

## EMPRESAS, CAPITAL SOCIAL Y CALIDAD

### Un estudio de casos múltiples en Mar del Plata, Argentina

Daniela Castellucci<sup>\*</sup>  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Mar del Plata - Argentina

**Resumen:** El artículo presenta los principales resultados de un estudio sobre empresas de servicios turísticos en relación a la gestión de la calidad, desde la perspectiva teórica del capital social. Desde un enfoque cualitativo y tomando la modalidad de estudio de casos múltiples, se indaga en dieciocho empresas turísticas de la ciudad de Mar del Plata el nivel en que se encuentra su cultura de la calidad, y se identifican los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. Los resultados evidencian que en las empresas analizadas aún no está consolidada una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Además, los componentes cognitivo y estructural de su capital social están limitando el desarrollo de esta cultura. Así, el perfil cultural organizacional y de la alta dirección, se constituyen en uno de los principales factores restrictivos.

**PALABRAS CLAVE:** empresas turísticas, capital social, gestión de la calidad, Mar del Plata.

**Abstract:** Companies, Social Capital and Quality. A Multiple Case Study in Mar del Plata, Argentina. The paper presents the main results of a study on tourist service companies in relation to quality management, from the theoretical perspective of social capital. From a qualitative perspective, and taking the mode of multiple case studies, it is investigated in eighteen tourism companies in the city of Mar del Plata its culture of quality level, and are identified the key factors in making decision for the implementation of Quality Management Systems. The results show that the surveyed companies have not established a culture of quality oriented towards excellence. Besides, cognitive and structural components of social capital are limiting the development of this culture. Thus, the cultural and high management profile of the organizations is constituted as one of the main limiting factors.

**KEY WORDS:** tourism companies, social capital, quality management, Mar del Plata.

## INTRODUCCIÓN

La permanencia y el progreso de las empresas turísticas en los mercados en los que operan y/o pretenden operar exigen, entre otras cuestiones, avances en la competitividad (González & Mendieta, 2009; Ibañez Pérez, 2011; Kotler, Bowen & Makens, 2004). Esto requiere que los directivos de las empresas adopten aptitudes y actitudes positivas hacia la innovación, la inversión y la aplicación de tecnologías de gestión y reformas organizacionales (Alburquerque, 2004).

---

<sup>\*</sup> Licenciada en Turismo y Magíster en Desarrollo Turístico Sustentable por la Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina. Se desempeña como docente en la carrera Licenciatura en Turismo en la Universidad Nacional de Mar del Plata y en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina; y como investigadora del Centro de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Email: dicastel@mdp.edu.ar

Entre las acciones innovadoras se encuentra la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en la organización. La gestión de la calidad, como la etapa superior del aseguramiento de la calidad, y la profundización en la mejora continua de la eficacia y la eficiencia de los sistemas de gestión, se enfocan explícitamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas de la organización (ISO 9000, 2005). La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad entonces debería ser una decisión estratégica de la empresa (ISO 9001, 2008).

El Ministerio de Turismo ha asumido en Argentina la misión de fomentar políticas nacionales que apunten a elevar el nivel de calidad de la actividad. En este sentido, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016 – PFETS (Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación y Consejo Federal de Inversiones, 2005) plantea entre sus objetivos buscar una gestión de la calidad en destinos turísticos, considerándola un factor clave para la cooperación y la competitividad. Asimismo se constituye en uno de los cuatro campos de actuación del mismo. Por otra parte, la Ley Nacional de Turismo (Nº 25.997) expresa entre sus principios rectores la preferencia por desarrollar una dinámica de mejora continua hacia la excelencia.

No obstante estos esfuerzos del sector público a nivel nacional se observa que no hay una correspondencia en el plano de la aplicación e implementación de las diversas herramientas que contribuyen a mejorar la calidad del servicio. Esto se da particularmente en destinos maduros como la ciudad de Mar del Plata dónde un número muy reducido de empresas turísticas han certificado sus sistemas de calidad.

En este contexto se plantea el problema de investigación a propósito de las posibilidades y restricciones en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por empresas de servicios turísticos de Mar del Plata en la actualidad. En definitiva, se busca responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Está instalada la cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en estas empresas turísticas? Y ¿Cuáles son los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios?

Se entiende como factores todos aquellos elementos externos e internos relacionados con la organización que pueden influir en la decisión de implementar Sistemas de Gestión de Calidad como ser: nivel de exigencia de clientes, marco regulatorio, acceso a líneas de financiamiento, perfil cultural de los empresarios y/o gerentes y de la organización.

Así, los objetivos generales del estudio consisten en conocer en las empresas turísticas de Mar del Plata en qué nivel se encuentra su cultura de la calidad; e indagar acerca de cuáles son los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por estas empresas, desde el punto de vista de los empresarios y/o gerentes.

En tanto los objetivos particulares consisten en identificar y describir las características de la cultura organizacional, del perfil cultural de la alta dirección, y de la cultura de la calidad en las empresas de servicios turísticos desde la perspectiva teórica del capital social; identificar y caracterizar los factores condicionantes internos y externos de las empresas de servicios turísticos que posibilitan y/o restringen la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad; y conocer la significación que los empresarios y/o gerentes, y empleados de empresas de servicios turísticos le asignan a la calidad en el servicio y a los Sistemas de Gestión de Calidad.

Una revisión de la literatura muestra que los estudios realizados en el campo de la calidad de los servicios turísticos en Argentina en la última década se han efectuado desde el enfoque económico y especialmente desde el marketing. Así estos estudios refieren desde el punto de vista de la empresa a la gestión y desarrollo de acciones de calidad (Ortelli, 2005) y a la dinámica del sector empresarial turístico en relación con la calidad de los servicios (Dieckow, Tamagni, Cáceres, Senn & Macchione, 2008).

Desde el punto de vista del cliente se han estudiado sus percepciones sobre la calidad de los servicios turísticos y los niveles de satisfacción, generalmente mediante la aplicación y/o adaptación del modelo SERVQUAL (Arigossi, 2002; Caruso & Vaquero, 2009; Dipierri & Zanfardini, 2004; Gazzera & Lombardo, 2007; Zanfardini & Tamagni, 2002). Y desde el punto de vista del destino se encuentra el trabajo de Iglesias (2005) que hace referencia a la gestión integral de la calidad en destinos turísticos y la importancia del liderazgo de la administración pública en la misma.

A nivel internacional y desde el punto de vista de la empresa se encuentran diversos estudios que se centran en la implementación de sistemas de calidad (Cruz Ros, 2007) y la validación de las dimensiones de la calidad (Ekinci & Riley, 2001), los indicadores de calidad (Esteban Alberdi, 2007), la aplicación de modelos de gestión de la calidad (Yepes Piqueras, 2004) y la percepción de la calidad en el servicio (Hussain & Ekiz, 2007), entre otros. Asimismo se encuentran trabajos en relación a los destinos como el estudio de Cimmino (2012) sobre la implementación de sistemas de calidad en España e Italia.

En cuanto a la bibliografía sobre capital social y empresas se observan trabajos de procedencia principalmente internacional que analizan y reflexionan sobre la importancia de este capital para las organizaciones (Carey Sinéad & Krause, 2011; Oleaga Páramo & Ugalde Sánchez, 2005; Jiménez & Piña Zambrano, 2011; Chuang Ch.-H., Chen & Chuang Ch.-W., 2013), como efecto mediador sobre los beneficios de la empresa (Blasco Bocigas, Navas López & López Sáez, 2010), o como una ventaja competitiva (Ribeiro, Vila & Fornoni, 2005). Si bien se encuentran algunos documentos que hacen referencia al capital social en empresas del sector turístico (Zhao, Ritchie & Echtner, 2011; Fernández Aldecua, 2011), o al capital social en comunidades de destinos turísticos (Cacciutto & Barbini, 2012), no se han podido ubicar trabajos que refieran a la problemática de la calidad en las empresas dentro del campo del turismo desde el enfoque del capital social.

