



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

DOCTORADO EN DESARROLLO SOSTENIBLE

Contexto, situaciones personales y condiciones laborales en la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno
en el sector de hotelería internacional de Playa del Carmen Quintana Roo

TESIS

Para obtener el grado de

Doctor en Desarrollo Sostenible

PRESENTA

Aralí Larios Calderón

INTEGRANTES DEL COMITÉ ASESOR

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Alfonso González Damián

ASESOR

Dr. Alejandro Palafox Muñoz

ASESOR

Dra. Ana Pricila Sosa Ferreira

ASESOR

Dra. Mónica Velarde Valdez

ASESOR

Dr. Agustín Vilchis Vidal

ASESOR

Dr. Manuel González Herrera

ASESOR

Dra. Omaira Cecilia Martínez



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

DOCTORADO EN DESARROLLO SOSTENIBLE

Contexto, situaciones personales y condiciones laborales en la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno
en el sector de hotelería internacional de Playa del Carmen Quintana Roo

TESIS

Para obtener el grado de

Doctor en Desarrollo Sostenible

PRESENTA

Aralí Larios Calderón

INTEGRANTES DEL COMITÉ ASESOR

DIRECTOR DE TESIS

ASESOR

Dr. Alejandro Palafox Muñoz

ASESOR

Dr. Agustín Vilchis Vidal

ASESOR

Dra. Ana Pricila Sosa Ferreira

ASESOR

Dr. Manuel González Herrera

ASESOR

Dra. Mónica Velarde Valdez

ASESOR

Dra. Omaira Cecilia Martínez

Cozumel, Quintana Roo, México, Mayo de 2019

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de este momento en mi vida, y vivir cada día con salud y esperanza hacia una mejor calidad de vida.

A mi Director de Tesis Alfonso, por tener siempre las palabras correctas para dirigirme no solo por su sabiduría como maestro sino también por su reflejo de gran ser humano.

A mi codirector, por su paciencia y apoyo, y hacerme caminar por el camino correcto, gracias Ale.

A cada uno de mis asesores académicos, Dra. Pricila, Dra. Mónica, Dr. Agustín Vilchis, Dr. Manuel, Dra. Omaira, por sus recomendaciones, guías y correcciones, que me hicieron crecer al final de este camino.

A mis amigas Julia y Carmen por ser mis alicientes en este largo camino y creer siempre en mí.

A mi familia que en la distancia me demostró su apoyo y
confianza.

A mi hijo, por tener la paciencia y comprensión de los días de
dedicación en mis estudios, mi admiración hacia él me dio la
voluntad e inspiración para continuar en este camino de la
investigación.

A la Secretaría de la Educación Pública, a través del Programa para
el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior, por el
apoyo económico para el desarrollo de esta investigación.

Tabla de contenido

Introducción	1
Problema de investigación.....	4
Justificación	13
Objetivos	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Cronograma.....	18
I.- Estado del arte.....	20
1.1. Conceptualizando la calidad del servicio interno	21
1.2. La calidad del servicio interno: un enfoque multidisciplinar	28
1.2.1. La calidad del servicio interno: su aparición en el modelo de Heskett	28
1.2.2. Calidad del servicio: base conceptual en la calidad del servicio interno	30
1.2.3. La calidad del servicio interno y el marketing interno: en busca de la satisfacción del empleado	31
1.2.4. La calidad del servicio interno y la psicología social: en busca del bienestar del trabajador	34
1.2.5. La calidad del servicio interno y la Responsabilidad Social: la dimensión de la calidad de vida	37
1.3. Reflexiones del estado del arte	39
II.- Marco Teórico.....	41
2.1. La calidad del servicio interno desde la perspectiva económica – administrativa	42
2.1.1. Enfoque humanístico (de las relaciones y comportamiento humano) en la administración.....	42
2.1.1.1. La motivación y el liderazgo.....	47
2.1.1.1.1. Motivación	47
2.1.1.1.2. Las teorías de la motivación humana	49
2.1.1.1.3. Teorías de liderazgo	52
2.1.1.1.4. Reflexión sobre el enfoque de administración humanístico en el concepto de calidad del servicio interno	54
2.1.2. Enfoque sistémico en la administración.....	54
2.1.2.1. La Teoría General de Sistemas	55
2.1.2.2. La teoría de sistemas en la administración	58
2.1.2.3. La teoría matemática como parte de la teoría de sistemas en la administración.	61

2.1.2.4. Reflexiones sobre el enfoque sistémico de la administración en la calidad del servicio interno	63
2.1.3. Administración por calidad total.....	63
2.1.3.1. Cultura de calidad.....	66
2.1.3.2. Reflexiones sobre la administración por calidad total en el concepto de calidad del servicio interno	67
2.1.4. Reflexiones sobre la calidad en el servicio interno desde la perspectiva económica - administrativa	68
2.2. La calidad del servicio interno desde la perspectiva del marketing (calidad en el servicio y marketing interno).....	69
2.2.1. La calidad en la historia y en la administración	69
2.2.2. Conceptualizando la calidad de los servicios.....	71
2.2.2.1. Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos y Parasuraman	73
2.2.2.2. Reflexión sobre el concepto de calidad en el servicio en el concepto de calidad del servicio interno	76
2.2.3. Marketing interno, la satisfacción del empleado	77
2.2.3.1. Conceptualizando el marketing interno.....	78
2.2.3.2. El modelo teórico del marketing interno de Berry L. y Parasuraman (1992).....	79
2.2.3.3. El modelo teórico del marketing interno de Grönroos (1981)	81
2.2.4. Reflexiones sobre el concepto de calidad en el servicio interno en el concepto de marketing interno	83
2.2.5. Conclusiones sobre la calidad del servicio interno desde la perspectiva del marketing	83
2.3. La calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización.....	85
2.3.1. Sociología de las organizaciones	85
2.3.1.1. Las organizaciones como un sistema social.....	87
2.3.1.1.1. El comportamiento organizacional y la psicología social	89
2.3.1.1.1.1. Grupos formales.....	92
2.3.1.1.1.2. Grupos informales.....	92
2.3.1.1.1.3. Comportamiento en grupos.....	93
2.3.1.2. Las organizaciones como un sistema abierto desde la perspectiva social	95
2.3.2. Reflexiones de la calidad del servicio interno desde una perspectiva psicológica social de las organizaciones.....	99
2.4. La calidad del servicio interno en el marco del desarrollo sustentable	100
2.4.1. Desarrollo Sustentable.....	100

2.4.1.1. Normas, distintivos y reconocimientos como estrategia para la sustentabilidad	103
2.4.1.2. Responsabilidad Social Corporativa	105
2.4.2. El desarrollo sustentable y la calidad del servicio interno	107
2.5. Modelo Teórico de la Calidad del servicio interno desde la perspectiva social	109
III.- Marco Contextual	112
3.1. La relación de la calidad del servicio como estrategia de competitividad y las condiciones laborales en la hotelería	114
3.1.1. La calidad del servicio en el sector hotelero de México como medio de competitividad turística	117
3.2. Contexto de las condiciones laborales en el sector hotelero de México	120
3.2.1. Contexto nacional	120
3.2.2. Contextos específicos de las condiciones laborales en el sector hotelero de México	123
3.3. Escenario de la competitividad turística de Quintana Roo, la calidad de sus servicios y sus condiciones laborales	125
3.3.1. Competitividad turística de Quintana Roo	127
3.3.2. La calidad del servicio en Quintana Roo	136
3.4. Contexto de las condiciones laborales en el sector turístico de Quintana Roo y el desarrollo de su población	138
3.4.1. Contexto de las condiciones laborales en el sector turístico de Quintana Roo	138
3.4.2. Desarrollo de la población de Quintana Roo	144
3.5. Contexto local, condiciones laborales y situaciones personales del recurso humano del sector hotelero de Playa del Carmen	149
3.5.1. La actividad turística de Playa del Carmen	149
3.5.2. Contexto local de Playa del Carmen	151
3.6. Condiciones laborales del recurso humano que labora en el sector hotelero de Playa del Carmen	154
3.7. Situaciones personales del recurso humano que labora en los hoteles de Playa del Carmen	170
IV.- Marco Metodológico	173
4.1. Diseño Metodológico	173
V.- Resultados	197
5.1. Análisis de la calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen	198
5.2. Análisis de los resultados a partir de las categorías consideradas en el modelo del tipo ideal	199
5.2.1. Categoría: condiciones laborales	199

5.2.2. Categoría: situaciones personales	200
5.2.3. Categoría: Migración	201
5.3. Categorías encontradas en el análisis de los resultados	202
5.3.1. Falta de suministros	202
5.3.2. Imparcialidad en la asignación del trabajo.....	204
5.3.3. Antigüedad en la empresa	204
5.3.4. Infraestructura de la empresa.....	206
5.4. Características y funciones del proveedor del servicio en la calidad del servicio interno (jefes)	207
5.5. Características y funciones de quien recibe el servicio en la calidad del servicio interno (subordinados - empleados de primera línea)	209
5.6. La calidad del servicio interno en relación a las teorías planteadas	211
5.6.1. La calidad del servicio desde la perspectiva económica – administrativa	211
5.6.2. La calidad del servicio desde la perspectiva del marketing	212
5.6.3. La calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización	213
5.7. Reflexiones de los resultados.....	214
VI.- Conclusiones	217
6.1. La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen... 218	218
6.2. La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa	221
6.3. La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva del marketing.....	228
6.4. La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización a partir del contexto y hacia la sustentabilidad.....	232
6.4.1. La organización desde la perspectiva de las relaciones humanas en el contexto de las condiciones laborales del sector hotelero en la construcción colectiva del recurso humano.....	232
6.4.2. La antigüedad en la empresa, reflejo de las conformaciones humanas en los hoteles internacionales de Playa del Carmen, en la manifestación de la calidad del servicio interno	235
6.4.3. La calidad del servicio interno como vía para el logro de un desarrollo sustentable	237
6.5. Conclusiones finales	239
VII.- Recomendaciones.....	244
VIII.- Lista de Referencias.....	246

Índice de Tablas

Tabla 1. Internal service quality dimensiones.....	25
Tabla 2. Razones de porqué las personas se reúnen en grupo	93
Tabla 3. Comportamiento del empleo en el sector turístico en México.....	123
Tabla 4. Ranking de Quintana Roo en el índice de competitividad turística de los estados mexicanos (2012).....	128
Tabla 5. Problemáticas detectadas en cada uno de los factores de la competitividad de las ACDT de Cancún, Riviera Maya y Cozumel	129
Tabla 6. Población según nivel educativo.....	137
Tabla 7. Población ocupada por sector de actividad económica.....	139
Tabla 8. Población ocupada por nivel de ingresos.....	140
Tabla 9. Población ocupada por duración de la jornada de trabajo.....	141
Tabla 10. Población ocupada por condición de acceso a las instituciones de salud	141
Tabla 11. Trabajadores subordinados y remunerados por condición de acceso a las instituciones de salud	142
Tabla 12. Trabajadores subordinados y remunerados por prestaciones laborales, sin considerar el acceso a las instituciones de salud.....	142
Tabla 13. Trabajadores subordinados y remunerados por disponibilidad de contrato escrito	142
Tabla 14. Subíndices del índice de desarrollo humano para el estado de Quintana Roo.....	144
Tabla 15. Principales indicadores de desarrollo humano con servicios de Quintana Roo.....	145
Tabla 16. Indicadores de satisfacción de la población de Quintana Roo.....	145
Tabla 17. Indicadores del balance afectivo	146
Tabla 18. Indicadores de los enunciados eudomónicos	147
Tabla 19. Indicadores de los enunciados de plenitud de la población de Quintana Roo	148
Tabla 20. Número de hoteles por categoría de hotel.....	150
Tabla 21. Expectativas de crecimiento de la oferta hotelera.....	151
Tabla 22. Resultados de los subíndices de desarrollo humano con servicios del municipio de Solidaridad	152
Tabla 23. Dimensiones de desarrollo humano de Solidaridad 2010.....	152
Tabla 24. Estimadores de la población de 15 años y más y su distribución porcentual según nivel de escolaridad	153
Tabla 25. Total de población económicamente activa de 12 años y más.....	153
Tabla 26. Porcentajes de población asalariada y no asalariada.....	154
Tabla 27. Estimadores de la población ocupada y su distribución porcentual según ingreso por trabajo	154

Tabla 28. Proporción de empleados de acuerdo a la categoría de hotel.....	158
Tabla 29. Promedio de rotación anual	163
Tabla 30. Política de costo por uniforme	165
Tabla 31. Costo promedio diario por colaborado.....	167
Tabla 32. Perfil sociodemográfico de los entrevistadosperfil sociodemográfico de los entrevistados.....	179
Tabla 33. Análisis de las entrevistas en relación a los conceptos establecidos por en relación a las definiciones establecidas de Heskett et al. (1994), Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) y Frost y Kumar (2001) sobre la calidad del servicio interno	187
Tabla 34. Análisis de las entrevistas con las categorías y subcategorías determinadas en la investigación	191

Índice de gráficas

Gráfica 1. Tipos de contratación de los hoteles de 2 - 3 estrellas	156
Gráfica 2. Tipos de contratación de los hoteles de 4 estrellas	156
Gráfica 3. Tipos de contratación de los hoteles de 5 estrellas	157
Gráfica 4. Tipos de contratación de los hoteles de Boutique	157
Gráfica 5. Tipos de contratación de los hoteles Gran Turismo/Diamantes.....	158
Gráfica 6. Edad del recurso humano que labora en el sector turístico	159
Gráfica 7. Nivel educativo de los empleados del sector turístico	159
Gráfica 8. Lugar de procedencia extranjera del personal operativo.....	160
Gráfica 9. Lugar de procedencia nacional del personal operativo	161
Gráfica 10. Lugar de procedencia del personal directivo	161
Gráfica 11. Puestos de mayor demanda	162
Gráfica 12. Puestos vacantes difíciles de cubrir.....	162
Gráfica 13. Razones para encontrar empleados	163
Gráfica 14. Causas de bajas más comunes.....	164
Gráfica 15. Estrategias para disminuir el personal en temporadas bajas	164
Gráfica 16. Prendas y equipo de trabajo que entregan las empresas a los colaboradores.....	166
Gráfica 17. Población y vivienda	167
Gráfica 18. Otras prestaciones para niveles directivos	168

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de marketing interno de Leonard Berry	80
Figura 2. Modelo del marketing interno de Christian Grönroos	82
Figura 3. Sistema de comportamiento organizacional	90
Figura 4. Modelo teórico de la calidad del servicio interno desde la perspectiva social	111
Figura 5. La calidad del servicio interno desde la perspectiva colectiva del recurso humano que labora en los hoteles internacionales de Playa del Carmen	220
Figura 6. La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa	227
Figura 7. La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva del marketing	231

Introducción

La calidad del servicio interno es un concepto que apareció por primera vez en la cadena de servicio beneficio de Heskett y otros en 1994, en ese entonces, el concepto fue definido como un ambiente generado por los sentimientos del trabajador, sin embargo, por su relación con la rentabilidad y la productividad de la empresa, se han generado con el paso del tiempo una serie de estudios en su mayoría del orden cuantitativos con el objetivo de comprobar la relación entre las variables expuestas en ese modelo teórico.

