos a nuevas posibilidades, y con la exigencia agregada de un compromiso de lealtad con la empresa, y si es posible indeterminado.

Objetivos específicos:

- El primer objetivo de la investigación consiste en identificar la extensión de la calidad en el sector hotelero de la Provincia de Salta.
¿Puede un sector hotelero con estas características aplicar eficientemente las técnicas que prescribe la Gestión de la Calidad Total? (primer objetivo)

Sector cuya función es el alojamiento de huéspedes acompañado normalmente de otros servicios como alquiler de salones, restaurantes, gimnasios, fiestas, eventos, conferencias, etc. Para el logro de esta función los hoteles deben transformar unos inputs (instalaciones, trabajadores, alimentos, etc.) en los servicios que demanda el cliente (outputs). Para lograr

esta función de transformación, el despliegue del factor de calidad ayuda a mejorar el diseño de los servicios del hotel y, por extensión, mejora la competitividad del hotel.

La respuesta concreta a este primer objetivo específico, es que un sector hotelero con las características del nuestro si puede aplicar con efectividad los principios de la Gestión de la Calidad Total. De hecho, en un entorno cada vez más competitivo y exigente, es imprescindible analizar con detenimiento nuestra manera de hacer las cosas. Este simple gesto puede servir para marcar la diferencia y ayudar a optimizar los recursos disponibles. Para ello, lo más recomendable es acudir a la certificación o distinción de nuestros servicios hoteleros mediante una amplia gama de herramientas que el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) ofrece. Las certificaciones y distinciones aportan un gran valor agregado en este cometido, ya que garantizan que ese establecimiento cumple con las normas de Calidad necesarias.

Es por ello que cada día más establecimientos hoteleros y demás actores turísticos quieran voluntariamente una distinción o certificar sus procesos, ya no solo con vistas al cumplimiento de las normas, sino también como una herramienta útil para su propia autogestión. Unos distintivos que sirven de estímulo a la propia dotación pero que, además, sirven para hacer partícipe al resto de la sociedad del buen funcionamiento de sus unidades comerciales, de servicios o de la cualificación de sus empleados.

- El segundo objetivo trata de evaluar el uso de las nuevas políticas de gestión de recursos humanos que la propia gestión de la calidad implica.
¿Aquellas empresas que aplican la Gestión de la Calidad tienen distintas prácticas de recursos humanos del resto del sector? (segundo objetivo)

De la hipótesis propuesta se desprende que los establecimientos hoteleros certificados realmente tienen diferencias en la gestión de los recursos humanos con respecto a los establecimientos hoteleros no certificados.

A este objetivo, Recursos Humanos y Calidad Total no son sólo variables relacionadas sino que deben de constituir una misma cosa, donde necesariamente el rol de los directivos de recursos humanos debe ser el conducir el desarrollo y extensión del concepto de Calidad Total a toda la empresa, y servir, así, de forma proactiva, a los objetivos de calidad de la organización. Y al ser la calidad lo primero en la forma de pensar y actuar en los negocios, lo que se infiere de la literatura en torno a la Calidad Total es que el éxito en la implementación de este nuevo modelo de gestión tiene que ver con un cambio en la cultura de la empresa y la forma en la que las personas trabajan juntas, sintiéndose partícipes, comprometidos con los objetivos de calidad.

En síntesis, la puesta en marcha de una estrategia y programas de Calidad Total no puede alcanzarse sin el liderazgo de la función o departamento de recursos humanos, o de la alta dirección, y el motivo es que la calidad es una fuente de ventajas competitivas a la que los

clientes otorgan cada vez mayor valor, influyendo, por este motivo, en la rentabilidad y en la cuota de mercado de la empresa.

- El tercer objetivo consiste en observar el nivel de satisfacción logrado en la empresa para clientes, trabajadores y proveedores aplicando la Gestión de la Calidad Total.