En lo que refiere a estudios sobre la cultura organizacional y la calidad se encuentran diferentes documentos de procedencia mayoritariamente internacional que hacen referencia a la importancia que tiene el cambio de la cultura organizacional para facilitar la introducción de la gestión de la calidad o implementar sistemas de calidad (Barba Alvarez, 2002; González González & Fernández, 2000; Romero, 2006; Romero & Miranda, 2005; Salcedo & Romero, 2006). A su vez, otros autores sostienen que la valoración y concepción que se tenga sobre la calidad incidirá en las posibilidades de un cambio en la cultura organizacional (Mallo, Artola, Zanfrillo, Busetto, Morettini, Galante & Pascual, 2006; Martínez Martínez, 2001).

## **EL ENFOQUE SOCIOCULTURAL EN EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

Desde un enfoque económico se entiende que las empresas turísticas operan según las condiciones y reglas de juego del mercado donde la calidad en los servicios turísticos se convierte en un elemento de competitividad y fortaleza intrínseca (Esteban Alberdi, 2007; Fernández Noriega, 2004; Foronda Robles & García López, 2009; Gutiérrez Broncano & Rubio, 2009). Por tanto, los factores explicativos de la competitividad hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo y la eficiencia en el servicio de post venta. En definitiva, tiene que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como una apuesta clara por la calidad (Albuquerque, 2004).

No obstante ello, otras condiciones de tipo sociocultural operan en el accionar de las empresas e influyen en el modo que se prestan los servicios turísticos (González Santa Cruz, Sánchez Cañizares & López-Guzmán, 2011; Lillo Bañuls, 2009; Lillo Bañuls, Ramón Rodríguez & Sevilla Giménez, 2007; Mendoza Sierra, Orgambidez Ramos & Carrasco González, 2010; Rodríguez García & García García, 2012). Marín (1994: 133) sostiene que la emergencia del estudio de la empresa desde un enfoque cultural se debe a varios factores de índole económico-empresarial, sociopolítico y científico-cultural. Entre estos factores se destacan: el éxito de empresas "excelentes" que han sabido enfrentar el cambio y adelantarse a él gracias a que sus líderes han sabido crear y potenciar una cultura fuerte; un mayor protagonismo de la sociedad y redescubrimiento de las solidaridades primarias en lugar de los intereses; y la tendencia a concebir el éxito no tanto ya en términos materiales sino de calidad de vida.

Entonces, estudiar a las empresas desde un enfoque sociocultural permite determinar las características de su cultura organizacional la cual condiciona su desempeño e incide finalmente en la satisfacción del cliente. Hernández (2002) sostiene que no hay una única técnica o programa específico para desarrollar una cultura orientada hacia la excelencia en forma eficiente y que sea aplicable a cualquier empresa. Para ello y con el fin de desarrollar una metodología particular para cada organización se considera necesario hacer un estudio de la situación actual de la empresa.

Chiavenato (2005: 164) entiende por cultura organizacional al “conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización”. Así, la cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización. Este autor sostiene que existen dos tipos extremos de culturas organizacionales: la cultura de estilo tradicional y la de estilo participativo. La primera se caracteriza por su rigidez y por tener aspectos conservadores. Es decir, mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones. La segunda se caracteriza por su adaptabilidad y flexibilidad, donde siempre están revisando y actualizando sus culturas.

La cultura organizacional de una empresa es mejorable aunque algunas son más aptas para implementar cambios y asumir desafíos (Salcedo & Romero, 2006). De ahí que la presencia de ciertas características en las empresas pueden predisponer mejor para desarrollar una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, implementando Sistemas de Gestión de Calidad y certificando normas.

Hernández (2002) sostiene que existen ciertos aspectos que revelan el perfil cultural de una empresa como ser: las relaciones interpersonales (niveles de cooperación o de conflicto) intraorganizacionales e interorganizacionales, el grado de identificación con el ente, la estructura organizativa, entre otros. Por otra parte, la participación en la toma de decisiones (Martínez Fuentes, Balbastre Benavent, Escribá Moreno, González Cruz & Pardo Del Val, 2002), la comunicación y el compromiso (Mendoza Sierra *et al*, 2010), y el trabajo en equipo (Hernández, 2002), son circunstancias que pueden ayudar a establecer la fortaleza de una cultura organizacional y consecuentemente ayudan a la instalación o mejora de una cultura de la calidad (González González & Fernández, 2000).

Son justamente estos aspectos que también se encuentran presentes en la composición del capital social de una empresa y donde se traslucen los diferentes niveles de confianza, cooperación y reciprocidad (Durston, 2002). En definitiva son las relaciones (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Putnam, 2000), actitudes (Durston, 2002) y valores (Fukuyama, 2003) que gobiernan las interacciones entre los miembros de una organización (Grootaert & Van Bastelaer, 2001), es decir su capital social, lo que incidirá en las características que tomará su cultura organizacional.

Por otra parte, en la conducción de una organización como en la implementación de cualquier proceso organizacional, y en el caso particular de los Sistemas de Gestión de Calidad, el rol de la alta dirección es fundamental. En este sentido, la Norma ISO 9001:2008 establece entre las responsabilidades de la dirección el compromiso que debe asumir la misma. La alta dirección entendida como persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización (ISO 9000, 2005: 10), debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Así, el estilo de dirección incide en las posibilidades de su implementación (Adam & Ebert, 1991; Ishikawa, 1997), en tanto un estilo de

dirección participativa (Lazzati & Sanguineti, 2003) estimula mejor el esfuerzo hacia el mejoramiento de la calidad (Hernández, 2002).

## EL CAPITAL SOCIAL

La noción de capital social es relativamente nueva siendo las primeras conceptualizaciones formuladas durante las últimas dos décadas del siglo XX. Si bien los autores clásicos como Bourdieu, Coleman y Putnam, entre otros, se han referido fundamentalmente a un nivel de análisis macro, dentro de la sociedad; la teoría del capital social también ha sido aplicada para el estudio de empresas y organizaciones. Así, entre los primeros trabajos (Leana & Van Buren, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998) se destaca el de Nahapiet & Ghoshal (1998: 243) quienes conciben al capital social como *“la suma de los recursos reales y potenciales derivados de las relaciones de una red”*.

Estos autores analizaron cómo el capital social facilita la creación de nuevas organizaciones de capital intelectual y en la medida que construyan un capital social más denso podrán obtener ventajas sobre otras organizaciones del mercado. Por otra parte distinguen tres dimensiones de capital social: estructural, relacional y cognoscitiva. La dimensión estructural se refiere a la totalidad de las conexiones entre los actores, la dimensión relacional describe la clase de relaciones personales entre ellos, y la dimensión cognoscitiva se refiere a esos recursos que proporcionan representaciones, interpretaciones y sistemas compartidos de significación (Ribeiro et al., 2005).

En la aplicación de la teoría del capital social al estudio de las sociedades uno de los autores precursores ha sido Pierre Bourdieu (1986) quien concibe al capital social como el agregado de los recursos reales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo. Así, el capital social abarca la red y los activos que se pueden movilizar a través de esa red.