La revisión de la literatura en el estudio del arte, arrojó como resultado que la calidad del servicio interno ha sido objeto e instrumento de estudio en diferentes campos, y específicamente en el sector de hotelería internacional, la investigación de Chen 2013 da el punto de partida para la realización de esta investigación, al sugerir dentro de las conclusiones, la realización de investigaciones con enfoque cualitativo que indaguen a través de instrumentos como la entrevista a profundidad, sobre los factores que están afectando el comportamiento del trabajador en el cumplimiento de sus funciones.

Por lo anterior, se encuentra un área de oportunidad en el conocimiento para aportar en la comprensión de este constructo, con el objetivo de analizar la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno a partir de las condiciones laborales, el contexto local y las situaciones personales del recurso humano en el sector hotelero internacional de Playa del Carmen, ya que este destino turístico es considerado uno de los líderes en México en materia de turismo al encontrarse en la Riviera Maya, y tiene como consecuencia movimientos poblacionales tanto a nivel internacional, nacional y regional, principalmente por la oferta laboral en el sector hotelero. El crecimiento poblacional de Playa del Carmen

ha llegado a representar la tasa más alta en América Latina (La Razón, 2015), y en los últimos 3 años (SIPSE, 2015), ha mantenido un crecimiento poblacional sostenido del 6%, por lo que los efectos de dicho crecimiento se pueden observar en las necesidades del desarrollo de la población.

Para delimitar la realidad, se utilizó el modelo de tipo ideal de Weber (1904) contemplando las siguientes categorías y subcategorías:

- *Condiciones laborales:* sueldos bajos, jornadas laborales largas, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre los empleados de línea y los directivos, multifuncionalidad y escasas posibilidades de promoción por el tipo de empresas establecidas, y competencia laboral con personas extranjeras.
- *Situaciones personales:* vivienda: costos y convivencia, cuidado de los hijos, transportación y áreas recreativas.
- *Contexto local:* migración.

En el marco teórico de esta investigación, se desarrollaron las tres perspectivas teóricas que se identificaron desde el estudio del arte sobre las cuáles han predominado las investigaciones de la calidad del servicio interno, siendo las siguientes: la perspectiva económica administrativa, la perspectiva del marketing y la perspectiva de las relaciones humanas en la organización, construyendo en esta fase, un modelo teórico sobre la calidad del servicio interno desde un enfoque multidisciplinar dirigido hacia la sustentabilidad de las empresas turísticas.

En el marco contextual se retoman las categorías de análisis de esta investigación desde un contexto nacional, estatal y local, reflejando los datos estadísticos tanto de competitividad de la actividad turística como de su reflejo en la sociedad.

El marco metodológico explica el desarrollo del método cualitativo sobre el cual se fueron obteniendo los resultados de análisis dividiéndolos en dos apartados:

1) De una forma general identificando la formación del constructo de la calidad del servicio interno en el contexto específico de Playa del Carmen.

2) De manera específica en dos vertientes: de acuerdo a las categorías consideradas en el modelo del tipo ideal: condiciones laborales, situaciones personales y migración; y a las categorías no consideradas pero que fueron resultado del discurso y la apreciación de la realidad de los entrevistados: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo y antigüedad en la empresa.

En las conclusiones se construyeron tres modelos funcionales que aportan en la generación del conocimiento a la comprensión del objeto de estudio: La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen, La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa y desde la perspectiva del marketing. Además de un análisis desde la perspectiva de las relaciones humanas y el desarrollo sustentable.

Al final, se emiten una serie de recomendaciones para la práctica del sector hotelero, en vías de una ventaja competitiva sustentable.

Problema de investigación

Aun cuando el concepto de calidad del servicio interno no es un término nuevo, en la actualidad, cuando las personas escuchan el término calidad del servicio se viene a la mente la calidad que se ofrece hacia el cliente externo, y no la que se produce hacia el interior de la empresa.

A la fecha, los modelos conceptuales propuestos sobre la calidad del servicio como los de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988), Rust y Oliver (1994) y Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996), ven la calidad del servicio desde la óptica de la satisfacción del cliente; ésta, ha significado por varias décadas el mayor deber y responsabilidad de las organizaciones, como lo expresado por Brady y Cronin (2001), “la conceptualización y medición de la percepción de la calidad del servicio ha sido el tema más debatido y controversial en la literatura del marketing de servicios a la fecha, y continúa existiendo” (p. 34).

Sin embargo, recientemente se han desarrollado diversas investigaciones argumentando la importancia del recurso humano en las empresas de servicios como la empresa turística (Lilo et al., 2007), ya que es considerado un recurso valioso, difícil de imitar, transferir y sustituir. Además se ha demostrado que “el personal de servicio de un hotel actúa como un puente entre los clientes del hotel y el hotel mismo” (Ferry 2005 citado en Chen, 2013, p. 153), por lo que la calidad del servicio no se podría concebir sin el proveedor mismo que es el recurso humano, por lo que tanto los clientes externos como los clientes internos juegan un papel vital en los objetivos de la compañía.

En la literatura del marketing del servicio, investigadores han encontrado evidencia soportando el punto de vista acerca de que las empresas que proveen servicio de calidad a

los clientes internos son generalmente exitosas, y que la satisfacción del empleado encadena el desempeño de la organización (Pantouvakis, 2011). Por lo que actualmente se ha puesto interés en el concepto calidad del servicio interno con la finalidad de generar estrategias y determinar las necesidades del personal, para mantenerlo, desarrollarlo, y con ello mejorar la calidad del servicio que impacte en la satisfacción del cliente (Mehrparvar, Shanin y Shirouyehzad, 2012).

En términos de conceptualización, la calidad del servicio interno es definida por Frederick y Mukesh (2001) citado en Chen (2013), como “un ambiente interno basado en el apoyo consciente entre empleados, en donde los clientes son los trabajadores y el staff de apoyo incluye a la gerencia y otros apoyos proveedores de servicio” (p. 153).

Este concepto ha generado una serie de trabajos en diferentes escenarios “como: hospitales, bancos, hoteles, aerolíneas, manufactura, telecomunicaciones, compañías de seguros, entretenimiento y video juegos complejos, compañía de servicios de computadora y universidades” (Pantouvakis, 2011, p. 14), y se ha logrado identificar conceptualmente las dimensiones que lo componen, las variables con las que se relaciona, y su medición dentro de las empresas; sin embargo este concepto ha demostrado ser de comprensión compleja, derivado de la cantidad de variables que involucra.

En su estudio, con el paso del tiempo, este término ha convergido con algunas disciplinas como la económica- administrativa, el marketing y la psicología social, y en el campo del turismo es de reciente interés.

Los conceptos asociados entre dichas disciplinas y la calidad del servicio interno, van desde rentabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, cultura organizacional, alcoholismo,

rotación de personal hasta calidad de vida como: sistema de prestaciones y salarios; pero la mayoría de esas investigaciones son del orden cuantitativo enfocándose en comprobar si existe una relación entre variables, dejando ver un vacío de información, y convirtiéndose en objeto e instrumento de estudio.

El avance de este tema en la práctica no ha sido muy significativo, ya que en 1993 se mostraba solamente un 32% favorable de satisfacción del cliente interno, y una encuesta de comparación en 2006 de 1266 miembros de la Sociedad Americana de Calidad todavía muestra solamente un 48% de satisfacción (Seibert y Lingle, 2007)

Específicamente en el trabajo factores que influyen en la calidad del servicio interno en los hoteles de turistas internacionales (Chen, 2013), se estudia la relación entre la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y la calidad del servicio, y se menciona que el método que se utilizó (encuesta) tiene limitaciones, y no es posible observar fenómenos futuros o recoger otro material, y sugiere el diseño de una investigación cualitativa utilizando el método de la observación o entrevistas a profundidad, en donde se descubra, que otros factores afectan el comportamiento del trabajador.

Por lo anterior, a partir de la generación del conocimiento para efectos de esta investigación, se abordará el concepto de calidad del servicio interno en el ámbito del turismo, específicamente en los hoteles del sector internacional, pero ahora desde una perspectiva social, pretendiendo indagar sobre aspectos sociales del individuo que se cree afectan la calidad del servicio al interior de la empresa y que forman parte de las dimensiones del concepto, como son: las condiciones laborales, las situaciones personales y el contexto local del recurso humano.

En lo que respecta a la primera dimensión, está se ha considerado dado que se ha observado que las condiciones laborales van en decadencia sin presentar aún una preocupación real por parte del sector empresarial.

Por ejemplo Palafox, Zizumbo y Arriaga (2010) establecen que:

El hecho de que un país cuente con un sector de servicios de gran magnitud, no necesariamente indica su grado de avance económico, es decir, el sector servicios de un país pobre podría ser grande, pero la calidad de su empleo baja, como es el caso de México, en donde las condiciones laborales continúan en detrimento tanto en el ámbito turístico como a nivel general. (p. 199)

En el contexto de Playa del Carmen las condiciones laborales incluyen:

La remuneración, seguro médico y planes de jubilación. Otros tipos de beneficios que son menos comunes, pero todavía pueden ser ofrecidos, incluyen la compensación de vacaciones, seguro de desempleo, seguro de vida, las opciones sobre acciones y seguros de invalidez. Uno de los problemas que enfrentan muchas empresas es el aumento del costo de la prestación de estos beneficios. Quienes proporcionan una amplia gama de beneficios a los empleados pueden atraer a más candidatos de calidad que quienes no lo hacen. Por lo tanto, las empresas deben planificar y decidir qué beneficios van a ofrecer y cómo serán administrados a través de su departamento de Recursos Humanos. (Asociación de Hoteles Riviera Maya, 2015)

Es de notar en este rubro, que las mismas características del turismo crean condiciones de trabajo diferentes a las de otros sectores. El servicio debe de estar presente

para los turistas las 24 horas del día, lo cual suele representar para los trabajadores del sector hotelero largas jornadas laborales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010) considera estas condiciones como trabajos antisociales e irregulares, los cuáles aumentan la presión sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, especialmente sobre las mujeres que asumen la mayor parte de las tareas de cuidado de los niños y ancianos, así como las labores domésticas. Estos trabajadores dependen fundamentalmente de los miembros de la familia o de los servicios privados o públicos para cumplir con las obligaciones relacionadas con el cuidado infantil.

Esta organización además vislumbra las siguientes problemáticas enmarcadas en condiciones laborales del sector hotelero: inseguridad laboral, salarios comparativamente bajos (con frecuencia por debajo de la media nacional), inestabilidad laboral, reducidas oportunidades de desarrollo profesional, elevado nivel de empleo en régimen de subcontratación y de externalización, así como el alto índice de rotación y de contratos a tiempo parcial, ocasionales y flexibles. En lo que respecta al aumento salarial, esta organización señala que es vulnerable a los cambios externos como la inflación.

En este sentido, en el contexto mexicano, específicamente en la zona de Toluca-Metepec, los autores Juárez, Lechuga, Méndez y López (2013) señalan que las condiciones de trabajo del sector hotelero se acercan a la precariedad, y se observa una creciente flexibilidad laboral e igualmente mencionan que si bien un grupo considerable de trabajadores poseen prestaciones por encima del promedio, existe una estrechez en el nivel salarial y poco margen de oportunidad para acrecentar los niveles de calidad de vida.

En lo que respecta a Playa del Carmen, el turismo es la principal actividad económica, y ésta, ha sido el detonante de tal crecimiento (ver imagen 1), sin embargo esto no ha venido de la mano del desarrollo, ya que:

Se crea infraestructura de acceso y servicios para el desarrollo de la actividad turística que indirectamente favorece las comunicaciones y progreso de las comunidades, aunado a la creación de espacios de trabajo, lo que trae como resultado el incontrolable crecimiento de los flujos migratorios en busca de oportunidades para mejorar su calidad de vida. (Palafox, 2014, p. 213).

Año	Cancún	Cozumel	Riviera Maya	Isla Mujeres	Chetumal
2000	1,996.04	349.79	774.53	40.43	15.98
2001	1,997.50	375.86	973.83	39.48	16.35
2002	1,926.60	404.42	1,165.19	37.63	16.35
2003	1,893.16	376.66	1,174.37	33.87	16.07
2004	2,064.64	454.92	1,540.82	53.32	24.87
2005	1,974.98	402.16	1,359.86	40.36	24.32
2006	1,818.01	433.33	1,668.66	31.74	34.33
2007	3,072.91	501.72	1,787.27	31.21	59.16
2008	3,357.68	708.05	2,025.99	38.49	57.02
2009	2,658.09	505.55	1,781.27	34.64	53.48
2010	2,780.63	521.56	2,124.79	42.21	53.43
2011	2,920.93	491.43	2,274.53	47.48	56.30
2012	3,745.81	484.23	2,454.20	48.02	57.18
Total	32,206.98	6,009.68	21,105.31	518.88	484.84

Imagen 1. Derrama económica por destino en millones de Dólares
Fuente: Sedetur (2012) citada en Palafox (2014)

Pero la calidad de los trabajos ofrecidos son trabajos de línea, es decir, de tipo operativo con una alta precarización y explotación de las condiciones laborales afectando con ello la capacidad de consumo de la población (Palafox, 2014). Por lo anterior, se puede decir, que lo visto en un panorama mundial, nacional y estatal, también es observado en el sector hotelero de Playa del Carmen: condiciones laborales en deterioro.

Aunado a la problemática de la jornada laboral y salarios en el sector hotelero, la gran mayoría de los puestos de trabajo no son precisamente para directivos, sino que se trata de empleo a tiempo parcial para trabajadores, que en general, carecen de conocimientos especializados en turismo y que, incluso, proceden de otros sectores de la economía (sector primario) (Juárez et al., 2013).