¿Puede la Gestión de la Calidad Total mejorar tanto la satisfacción de los clientes como los niveles de capacitación en el sector? (tercer objetivo)

La satisfacción de todos los agentes implicados en la empresa permite la maximización de su valor, el aumento de cuotas de mercado o la mejora de su competitividad. Esta mejora es consecuencia de que la calidad forma parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico. La calidad implicaría, así, una política en la definición de las relaciones proveedor-empresa-cliente orientadas a lograr un sistema de calidad total. El proceso hacia la calidad va mas allá del planteamiento de una mera solución técnica para ser considerado como una filosofía de gestión estratégica empresarial, basada en el compromiso total de todos los recursos humanos, tanto de la dirección como de los empleados, para perseguir una mejora continua que es responsabilidad de todos, y a todos, en principio, beneficia. El perfeccionamiento de la empresa es responsabilidad de todos.

En la actualidad toda organización que quiera tener éxito debe conseguir que sus empleados se sientan motivados e integrados en ella, conozcan y comprendan los procesos que tienen lugar en la misma, se impliquen y participen activamente en la consecución de sus objetivos. No cabe duda de que el principal capital de toda organización es el humano, de ahí la importancia de gestionarlo adecuadamente.

El hecho de potenciar valores como la creatividad, la innovación, la comunicación abierta, el respeto a las personas, la formación, el desarrollo, la delegación, la ética y la equidad no debe ser realizado con un fin meramente instrumental encaminado a la obtención de más beneficios, sino atendiendo al propio desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización.

El convencimiento, el apoyo y la voluntad política de la dirección resultan esenciales en la implantación, el mantenimiento y la mejora continua de un estilo de dirección participativo, basado en el respeto y en la confianza entre todos los miembros de la organización, de manera que se favorezca tanto el éxito organizacional como el bienestar de todos los integrantes de la misma.

En el prologo se anunció que en un proceso de Calidad Total el mayor esfuerzo y la mayor inversión siempre deben estar dedicados al desarrollo, formación y capacitación de los Recursos Humanos. La incorporación de la Gestión de la Calidad significa un cambio en la política de actuación en recursos humanos, ya que, como argumentan Juliá et al (2002: 41), “los recursos humanos de la empresa de hotelería son el máximo activo del que dispone y significan el auténtico elemento diferencial ente uno y otro competidor. No son los elementos denominados hardware (instalaciones, equipamiento, maquinaria, etc.) los que definen la calidad de servicio de un establecimiento, sino es la calidad de sus recursos humanos y la capacidad de atención al cliente (software)”.

CAPITULO SIETE: RECOMENDACIONES

La breve propuesta de acción que proponemos a continuación, proviene principalmente de las inquietudes y opiniones que los informantes expresaron en forma de respuestas abiertas en la parte final del cuestionario.

Sin promoción no hay turismo. Y es cierto que en ese terreno se avanzó considerablemente. Como vimos, de acciones promocionales espasmódicas y coyunturales, se pasó a una programación racional que atiende a las verdaderas necesidades del turismo nacional. Las herramientas del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) sintoniza con los esfuerzos que tanto el sector empresarial como las administraciones públicas del país están haciendo en esta última década, mediante la creación de oferta nueva, tanto básica como complementaria, la renovación de la existente, la inversión pública en infraestructuras, el estudio de los mercados y los diferentes grupos de interés que la Argentina puede alcanzar con su diversidad de productos y destinos. Asimismo, el sector privado está experimentando una profunda renovación en los métodos de gestión empresarial y de financiación que, conjuntamente con la internacionalización de su presencia tanto en otros destinos como en los mercados emisores, constituye la respuesta adecuada a las tendencias de globalización e integración vertical y horizontal que el sector turístico mundial está desarrollando.

En síntesis, la promoción turística es eficaz y con buenas perspectivas a futuro, la materia pendiente es la promoción de las herramientas del SACT que implementan los establecimientos hoteleros.

A modo de ejemplo, a continuación se presenta una de las principales críticas de nuestros informantes respecto de la implementación de la filosofía de calidad propuesta por el SACT:

“La queja principal es que se hizo un esfuerzo importante para la implementación del sistema pero que no se ve recompensado debido a los escasos esfuerzos de difusión por parte de las Secretarías de Turismo provincial y nacional, los clientes no asisten más por el hecho de tener la placa de certificación en la puerta del establecimiento ya que no se hizo la promoción necesaria y suficiente para convertirla en una referencia de calidad del servicio”.