James Coleman (1988, 1990) también es otro de los autores precursores, quien sostiene que el capital social son recursos socio-estructurales constituyéndose en un activo capital para el individuo, facilitando ciertas acciones para los individuos que están dentro de esa estructura. Es decir, lo considera como un recurso dado que las relaciones sociales pueden significar redes de beneficios; y como un capital productivo dado que facilita logros que en su ausencia no serían posibles.

Asimismo, Robert Putnam (2000) entiende que el capital social son las características de las organizaciones sociales, tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas. En su trabajo *“Making democracy work”* (Putnam, 1993) advierte que las redes más favorables para la construcción de un stock elevado de capital social son las redes de relaciones horizontales, es decir relaciones entre actores equivalentes en nivel de status y poder (Ribeiro et al., 2005).

Por su parte, Francis Fukuyama (2003) sostiene que el capital social son las normas o valores compartidos que promueven la cooperación social permitiendo de este modo que los individuos débiles se agrupen para defender sus intereses y organizarse en función de sus necesidades colectivas.

En particular, John Durston (2002: 2) entiende que capital social es *“el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Ello constituye un capital dado que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones”*. De este modo, la confianza, la reciprocidad y la cooperación constituyen el contenido de las relaciones y de las instituciones sociales del capital social.

La confianza es una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas. Tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad y un soporte emocional que es el afecto que se siente hacia aquellas personas que resultan confiables. Confiar implica la disposición a entregar el control de bienes propios al otro. Sin embargo, cuanto mayor sea el valor de los bienes cuyo control se cede o comparte, mayor será el costo de oportunidad de seguir siendo confiable.

La reciprocidad es el principio fundamental que rige las relaciones institucionales formales e informales en una comunidad. En las sociedades premercantiles y en menor grado en las contemporáneas existe una lógica de intercambio basada en los obsequios (de objetos, ayuda, favores), lógica que es distinta de la mercantil aunque opera también en el ámbito del mercado. Un obsequio es un signo de estar dispuesto a iniciar o mantener una relación social que supone de parte del receptor la obligación culturalmente sancionada de retribuir de alguna forma el obsequio.

Asimismo, la cooperación se refiere a la acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. No debe confundirse con la colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes aunque compatibles. La cooperación, junto con la confianza y la reciprocidad, resulta de la interacción frecuente entre diversas estrategias individuales.

Por otra parte, Grootaert & Van Bastelaer (2001) sostienen que el capital social incluye a las organizaciones, las relaciones, las actitudes y los valores que gobiernan las interacciones entre las personas. A su vez, se puede clasificar según su forma en capital social cognitivo y estructural. El capital social *cognitivo* es un concepto más subjetivo e intangible y se refiere a las normas, valores, confianza, actitudes y creencias compartidas. Y el capital social *estructural* se refiere principalmente a las organizaciones, formales e informales, y a redes organizacionales y asociativas.

Desde esta perspectiva Barbini (2008) elabora un sistema de indicadores de capital social aplicable a un destino turístico, tomando como referencia el Cuestionario Integrado para la Medición de Capital Social del Grupo de Expertos en Capital Social del Banco Mundial, identificando:

- *Indicadores de capital social cognitivo*: Normas, creencias y valores que indiquen sentido de pertenencia y tiendan a: facilitar intercambios; reducir costos de transacción e información; comerciar sin contratos; estimular la ciudadanía responsable; orientar hacia la gestión colectiva de los recursos. Tipos y grados de confianza: confianza vinculada al establecimiento de relaciones interpersonales de amistad y redes sociales; confianza extendida a los miembros de la comunidad; confianza en las instituciones de gobierno.

- *Indicadores de capital social estructural*: Tipos y grado de acción colectiva: características de las organizaciones y redes formales e informales; modo de funcionamiento de los grupos de interés; participación en la toma de decisiones; heterogeneidad de los grupos de interés; extensión de conexiones con otros grupos.

Este sistema de indicadores permite analizar el estado del capital social de una comunidad como así también evaluar el aporte del turismo al desarrollo sustentable e integral de un territorio. En este sentido Barbini (2008) sostiene que en los procesos de desarrollo turístico de un destino es el tipo de capital social de su comunidad el que define los comportamientos facilitadores o limitantes del mismo.

Por lo anteriormente expuesto la aplicación de la teoría del capital social en el estudio de las empresas permite identificar las características del perfil cultural organizacional y de la alta dirección. De esta manera, se entiende que de acuerdo a los componentes cognitivo y estructural del capital social de una empresa, éstos pueden operar como facilitadores o limitantes para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

## **LA CALIDAD Y LA CULTURA DE LA CALIDAD**

Los enfoques para mejorar la calidad en las empresas surgen en la segunda mitad del siglo pasado, basados en los trabajos de Deming (1975), Juran (1983) y Crosby (1979). Estos enfoques estaban centrados en la producción de bienes principalmente del sector industrial bajo los programas de Control Total de la Calidad. Luego, estas iniciativas se fueron difundiendo llegando a casi todos los sectores económicos: servicios financiero, educación, servicios sociales, servicios sanitarios, entre otros (Casadesus Fa & Heras Saizarbitoria, 2005).

Como en el resto de los sectores económicos la aplicación de criterios de calidad en la gestión de los servicios y de los destinos turísticos tiene como objetivo final elevar la competitividad (Ibañez Pérez, 2011; Pérez & Sereno, 2005). Así, la apuesta por la calidad como elemento diferenciador de



los servicios y de los destinos turísticos se ha convertido en el eje de las estrategias de competitividad en el mundo actual (Foronda Robles & García López, 2009).

El término calidad tiene múltiples significados y definiciones según la evolución que ha tenido el término en su todavía reciente historia. A los fines del presente trabajo se entiende a la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2005: 12). Es decir, es el nivel en que un grupo de características propias de un producto o de un servicio dan concreta respuesta a las necesidades o expectativas establecidas (generalmente implícitas u obligatorias) del cliente y otras partes interesadas de la organización.

Grönroos (1994) sostiene que la calidad de un servicio tal y como es percibida por el cliente tiene dos dimensiones: una dimensión técnica (“el qué”) y una dimensión funcional (“el cómo”). La primera refiere a lo que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones entre comprador y vendedor han finalizado. Implica soluciones técnicas, sistemas informáticos, maquinaria, conocimientos y experiencias. La segunda refiere al proceso de entrega del servicio o producto. Implica apariencia, accesibilidad, contacto con el cliente, actitudes, relaciones internas, comportamiento y disposición al servicio.

Por otra parte, los Sistemas de Gestión de Calidad se constituyen en importantes herramientas de gestión para las empresas. Se encuentran reconocidas internacionalmente y se enfocan en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos que las organizaciones llevan a cabo (ISO 9000, 2005). Se trata de documentos de aplicación voluntaria que contienen especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y los avances de la tecnología, y deben satisfacer determinados requerimientos entre otros los descriptos en las normas.

Para que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad sea exitosa se requiere de un cambio en la cultura organizacional (Hernández, 2002; Llorens Montes, 1998; Muller de La Lama, 1999; Salcedo & Romero, 2006), generando o afirmando una cultura de la calidad en la organización. La cultura de calidad es definida por Cantú (1997) como el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementadas con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

González González & Fernández (2000) sostienen que para lograr una cultura de la calidad se necesita primero un cambio en la cultura organizacional. Es decir, para que una empresa pueda gestionar en el paradigma de Calidad Total se requiere ante todo un cambio en la cultura de la calidad de sus directores, pues estos son en definitiva los gestores del cambio estructural que se tiene que realizar en la organización. Además este cambio tiene que llegar a cada uno de los grupos que la conforman y a cada uno de los individuos de los grupos. Cualquiera sea el método de cambio de la cultura organizacional escogido este proceso se tiene que realizar liderado por la alta dirección

con un fuerte involucramiento de todos los trabajadores, tomando en cuenta a los clientes y realizando actividades de capacitación.