La OIT (2010) afirma lo anterior al señalar que los componentes informales del sector hotelero proporcionan un número importante de puestos de trabajo a los trabajadores con escasa o nula formación, y que no desean asumir el compromiso que conlleva una relación de trabajo a largo plazo.

Además, la desproporción entre sueldos y prestaciones entre los trabajadores de primera línea y los directivos, es de reflejarse en sus condiciones de vida, ya que la mayoría de los puestos de ejecutivos de alta gerencia gozan de salarios a veces exorbitantes, además de prestaciones lujosas (carros de lujo, semanas gratis de vacaciones, bonos, carta libre en los restaurantes de los hoteles que operan, rentas pagadas, boletos de avión, seguro de gastos médicos, etc.), regalías que no reciben los trabajadores de primera línea u operativos.

Adicionalmente, en las condiciones laborales del sector hotelero, aparece la multifuncionalidad, aunque los hoteles internacionales suponen la especialización de puestos, en la operación, tener a un empleado que lleve a cabo labores más de las correspondientes, les genera menos costos, pero ello le implica al recurso humano mayor carga de trabajo, responsabilidades y compromisos por el mismo sueldo.

Por todo esto, se observa que la relación entre los trabajadores y la empresa se ha ido desgastando, por una parte, los hoteles grandes o internacionales ejecutan acciones en cumplimiento con las diferentes leyes, reglamentos y organizaciones, pero al mismo tiempo, carecen de verdaderas acciones que incentive y promueva a su personal.

Además de las condiciones laborales, se selecciona la dimensión del contexto local, que para efectos de esta investigación será el contexto de Playa Carmen, específicamente la migración como elemento valorativo dentro del estudio, ya que representa un rasgo distintivo de este destino al resultar una multiculturalidad por este efecto, causando a su vez éste, situaciones personales en los trabajadores afectando el ambiente laboral, y encadenando situaciones personales al interior de la empresa, considerando a esta última como una tercera dimensión dentro del concepto de calidad en el servicio interno.

Parte de esta problemática, es que pese a estas condiciones, la mayoría de la población que trabaja en este sector en Playa del Carmen, se perciben como trabajadores contentos, comprometidos con su trabajo y con una calidad en el servicio al interior de la empresa aceptable, por lo que se considera importante comprender su comportamiento social ante una realidad.

Es una realidad que el recurso humano contratado en el sector hotelero carece de una cultura y una formación en los servicios, y que la falta de trabajadores calificados afecta la competitividad, la productividad y la calidad del servicio del sector turismo, pero el fomento del desarrollo individual, la necesidad de incrementar el conocimiento y tener una actitud práctica y pertinente con respecto a las exigencias del sector, son también una responsabilidad de los hoteles, se debe de recordar que las relaciones laborales son

esenciales para proporcionar un servicio de calidad tanto al interior como al exterior (OIT, 2010).

Los retos hoy en día en la industria hotelera es crear condiciones laborales y atender situaciones personales que puedan ser reflejadas en la experiencia del cliente en un servicio de calidad. Además, el hecho de que los hoteles mejoren las condiciones laborales y las situaciones personales de sus empleados contribuye a mejorar su calidad de vida y a trabajar dentro de un modelo de sustentabilidad que impacta en el contexto local.

A través de la documentación anterior se generan las siguientes preguntas de investigación: ¿el recurso humano refleja sus condiciones y situaciones de vida en el desarrollo de la calidad del servicio interno?, ¿cuáles son las situaciones laborales del trabajador que están presentes en la calidad del servicio interno?, ¿cuáles son las condiciones laborales que preocupan al trabajador y se relacionan con la calidad del servicio interno? A partir del contexto de la localidad, ¿cómo soluciona las problemáticas el hotel?, ¿cómo considera el recurso humano las estrategias que formula el hotel para mejorar la calidad del servicio interno?, ¿cuál es el grado de participación de los actores en la mejora de la calidad del servicio interno?

Lo anterior con la finalidad de contribuir a la ciencia al identificar que variables exógenas están presentes en el fenómeno de la calidad del servicio interno, y en la práctica a generar nuevos modelos de gestión que atiendan una realidad actual.

Justificación

La literatura académica relacionada con el turismo, destaca el eje económico como factor positivo a la economía mundial a través la generación de empleo y su efecto multiplicador, en menor proporción se afirma sobre el rol del turismo como factor económico para los trabajadores, y menos aún acerca de la calidad de vida que éste les genera.

En relación al estudio del recurso humano como actor y puente en el concepto de la calidad del servicio, ha surgido el concepto de *internal service quality*, entendido como la calidad del servicio interno. Las investigaciones realizadas han dejado ver que la importancia de estudiar este concepto, es debido a que la calidad del servicio al cliente externo es altamente dependiente de la calidad del servicio interno (Gunawardane, 2009), pero la calidad del servicio interno va más allá de lograr clientes satisfechos, sus resultados pueden lograr intercambios internos eficientes entre varios miembros y departamentos de la organización, bajos desperdicios y costos, y un servicio de calidad al cliente externo (Jun y Cai, 2010).

Sin embargo, el concepto de calidad del servicio interno es complejo, por lo que se ha detectado la necesidad en la ciencia, de comprender el constructo en su totalidad y seguir descubriendo qué otros factores afecta la calidad del servicio interno.

En ese sentido, la investigación sobre la calidad del servicio interno se enfoca en el contexto de Playa del Carmen, México. Este destino, es parte del corredor turístico reconocido como Riviera Maya, localizado en la porción norte del estado de Quintana Roo. El turismo que se desarrolla en esta localidad se ha enfocado hacia turistas de alto poder adquisitivo ya que se han construido en su mayoría hoteles de 4 y 5 estrellas así como desarrollos hotelero-inmobiliarios.

De acuerdo a las cifras oficiales que maneja la Secretaría de Turismo, Riviera Maya cuenta con 379 hoteles y 40,641 cuartos. En lo que respecta a la ocupación Hotelera, el promedio anual para la Riviera Maya, es superior al 70% desde el 2005 y para mayo del 2016 reportaba un 82.7%. (Portal de la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo (SEDETUR), 2016).

Aunque no todos los casos son iguales, las condiciones laborales en este sector son similares a las del contexto mundial, tanto en lo que ofrecen a sus trabajadores, como en lo que dejan de ofrecer dentro de la relación laboral. Como lo señala Robertos (2011), “Playa del Carmen representa a la fecha una oportunidad de trabajo, en el mercado laboral turístico basta ser joven y estar disponible para conseguir algún empleo” (p.7). Aunque es importante señalar que el tipo de trabajo más abundante es el asalariado precario.

En un ambiente laboral como en el del sector hotelero, es común encontrar situaciones personales que se involucran al interior de la empresa. A partir del contexto que se vive en Playa del Carmen principalmente el de la migración, se ha detectado que las situaciones personales como vivienda, el cuidado de los hijos, áreas recreativas para la población y la competitividad con ciudadanos extranjeros, pueden estar presentes en la calidad del servicio que se desarrolla al interior de la empresa.

Lo anterior se agravaría ya que según la SECTUR (2013), si se consideran escenarios de crecimiento de acuerdo a las tasas actuales, en el 2020 se requerirán entre 94,000 y 144,000 trabajadores en el sector hotelero en Riviera Maya. Al respecto, el gobierno inició un programa integral de capacitación y competitividad turística buscando contribuir en la profesionalización del factor humano del sector.

Con base en lo antes expuesto, es posible afirmar que se presenta un detrimento en las condiciones laborales y de la calidad de vida de los trabajadores. En este sentido, los programas de responsabilidad social de las empresas no deberían ser solamente parte de las estrategias de marketing, sino ser un área de oportunidad enfocada a mejorar las condiciones laborales y con ello su propia competitividad.

Por lo que la importancia de este estudio radica en comprender el concepto de calidad del servicio interno en el contexto de Playa del Carmen desde la perspectiva social a través de la construcción colectiva en tres ángulos: a) condiciones laborales, b) contexto local, y c) situaciones personales, apoyando en reconocer en este tipo de hoteles, al recurso humano como principal recurso invaluable en la generación de sus recursos financieros, lo que conlleve a procurarle una calidad de vida integral, no solo en la visualización como persona sino como individuo parte de una sociedad y un ecosistema del cual se vive en el turismo.

Por lo anterior, se propuso la teoría de la construcción colectiva a través del modelo de tipo ideal de Max Weber, con la cual se pretende identificar si las condiciones laborales, situaciones personales y el contexto local, se encuentran presentes en la calidad del servicio interno, ahondando en estos aspectos a través de la entrevista a profundidad en una primera instancia a personas que ocupen el puesto de camarista, generando con ello un conocimiento sobre este concepto que permita desarrollar un modelo desde la perspectiva social y puede ser utilizado en las empresas de servicios.

La investigación fue cualitativa reflejando la relación compleja entre fenómenos, y en donde el actor principal sea el recurso humano. Derivado de ello, el proyecto doctoral se apoya de disciplinas como la psicología social, la microsociología, la microeconomía e incluso el

marketing empresarial, contribuyendo en la generación del conocimiento en el tema de calidad del servicio interno.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno a partir de las condiciones laborales, el contexto local y las situaciones personales del recurso humano en el sector de hotelería internacional de Playa del Carmen.

Objetivos específicos

- 1) Definir el concepto de calidad del servicio interno que permita explicar su constructo a través de la examinación de las dimensiones estudiadas.
- 2) Describir el contexto social (económico, político, cultural, laboral e interpersonal) en el cual se produce la calidad del servicio interno que permita interpretar el discurso del cliente interno a través de fuentes primarias.
- 3) Evaluar los aspectos que afectan en lo individual y en lo colectivo a la calidad del servicio interno en hoteles de turismo internacional que permitan vincularlos a la teoría a través del análisis de los elementos.

Cronograma

El programa doctoral de Desarrollo Sostenible está incorporado al padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

El proyecto se desarrollara en las etapas que contempla el doctorado y se encuentran establecidas en la estructura general del plan de estudios como se refiere a continuación:

En los primeros tres ciclos del seminario de investigación (seis meses cada ciclo), se elaboró el protocolo de la tesis doctoral. En los siguientes cuatro ciclos del seminario de tesis, se abordó la obtención de resultados, y en el último ciclo: Tesis, se realizó la entrega de la tesis, siendo en total 4 años de estudios. El cronograma quedaría de la siguiente forma:

Actividad	Ciclos						
	Ene-Jul 2016	Ago-Dic 2016	Ene-Jul 2017	Ago-Dic 2017	Ene-Jul 2018	Ago-Dic 2018	Ene-Julio 2019
Revisión literaria de la calidad del servicio interno	X						
Definición del lugar de estudio	X						
Definición de objetivos, planteamiento del problema y justificación	X						
Plantear la metodología de investigación	X						
Estudiar el curso de metodología cualitativa	X						
Definición del objeto de estudio	X						
Elaboración del protocolo de investigación	X	X					
Atender las recomendaciones del comité doctoral	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de la metodología		X					
Entrega del protocolo de tesis		X					
Elaboración del instrumento de recopilación de datos			X				
Elaboración del marco teórico			X				
Elaboración de marco contextual			X				

Elaboración del marco metodológico				X			
Aplicación del instrumento				X			
Codificación de datos				X	X		
Análisis de datos				X	X		
Teorizar la información						X	
Redacción de resultados						X	
Elaboración de borrador de tesis						X	
Entrega de Tesis							X

I.- Estado del arte

El concepto de calidad del servicio interno ha cobrado interés en la investigación, la búsqueda por apoyar al crecimiento y desarrollo de las empresas que ofertan servicios, y para atender su naturaleza de ser productivas y rentables, ha llevado al reconocimiento de la importancia del recurso humano y su satisfacción.

Es en la década pasada que la calidad en el servicio interno comenzó a examinarse como un concepto holístico debido a su concepción compleja, en parte, dado que su composición puede variar para diferentes organizaciones en diferentes tiempos. Es decir, la importancia de los servicios internos y de su calidad, dependen de la organización y sus empleados. A pesar de esa variabilidad, la calidad del servicio interno es un componente básico para la mayoría de las organizaciones (Hallowell, Schlesinger y Zornitsky, 1996), por lo que la finalidad de la mayoría de las investigaciones ha sido con el objetivo pragmático de generar estrategias basadas en la determinación de necesidades del personal, para mantenerlo, desarrollarlo, y con ello mejorar la calidad del servicio que impacte en la satisfacción (Mehrparvar, Shanin y Shirouyehzad, 2012).

En este último punto es importante señalar que los estudios han dejado ver que la importancia de estudiar este concepto, es debido a que la calidad del servicio al cliente externo, es altamente dependiente de la calidad del servicio interno (Gunawardane, 2009). Sin embargo hay quienes (Jun y Cai, 2010) ven a la calidad del servicio interno más allá de lograr clientes satisfechos, enfatizando que los resultados de trabajar en la calidad al interior de la empresa, pueden lograr intercambios internos eficientes entre varios miembros y departamentos de la organización, bajos desperdicios y costos, y un servicio de calidad al cliente externo.

1.1. Conceptualizando la calidad del servicio interno

En 1994 se identifica la aparición del término calidad del servicio interno ó *internal quality service* en la cadena de servicio – beneficio, de Heskett y otros (ver imagen 2), modelo causal enfocado al crecimiento de los ingresos y ganancias de la empresa a través de la integración de variables para el desarrollo organizacional en el contexto de la industria del servicio. Dicho modelo está basado sobre los supuestos de que la calidad del servicio interno conduce a empleados satisfechos, los cuales permiten la entrega de un servicio con alto valor, resultando en clientes satisfechos, provocando su lealtad, lo cual produce ganancias y crecimiento para la empresa.