(Entrevista 18, Distinción del Nivel Inicial, 2 estrellas, Salta capital, independiente)

Este comentario, bastante generalizado en las encuestas recabadas, es debido al gran esfuerzo realizado por las empresas hoteleras que implementaron del sistema, y que sin embargo, esto no se ha traducido en un reconocimiento por parte de los clientes y muchas veces no se transformó en beneficios.

Al respecto, el Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata realizó un estudio en 2009, basado en la encuesta directa de turistas de la zona, para conocer el impacto de la “Q” como imagen de marca. Tan sólo un 17% de los encuestados afirmó haber percibido la existencia de algún distintivo de calidad en el establecimiento donde se encontraba alojado. Sólo 1 de cada 9 indicó que se trataba de la “Q” de Quality del Sistema de Calidad Argentino. Cabe recordar que en la provincia de Salta, se reemplazó la “Q” por la “C” como sello distintivo.

En definitiva, consideramos que la difusión hecha hasta el momento, que incluye un “Directorio de Organizaciones Distinguidas y Certificadas” que se entrega en los Ministerios de turismo y una página web con la misma información, es insuficiente debido al gran desconocimiento por parte de la población de los sellos de calidad turística.

La recomendación final es proporcionar mayor difusión a los distintivos y sellos de calidad, de manera de poder reconocer y diferenciar las distintas herramientas de gestión del SACT por parte del turista y del público en general.

CAPITULO OCHO: BIBLIOGRAFIA

- ACERENZA Miguel Ángel. 1995. **Administración del Turismo. Conceptualización y Organización.** México: Trillas Turismo.

- ACOSTA Alberto, FERNÁNDEZ Nuria & MOLLÓN Marta. 2002. **Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería**. Madrid: Prentice Hall.
- ALTES MACHIN Carmen. 1993. **Marketing y Turismo**. Madrid: Ed. Síntesis.
- ALVAREZ Oscar. 2008. Apuntes de clase. **Cátedra Taller de Innovación y Creatividad**. Universidad Católica de Salta. MBA.
- ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES, CONFITERÍAS Y CAFÉS. *In* www.ahrcc.com.ar
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. UNE 182001. 2005. **Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio**. Madrid: AENOR.
- ALBIZU GALLASTEGI Eneka & LANDETA RODRÍGUEZ Jon. 2001. **Dirección Estratégica de los Recursos Humanos**. (Teoría y práctica). Madrid: Pirámide.
- ALBIZU GALLASTEGI Eneka & OLAZARAN Mikel. 2003. **Reingeniería y Cambio Organizativo** (teoría y práctica). Madrid: Prentice Hall.
- ALONSO Vicente & BLANCO Adolfo. 1990. **Dirigir con Calidad Total: su incidencia en los objetivos de la empresa**. Madrid: Ed. Esic.
- AMAT Oriol. 1992. **Costes de Calidad y de No-Calidad**. Barcelona: Ed. Gestión 2000 S.A.
- AQUINO. 1992. **Total Quality Management**. Business Economics Review. Vol. 39. No. 1.
- ARTHUR ANDERSEN.1995. **Factores humanos de la calidad. Colección la calidad en España**. Madrid: Cinco Días, vol. 2.
- BADARACCO Joseph L. 1992. **Alianzas estratégicas**. Madrid: McGraw-Hill.
- BARRANCO SÁIZ Francisco Javier. 1993. **Planificación estratégica de los recursos humanos: del marketing interno a la planificación**. Madrid: Pirámide.
- BARRETT Derm, KOBAYASHI Iwao. 1996. **Claves de la TQM**. Ed. Taylor and Francis