Entonces, la cultura de la calidad puede ser entendida como el conjunto de las creencias, los valores, las normas y las prácticas asumidas, tendientes a brindar un servicio que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente y de otras partes interesadas de la empresa. Su máximo nivel se alcanza cuando la organización obtiene la certificación de normas de calidad o implementa un Sistema de Gestión de Calidad. En este nivel, se puede considerar que una organización posee y promueve la cultura de la calidad, y es apta y progresa hacia una cultura orientada hacia la excelencia.

## **METODOLOGÍA**

El diseño de investigación consiste en un estudio cualitativo tomando la modalidad de casos múltiples. La perspectiva cualitativa se basa en el paradigma interpretativista de las ciencias sociales, para el cual existen múltiples realidades que son construidas según las distintas formas de observar e interpretar el mundo que tienen las personas. Trabaja con el universo de significados, motivos, aspiraciones, creencias, valores y actitudes (De Souza Minayo, 2003: 18). En cuanto a los estudios de casos múltiples, tienden a focalizarse en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual (Vasilachis de Gialdino, 2006: 222).

Asimismo, la investigación es exploratoria y descriptiva en tanto su propósito es identificar las características de la cultura organizacional, del perfil cultural de la alta dirección y de la cultura de la calidad de la organización, e identificar los factores condicionantes internos y externos que restringen y/o posibilitan la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por las empresas turísticas.

*El objeto de estudio:* Las unidades de análisis están representadas por las empresas del sector hotelero, gastronómico y de balnearios. A su vez, en cada unidad de análisis se identifican dos subunidades de análisis: la alta dirección, es decir los empresarios y/o gerentes de esas empresas, en virtud de tratarse de pymes y mipymes; y los empleados.

En base a la propuesta elaborada por Barbini (2008) se diseña un sistema de indicadores para el estudio del capital social de una empresa turística. Así, en cada organización se analiza el capital social en sus dos dimensiones, cognitiva y estructural, a fin de determinar si resulta facilitador o limitante para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

*Capital social cognitivo: dimensión subjetiva*

- *Conocimientos, creencias, percepciones y valoraciones:* perfil cultural organizacional (trabajo en equipo, participación, relaciones interpersonales, capacitación, asociatividad); perfil cultural de la alta dirección (caracterización de sí mismo, liderazgo propio); cultura de la calidad (definición de calidad, conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, satisfacción del cliente); servicios turísticos del destino; y el cliente.

*Capital social estructural: dimensión objetiva*

- *Características de la empresa* (rubro de la empresa, antigüedad de la empresa, estructura organizativa, cantidad de empleados), *y de la alta dirección* (edad, lugar de nacimiento, formación).
- *Prácticas:* perfil cultural organizacional (comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, asociatividad, posibilidad de innovación de los empleados, gratificación, capacitación, criterios de remuneración y promoción); perfil cultural de la alta dirección (comunicación, capacitación, actitudes para la gestión de la calidad); y cultura de la calidad (aplicación de prácticas mínimas, adaptación parcial o total de manuales de calidad, implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, certificación según normas de calidad).

En base a la identificación de las propiedades del capital social de la empresa correspondiente a la categoría cultura de la calidad se pueden determinar tres instancias: incipiente, en desarrollo o consolidada. Todas estas instancias suponen un umbral mínimo de valoración a la calidad, al cliente y su satisfacción.

Una cultura de la calidad es *incipiente* cuando aplica algunas prácticas de gestión de calidad al brindar el servicio, como por ejemplo encuestas de satisfacción de servicio al cliente, gestión de quejas, líneas de contacto.

Una cultura de la calidad *en desarrollo* se da cuando la organización cuenta con manuales de calidad, adaptándolo total o parcialmente, y/o inicia un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Tiene procedimientos, técnicas operativas y registros documentados.

Y se considera que la cultura de la calidad está más *consolidada* cuando da evidencia objetiva de haber implementado un Sistema de Gestión de Calidad o ha certificado su Sistema de Gestión de Calidad según Normas internacionales ISO 9000 o nacionales IRAM-SECTUR. En este caso se puede decir que ha comenzado a transitar un camino hacia una cultura dirigida hacia la excelencia.

*La muestra:* Los casos que integran la muestra cualitativa de las empresas se determinaron empleando el método “bola de nieve” y se definieron en función de variables que permitieron

determinar tres niveles de empresas: alto, medio y bajo. De este modo, las empresas hoteleras se determinaron por la categorización de los alojamientos hoteleros. Las empresas gastronómicas se fijaron teniendo en cuenta el sub rubro (restaurantes, confiterías, comidas rápidas, parrillas), su demanda y su ubicación geográfica en la ciudad. Y las empresas de balnearios se determinaron por las tarifas de las unidades de sombra correspondiente a la temporada 2009-2010. Así, la muestra cualitativa quedó integrada por dieciocho empresas turísticas.

*Recolección de datos:* La información necesaria para la investigación se obtuvo directamente de los empresarios, gerentes y empleados de las empresas. La recolección de datos se realizó durante los meses de noviembre y diciembre de 2009. Se efectuaron treinta y ocho entrevistas semiestructuradas, que se distribuyeron entre los empresarios y/o gerentes, y los empleados de empresas de servicios turísticos. Para su implementación se procedió a la concertación de entrevistas con los empresarios y/o directivos. Una vez finalizada la entrevista se le solicitaba permiso para realizar la entrevista a un empleado.

## **LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE MAR DEL PLATA**

La ciudad de Mar del Plata, ubicada en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires, se constituye en uno de los destinos turísticos emblemáticos de Argentina. Se caracteriza por la variedad de su oferta y el volumen de su demanda turística, principalmente en su producto turístico “sol y playa”. En particular, la hotelería y la restauración representan dos rubros tradicionales de alta incidencia dentro de la actividad turística de la ciudad. Dada esta relevancia se las ha tomado como objeto de estudio para su indagación junto a las empresas del sector de balnearios.

De acuerdo a los objetivos del estudio, la identificación de los componentes cognitivo y estructural del capital social de las empresas turísticas analizadas ha permitido conocer el perfil cultural organizacional y de la alta dirección, y la cultura de la calidad. A continuación se presentan los principales resultados y posteriormente se exponen los factores condicionantes internos y externos que inciden en la decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en las mismas.

## **CAPITAL SOCIAL COGNITIVO**

### **Perfil cultural organizacional**

Los empresarios y/o gerentes como los empleados entrevistados, indistintamente del rubro, señalan que el trabajo en equipo es importante para brindar un buen servicio al cliente aún cuando advierten ciertas dificultades para lograrlo que luego son superadas. En este sentido, una empleada manifestaba *“Si no hay trabajo en equipo no se puede, mas en una empresa grande como ésta. Donde falla alguien del equipo, fallan todos”*.

Por otra parte, se observa que en más de la mitad de los casos analizados, principalmente del rubro gastronómico, los empresarios y/o gerentes entrevistados no valoran la participación de los empleados en lo que respecta a las instancias de comunicación e intercambio de información en ambas direcciones. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de las empresas, la mayoría de los entrevistados manifiestan que son buenas.