The Links in the Service-Profit Chain

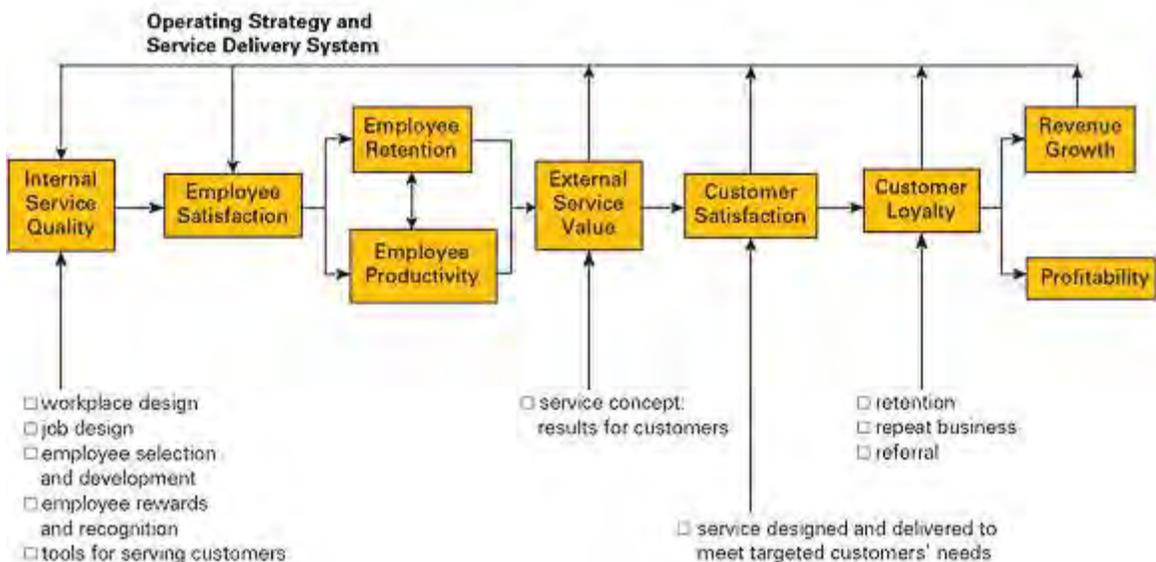


Imagen 2. Cadena servicio - beneficio
Fuente: Heskett, et.al. (1994)

Para Heskett y otros, la definición de calidad del servicio interno en ese entonces fue definida como ambiente, el cuál era percibido a través de los sentimientos del trabajador hacia su trabajo, sus colegas y la empresa. En 1996, Hallowell, Schlesinger y Zornitsky definen a la calidad del servicio interno como la satisfacción del trabajador con los servicios recibidos de proveedores del servicio interno, y en el 2001, Frost y Kumar amplían un poco más el concepto hacia un ambiente interno basado en el apoyo consciente entre empleados, en donde los clientes son los trabajadores, y el staff de apoyo que incluye a la gerencia y otros apoyos, son los proveedores del servicio.

Dentro de los estudios más citados, se encuentran el de Umamaheswary (2014) en el campo de la industria manufacturera, el cuál realizó una investigación utilizando dos métodos: cuantitativo a través de la encuesta y cualitativo a través de la entrevista. El estudio explora las dinámicas de la calidad del servicio interno y ciertos factores que lo afectan, no se enfoca a un área específica, y sugiere que futuros estudios pueden ser basados en un área funcional en particular y no en ejecutivos, otras posiciones y también otro tipo de productos. Como resultado hay un acercamiento por desarrollar y redefinir las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la calidad del servicio interno.

Otros de los estudios más citados son el de Vanniarajan y Subbash (2011) y Pantouvakis (2011). El primero considerando a la calidad del servicio interno como la base para la satisfacción del cliente. En su estudio de la industria del servicio financiero, específicamente los bancos, identifican que los factores importantes de calidad del servicio interno son: la orientación empleado – cliente, orientación de equipo y trabajado, ambiente de aprendizaje y orientación de resultados. Y en el trabajo de Pantouvakis (2011) sobre la relación entre la calidad del servicio interno, la satisfacción, y el desempeño en el trabajo, se demuestra que tanto las

dimensiones tangibles como las intangibles influyen en la satisfacción del trabajo, y como consecuencia en el desempeño del negocio.

En la industria de la hospitalidad se ha demostrado que la calidad del servicio interno, atrae y retiene al personal. Wildes (2007), desarrolló el más grande reto reportado por la industria de alimentos y bebidas sobre el reclutamiento y retención del personal en el puesto de meseros, el autor examina la capacidad de la calidad del servicio interno para mediar la profesión estereotipada del mesero de restaurante. Su investigación contribuye a la literatura de la hospitalidad y a entender mejor el mundo de los meseros, especialmente la rotación del personal, retención del personal y motivación al trabajo en la industria de servicio de alimentos. Utiliza la teoría de la psicología social como la base de la investigación en relación al estereotipo del mesero; a la mercadotecnia como las estrategias que vinculan la imagen percibida a la satisfacción del cliente, y la calidad del servicio interno como la literatura que ve al empleado como un valor en vez de un costo, proponiendo el manejo de la satisfacción del empleado.

Para validar las variables que intervienen en la construcción de la calidad del servicio, la mayoría de las investigaciones han utilizado la herramienta SERVQUAL de Parasuraman y otros (1988) en investigaciones cuantitativas, y en algunos casos, se les ha incorporado alguna herramienta cualitativa como focus groups o entrevistas. Al respecto, en el 2013, Gunawardane elaboró un listado de las investigaciones que han trabajado la relación entre las dimensiones de la calidad del servicio interno y la naturaleza del encuentro del servicio que han utilizado la herramienta del SERVQUAL de Parasuraman y otros (1988). Sus resultados arrojaron las investigaciones publicadas desde 1994 al 2003 en donde se consideran las 5 dimensiones conocidas de Parasuraman (1988) para medir la calidad del servicio: tangibilidad, empatía, responsabilidad, confiabilidad y seguridad, y en algunos casos se hizo una adaptabilidad del

instrumento añadiendo aspectos como: adaptabilidad, espontaneidad, compromiso, confidencialidad, cortesía, competencia, imagen pública, profesionalismo, entre otros. (ver tabla 1).

Tabla 1. *Internal Service Quality Dimensiones*

STUDY	DIMENSIONS
Gremler, Bitner and Evans (1994)	Recovery, adaptability, and spontaneity
Chaston (1994)	Reliability, willingness to help, prompt service, conveys trust and confidence, tangibles, caring, and individualized, attention
Johnston (1995) Also: Croom and Johnston (2003)	Attentiveness, responsiveness, care, availability, reliability, integrity, courtesy, friendliness, access, flexibility, and security communication, competence, functionality, commitment, reliability, integrity, courtesy, friendliness
Boshoff and Mels (1995)	Tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and emphaty
Reynoso and Moore (1995)	Tangibles, reliability, promptness, flexibility, confidentiality, professionalism, helpfulness, communication, consideration, and preparedness
Young and Varble (1997)	Tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and emphaty
Edwards on, Larson and Setterlin d (1997)	Public image, eliability, responsiveness, confidence in, sensitivity and emphaty

<p>Lings and Brooks (1998)</p>	<p>Reliability, responsiveness, credibility, competence, courtesy, communication, understanding, proactive decision making, and attention to detail access</p>
<p>Marshall, Baker and Finn (1998)</p>	<p>Treat with respect, delivering value, problem solving, ability, do job promptly and correctly. Conscientiousness (quick Checking with users before making changes.response; keeping promises on due dates), Checking with users before making changes.</p>
<p>Kuei (1999)</p>	<p>Reliability, responsiveness, assurance, and empathy</p>
<p>Frost and Kumar (2000)</p>	<p>Tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy</p>
<p>Gilbert (2000)</p>	<p>Personal Service and Technical Competence</p>
<p>Farner, Luthens and Summer -2001</p>	<p>Reliability and Responsiveness</p>
<p>Paraskevas (2001 b)</p>	<p>Professionalism, dependability, conscientiousness, communication, and consideration</p>
<p>Kang, James and Alexandris (2002)</p>	<p>Reliability, assurance, tangibles, empathy and responsiveness</p>

Bruhn (2003)	Competence, reliability, accessibility, friendliness, reaction speed, time to provide the service, transparency in services offered, and cost transparency customization, added value generated, cost-benefit ratio, flexibility
-------------------------	--

Fuente: Gunawardane (2009)

Con el paso del tiempo, el concepto de calidad de servicio interno ha contribuido en diferentes contextos a descubrir relaciones entre variables, y en el campo de la industria hotelera ha llegado a ser un tema de reciente interés en la investigación.

En Chen (2013) se menciona que el concepto de *internal service quality*, se ha desarrollado en el ámbito de la gestión hotelera, con estudios como el de Bill y otros en 2006, el cual se enfoca a la gente que trabaja en los hoteles de turismo internacional y encuentran que la satisfacción del trabajador y el compromiso con la organización, están influidas por la calidad del servicio interno. La autora en su trabajo estudia la influencia de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo sobre la calidad del servicio interno, menciona que su trabajo tiene limitaciones como entrevistas, por lo que no es posible observar fenómenos futuros o recoger otro material, y sugiere el diseño de una investigación cualitativa utilizando el método de la observación o entrevistas a profundidad en donde se descubra que otros factores afectan el comportamiento del trabajador.

El concepto de *internal service quality* cobra vital importancia en el sector de la hotelería ya que como lo menciona Pittaway, Carmouche y Chell (1998), la industria de la hospitalidad es una industria de la gente, es frecuentemente caracterizada como heterogénea debido al gran número de consumidores directamente involucrados en la producción y proceso del servicio, y su predominante labor intensiva.

Por lo que tomar este concepto como objeto de estudio, específicamente en el sector hotelero, contribuye a comprender el ambiente que se vive al interior de este tipo de empresas, identificando los elementos que generan un ambiente de calidad.

1.2. La calidad del servicio interno: un enfoque multidisciplinar

En una primera aproximación, las disciplinas identificadas que con en el paso del tiempo han abordado el concepto de calidad del servicio interno, o se relacionan con el concepto en las investigaciones desde su enfoque, son: la económica - administrativa, iniciada con el modelo de Heskett; la mercadotecnia con la filosofía y la medición de la calidad del servicio, y el marketing interno con las gestiones dentro de la empresa para lograr la satisfacción del cliente; la psicología social a través del comportamiento del trabajador para lograr la entrega exitosa del servicio; y la responsabilidad social con la dimensión de la calidad de vida del trabajador. A continuación se desglosa cada una de ellas:

1.2.1. La calidad del servicio interno: su aparición en el modelo de Heskett

El primer enfoque identificado para abordar la calidad del servicio interno es el económico – administrativo.

Como se mencionó, la cadena servicio- beneficio de Heskett et al. (1994), es una de las aportaciones más utilizada enfocada a la rentabilidad de las empresas que ofrecen servicios. En dicho modelo se exponen una serie de variables específicas relacionadas entre sí, en donde aparece el término de *internal quality service* como el iniciador en las relaciones de la cadena, relacionándolo con la satisfacción del empleado.

Las relaciones establecidas en el modelo son: rentabilidad y lealtad del cliente, satisfacción del trabajador y lealtad y productividad. Al respecto se señala que:

Las ganancias y el crecimiento son estimuladas principalmente por la lealtad del cliente.

La lealtad del cliente es un resultado directo de la satisfacción del cliente.

La satisfacción es ampliamente influenciada por el valor de los servicios proveídos a los clientes.

El valor es creado por la satisfacción, lealtad, y productividad del trabajador.

La satisfacción del empleado retorna resultados principalmente de alta calidad a los servicios de apoyo y políticas que faculta a los empleados para entregar resultados de servicios a los clientes. (Heskett, et al., 1994, pp. 164-165)

A la fecha, ese modelo ha generado una serie de investigaciones para explorar las diferentes problemáticas asociadas con los argumentos expuestos, ya que el mismo autor propone un seguimiento en la relación de variables, debido a que las relaciones expuestas son causales, por lo que se necesita una fundamentación (Yee, Yeung y Cheng, 2011).

La mayoría de las investigaciones que han estudiado esas relaciones están enfocadas hacia la satisfacción del cliente, comprobando una relación positiva directa entre la satisfacción

del cliente y la satisfacción del empleado (Chi y Gursoy, 2009). Derivado de ello, la satisfacción del empleado ha cobrado interés en las últimas dos décadas.

Estos mismo autores sostienen que hay investigaciones que han probado que la satisfacción del cliente y el desempeño financiero de la empresa no tienen una relación directa sino indirecta a través del cliente, y así lo prueban en su estudio la satisfacción del empleado, la satisfacción del cliente y el desempeño financiero: Una examinación empírica. Así mismo señalan que no hay duda de que la satisfacción es un punto crítico en la industria del servicio, dada la naturaleza de la industria, las empresas de turismo y hospitalidad no podrían sobrevivir sin la satisfacción de los clientes.

Las primeras investigaciones sobre las relaciones del modelo de la cadena servicio-beneficio, se enfocan en la satisfacción del cliente externo y son del orden cualitativo, sin embargo sus resultados poco a poco han sugerido el análisis de la calidad del servicio hacia el interior de la empresa, específicamente en la satisfacción del trabajador.

1.2.2. Calidad del servicio: base conceptual en la calidad del servicio interno

La calidad del servicio ha sido tomada como soporte en algunas investigaciones sobre la calidad del servicio interno desde dos enfoques:

- El primero desde la filosofía de la calidad en el servicio, estableciendo que mejorar la calidad del servicio interno contribuye a mejorar la calidad del servicio al cliente, y por ende el desempeño financiero de la empresa (Anderson et al., 1994; Capon, Farley y Hoening, 1990; Zeithaml, 2000; Rust et al., 2000).

- El segundo, trata de medir la calidad del servicio interno con el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985). Aunque este es un punto de desacuerdo entre investigadores, ya que algunos (Large y Konig, 2009) subrayan la necesidad de un nuevo instrumento que esté ciertamente posicionado a las necesidades del cliente interno y sus expectativas, y otros (Pantouvakis, 2011; Wildes, 2007) sugieren que es apropiada la medición de la calidad del servicio interno usando las técnicas e instrumentos desarrollados en la calidad del servicio externo, tomando en consideración las diferencias entre cliente interno y externo. O también hay quienes utilizan el modelo desarrollado por Caruna y Pitt (1997) denominado INTQUAL (Internal Measure of Service Quality), usando la base del SERVQUAL (Umamaheswari, 2014).

Hablar de calidad en el servicio sigue siendo un tema importante, pero mientras para algunos autores la calidad en el servicio representa una ventaja competitiva para las empresas, para otros (Pfau et al., 1991; Albrecht, 1993 citados en Vanniarajan y Subbash, 2011), la calidad en el servicio interno es considerada como una fuente potencial de ventaja competitiva sustentable.