- BARRY Thomas J. 1995. **La Excelencia como Hábito: la calidad no es un objetivo, sino una estrategia.** México: Ed. Panorama 1ª ed.
- BENAVIDES VELASCO Carlos A. & QUINTANA GARCÍA Cristina. 2003. **Gestión del conocimiento y calidad total.** Madrid: Díaz de Santos.
- BERRY Thomas H. 1992. **Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total.** Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- BESTERFIELD. 1994. **Control de la calidad.** Madrid: Prentice Hall.
- BIOSCA DOMÉNECH. 1996. **200 ratios para dirigir con eficacia en la hostelería.** Madrid: Ed. Ciencias de la Dirección.
- BIOSCA DOMÉNECH. 1997. **Cómo conseguir que los clientes repitan en hostelería. A la conquista del cliente repetitivo.** Madrid: EDN Ciencias de la Dirección.
- BOHLANDER George, SHERMAN Arthur, NOVA Pilar & SNELL Scott. 2002. **Administración de recursos humanos.** Madrid: Thomson-Paraninfo.
- BROOKING Annie. 1998. **El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio.** Barcelona: Paidós Empresa.
- BUENO CAMPOS Eduardo 1998. **El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual.** Madrid: Boletín de Estudios Económicos. Vol. LIII. No. 164.
- BUENO CAMPOS Eduardo & MORCILLO ORTEGA Patricio. 1994. **Fundamentos de economía y organización industrial.** Madrid: McGraw Hill.
- CÁMARA ARGENTINA DE TURISMO. *In* www.camaraargentinadeturismo.travel
- CAMPANELLA Jack. 2000. **Los costes de la Calidad: Principios, implantación y uso.** Madrid: AENOR.
- CANALS Agustí & CORNELLA Alfons. 2003. **Gestión del conocimiento.** Barcelona: Gestión 2000.
- CASTELLS Manuel Autor. 2000. **La era de la información. Economía sociedad y cultura.** Madrid: Alianza. Vol. 1.

- CHIAVENATO Idalberto. 2002. **Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO Idalberto. 2005. **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: McGraw Hill.
- CLAVER, GASCO & LLOPIS. 1995. **Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo**. Madrid: Civitas.
- CLAVER. 2000. **Conceptos aplicados de dirección de RR.HH.: guía práctica de desarrollo profesional**. Madrid: Civitas.
- CLAVER, LLOPIS & TARÍ. 1999. **Calidad y dirección de empresas**. Madrid: Civitas.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD. 1997. **Medición de la Satisfacción del cliente**. Madrid: Club de Gestión de Calidad.
- COBRA Marcos. 2000. **Marketing de Servicios**. Colombia: McGraw Hill.
- COTTLE David. 1991. **El servicio centrado en el cliente**. Madrid: Díaz de Santos.
- CROSBY Philip B. 1990. **Hablemos de calidad**. México: McGraw-Hill.
- CROSBY Philip B. 1991. **La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad**. México: Compañía Editorial Continental.
- DAVENPORT, PRUSAK. 2001. **Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Buenos Aires: Prentice Hall.
- DEAL, KENNEDY. 1985. **Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizativa**. Buenos Aires: FEI.
- DEMING W. Edwards, MEDINA Jesús Nicolau. 1989. **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis**. Madrid: Díaz de Santos.
- DE ZUANI Elio, LAZAROVICH Sergio. 2010. **Auditoría de la Calidad de Gestión de las Organizaciones**. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- DIRECCION NACIONAL DE GESTION DE CALIDAD TURISTICA (DNGCT). 2010. **Informe de Gestión 2009**. Ministerio de Turismo de la República Argentina. *In* www.turismo.gov.ar