Asimismo, en más de la mitad de las empresas analizadas se advierte la importancia que se le asigna a la asociatividad institucional. En cuanto a la asociatividad comercial una sola de las empresas gastronómicas analizadas ha establecido vínculos asociativos comerciales con otras empresas.

Respecto de la capacitación se observa que la valoración que le atribuyen los empresarios y/o gerentes varía de acuerdo al rubro al que pertenecen. Los gerentes hoteleros y empresarios gastronómicos manifiestan que es importante capacitar y mantener actualizado al personal aún cuando no todos capacitan efectivamente a sus empleados.

Sin embargo, se observa que esta valoración sobre la capacitación por parte de los gerentes no es compartida por los propietarios de los hoteles dado que lo consideran un gasto innecesario constatándose en la siguiente expresión *“...el sólo hecho de convencer al hotelero de hacer cursos de capacitación a mi me da dolor de cabeza, porque como gerente les digo: dejame pagarle el curso a seis personas, y ellos me responden: ¿vas a gastar en eso? ¿los vas a preparar para que después vayan a trabajar a otro hotel?”*

En tanto en las empresas balnearias se observa que varios concesionarios le atribuyen una escasa valoración a la capacitación *“...en lo que se refiere a personal, nosotros no demandamos una mano de obra calificada, el cliente demanda una persona que lo atienda correctamente, pero no con una capacitación determinada”*.

### **Perfil cultural de la alta dirección**

Desde el punto de vista de los empresarios y/o gerentes se advierte en la mayoría de los entrevistados las siguientes características que se consideran necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realistas, comprometidos y activos. En varios empresarios hoteleros y de balnearios se observa que son impulsores y colaboradores. Y sólo en algunos empresarios, primordialmente de los rubros gastronómicos y hoteleros, se observa que son innovadores e ingeniosos. En función de las características observadas en la mitad de los empresarios y gerentes entrevistados, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

En cuanto a la percepción propia del liderazgo que ejercen en la empresa, en la mayoría de las empresas analizadas coincide lo que han expresado los empresarios y/o gerentes desde sus

experiencias en la conducción de la empresa con la caracterización que proponen de un buen líder, y también con lo expresado por los empleados entrevistados.

### **Cultura de la calidad**

La concepción que tienen los empresarios sobre la calidad en el servicio es heterogénea. La mitad de los empresarios de balnearios y gerentes hoteleros entrevistados entiende por calidad *“satisfacer las expectativas del cliente”*, haciendo referencia al concepto centrado en el cliente. En el caso particular de los empresarios de balnearios también entienden por calidad aspectos relacionados con la atención o el estado del equipamiento, al igual que la mayoría de los empresarios gastronómicos. Esto se constata en expresiones tales como *“...es estar atendido como corresponde”*, y *“...es la limpieza y el estado que pueden llegar a tener los baños, la arena, los vestuarios”*. Haciendo alusión a la calidad técnica y a la calidad funcional centrada en el producto y en el proceso.

La mayoría de los empresarios y gerentes entrevistados atribuye una valoración alta a la calidad brindada en los servicios como así también al cliente y a su satisfacción, lo que se constata en la siguiente expresión *“...uno le tiene que dar a la gente lo que ellos quieren, no lo que uno quiere, y hay que estar bien sensible a escucharlos”*. Sin embargo, en las empresas cuya demanda es de nivel medio-bajo esta valoración es inferior, lo que se constata en la siguiente expresión *“...el empleado tiene la razón, no el cliente; el cliente es muy caprichoso”*.

Por otra parte, se advierte que la mayoría de los empresarios y/o gerentes entrevistados tienen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad con disímil valoración. En el rubro hotelero se observa que todos los gerentes entrevistados poseen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad y le atribuyen una alta valoración. Sin embargo, advierten que los propietarios de los hoteles aún no están concientizados sobre su importancia para mejorar la calidad de los servicios. En el rubro de balnearios la mayoría de los empresarios posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad pero su valoración es disímil. Y en el rubro gastronómico sólo la mitad de los empresarios entrevistados poseen conocimiento sobre los mismos y le asignan una alta valoración.

## **CAPITAL SOCIAL ESTRUCTURAL**

### **Características de las empresas y de la alta dirección**

Las empresas prestadoras de servicios turísticos analizadas poseen disímiles características respecto de su antigüedad, su estructura de funcionamiento y en la cantidad de empleados. Las empresas hoteleras son las que presentan una estructura de funcionamiento más compleja y mayor antigüedad en su trayectoria. Atento a ello, salvo un solo caso, se pudo entrevistar a los gerentes de los establecimientos hoteleros, en tanto en los rubros gastronómicos y balnearios se entrevistaron primordialmente a los empresarios.

En cuanto a la alta dirección la mayoría de los empresarios y gerentes entrevistados de los rubros de hotelería y gastronomía son marplatenses. A diferencia de los empresarios de balnearios los cuales son oriundos de otras localidades o provincias. En cuanto a la formación de los empresarios y gerentes entrevistados se observa que menos de la mitad poseen estudios universitarios. Y en todos los casos analizados poseen amplia experiencia en el rubro en el que trabajan. Respecto a la edad de los entrevistados se observa que en la mitad de los casos analizados los empresarios y gerentes entrevistados superan los cincuenta años de edad, en tanto en la otra mitad la edad de los entrevistados se encuentra entre los treinta y cuarenta años.

### **Perfil cultural organizacional**

La comunicación entre los empresarios y/o gerentes y el personal, en la mayoría de los casos, es buena. Al respecto, uno de los empresarios señalaba *“...acá los empleados trabajan con total libertad, pueden opinar libremente”*. En más de la mitad de los casos los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan. Y, en general, la toma de decisiones está centralizada en los empresarios.

En cuanto al trabajo en equipo se advierte que en más de la mitad de las empresas analizadas los empleados tienen buena predisposición y logran trabajar en equipo superando algunas dificultades que se presentan. En tanto en las otras empresas, principalmente las que pertenecen al rubro gastronómico, resulta difícil lograr que los empleados trabajen en conjunto. En este sentido, los empresarios argumentan esta dificultad en el bajo nivel de estudios y preparación que tienen la mayoría de los empleados.

Consecuentemente, esto incide en la participación que tienen los integrantes de las empresas en su operatoria normal y en las sugerencias de ideas. En este sentido, uno de los gerentes entrevistados señalaba *“...no es fácil que cooperen. Si hay uno que tiene mucho trabajo y hay otro parado al lado, le tenés que decir: che, no le das una manito?”*. De este modo, se advierte que la participación de los integrantes de las empresas analizadas es limitada en la mayoría de los casos observados.

En la mayoría de las empresas analizadas el criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. Se observa que en aquellas empresas cuyos servicios apuntan a una demanda de clase media-baja, el criterio aplicado para la promoción a puestos superiores es en base a la antigüedad.

Respecto de las sugerencias de los clientes, en la mayoría de las empresas las consideran e incorporan, aunque los medios empleados para obtener esta información es disímil en cada rubro empleando indistintamente libros de quejas y sugerencias, encuestas y la comunicación verbal.

En relación a la asociatividad con otras empresas la mayoría de las empresas analizadas, indistintamente del rubro, participan de la institución sectorial empresaria que los representan y sólo una ha generado relaciones comerciales asociativas con otras empresas y entidades. De este modo, se observa en la mayoría de los casos que la asociatividad se presenta primordialmente a nivel institucional e intrasectorial.