1.2.3. La calidad del servicio interno y el marketing interno: en busca de la satisfacción del empleado

La calidad del servicio interno y el marketing interno se relacionan al buscar ambas, la satisfacción del cliente interno, siendo el marketing interno una herramienta para alcanzar dicha satisfacción y como consecuencia, la calidad del servicio al interior de la empresa.

Es desde 1980's, que investigaciones estudiando la economía de los servicios empiezan a aplicar teorías de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio al marketing interno, y conceptos de marketing como satisfacción y calidad del servicio son usados internamente con empleados (Wildes, 2007).

Berry et al. en 1976 introduce el concepto de Marketing Interno (IM), y en 1981 lo definen como ver a empleados como clientes internos y trabajos como productos que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes mientras se dirigen los objetivos de la compañía (To, W., Martin, E., y Yu T., 2015; Gounaris, S., 2006; Turkoz y Akyol, 2008).

Scheider, B., Bowen, E., (1993) citados en Dumitrescu, Cetina y Pentescu (2012) mencionan que “el marketing interno está basado sobre la filosofía de que los empleados son los clientes internos de una compañía, su satisfacción afecta la satisfacción del cliente y la productividad de la empresa” (p.38), a lo que señalan que en ese contexto, “el clima de servicio afecta la actitud y el comportamiento de los empleados, y consecuentemente afecta la percepción del cliente de la calidad del servicio” (p.38).

La extensa literatura sobre marketing interno contiene una variedad de interpretaciones, enfoques y apuntalamientos del dominio del marketing interno, pero básicamente en Lings (2004) se puede observar desde dos perspectivas:

1.- Proceso vs Recurso Humano: La primera faceta del marketing interno está basada sobre la perspectiva de la gestión de la calidad total y enfocada sobre el proceso en la entrega del servicio. Esta aproximación del marketing interno ve a todos los empleados y departamentos como simultáneos siendo clientes internos de, y apoyo interno para, otros empleados y departamentos en la empresa. Esto está basado en la creencia que la calidad es una función

progresiva de la operación en el valor de la cadena de la compañía. La premisa básica es que, incrementando la calidad del servicio con los clientes internos, la organización puede influenciar positivamente la calidad del servicio con los clientes externos.

2.- La perspectiva del Recurso Humano. Este acercamiento está más estrechamente alineado con las personas como elemento de la mezcla del marketing de servicios y la relación interna identificada en el triángulo del marketing. Esto está basado en la creencia de que el éxito del marketing externo está, en parte, supeditado a la satisfacción y motivación de los empleados de la compañía, y que crear satisfacción y motivación a los empleados es el rol del marketing interno. El enfoque de este aspecto de la literatura del marketing interno es por lo tanto sobre la relación entre la compañía y sus empleados, y cómo esa relación puede facilitar la relación entre los empleados y los clientes.

Otro punto de vista sobre el marketing interno es el de Sasser y Arbeit (1976), para ellos el centro del concepto de marketing es la transacción, el intercambio de valores entre dos partes, por lo que según con su teoría, claramente la relación empleador - empleado es una transacción, en la cual las cosas de valor intercambiadas incluyen tiempo, energía y sentimientos, así como también dinero. Estos autores citan la definición de gestión del marketing de Kotler (1992) como una disciplina con la tarea de conseguir respuestas específicas en otros a través de la creación y ofrecimientos de valores, y mencionan que ciertamente es lo que el servicio del empleador debería de buscar hacer, es decir, si el empleador puede identificar los valores intercambiados - qué buscan los empleados del trabajo y qué esperan dar para obtenerlo - el empleador puede ofrecer valores apropiados para producir las respuestas deseadas en sus empleados. Al mismo tiempo sugieren a los gerentes aplicar conceptos básicos de mercadotecnia a los problemas acerca del personal, viendo los trabajos que ofrecen como productos y a sus empleados como

clientes, dedicando el mismo cuidado a los compradores de sus trabajos como ellos dedicarían a los compradores de sus servicios y proponen reflexionar sobre tres aspectos:

El ambiente competitivo: ¿Quién está contratando y manteniendo a los empleados que ellos quieren? y ¿Cómo?

El ambiente del trabajador: ¿Qué está buscando el empleado? ¿Cómo es su definición de un trabajo atractivo?

El ambiente de la compañía: ¿Cómo debe de estar organizada para mercadear sus trabajos? ¿Cómo son los trabajos “servidos” una vez que son “comprados”? (Sasser & Arbeit, 1976, p.65)

Por último, mencionan que ofrecer un espectro de trabajo diseñado para atraer y retener empleados quien proveerá excelente servicio, debería de ser el enfoque primario de la gestión del servicio.

Por lo anterior, se observa que el marketing interno conjuga al igual que la calidad del servicio interno, el aspecto económico y la calidad del servicio en pro de la satisfacción del recurso humano como el motor principal en las empresas de servicios para la generación de la satisfacción del cliente, que se traducirá en productividad y rentabilidad.

1.2.4. La calidad del servicio interno y la psicología social: en busca del bienestar del trabajador

Durante la revisión literaria, se ha observado que con el paso del tiempo se han movido los enfoques de las investigaciones de un planteamiento en búsqueda de la productividad,

rentabilidad y cualquier término financiero que ayude a generar más ingresos a las empresas, hacia un enfoque más humano procurando contribuir en la satisfacción del empleado.

Los temas relacionados con el recurso humano han sido ampliamente investigados en las disciplinas de comportamiento organizacional y psicología por muchas décadas. El interés en el recurso humano dentro de las investigaciones es fundado sobre la premisa de que los atributos de los empleados son cruciales en la productividad de la empresa (Yee, Yeung y Cheng, 2008).

En el caso de la psicología social, las investigaciones han establecido que la presencia y participación del cliente en la producción del servicio, cambia la psicología del cliente hacia un enfoque en sus experiencias durante la producción y entrega del servicio, y la preocupación por la experiencia total del cliente, conduce a una integración de disciplinas (Schneider, Chung y Yusko, 1993).

Debido a que la entrega del servicio ocurre durante la interacción entre el contacto del cliente y el empleado (encuentro del servicio), las actitudes y el comportamiento del empleado pueden influir en la percepción del servicio del cliente (Schneider y Bowen, 1985).

Los clientes están envueltos en el proceso de producción del servicio como co-productores, lo cual significa que los clientes perciben directamente por lo menos, partes del ambiente de trabajo psicosocial del proveedor del servicio, además de que el ambiente de trabajo psicosocial directamente afecta la calidad del servicio percibido por el cliente (Edvardsson, Larsson y Setterlind, 1997).

Por lo que derivado de la importancia del encuentro del servicio, empresas del servicio deben encontrar formas efectivas para ayudar a asegurar que las actitudes y comportamientos de los empleados en contacto con los clientes que conduzcan a la entrega de un servicio de calidad (Hartline y Ferrell, 1996). Sin embargo, hay factores relacionados al ambiente de trabajo que todavía no han recibido mucha atención en investigaciones sobre la gestión del servicio (Edvardsson et al., 1997).

Bajo esas circunstancias, los gerentes de hoteles necesitan poner atención al bienestar de sus trabajadores de primera línea (Karatepe y Uludag, 2008), por lo que se deben de crear condiciones aceptables para los empleados, y verificar la manera en la que estas condiciones pueden ser reflejadas en la experiencia del cliente de un servicio de calidad.

Investigaciones sobre condiciones de trabajo en los años recientes, están basadas en la teoría del estrés, describiendo y analizando el ambiente laboral psicosocial, salud y bienestar. En el trabajo de Edvardsson et al. (1997), se demuestra una clara interdependencia entre el ambiente laboral psicosocial y calidad del servicio interno. Además en el estudio más reciente en el campo de la industria manufacturera de Sharma, Chuen y Kingshott (2016) se encuentra la variable de bienestar del trabajador, los cuáles introducen el concepto de bienestar del trabajador como principal constructo en el proceso por el cual la calidad del servicio interno conduce a la satisfacción, compromiso y desempeño del trabajador, comprobando que la calidad del servicio interno tiene un efecto positivo en el bienestar del trabajador, y que éste modera los efectos de la satisfacción del empleado y el compromiso sobre su desempeño traspasando así el efecto de la calidad del servicio interno no solo a efectos de ganancias para la empresa sino para el mismo ser humano.

La psicología en el turismo estudia al ser humano como elemento principal en una empresa procurando su bienestar a través del estudio de la motivación, estrés, y agotamiento, e incluso sobre sus situaciones personales a través de la actitud y el comportamiento que influyen en el servicio de calidad al cliente, apoyando a desarrollar el compromiso y satisfacción del empleado hacia la empresa, gestionando con ello una calidad en el servicio interno.

1.2.5. La calidad del servicio interno y la Responsabilidad Social: la dimensión de la calidad de vida

Dentro de los conceptos más recientes, y que considera el contexto de la empresa además de su concepción económica, es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Su relación con el concepto de calidad en el servicio interno se identifica en la dimensión calidad de vida, al plantear las situaciones laborales que actualmente aquejan a los trabajadores.

En el trabajo de Mercado y García (2007) en empresas del valle de Toluca (México), la variable de calidad de vida en el trabajo es la peor evaluada, considerando al diálogo y la participación, así como el respeto al trabajador dentro de esta dimensión. En síntesis, la dimensión del diálogo y la participación se evalúa de forma diferente según el tamaño de empresa, siendo menos favorable en la micro, y muy prometedor en las grandes corporaciones debido a que en empresas micro, es poco lo que las empresas propician en cuanto a la participación de un representante de los empleados en la planeación estratégica, más no así en las grandes corporaciones en donde se le da oportunidad a los trabajadores de participar como socios accionistas y en la planeación de la organización, sin embargo, si bien las empresas son más responsables socialmente que las pequeñas, también se puede afirmar que los empresarios siguen entendiendo a la RSE como un gasto y no una inversión. En lo que corresponde al trabajador, es

bajo, derivado de que las compañías no ofrecen oportunidades para el aprovechamiento de la capacidad de trabajo de los jubilados mediante proyectos sociales en la comunidad, no mantiene programas para la contratación de discapacitados, no establece programas de retiro voluntario incentivado, etc. Por lo anterior sugieren que las organizaciones deberían crear un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo y participativo en donde todos los empleados interactúen sobre bases justas de integridad y respeto.

Es un hecho de que las condiciones laborales van en decadencia para los trabajadores mermando la calidad de vida de los mismos, la responsabilidad social representa para las empresas no solo una competencia en el mercado laboral, sino una oportunidad de mejora de en el sector laboral.

Las empresas denominadas socialmente responsables están haciendo más por proveer trabajos significativos y que ayuden a los trabajadores a desarrollar y alcanzar su potencial. Estas empresas están buscando proveer salarios justos, un ambiente de trabajo seguro y saludable, y un clima de respeto. Las prácticas gerenciales y políticas de recursos humanos, frecuentemente incluyen empoderamiento de mandos medios y trabajadores; mejor información de la compañía; mejor balance entre el trabajo, familia y placer; más trabajo para la diversidad; educación continua y capacitación; y se preocupan por la empleabilidad así como por la seguridad en el trabajo. Las compañías están también buscando que a partir de compartir sus ganancias y su propiedad, puedan aumentar la motivación productividad y decrecer la rotación del trabajador (Palazzi y Starcher, 1997).

Hay evidencias de que aquellas prácticas que proveen un trabajo más significativo y una alta calidad de vida en el trabajo, tienen un impacto directamente en las ganancias de la empresa a través del incremento de la productividad, mayores innovaciones, alta calidad y confiabilidad, así como personas más hábiles y comprometido en todos los niveles (Palazzi y Starcher, 1997). Además, el hecho de que la empresa ofrezcan una calidad de vida laboral a sus trabajadores ayuda a reducir el ausentismo, minimizar los accidentes, las quejas y las renunciaciones (Havlovic, 1991).

La Responsabilidad Social en las Empresas en el contexto mexicano es importante porque es necesario recuperar el balance entre lo económico y lo social, entre el interés individual y el bienestar común. Además, cada vez empieza a ser más notorio que las empresas más admiradas están relacionadas con indicadores de inversión social empresarial (Mercado y García, 2007).

Por lo anterior, esta última disciplina pone en evidencia las categorías seleccionadas para el análisis de la calidad del servicio interno que aquejan a la industria hotelera, en primera instancia, las condiciones laborales del sector hotelero en México, y en segunda, el contexto específico de Playa del Carmen que encadena una serie de situaciones personales que afectan la calidad de vida de las personas, tanto en lo laboral como en lo personal.

1.3. Reflexiones del estado del arte

Los estudios a la fecha, dan un panorama general sobre qué es la calidad del servicio interno, cómo se ha abordado el concepto, las dimensiones que abarca y relaciones entre variables.

En el ámbito de la actividad turística, la calidad del servicio interno se ha venido incorporando en las investigaciones desde una perspectiva multidisciplinar, siendo la satisfacción del empleado el tema angular.

En cada una de las disciplinas, este concepto se relaciona con variables propias a su campo de estudio, por ejemplo, en términos empresariales, la calidad del servicio interno es tomada como un elemento de competitividad y productividad, en donde el factor central para lograrlos, es el factor humano. En el mismo sentido, tanto el Marketing interno, como la psicología social y la responsabilidad social, se involucran en el concepto de calidad del servicio interno porque buscan generar un ambiente satisfactorio para el trabajador, ya sea a través de sus condiciones laborales (Marketing Interno), o sus situaciones personales (Psicología social), o yendo más allá de su campo laboral (RSE), que les dé como resultado el bienestar del trabajador y por ende su satisfacción en el trabajo.

Lo anterior reforzando lo expresado por Hallowell, Schlesinger y Zornitsky, en 1996 “las organizaciones que intentan ofrecer un servicio de calidad a sus clientes externos deben de comenzar por servir las necesidades de sus clientes internos” (p.21).

Con estos elementos se identifica que la calidad del servicio interno va de la mano con el enfoque de sustentabilidad, ya que a través del tiempo se han integrado elementos que no solo se enfocan a la rentabilidad de la empresa, sino a la parte integral del recurso humano, e incluso a la parte social, buscando un balance entre ambos, teniendo además implicaciones prácticas en la imagen de la empresa a través de certificaciones.

II.- Marco Teórico

En estado del arte se identificó el origen de la palabra internal quality service así como las diferentes conceptualizaciones que se han hecho desde Heskett (1994), Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) y Frost y Kumar (2001); así como el campo de estudio de las investigaciones y los elementos, dimensiones y componentes encontrados en la comprensión del constructo.