- DIRECCION NACIONAL DE GESTION DE CALIDAD TURISTICA (DNGCT). 2010. **Avances del Sistema Argentino de Calidad Turística**. Ministerio de Turismo de la República Argentina. *In* www.turismo.gov.ar
- DRUCKER Peter F. 1986. **La innovación y el empresario innovador**. Barcelona: Edhasa.
- DRUMMOND Helga. 1985. **Que es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad**. Bilbao: Deusto.
- ECHEVARRIA Rafael. 2000. **La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación**. Buenos Aires: Granica.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. 1994. **Autoevaluación Basada en el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total**. Bruselas: EFQM.
- FEDERACIÓN Y ASOCIACIÓN DE HOTELES ARGENTINOS. *In* www.fehgra.org.ar.
- FERNÁNDEZ DE VELASCO. 1999. **Gestión de la Calidad orientada a los procesos**. Madrid: Díaz de Santos.
- FITZ-ENZ Jac. 1992. **El valor añadido por la dirección de RR.HH.: una nueva estrategia para los 90**. Madrid: Deusto D.L.
- FREEMAN STONER James, FREEMAN Edward & GILBERT Daniel. 1998. **Administración**. México: Prentice Hall.
- FUNDACIÓN EMPRESARIA PARA LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA. *In* www.fundece.org.ar
- FUNDACION PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD. GESTION EMPRESARIAL. REPUBLICA ARGENTINA. *In* www.premiocalidad.org.ar
- GALGANO Alberto. 1993. **Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa**. Madrid: Díaz de Santos.
- GALGANO Alberto. 1995. **Los siete instrumentos de la calidad total**. Madrid: Díaz de Santos.
- GALLEGO Jesús Felipe. 1996. **Dirección estratégica de los hoteles del siglo XXI**. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

- GALLIANO Miguel. 2009. Apuntes de clase. **Cátedra Estrategias Competitivas**. Universidad Católica de Salta. MBA.
- GARCÍA ECHEVARRÍA. 1992. **Management de los recursos humanos**. Madrid: Díaz de Santos.
- GARMENDIA, José A. 1990. **Desarrollo de la organización y cultura de la empresa**. Madrid: Esic.
- GESTIÓN DE CALIDAD. 2003. **Modelo EFQM de Excelencia**. Madrid: Club Gestión de Calidad
- HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, FERNANDEZ COLLADO Carlos & BAPTISTA LUCIO Pilar. 2006. **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill.
- IMAI Masaaki. 1989. **Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa**. México: Compañía Editora Continental.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. INDEC. 2010. **Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH)** *In* www.indec.gov.ar
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL. 2010. *In* www.inti.gov.ar
- INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOLA (2000): **Normas de calidad del servicio**. 2ª edición. Edición propia. Madrid.
- INN. INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (Chile) NCh 2912.Of2005. **Alojamiento turístico - Hoteles - Requisitos para su calificación**. Edición propia. Chile.
- INSTITUTO PROFESIONAL ARGENTINO PARA LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA. *In* www.ipace.org.ar
- IRAM - INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. **IRAM-ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos**. *In* www.iram.org.ar
- ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 18513:2003. **Tourism services. Hotels and other types of tourism accommodation. Terminology**. *In* www.iso.org/iso/home.html
- MEMBRANO MARTÍNEZ Joaquín. 2003. **Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia**. Madrid: Díaz de Santos.

- JULIÁ Marco, PORSCHE Florián. 2002. **Gestión de Calidad aplicada a Hostelería y restauración**. Madrid: Prentice Hall.
- JURAN Joseph M. 1984. **Mejoramiento de la calidad**. Nueva York: Juran Institute INC.
- JURAN Joseph M., MEDINA Jesús Nicolau & GOZALBES BALLESTER Mercedes. 1990. **Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos**. Madrid: Díaz de Santos.
- JURAN Joseph M. 1990^a. **Juran y la planificación para la calidad**. Madrid: Díaz de Santos.
- KAPLAN Robert & NORTON David. 1997. **Cuadro de mando integral**. Barcelona: Gestión 2000.
- KOTLER Philip, BOWEN John & MAKENS James. 1997. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- KRAVETZ Dennis J. 1990. **La revolución de los recursos humanos, una nueva dimensión de la gestión empresarial**. Bilbao: Deusto.
- LABOUCHEIX Vincent. 1994. **Tratado de la calidad total**. México: Limusa. Tomo I.
- LIMARINO Marco. 2008. Apuntes de clase. **Cátedra: Dirección de Marketing**. Universidad Católica de Salta. MBA.
- LYONNET Patrick. 1989. **Los Métodos de la Calidad Total**. Madrid: Díaz de Santos.
- MAXWELL John. 2006. **Líder de 360°**. México: Grupo Nelson.
- MEMBRANO MARTÍNEZ Joaquín. 2002. **Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia**. Madrid: Díaz de Santos.
- NAVA Víctor Manuel, JIMÉNEZ VALADEZ Ana Rosa. 2005. **ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua**. México: Limusa.
- PARENTEAU Alain. 1995. **Marketing Práctico del turismo en hotelería, restauración, turismo comercial e institucional**. Barcelona: Ed. Síntesis.

- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. 1994. **Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente.** Madrid: Esic.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. 1996. **Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa.** Madrid: Esic.
- PESSOA Efraín. 2008. Apuntes de clase. **Cátedra: Dirección de Recursos Humanos.** Universidad Católica de Salta. MBA.
- PETRICK Joseph A. & Diana S. FURR. 1997. **Calidad total en la Dirección de los Recursos Humanos.** Barcelona: Gestión 2000.
- PLAN FEDERAL ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE 2016 – MINTUR. *In* http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo
- PLAN NACIONAL DE CALIDAD TURÍSTICA. *In* <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>
- PORTER Michael E. 1980. **Estrategia competitiva.** México: Cecsá.
- PORTER Michael E. 1987. **Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.** México: Cecsá.
- PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD. *In* www.fundece.org.ar - www.premiocalidad.org.ar - www.ipace.org.ar
- PUIG Jorge. 2006. **Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración.** Madrid: Díaz de Santos.
- RICO Rubén Roberto. 1998. **Calidad Estratégica Total.** Buenos Aires: Macchi.
- RUIZ José -CANELA LÓPEZ. 2004. **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna.** Madrid: Ed. Alfaomega.
- SANDRAS William. 1994. **Just-in-time: cómo hacerlo realidad.** Sevilla: Ediciones S.
- SASTRE & AGUILAR. 2003. **Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico.** Madrid: McGraw-Hill.

- SCHLÚTER G. Regina. 2000. **Investigación en turismo y hotelería**. Buenos Aires: Ciet.
- SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACIÓN. DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE CALIDAD TURÍSTICA. SISTEMA ARGENTINO DE CALIDAD TURÍSTICA (SACT). **Plan federal estratégico de turismo sustentable 2016**. *In* www.turismo.gov.ar
- SECRETARIA DE TURISMO DE MAR DEL PLATA. *In* www.turismomardelplata.gov.ar
- SECRETARIA DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE SALTA. Programa de Estadísticas, Dirección de Planificación, Subsecretaria de Promoción y Desarrollo, Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de Salta. *In* www.turismosalta.gov.ar
- SECRETARIA DE TURISMO DE SAN MARTÍN DE LOS ANDES. *In* www.sanmartindelosandes.gov.ar/turismo/calidad_turistica
- SENLLE Andrés. 1992. **Calidad y Liderazgo**. Barcelona: Gestión 2000.
- SENLLE Andrés & STOLL Guillermo. 1995. **Calidad Total y Normalización**. Madrid: Gestión 2000.
- SIMONASSI Luis, LEITER Alfredo. 2003. **Dirección Estratégica de la Producción: un marco conceptual a nivel microeconómico y varias técnicas para la gestión de la mejora productiva**. Buenos Aires: Editorial Nueva Librería.
- UDAONDO DURÁN Miguel. 1992. **Gestión de Calidad**. Madrid: Díaz de Santos.
- UNIÓN DE TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONÓMICOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, UTHGRA SALTA. *In* www.uthgrasalta.org.ar
- VILAR BARRIO José Francisco. 1997. **Cómo implantar y gestionar la Calidad Total**. Madrid: Ed. Fundacion Confemetal.
- WALLINGRE, Noemí. 2007. **Historia del Turismo Argentino**. Buenos Aires: Ediciones Turísticas de Mario Banchik.
- WYNARCZYK Hilario. 2002. **El trabajo de tesis. Orientaciones técnicas, especialmente para niveles de licenciatura y master en ciencias de la administración y sociales**. (Edición digital). Buenos Aires: Técnica Administrativa. *In* <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/eltrabajodetesis/caratula.htm>

- ZEITHAML Valarie A., PARASURAMAN A. & BERRY Leonard L. 1993. **Calidad Total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores**. Madrid: Díaz de Santos.