Respecto de la capacitación la mitad de las empresas analizadas capacitan a su personal mediante el desarrollo de diferentes actividades desde charlas hasta el dictado de cursos específicos dentro de la empresa o fuera de ella. En principio, estos cursos ayudarían a mejorar la calidad en los servicios prestados por las empresas al menos parcialmente. Pero se hace evidente en la mayoría de los casos, la ausencia de una capacitación que aborde la complejidad de la gestión de la calidad de los servicios.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical en todos los casos. Están orientadas a los costos y a los controles y los cambios son lentos y progresivos, en la mayoría de los casos; y son impositivas, conservadoras y el trabajo es pautado, en menos de la mitad de los casos, indistintamente del rubro al que pertenecen.

### **Perfil cultural de la alta dirección**

En la mayoría de los empresarios entrevistados se observa que confían en su propia experiencia en la conducción de la empresa. Situación que es disímil en el caso de los gerentes hoteleros. Si bien confían en su experiencia en la conducción de la empresa suelen realizar consultas a los empleados o a especialistas, considerando que la experiencia en sí no es suficiente. En este sentido un gerente señalaba *"...yo soy de consultar mucho a las personas y a veces surgen ideas muy buenas que hacen cambiar mi postura"*.

También se observa en la mayoría de los gerentes hoteleros entrevistados, un compromiso personal con la organización, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, y capacidad de perseverancia en las tareas y actividades asumidas.

En función de estas características se advierte que en casi la mitad de los empresarios y/o gerentes entrevistados, indistintamente del rubro al que pertenecen, poseen predominantemente rasgos de un modelo mental conservador. Es decir, tienden a rechazar las novedades, tienen una reducida disposición al cambio y su comunicación dentro y fuera de la organización es relativamente abierta.



## **Cultura de la calidad**

Respecto de las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio se observa que de las dieciocho organizaciones analizadas sólo una empresa gastronómica está implementando Sistemas de Gestión de Calidad a varios procesos. En el rubro hotelero se advierte una empresa que ha iniciado el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y otra que ha adaptado manuales de calidad a algunos procesos operativos específicos.

En el resto de las organizaciones analizadas se advierten varias empresas, primordialmente del rubro hotelero y de balnearios, que han incorporado algunas prácticas mínimas para brindar calidad en el servicio; y en algunas empresas, primordialmente del rubro de balnearios, se observa la ausencia de estas prácticas.

De este modo, se observa que si bien la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas valoran la calidad en el servicio al cliente y su satisfacción sólo en dos empresas, del rubro gastronómico y hotelero, se ha traducido en acciones concretas para mejorar y/o alcanzar la excelencia en el servicio. Por otra parte, la mitad de los empresarios y gerentes entrevistados demuestran interés en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad.

## **LOS FACTORES CONDICIONANTES**

A partir de los indicadores cognitivo y estructural del capital social de las empresas se identifican los factores condicionantes internos y externos que posibilitan o restringen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, y consecuentemente pueden incidir en la decisión de las empresas a implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

### **Factores internos**

Se han identificado como factores condicionantes internos el perfil cultural de la alta dirección y el perfil cultural organizacional de la empresa. En cuanto al perfil cultural de los empresarios y/o gerentes, es decir la alta dirección, en la mitad de los casos se observa que se constituye en un factor condicionante restrictivo; dadas las características negativas de los líderes de las organizaciones. En efecto, el liderazgo de estilo directivo, el modelo mental conservador y las actitudes negativas de los mismos afectan una adecuada gestión de la Calidad Total. De este modo, en la mitad de los casos analizados el perfil cultural de los empresarios y/o gerentes determinados por los componentes cognitivo y cultural del capital social dificulta el desarrollo de una cultura de la calidad de excelencia.

Cabe consignar que en el caso particular del rubro hotelero donde se pudo entrevistar en la mayoría de los casos solamente a los gerentes de los establecimientos, el perfil cultural de los mismos se constituye en un factor condicionante posibilitador. En efecto, se observa la presencia de

características positivas en los líderes de las organizaciones necesarias para una gestión de la Calidad Total, el modelo mental abierto, y las actitudes positivas asumidas por los mismos. Otro factor condicionante posibilitador que se observa está dado por las nuevas generaciones de empresarios con formación especializada y espíritu innovador y gerentes jóvenes a cargo de las empresas. Ellos ven en la gestión de la calidad una herramienta que les permite mejorar la prestación de los servicios y satisfacer plenamente a sus clientes, otorgándole además a la empresa una diferencia competitiva en el mercado.

Respecto del perfil cultural de la organización los aspectos observados permiten advertir que en la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas se registra una preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, primordialmente en el rubro gastronómico, haciendo a las empresas menos aptas para el desarrollo de una cultura de la calidad dirigida hacia la excelencia.

Es decir, los componentes cognitivo y estructural del capital social estarían limitando su desarrollo. En este sentido, en la mayoría de las empresas analizadas se advierte una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la empresa que se observan a partir de una relativa participación de los empleados y la ausencia de una política de gratificación a los mismos. Y a nivel interorganizacional se observa en la relativa asociatividad que han establecido con otras organizaciones a nivel institucional y comercial. De este modo, se lo considera como un factor condicionante restrictivo.

En definitiva, todos estos aspectos se constituyen en indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que en la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

### **Factores externos**

Se han identificado como factores externos: el nivel de exigencia de los clientes, la existencia de un marco regulatorio, las líneas de financiamiento e incentivos económicos para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la certificación de Normas, y los costos económicos de su implementación.

El nivel de exigencia de los clientes es un factor condicional restrictivo dado que aún cuando son exigentes con el cumplimiento del servicio no siempre están exigiendo calidad en el servicio, y menos aún que estén certificados por normas de calidad. Se presume que esta actitud del cliente posiblemente se deba a las características del perfil del turista que visita Mar del Plata tan tradicional como el destino. Además, la inexistencia de un marco regulatorio de la actividad turística en los diferentes niveles jurisdiccionales que determine la obligatoriedad en la implementación de Sistemas

de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también se lo considera como un factor condicional restrictivo.

Respecto de los costos económicos que conlleva la decisión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa, al decir de los empresarios y/o gerentes, también se constituye en un factor restrictivo. De esto se infiere que tienden a considerarlo como un gasto y no como una inversión, lo que connota también una falta de mayor conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad. En cuanto a las líneas de financiamiento e incentivos económicos dirigidos a promover la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación también opera como una restricción en tanto se advierte que son escasos, de difícil acceso e insuficientemente promocionados.

## **CONCLUSIONES**

La ciudad de Mar del Plata ha estado vinculada al turismo desde sus orígenes, estableciéndose a fines del siglo XIX distintas empresas de servicios para cubrir las necesidades de alojamiento, restauración y balnearia a los primeros visitantes. Han transcurrido más de dos siglos y la ciudad ha pasado a ser uno de los destinos turísticos más importantes del país. Sin embargo, en el sector servicios se observa que los empresarios aún no le han asignado importancia a la gestión de la calidad tomándose como indicador la cantidad de empresas turísticas que han certificado normas ISO.

Esta problemática se observa en el marco de la política sobre calidad en los servicios turísticos del Ministerio de Turismo de Argentina donde la gestión de la calidad integra uno de los campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016.

Si bien en un principio el objetivo inicial y principal del trabajo de investigación fue indagar sobre los factores que inciden en la decisión de implementar Sistemas de Gestión de Calidad por las empresas de servicios turísticos, en el transcurso del estudio se advirtió que era necesario también indagar por la existencia de una cultura de la calidad en estas empresas.