Las investigaciones han dejado ver que la calidad del servicio interno ha sido utilizada como objeto e instrumento de estudio al indagar sobre su incidencia en la satisfacción del trabajador y la rentabilidad de la empresa, así como validar su relación con la misma principalmente a través del instrumento de Parasumaran y otros (1981) denominado SERVQUAL.

Como resultado del estado del arte, se identificó que el estudio del concepto ha conllevado a abordarlo desde diferentes disciplinas las cuáles son las que forman este apartado del marco teórico.

Como un primer enfoque se identifica la perspectiva económica – administrativa al relacionar la productividad y rentabilidad con la satisfacción del cliente externo y esta a su vez con el cliente interno producto de la cadena de servicio – beneficio de Heskett y otros (1994).

En un segundo enfoque se denota la base conceptual de la calidad del servicio interno a través de la mercadotecnia con dos disciplinas: la calidad del servicio y el marketing interno. La primera con la comprensión sobre la calidad del servicio y la segunda completándola con el concepto de cliente interno como conductor de esa calidad del servicio.

En un tercer enfoque se conjuga el comportamiento del trabajador que dentro del estado del arte se identificó a la psicología social en el turismo por la participación del recurso humano en la producción del servicio y las consecuencias psicológicas que éstas producen, sin embargo, aquí se encuentra una unión entre el enfoque administrativo y la psicología social de las organizaciones optando por abordar a la calidad del servicio interno desde una perspectiva de las relaciones humanas en la organización.

Los tres enfoques anteriores coinciden en considerar al recurso humano como parte fundamental en la productividad y rentabilidad de la empresa llevando el interés por éste hasta su bienestar, por lo cual, como cierre de las perspectivas se aborda a la calidad del servicio interno desde el marco del desarrollo sustentable creando un modelo teórico de la calidad del servicio interno desde la perspectiva social.

2.1. La calidad del servicio interno desde la perspectiva económica – administrativa

2.1.1. Enfoque humanístico (de las relaciones y comportamiento humano) en la administración

Estudiar el concepto de calidad en el servicio interno se enmarca en una serie de corrientes disciplinares que con el paso del tiempo se han conjugado para comprender desde varias perspectivas éste término. La importancia de este concepto para las empresas, reviste en el reflejo del ambiente interno hacia el cliente, siendo éste significativo para su satisfacción.

En primera instancia, el concepto calidad del servicio interno se identifica desde un enfoque administrativo, ya que se encuentra inserto en la organización al comprenderse como un ambiente interno basado en el apoyo consciente entre empleados en donde los clientes son los

trabajadores y el staff de apoyo que incluye a la gerencia y otros departamentos, quienes son los proveedores del servicio (Frost y Kumar, 2001). Por lo que al tratarse de un servicio con calidad dentro de la empresa, entre trabajadores, el enfoque administrativo humanístico es el considerado para comenzar a formular la base teórica de este concepto.

Desde 1916 con las aportaciones de Henry Fayol hay esbozos de la preocupación por el recurso humano en la administración, aunque Fayol está considerado dentro de la teoría clásica de la administración y no desde el enfoque de las relaciones humanas. La teoría clásica de Fayol “partía de la organización como un todo y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, fueran órganos (como divisiones, departamentos, etc.) o personas (como ocupantes de los puestos y los ejecutores de las tareas)” (Chiavenato, 2014, p. 59).

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. El, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaban todas las esferas de la empresa, ya que era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. La organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos. (Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 2006, p. 1).

Sus aportaciones comenzaron estableciendo que la administración estaba compuesta por seis operaciones fundamentales: operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (Reyes, 2010), y clasificaba las funciones administrativas en cinco

etapas: prevención; organización; dirección; coordinación; y control, denominándolas proceso administrativo (Chiavenato, 2014). El punto central en la teoría de Fayol era que cualquier puesto dentro de la empresa, debería de emplear cada uno de los pasos del proceso administrativo, ya que éstas son actividades administrativas esenciales, por ello se consideraba que la administración no era esencial para los mandos jerárquicos, sino que se llevaba a cabo en todos los niveles de la organización.

Siguiendo esa tendencia, se observa el enfoque humanístico de la administración denominado así para algunos o la escuela del comportamiento humano para otros. Este enfoque surge del hecho de enfatizar que en la esencia misma de la administración se encuentra todo lo relativo al comportamiento del hombre, de acuerdo con la naturaleza de éste (Reyes, 2010), es decir, la esencia de la administración son las personas. Al respecto, Chiavenato (2014) menciona que “este enfoque aparece con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos a partir de 1930, y surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, en particular, de la psicología del trabajo” (p. 71).

La psicología del trabajo formó parte de la empresa desde la selección del personal a través de la aplicación de tests psicológicos que permitían la selección de las personas de acuerdo a las tareas requeridas en cada puesto de trabajo; al mismo tiempo, ello permitía la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, así como la filosofía del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga. Además, esta disciplina estaba orientada hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo siendo objeto de estudio: la personalidad del trabajador y del gerente, la motivación y los incentivos del trabajo, el liderazgo, la comunicación y

las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización (Chiavenato, 2014).

De 1911 hasta 1999, fueron varios los autores que desde un enfoque humanístico en la transición de la teoría clásica administrativa hacia el humanismo, aportaron a la administración. Según Reyes (2010), los precursores más importantes de este enfoque y sus aportaciones fueron:

Elton Mayo (1927-1947): en su estudio realizado en Hawthorne concluyó que los factores técnicos y económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos, y que los factores que influyen en los últimos dos, son aquellos que surgen de su participación en grupos sociales.

Hugo Münsterberger (1863 – 1916): su influencia en la administración fue introducir a la psicología en la industria. Entre sus múltiples trabajos se encuentran: el desarrollo de instrumentos psicológicos aplicables a la industria y el descubrimiento de que a través de las condiciones psicológicas adecuadas como la fatiga, la monotonía, la atención y el impacto de la influencia social, se puede obtener un mayor rendimiento. Además demostró la importancia de factores como: el tamaño, color, las palabras usadas y el tipo de letra.

Mary Parker Follett (1868 – 1933): formuló una serie de teorías psicológicas aplicables en la administración.

Chester Barnard (1886 – 1961): formuló la teoría de la cooperación en la administración, en donde señala que la cooperación de las personas, es consciente, deliberada y tiene un propósito en donde el directivo es el factor estratégico.

Según Chiavenato (2014), Barnard considera que las personas tienen limitaciones personales (biológicas, físicas y psicológicas), las cuáles son superadas por medio del trabajo en conjunto. La necesidad de cooperar entre sí, lleva a las personas a crear grupos sociales y organizaciones, de tal manera que un grupo social existe cuando hay: interacción entre dos o más personas, el deseo y la disposición de cooperar, y objetivos comunes entre ellas.

Por lo anterior, en la teoría de la administración humanística, el *homo economicus*, es reemplazado por el hombre social considerado como una persona compleja, con sentimientos, deseos y temores, resultando su comportamiento en consecuencia de muchos factores motivacionales (Chiavenato, 2014)

En la administración desde el enfoque humanístico se puede observar la importancia que tiene el recurso humano en una organización y aunque después se desarrollaron otros enfoques, está da las bases sobre la importancia del recurso humano para el funcionamiento de la empresa. Agregar otra oración para concretar el párrafo.

En el trayecto de comprender a las personas dentro de la organización y hacerlas parte del engrane de la empresa desde su proceso de selección, se integra la psicología social con sus teorías e instrumentos dentro del quehacer de la administración. Además se considera desde entonces al individuo como parte de un grupo social en donde el trabajo en equipo resulta ser significativo en lo individual. En la administración, desde el enfoque humanístico al igual que en la calidad del servicio interno, las personas son el eje central del concepto, así como el trabajo y la cooperación entre ellas.

2.1.1.1. La motivación y el liderazgo

Con la aplicación del proceso administrativo, y la corriente administrativa humanística (relaciones y comportamiento humano), se da énfasis a dos teorías dentro de la etapa de la dirección del proceso administrativo: la teoría de la motivación y la teoría del liderazgo.

La calidad del servicio interno se conceptualiza como una relación entre trabajadores, en dónde existen los proveedores del servicio y los que reciben el servicio, siendo en cierta medida, la calidad en esa interacción lo que produce el impacto en la productividad¹ del trabajador. Tanto el liderazgo como la motivación al ser empleadas en la relación de la prestación del servicio interno, se consideran dentro de la comprensión del constructo, al suponer que están involucradas en el desarrollo de ésta relación.

2.1.1.1.1. Motivación

Es importante primero destacar que las teorías sobre motivación, están enfocadas a apoyar al administrador en lo que los trabajadores necesitan, con el objetivo de incrementar su productividad.

Este término ha sido definido por diversos autores, las palabras en común que definen y se relacionan con el concepto son: necesidad, impulso, objetivo, aspiración, deseo, fin, impulso, intención y finalidad (Rue y Byars, 2013; Terry y Franklin, 2012). En particular para Terry y Franklin (2012) la motivación es definida como “la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia un acción orientada a un objetivo, por lo que el grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo” (p. 375).

¹ Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo (<http://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>)

La primera esencia de la motivación, es que las necesidades producen motivos que llevan al logro de metas, y que las necesidades se producen por algún tipo de carencia, por lo que un motivo se traduce en un estímulo que lleva a una acción, la cual satisface la necesidad. Otro punto a señalar es que la motivación está considerada como un elemento de influencia en las personas, es decir, mientras mayor motivación tenga una persona para lograr su objetivo, mayor será su posibilidad de alcanzarlo.

“Por lo que la motivación puede ser algo externo cuando se produce desde afuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva a sí mismo...En ese sentido en una empresa pueden existir personas más motivadas que otras, con las mismas condiciones laborales, y el mismo puesto, por lo que la motivación es una herramienta para las organizaciones con el objetivo de lograr las metas planteadas” (González, 2006, p.82).

Históricamente el trabajo para las personas ha sido fuente de motivación, este ha representado la oportunidad de desarrollar y mantener el universo y sus habitantes, además tiene una influencia en los valores culturales de las personas, por lo que el trabajo tiene un significado diferente para cada persona, lo que una persona entrega al trabajo, depende de lo que éste le da a la persona en relación a lo que la persona busca. (Terry y Franklin, 2012, p. 376)

Por ello, a lo largo del tiempo se han desarrollado una serie de teorías sobre la motivación, para efecto de esta investigación sobre el análisis de las condiciones laborales, las situaciones personales, y el contexto local, se consideran las teorías sobre las necesidades humanas con la finalidad, primero de identificar qué es lo importante para las personas, más allá

de la relevancia del trabajo, para después identificar, si esos elementos se encuentran presentes en el desarrollo de la calidad del servicio interno.

En la literatura de la administración (González, 2006; Terry y Franklin, 2012; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Rue y Byars, 2013;), las teorías sobre las motivaciones humanas más mencionadas son: Teoría de la necesidad en la que destaca la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría de motivación-higiene de Herzberg, Teoría X y Teoría Y de McGregor, y la Teoría de Alderfer.

Estas teorías fueron las primeras que se desarrollaron en torno al concepto de motivación, y aunque fue desde 1950 su creación, a la fecha son las explicaciones más conocidas sobre los empleados ya que representan los cimientos sobre las teorías contemporáneas, y los administradores recurren todavía a ellas para explicar la motivación de sus empleados (Robbins, 2004). A continuación se abordarán los aspectos más importantes de cada una de ellas.

2.1.1.1.2. Las teorías de la motivación humana

La teoría sobre motivación que se considera más conocida, es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Esta teoría, como su nombre lo dice, jerarquiza las necesidades humanas en cinco niveles:

Fisiológicas: Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

De seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales.

Sociales: Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

De estima: Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.

Autorrealización: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial y autorrealización. (Robbins, 2004, p. 156)

En su teoría, Maslow mencionaba que tanto las necesidades superiores, son tan reales y tan esenciales a la condición humana como la necesidad de comer. Al mismo tiempo señalaba que en medida que las necesidades quedan satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante, ascendiendo de esa forma a cada una de las jerarquías. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que aunque ninguna necesidad quede satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar (Robbins, 2004).

Maslow estudió la naturaleza humana enfocándose en personas autorrealizadas, descubriendo que el funcionamiento humano es diferente en las personas que actúan en un estado de salud positiva que en un estado de deficiencia, llamando a este enfoque, psicología del ser. La teoría de las necesidades se centra en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma (Maslow, 1991).

Otra de las teorías sobre la motivación humana, es la teoría ERG² de Clayton Aldefer. Esta teoría es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow, sin embargo esta cuenta con tres categorías en vez de cinco: las necesidades de existencia, las necesidades de relación, y las

necesidades de crecimiento, de ahí el nombre de la Teoría ERG: E de existencia, R de relación y G de crecimiento (growth en inglés)

Las primeras son similares a las necesidades básicas de Maslow, las segundas son las relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria, y las terceras, hacen al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 393). A diferencia de Maslow que considera que una jerarquía aparece una vez que se ha satisfecho la necesidad de la jerarquía inferior o la que le antecede, la teoría de Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo.

La teoría de dos factores motivación-higiene de Frederick Herzberg, es otro tipo de teoría de las necesidades humanas, y es una de las más populares sobre la motivación en el mundo comercial. (Terry y Franklin, 2012, p. 384)

Herzberg, catalogó varias de las necesidades de los individuos en dos grupos: los primero denominados factores de higiene lo cuáles los llamo disatisfactores y están conformados por: dinero y compensación, vida personal, condiciones de trabajo, relaciones de trabajo, status, seguridad en el trabajo, política y administración de la compañía; y los segundos, los factores de motivación, a los que llamó satisfactores compuestos por: el trabajo en si-retador, responsabilidad aumentada, oportunidad para avanzar, reconocimiento de la administración de un buen trabajo, oportunidad para progreso personal (Terry y Franklin, 2012).

Los factores de higiene son disatisfactores porque si todos ellos están presentes en una situación de trabajo, la gente no estará inconforme; no obstante su presencia en realidad no motiva a la gente. Sin embargo retírese alguno de los factores de higiene y puede ocurrir una disatisfacción extrema (Terry y Franklin, 2012, p. 384).