La cultura de la calidad, entendida como el conjunto de creencias, valores, normas y prácticas asumidas, tendientes a brindar un servicio que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente; brinda una respuesta inicial, de carácter estructural, al escaso número de empresas turísticas marplatenses certificadas con normas de calidad.

La diferencial situación de Mar del Plata respecto a otros destinos turísticos de la República Argentina, en cuanto al desarrollo de una cultura de la calidad en sus empresarios del sector turístico, posiblemente se deba a su carácter de destino maduro sobre todo en el producto de “sol y playa” y una demanda repetitiva y nacional.

Esta situación coloca a la ciudad en desventaja respecto a destinos turísticos más incipientes con una camada de empresarios más jóvenes que se encuentran ante una demanda de procedencia internacional y que requiere *aggiornarse* continuamente frente a las nuevas exigencias y condiciones del mercado turístico actual. De ahí la importancia de considerar la capacidad innovadora de las empresas turísticas marplatenses para incorporar la gestión de la calidad, dado que la existencia de esta capacidad contribuye a posicionarse en el mercado turístico, individualmente y/o integrando junto a otras empresas la oferta del destino turístico.

Del estudio realizado surge la hipótesis que sostiene que en las empresas turísticas de Mar del Plata intervienen factores internos y externos a la organización de índole sociocultural, económica y política; los cuales inciden en el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia y consecuentemente afectan la decisión de implementar Sistemas de Gestión de Calidad. En particular, los factores internos de las empresas están condicionados por los componentes cognitivo y estructural de su capital social determinando tanto el perfil cultural de la organización como el de la alta dirección.

Así, del análisis efectuado se evidencia que el capital social estructural y cognitivo en la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad que se oriente hacia la excelencia. En efecto, en trece empresas se observa que poseen rasgos de una cultura de la calidad incipiente o apenas incipiente; en tanto en dos empresas, del rubro gastronómico y hotelero, se advierten características de una cultura de la calidad en desarrollo y consolidada. Se puede decir, entonces, que aún no está consolidada una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en especial en aquellas empresas que presentan una cultura organizacional de estilo tradicional muy conservador.

A partir de este análisis, y en la percepción de los empresarios y/o gerentes, se pudieron identificar varios factores externos e internos a la empresa que inciden en la existencia de una cultura de la calidad dirigida hacia la excelencia en las mismas, y consecuentemente podría incidir en la decisión de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad. Respecto de los factores condicionantes internos a la empresa que restringen cabe destacar que si bien están dados por el perfil cultural de la organización y de los empresarios y/o gerentes, esto no se da en todos los casos. En efecto, en aquellas empresas cuya alta dirección está constituida por empresarios y/o profesionales jóvenes se advierten en ellos características, aptitudes y actitudes de líderes que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, constituyéndose en un factor posibilitador.

Así, superar estas restricciones y potenciar estas posibilidades se constituye en un desafío para las empresas turísticas marplatenses dado que desarrollar una cultura de la calidad que se oriente hacia la excelencia y la mejora continua permitirá prestar un servicio sostenible a los usuarios. Por ello, las empresas debieran generar cambios e innovar en forma permanente acorde a las condiciones que determina el mercado turístico actual. De ahí que las estrategias para prestar un

servicio sostenible dependerán en qué fase del ciclo de vida se encuentren los productos turísticos, y de los componentes del capital social de las empresas turísticas locales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, Everett E. & Ebert, Ronald J.** (1991) "Administración de la producción y las operaciones". Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, México D. F.
- Albuquerque, F.** (2004) "El enfoque del desarrollo económico local". OIT, Buenos Aires
- Arigossi, I.** (2002) "Calidad en la prestación de servicios de los hoteles de Ushuaia". V Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata
- Barba Alvarez, A.** (2002) "Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad; el caso del LAPEM de CFE." Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México D. F.
- Barbini, B.** (2008) "Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico". Aportes y Transferencias 12(2): 65-91
- Blasco Bocigas, P.; Navas López, J. E. & López Sáez, P.** (2010) "El efecto mediador del capital social sobre los beneficios de la empresa: una aproximación teórica". Cuadernos de estudios empresariales 10: 11-34
- Bourdieu, P.** (1986) "The forms of capital". Handbook of theory and research for the sociology of education". Greenwood, Oxford
- Cacciutto M. & Barbini, B.** (2012) "Cultura y capital social en comunidades locales. El caso de la comunidad italiana del barrio Puerto de Mar del Plata". Estudios y perspectivas en turismo 21(3): 681-705
- Cantú, H.** (1997) "Desarrollo de una cultura de calidad". McGraw Hill, México D. F.
- Carey Sinéad, L. & Krause, D. R.** (2011) "Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships". Journal of Operations Management 29: 277-288
- Caruso, J. & Vaquero, M. C.** (2009) "Demanda y percepción de calidad de servicios turísticos. Estudio de caso: Comarca Turística de Sierra de la Ventana". X Jornadas Nacionales y IV Simposio Internacional de Investigación – Acción en Turismo. Universidad Nacional de Lanús, Lanús
- Casadesus Fa, M. & Heras Saizarbitoria, I.** (2005) "El boom de la calidad en las empresas españolas". Universia Business Review (tercer trimestre): 90-101
- Chiavenato, A.** (2005) "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Ed. Thomson, México D.F.
- Chuang, C.-H.; Chen, S. & Chuang, C.-W.** (2013) "Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics". Journal of Business Research 66(5): 678-687
- Cimmino, M.** (2012) "Quality, tourism and standardization: Italy towards a Plan Integral de Calidad del Turismo? A brief look at the breach of the tourist contract". Revista de análisis turístico 13(1): 39-48

- Coleman, J.** (1988) "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology* 94: 95-120
- Coleman, J.** (1990) "Foundations of social theory". The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge
- Crosby, P.** (1979) "Quality is free". Mentor, New York
- Cruz Ros, S.** (2007) "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques". *Dirección y Organización* 33: 63-73
- De Souza Minayo, M.** (2003) "Investigación social. Teoría, método y creatividad". Editorial Lugar, Buenos Aires
- Deming, E.** (1975) "On some statistical aids toward economic production." *Interfaces* 5(5): 1-15
- Dieckow, L.; Tamagni, L.; Cáceres, A.; Senn, J. & Macchione, E.** (2008) "Estudio de calidad de los servicios turísticos e imagen del destino Iguazú Cataratas". IX Jornadas Nacionales y III Simposio Internacional de Investigación Acción en Turismo. Universidad Nacional de San Juan, San Juan
- Dipierri, A. & Zanfardini M.** (2004) "Indicadores de calidad en agencias de viajes receptoras." *Aportes y Transferencias* 8(2): 45-60
- Durston, J.** (2002) "Capital social campesino en la gestión del desarrollo rural". CEPAL, Santiago
- Ekinci, Y. & Riley, M.** (2001) "Validación de las dimensiones de la calidad". *Annals of Tourism Research* 3(1): 82-104
- Esteban Alberdi, C.** (2007) "Indicadores de calidad en empresas de intermediación turística. Activos intangibles". *Estudios turísticos* 174: 49-57
- Fernández Aldecua, M. J.** (2011) "Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turística ¿estamos hablando de los mismo?" *Revista El Periplo Sustentable* 20: 1-74
- Fernández Noriega, J. L.** (2004) "La calidad en el turismo. Mercado de trabajo: formación y capital humano." *Colección Mediterráneo Económico: Las nuevas formas del turismo*, 5:169-194
- Foronda Robles, C. & García López A. M.** (2009) "La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados". *Cuadernos de Turismo* 23: 89-110
- Fukuyama, F.** (2003) "Capital social y desarrollo: la agenda venidera". En: Atria, R. & Siles, M. (comp.) *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. CEPAL – Michigan State University, Santiago de Chile, pp. 33-48
- Gazzera, M. A. & Lombardo, L. L.** (2007) "Calidad percibida en empresas de transporte aéreo. Neuquén - Patagonia. Argentina." *Estudios y Perspectivas en Turismo* 16(3): 361-372
- González González, A. & Fernández, E.** (2000) "La cultura de la organización en la gestión total de la calidad". *Ensaio e Ciencia* 4(3): 99-114
- González, R. & Mendieta, M.** (2009) "Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos". *Cuadernos de Turismo* 23: 111-128
- González Santa Cruz, F.; Sánchez Cañizares, S. M. & López-Guzmán, T.** (2011) "Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la Provincia de Córdoba, España." *Estudios y Perspectivas en Turismo* 20(5): 1047-1068
- Grönroos, C.** (1994) "Marketing y gestión de servicios". Ediciones Díaz de Santos, Madrid