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer la necesidad de los empleados de autonomía, competencia y logro. Y aquí es donde entran en juego los factores motivacionales. Estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en sí. Incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño. Estos factores son de mucho valor para la satisfacción del empleado y tienen un efecto positivo sobre el desempeño (Terry y Franklin, 2012, p. 384).

En las teorías de las necesidades humanas se refleja que el ser humano no solo necesita cubrir sus necesidades básicas, sino que busca escalar en su nivel de crecimiento y desarrollo, en ese sentido como lo expresa Herzberg, la seguridad y las condiciones de trabajo forman parte de la motivación del trabajador teniendo un efecto sobre el desempeño. Por lo que identificar que tan motivados están los trabajadores sobre sus condiciones laborales ayudaría a entender el desempeño en la calidad de sus servicios.

2.1.1.1.3. Teorías de liderazgo

Más allá de establecer las teorías de liderazgo en relación con la calidad del servicio interno, se busca incluir al liderazgo en la formulación del marco teórico como un elemento de importancia en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, ya que los estudios han demostrado que un tipo de líder produce reacciones distintas en un grupo de personas, y que su toma de decisiones influye en la productividad de una empresa. Por ejemplo, “la teoría de las relaciones humanas reconoció y comprobó la enorme influencia que ejerce el liderazgo en el comportamiento de las personas” (Chiavenato, 2014, p. 89). Al mismo tiempo Hesselbein (1998) reconoce que un gran líder se define por sus cualidades y sus rasgos individuales, por su

ser y no por su hacer, un líder debe de ser un ejemplo para los demás y reconocer que el trabajo no se realiza de forma individual sino colectiva tanto dentro como fuera de la organización.

Así como la definición de motivación, la de liderazgo ha sido conceptualizada por varios autores, para Terry y Franklin (2012), el liderazgo “es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder” (p. 408). “Uno de los aspectos a destacar de los líderes, es que no se colocan atrás para empujar e impulsar, se colocan delante para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 413).

Dentro de las capacidades de los líderes se encuentran: “la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, y la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 413), por lo que “la motivación y el liderazgo se consideraran procesos complementarios” (Rue y Byars, 2013, p. 216).

Con base en la filosofía de la calidad del servicio interno, el gerente de un área sería un proveedor de servicio al interior de la empresa, y considerando la teoría sobre la motivación y el liderazgo, esta persona sería la encargada de tomar las decisiones para desarrollar un ambiente de calidad entre los trabajadores, considerando las necesidades específicas de cada persona en el desarrollo de su trabajo.

2.1.1.1.4. Reflexión sobre el enfoque de administración humanístico en el concepto de calidad del servicio interno

La calidad del servicio interno se encuentra dentro de una organización, por lo que la forma de administración de la empresa influye en la manera en la que se desarrolla la calidad del servicio al interior. La administración desde el enfoque humanístico hace ver la importancia del factor humano dentro de la empresa, la búsqueda para comprender su comportamiento en lo individual y en lo colectivo se vuelve parte del quehacer de la administración, siendo la motivación y el liderazgo parte de sus elementos.

Sin embargo, aunque este enfoque le da la importancia al recurso humano, el objetivo de la administración no deja de ser el mismo: la búsqueda de la eficiencia organizacional que conduzca a la rentabilidad y productividad de la empresa. Como ejemplo de ello, la motivación y el liderazgo organizacional, son utilizados para motivar a las personas, y hacer que produzcan más.

La relación del enfoque humanístico con la calidad del servicio interno, es por qué ambas se interesan en la comprensión del recurso humano, utilizando otras disciplinas para ello, como la psicología social.

2.1.2. Enfoque sistémico en la administración

En la problemática planteada en esta investigación, el objetivo es estudiar la calidad del servicio interno desde una perspectiva social. En el enfoque humanístico, se identificó que desde la administración se considera al recurso humano como esencia de ésta, y se ejercen acciones desde el interior para mejorar su eficiencia. Sin embargo, tanto el trabajador como la empresa

viven en contextos que se ven reflejados en su quehacer diario y ameritan observancia para su comportamiento y desempeño, por lo que a continuación se abordará a la administración desde el enfoque sistémico, ya que éste ha “permitido describir a las organizaciones como entidades complejas que responden a un comportamiento y disponen de mecanismos de control y adaptación al medio” (De Val, 1997, p. 83), y considera a las empresas como unidades que están en constante movimiento (Senge, 1992 citado en Fernández, 2005). Por lo tanto, permite estudiar al contexto local, en este caso de Playa del Carmen, dentro de la calidad del servicio interno, además de analizar desde un enfoque interdisciplinar a éste concepto.

2.1.2.1. La Teoría General de Sistemas

La teoría general de sistemas (TGS) aparece en la década de los 20's pero se desarrolla en los 50's impulsada por Ludwing Von Bertalanffy. Su objetivo era elaborar una teoría interdisciplinaria que trascendiera los problemas exclusivos de cada ciencia y ofreciera principios generales (físicos, biológicos, sociológicos, químicos, entre otros), así como modelos generales para todas las ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos en cada una de ellas pudieran ser utilizados en las demás (Chiavenato, 2014).

La TGS es esencialmente totalizante: los sistemas no se pueden comprender sólo mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes. La TGS se basa en comprender la dependencia recíproca de todas las disciplinas y la necesidad de su integración. Las diversas ramas del conocimiento, que hasta entonces eran extrañas entre sí por la especialización y el consecuente aislamiento, empezaron a tratar sus objetos de estudio como sistemas, inclusive la administración. (Chiavenato, 2014, p. 301)

En la literatura académica se pueden encontrar varias aportaciones sobre el concepto de sistema:

Para Chiavenato (2014), un sistema es un “conjunto de elementos que guardan una relación dinámica entre sí que llevan a cabo una actividad que busca alcanzar un objetivo, la cual opera con base en entradas (información, energía o materia) y proporciona salidas (información, energía o materia) procesadas” (p. 308).

Luna (2015) afirma que “es una serie de elementos que forman una actividad o un procedimiento que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia, en un referencial de tiempo para proporcionar información, energía o materia” (p.47).

Asimismo, Reyes (2010) menciona que es “un conjunto de partes unidas por alguna forma de interacción o interdependencia, siempre que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sean el centro de atención” (p. 143).

Por lo que la palabra sistema tiene varias evocaciones, pero en lo que las definiciones se relacionan, es que éste concepto se plantea un objetivo y se concentra en la totalidad de sus aspectos sean internos o externos. Al igual que el concepto de sistemas, sus formas de clasificación forman parte de la literatura de este enfoque, Luna (2015) los clasifica de la siguiente manera:

En cuanto a su constitución:

Sistemas físicos o concretos: cuando están integrados por equipos, maquinaria, por objetos y cosas reales, es decir, que están compuestos de “hardware” y pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

Sistemas abstractos: cuando están integrados por conceptos, planes, hipótesis e ideas. En este caso los símbolos representan atributos y objetos, que en ocasiones sólo existen en el pensamiento de las personas. En concreto, cuando son compuestos de “software”.

En cuanto a su naturaleza:

Sistemas cerrados: son los sistemas que no tiene intercambio con el medio ambiente que lo rodea, dado que son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del medio ambiente. Tampoco reciben ningún recurso externo y nada produce sea enviado hacia afuera.

Sistema abierto: esos sistemas presentan relaciones de intercambio con el medio ambiente, a través de entradas y salidas intercambiando materia y energía en forma regular con el medio ambiente. Además, son eminentemente adaptativos, es decir, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio, manteniendo un juego recíproco con las fuerzas del ambiente. En relación a la calidad de su estructura se considera óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza aproximándose a una operación adaptativa, siendo esta, un proceso continuo de aprendizaje y de organizaciones autodirigidas. (pp. 49-50)

Es en este último, es donde se ubica a las empresas como un sistema abierto, al considerarse entes en donde el medio ambiente juega un papel en su función, a saber:

Este enfoque ha permitido disponer de un razonamiento científico para el estudio pragmático dada la complejidad de las organizaciones, y ha facilitado la dinámica de sus aspectos estructurales, así como de un método de enseñanza y explicación de la organización como un todo en base a sus partes integrantes (De Val Pardo 1997, p. 84).

2.1.2.2. La teoría de sistemas en la administración

La teoría general de sistemas, de Bertalanffy (1976), se extendió al ámbito empresarial de la mano de autores como Boulding, Johnson, Kast y Rosenzweig, que han facilitado el desarrollo del análisis conocido como análisis de sistemas, al que se debe la construcción lógica para analizar, explicar y resolver problemas de estructuración organizativa y decisión administrativa (Bueno, 1996 citado en De Val Pardo, 1997, p. 83).

“La aportación de la Teoría General de Sistemas ha permitido describir las organizaciones como entidades complejas que responden a un comportamiento y disponen de mecanismos de control y adaptación al medio” (De Val Pardo, 1997, p. 83).

Por lo que este enfoque de sistemas en la administración, se considera como un subsistema de la teoría general de sistemas, dado que atiende a la integración de la estructura de las organizaciones.

Es decir, el enfoque sistémico considera los factores internos y externos del pensamiento administrativo como un todo integrado (Johnson, 1963 citado en Rue y Byars, 2013), motivando al administrador a ver los aspectos humanos como un todo que produce sinergia, buscando producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación práctica (Luna, 2015).

El enfoque de sistemas se utilizó para integrar las otras escuelas de administración como la de relaciones humanas, matemáticas, estructuralista, de método científico dentro de las demás áreas funcionales adecuadas. Implica el análisis de la empresa como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema (Luna, 2015). La idea fue integrar las relaciones humanas y los enfoques matemáticos dentro de las áreas funcionales adecuadas. (Rue y Byars, 2013)

La mayoría de los teóricos coinciden que los componentes del sistema organizacional son: Entrada, salida, proceso y retroalimentación.

Para Luna (2015) los componentes o parámetros del sistema organizacional son: medio ambiente, entrada (input), salidas (output), procesamiento (throughput) y retroalimentación; considerando a la homeostasis como el equilibrio dinámico en las partes del sistema abierto. A continuación se describirán los componentes del sistema organizacional de acuerdo a este autor:

Medio ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque o de partida del sistema, que provee el material o la energía para operación del sistema.

Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron los elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas y éstas deben ser congruentes con el objetivo del sistema.

Procesamiento o procesador o transformados (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos empleados en la

producción de un resultado. El procesador es generalmente representado por la caja negra: en ella entran los insumos y de ella salen cosas diferentes, que son los productos.

Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio en un estándar previamente establecido. La retroalimentación tiene por objeto el control, es decir, el estado de un sistema sujeto a monitor.

Monitor es un término que comprende una función de guía y dirección. (pp. 51-52)

Por lo anterior se puede entender que la organización como sistema abierto recibe entradas (inputs) del ambiente, las cuales procesa para convertirlas en una salida (outputs) regresándolas al ambiente, de tal forma que existe entre ambos sistemas y ambientes una constante interacción.

El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados e interdependientes. El sistema recibe influencias del ambiente a través de la entrada y efectúa influencias sobre el ambiente a través de las salidas. Sin embargo, a medida que ocurren estas influencias, la propia influencia del sistema sobre el ambiente retoma el sistema a través de la retroalimentación (feedback). Para que el sistema sea viable y sobreviva, debe adaptarse al ambiente a través de una constante interacción. (Luna, 2015, p. 51)

El enfoque sistémico en la administración proporciona las bases para analizar a la calidad del servicio interno desde un contexto local, permitiendo identificar las influencias del ambiente en donde se desempeñan las organizaciones y de qué forma son tratadas al interior de la empresa, para determinar cuáles impactan en la calidad del servicio al interior de la empresa. Al mismo tiempo permite visualizar al concepto como complejo e interdisciplinar.

2.1.2.3. La teoría matemática como parte de la teoría de sistemas en la administración

Bajo el enfoque sistémico en la administración, se encuentra la aplicación de la teoría de las matemáticas. Esta teoría aportó a la administración modelos (ecuaciones matemáticas) para la resolución de problemas organizacionales, contribuyen a la toma de decisiones de los administradores, ya que simulan situaciones reales que obedecen a ciertas leyes o regularidades.

La mayor aplicación de la teoría matemática se encuentra en la llamada administración de operaciones en organizaciones fabriles y de servicios que implican actividades relacionadas con productos o servicios, procesos y tecnología, ubicación de las situaciones, administración de la calidad y planeación y control de operaciones (Markland, Vickery y Davis, 1995 citados en Chiavenato, 2014).

En este enfoque de la administración, se identifica que uno de los temas tratados por la administración de operaciones, es la calidad. La aplicación de este enfoque se da en la estadística al emplearla como método de medición esencialmente en el área de producción, y en la etapa de control del proceso administrativo.

“El control estadístico de la calidad tiene por objetivo detectar desviaciones, errores, defectos o fallas en el proceso productivo mediante la comparación del desempeño con el estándar establecido” (Chiavenato, 2014, p. 334). Edward Deming y J.M. Juran son considerados los precursores de este concepto. El primero condujo a una filosofía y un sistema administrativo para reducir pérdidas e incrementar ganancias de manera continua conllevando al concepto de mejora continua, y el segundo, extendió los conceptos de calidad hacia toda la empresa con el denominado Control Total de la Calidad. (Chiavenato, 2014).

En este apartado cabe señalar que una de las mayores aportaciones de los autores con orientación matemática fueron los indicadores financieros y no financieros (objetivos y cuantificados) para medir o evaluar el desempeño de toda organización, o de parte de ella, como indicadores departamentales, financieros o contables, de negocios, evaluación del desempeño humano, etc. Estos indicadores significan los signos vitales de una organización, porque muestran lo que está haciendo, así como los resultados de sus acciones, siendo este un sistema de medición que funciona como si fuera un panel de control que permite a la organización o a cada departamento evaluar su desempeño (Chiavenato, 2014).

En ese sentido, nace la medición de la satisfacción de los clientes a través del marketing, temática que se abordará en el siguiente apartado de la calidad del servicio interno desde una perspectiva de marketing. En la revisión literaria del enfoque sistémico en la administración, se observa que se van integrando conceptos más complejos involucrando varias disciplinas para su aplicación, como lo es el concepto de calidad de vida laboral (CVL).

Este concepto, es una de las orientaciones de la motivación, es un enfoque sistémico al diseño de puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales. Combina disciplinas para su aplicación como la psicología industrial y organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y el liderazgo, y las relaciones industriales.