- Grootaert, C. & Van Bastelaer, T.** (2001) "Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from social capital initiative". Documento de Trabajo núm. 24. Iniciativa de Desarrollo Local, Banco Mundial, Washington
- Gutierrez Broncano, S. & Rubio, A. M.** (2009) "El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas." Cuadernos de Turismo 23: 129-147
- Hernández, J.** (2002) "Calidad total, normativa vigente, su implementación y control". D&G Profesional y Empresaria III(31): 367-396
- Hussain, K. & Ekiz, E.** (2007) "Percepción de la calidad en el servicio de las empresas aéreas del norte de Chipre". Estudios y Perspectivas en Turismo 16(3): 341-360
- Ibañez Pérez, R.** (2011) "Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México". Cuadernos de turismo 28: 121-143
- Iglesias, C.** (2005) "El liderazgo de la administración pública en la gestión integral de la calidad en destino turísticos. Herramientas para la competitividad y el desarrollo sustentable" VII Jornadas Nacionales y Primer Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo. Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca
- ISO 9000** (2005) "Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario". IRAM, Buenos Aires
- ISO 9001** (2008) "Sistemas de gestión de la calidad, requisitos". IRAM, Buenos Aires
- Ishikawa, K.** (1997) "Qué es el control total de calidad". Editorial Norma, Bogotá
- Jiménez, M. & Piña Zambrano, H.** (2011) "Capital social en empresas familiares". Revista Venezolana de Gerencia 16(54): 255-273
- Juran, J.** (1983) "Upper management and quality". Juran Institute Inc., New York
- Kotler, P.; Bowen, J. & Makens, J.** (2004) "Marketing para turismo". Pearson Prentice Hall, Madrid
- Lazzati, S. & Sanguineti, E.** (2003) "Gerencia y liderazgo". Ed. Macchi, Buenos Aires
- Leana, C. & Van Buren, J.** (1999) "Organizational social capital and employment practices". Academy of Management Review 24(3): 538-555
- Lillo Bañuls, A.** (2009) "El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas." Cuadernos de Turismo 24: 53-64
- Lillo Bañuls, A.; Ramón Rodríguez, A. B. & Sevilla Jiménez, M.** (2007) "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". Cuadernos de Turismo 19: 47-69
- Llorens Montes, F.J.** (1998) "Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total." Alta Dirección 32: 21-27
- Mallo, P.; Artola, M.; Zanfrillo, A.; Busetto, A.; Morettini, M.; Galante, M. & Pascual, M.** (2006) "Calidad total, una visión empresarial cargada de subjetividad". Congress of SIGEF, 13; Optimization techniques: Fuzziness and nonlinearity for management and economy. SIGEF, Túnez
- Marín, A.** (1994) "Sociología para la empresa". Ed. McGraw Hill, Madrid
- Martínez Fuentes, C.; Balbastre Benavent, F.; Escribá Moreno, M. A.; González Cruz, T. F. & Pardo Del Val, M.** (2002) "Diseño e implementación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: algunos aspectos relevantes". Dirección y Organización 27: 127-138

- Martínez Martínez, I. M.** (2001) "El concepto de calidad en la cultura de organizaciones de servicios turísticos de la Comunidad Valenciana". *Papers de Turisme* 29: 28-49
- Mendoza Sierra, M. I.; Orgambidez Ramos, A. & Carrasco González, A. M.** (2010) "Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva". *Pasos* 8(2): 351-361
- Müller De La Lama, E.** (1999) "Cultura de calidad de servicio". Trillas, México D. F.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.** (1998) "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage". *Academy of Management Review* 23(2): 242-266
- Oleaga Páramo, M. & Ugalde Sánchez, I.** (2005) "Capital social y pymes internacionalizadas de Bizcaia". *Ekonomía* 59: 330-351
- Ortelli, H.** (2005) "Relevamiento y diagnóstico de acciones y gestión de la calidad en empresas turísticas: las experiencias en la actividad turística del destino Ushuaia-Tierra del Fuego". VII Jornadas Nacionales y 1º Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo. Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca
- Pérez, M. & Sereno, C.** (2005) "Espacios de competitividad y complementariedad turística. Participación del Balneario El Cóndor en la Comarca Viedma. Patagones". *Realidad, enigmas y soluciones en turismo* 4(4): 59-75
- Putnam, R.** (1993) "Making democracy work: civic traditions in modern Italy". University Press, Princeton
- Putnam, R.** (2000) "Bowling alone: the collapse and revival of American community". Simon & Shuster, New York
- Ribeiro, D.; Vila, J. E. & Fornoni, M.** (2005) "Capital social emprendedor como ventaja competitiva para la performance del proyecto empresarial". *Revista de negocios* 10(3): 169-183
- Rodríguez García N. & García García M.** (2012) "Perfeccionamiento de la gestión de capital humano en empresas de turismo de Cienfuegos". *Revista Universidad y Sociedad* 4(3): 1-8
- Romero, G. E.** (2006) "Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente". *Revista Venezolana de Gerencia* 11(36): 638-654
- Romero, A. L. & Miranda, S.** (2005) "El sistema de la calidad, su impacto empresarial y el cambio organizacional." <<http://www.gestiopolis.com>> [Consulta: 30 julio 2008]
- Salcedo, I. & Romero, J. J.** (2006) "Cultura organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano". *Revista Venezolana de Gerencia* 11(33): 83-104
- Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación y Consejo Federal de Inversiones** (2005) "Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable". Buenos Aires
- Tsai, W. & Ghoshal, S.** (1998) "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks". *Academy of Management Journal* 41(4): 464-476
- Vasilachis de Gialdino, I.** (2006) "Estrategias de investigación cualitativa". Gedisa Editorial, Barcelona
- Yepes Piqueras, V.** (2004) "La gestión de las playas basándose en normas de calidad y medio ambiente". II Congreso internacional de ingeniería civil, territorio y medio ambiente. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Santiago de Compostela



**Zanfardini, M. & Tamagni, L.** (2002) "Dimensiones e indicadores de calidad en hoteles". V Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata

**Zhao, W.; Ritchie, B. J. R. & Echtner, Ch. M.** (2011) "Social capital and tourism entrepreneurship". *Annals of Tourism Research* 38(4):1570-1593

Recibido el 18 de octubre de 2012

Reenviado el 04 de marzo de 2013

Aceptado el 20 de marzo de 2013

Arbitrado anónimamente