En otras palabras, es considerado como un medio prometedor para tratar la productividad estancada y mejorar las condiciones de trabajo y productividad, y para justificar sueldos más altos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Por lo que hace pensar que el concepto de calidad del

servicio puede tener el mismo tratamiento de enfoque sistémico, y ser de igual forma, un medio para generar mejores condiciones laborales.

2.1.2.4. Reflexiones sobre el enfoque sistémico de la administración en la calidad del servicio interno

Con la teoría de sistemas se estudia de una forma más amplia a la administración, encontrando en ella a la calidad, la cual aparece desde un enfoque estadístico para su medición y análisis, sin embargo con el paso del tiempo, se ve a la calidad como una ventaja competitiva, y no solo como una orientación estadística, enfocando los procesos productivos de la empresa hacia el cliente

Al mismo tiempo, este enfoque sistémico demuestra que el ambiente proporciona información para el desempeño de la empresa (considerada como el sistema), por lo que la empresa debe de adaptarse al ambiente, al estar ambos interrelacionados y ser interdependientes.

La relación del enfoque sistémico de la administración y la calidad del servicio interno, es que el ambiente en una empresa se considera como un sistema abierto, en donde influyen factores internos y externos que lo afectan, por lo que no solo se debe de trabajar hacia adentro de la empresa, sino también observar el contexto en el que se desenvuelve la empresa incluso en el que se desenvuelve su recurso humano.

2.1.3. Administración por calidad total

Como ya se mencionó en el apartado anterior, el concepto de calidad aparece bajo un enfoque sistémico en la administración, específicamente en la administración de operaciones con la aplicación de la estadística como método de control para medir la calidad de los productos.

Armand Feigenbaum definió el control total de la calidad como: un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario. (Cantú, 2011, pág. 11)

Este control de la calidad, como se explicó en el apartado de la calidad en la historia, trascendió hacia los procesos y sistemas de la empresa desde el punto de vista del cliente con el objetivo del aseguramiento de la calidad.

De ahí que la calidad se vuelve en la administración una estrategia competitiva, en donde la organización entendida como un sistema, parte del enfoque al cliente, estableciendo al interior una cultura de participación, reciprocidad, trabajo en equipo, planeación y mejoramiento continuo. En este modelo de administración, se busca satisfacer tanto clientes internos y externos basados en principios de calidad total, en los que mediante el liderazgo se determina el rubro y la cultura deseada al establecer los planes y proyectos estratégicos necesarios para colocar a la organización en un nivel de competencias que garantice su permanencia y crecimiento (Cantú, 2011; Christopher, Payne y Ballantyne 1994; Band, 1994).

Este tipo de administración marcó una tendencia en donde el enfoque de las organizaciones era administrar utilizando los conceptos y técnicas de la calidad total. La empresa era construía bajo la filosofía de calidad; la misión, visión, objetivos y valores de la compañía reflejaban el enfoque de calidad de la compañía.

De la mano de la filosofía de la calidad, y para el aseguramiento y su tangibilización, se han generado sistemas de calidad, a saber:

Los sistemas de administración de la calidad conjuntan los ingredientes necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea. Los sistemas efectivos de administración son dinámicos: es decir, son capaces de adaptarse a los cambios para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes. A fin de encontrar directrices para establecer la estructura de su sistema de administración de la calidad, mantener registros y utilizar técnicas de calidad para mejorar los procesos y sistemas, las organizaciones eficientes emplean normas como ISO 9000 y QS 9000, programas como Seis Sigma, y parámetros basados en premios reconocidos internacionalmente como el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. (Summers, 2006, p. 35)

Pero la administración por calidad va más allá de un modelo. Para lograr este trascendental cambio, las organizaciones han tenido que trabajar en dos líneas de acción:

- 1.- Lograr que el personal se sienta motivado a buscar siempre una mejor manera de hacer el trabajo y a dejar hábitos y costumbres que no contribuyan al desarrollo de la organización.

2. Lograr que el personal tenga la capacitación para encontrar nuevas formas de hacer el trabajo y lograr mejores resultados. (Sosa, 2008, p.31)

Para Sosa (2008), la calidad es una filosofía que significa una forma de pensar, es una verdadera motivación hacia el país, la empresa y la familia por lo que el compromiso que se tiene hacia el proceso de administración por calidad debe dirigirse hacia esos tres objetivos.

2.1.3.1. Cultura de calidad

Al ser la calidad en una organización más que un modelo, se requiere que la implantación de la administración por calidad comience con una cultura de calidad, “lo que implica no sólo cambiar las rutinas administrativas sino las actitudes, los valores y las creencias de las personas” (Camisón, Cruz y González, 2007, p. 268).

En otras palabras, para que una empresa tenga éxito en sus objetivos planteados depende de varios elementos, en donde la cultura es el cimiento. Para Summers (2006):

La cultura en una organización es un patrón de creencias y valores compartidos, que sienta las reglas de comportamiento o las normas aceptadas para que los miembros de la organización lleven a cabo la operación. En concreto, se trata de las filosofías, ideologías, valores, supuestos creencias, expectativas, actitudes y normas que unen a los miembros de la organización. (p. 91).

Una empresa enfocada hacia la calidad, establece dentro de su cultura organizativa una cultura de calidad, la cual marcará “el punto de referencia para establecer la definición de calidad de la empresa, el enfoque de Gestión de la calidad dominante y el conjunto de valores y principios asociados” (Camisón, Cruz y González, 2007, p. 1201).

La Cultura de calidad es el ambiente en el que se trabaja en toda la organización, es la forma como se realiza el trabajo y como nos interrelacionamos; por lo tanto, se requiere su definición para crear el ambiente adecuado a las nuevas actitudes y comportamientos del personal necesarios para que se dé la calidad y la mejora continua. (Sosa, 2008, p. 44)

Por ello, debe de ser plasmada en la misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa: aún si las actividades de las empresas parecen reglamentadas de forma mecánica, no deja de ser cierto que la participación y la actitud de los empleados en el proceso de trabajo siguen siendo factores determinantes en la calidad de los servicios. Frente al cliente, el empleado es el proveedor de servicios. (Legault, 2000, p. 132)

Es importante señalar que además:

La cultura de una organización se forja a través del contexto social y temporal y se nutre de aspectos de la cultura nacional, regional, industrial, profesional, religiosa y política de los miembros que la integran y del contexto en el que opera. En definitiva se puede afirmar que las organizaciones, en cuanto a sistemas sociales, poseen una cultura que informa la identidad, las actitudes y los comportamientos de sus miembros. Las organizaciones con culturas fuertes y correctamente ajustadas con el entorno obtienen resultados positivos de carácter extraordinario. (Camisón, Cruz y González, 2007, p. 1181)

Por lo que en una empresa trabajar sobre una administración enfocada a la calidad implica no solo redirigir los esfuerzos hacia el personal, sino comprender el contexto social, político y cultural en el que se desempeña, porque este se ve reflejado en el interior de la empresa influyendo en la permeabilidad de la cultura organizacional.

2.1.3.2. Reflexiones sobre la administración por calidad total en el concepto de calidad del servicio interno

Para que la calidad dentro de una organización se pueda instrumentar y tangibilizar sus resultados, se requiere que toda la empresa esté involucrada no solo en su actuar, sino también en

su forma de pensar. Para ello, el sistema de gestión total de la calidad, procura la satisfacción tanto de sus clientes internos como externos, siendo este un sistema de mejora continua en donde la filosofía de la calidad se cimienta a través de una cultura de calidad involucrando a todos los procesos productivos de la empresa partiendo de la filosofía organizacional.

2.1.4. Reflexiones sobre la calidad en el servicio interno desde la perspectiva económica - administrativa

Con la finalidad de comprender fundamentos teóricos y enfoques que permitan vincularse con el concepto de calidad en el servicio interno, se identifica como primera instancia a la administración. Durante la revisión literaria de esta disciplina se identificó que el panorama global en el que se encuentran inmersas las organizaciones, ha obligado a estudiar a la administración desde una perspectiva interdisciplinaria, incorporando a ésta, disciplinas como la sociología y la psicología social.

Al mismo tiempo, las diferentes corrientes administrativas han demostrado la necesidad de incorporar contextos como el político, económico, social y tecnológico en el desenvolvimiento de las empresas. En este sentido, la calidad hasta este punto, se observa como parte del sistema de la organización, la cual influye en este, a partir de conceptos como mejora continua y calidad total.

Es importante señalar que los enfoques abordados no cubren todas las corrientes o filosofías de la administración, pero corresponden a un punto de partida para comprender el concepto de calidad en el servicio interno desde la perspectiva social, en donde el recurso humano representando un colectivo es el punto central de esta investigación.

2.2. La calidad del servicio interno desde la perspectiva del marketing (calidad en el servicio y marketing interno)

La relación más visible del concepto de calidad del servicio interno con otros conceptos, es con el de la calidad en el servicio. Los artículos científicos sobre la calidad en el servicio interno abordan el concepto desde la investigación literaria de la conceptualización de la calidad del servicio, o desde la referencia del cliente interno a través del marketing interno. Lo primero en el sentido de la filosofía de la calidad del servicio, así como el de su medición, particularmente y en mayor medida, se hace mención sobre el SERVQUAL, herramienta de medición de la calidad del servicio de Parasuraman y otros creada en 1988; y lo segundo con el concepto de cliente interno y las herramientas de marketing al interior de la empresa como medio de satisfacción del empleado que se ve reflejado en el cliente.

Por ello, en este apartado se abordará el concepto de calidad en el servicio, las dimensiones que conforman el constructo y su forma de medición, así como el marketing interno desde el enfoque de la satisfacción del trabajador.

2.2.1. La calidad en la historia y en la administración

El movimiento por la calidad como es llamado, identifica 5 etapas en la evolución e historia de la calidad: etapa de la inspección, etapa del control estadístico de la calidad, etapa del aseguramiento de la calidad, etapa de la administración de la calidad total y reestructura de la organizaciones y mejora sistémica de procesos (Gutiérrez, 2010).

Cada etapa se ha construido sobre la siguiente, es decir, una etapa es la mezcla de los mejores métodos, prácticas e ideas de las etapas anteriores, más las mejores

ideas y prácticas que han generado los profesionales de la calidad y la administración. (Gutiérrez, 2010, p. 10)

En una primera instancia la aplicación de la calidad fue en la etapa de control del proceso administrativo. "Con trabajos como el de Walter Shewart en 1931, se dio un fundamento científico a la calidad" (Gutiérrez, 2010, p.8) en donde se utilizaban métodos y procedimientos estadísticos para asegurar la calidad de los productos o servicios que ofrecía la empresa, pero derivado de que los problemas de calidad se originaban no sólo en las materias primas y materiales procesados, sino que en gran parte los propios procesos eran los causantes de muchos de los defectos que se detectaban, se amplió el control de calidad al desarrollo de procesos y sistemas productivos capaces de asegurar la calidad final del producto o servicio (Díaz de Santos,1996,).

Lo anterior conllevó a considerar la importancia del factor humano en el proceso de aseguramiento de la calidad, y observar los procesos del control de la calidad desde la óptica de los consumidores, usuarios y clientes, ya que al inicio de la implementación de la calidad, ésta se centraba en aspectos meramente técnicos (Díaz de Santos, 1996). En esta etapa se introdujeron conceptos como el costo de la calidad por Joseph Juran y Armand Feigenbaum, éste último proporcionó un poderoso fundamento económico al movimiento por la calidad señalando que la mala calidad cuesta mucho y que al mejorar se reducen los costos de la no calidad (Gutiérrez, 2010).

La orientación de las empresas comienza a cambiar de una visión hacia adentro, a una visión hacia afuera, en donde la satisfacción del cliente es lo importante. El concepto de control total de la calidad se vuelve mucho más amplio, y en la década de 1980's la calidad se torna

estratégica para su mejora y satisfacción del cliente. Con aportaciones en la administración como el de Edward Deming con sus 14 principios, la calidad permea en las organizaciones como un sistema de gestión de calidad. Este enfoque sistémico parte de la razón de ser de la empresa, misión y visión en conjunto con el trabajo directivo, en donde la calidad comience desde arriba conllevando a una reestructuración de las organizaciones (Gutiérrez, 2010).

Este cambio de visión en las empresas se considera también derivado de la importancia del sector servicios en la economía de los países a nivel mundial, y su efecto de competitividad en el mercado, ya que el éxito de las empresas se comenzaba a medir a partir de la calidad de los productos que ofrecían en el mercado y no solo con el ofrecimiento de precios bajos.

Desde la implementación de la calidad en la etapa del control estadístico, las empresas observaron beneficios de ésta en su productividad que con el paso del tiempo se fueron afianzando convirtiéndola en una estrategia de competitividad. A la fecha se ha comprobado que la calidad no solo aumenta la productividad sino también la rentabilidad de la empresa.

2.2.2. Conceptualizando la calidad de los servicios

Para conceptualizar la calidad de los servicios, hay quienes remontan el concepto desde la definición de servicios, abordando después el concepto de calidad; el problema en su conceptualización es que ambos resultan ser conceptos complejos. Por ejemplo Grönroos (1994) menciona que “los servicios en sí son complejos, por ende, su calidad también resulta ser compleja” (p. 35).

En relación a la calidad, su concepción es problemática derivado de la cantidad y variedad de dimensiones o criterios que utilizan las distintas personas para definir lo que es calidad de un producto o servicio (Díaz de Santos, 1996). Sin embargo dentro de los esfuerzos

para comprender ambos conceptos, investigadores han hecho algunas definiciones. Abajo algunas de las más utilizadas en el ámbito académico:

De acuerdo con la filosofía japonesa, calidad es cero defectos-hacerlo bien a la primera vez. Crosby (1979) define calidad como conforme a los requerimientos (Parasuraman, Zeithmal y Berry, 1985, p. 42). Para Juran (1990): Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente (Gutiérrez, 2010, p. 19). Por su parte, la American Society for Quality (ASQ) señala: Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. (Gutiérrez, 2010, p. 19).

En el artículo de Duque y Edison (2015), se mencionan las siguientes definiciones de calidad:

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming, 1989).

La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos (Juran, 1990): 1) La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. 2) Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.

De manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. (Ishikawa, 1986, p.5)

Ahora bien, la definición de calidad del servicio es más compleja de definir dado su ingrediente de subjetividad, para “Lehtinen and Lehtinen’s (1982) la premisa básica es que la calidad del servicio es producida en la interacción entre el cliente y los elementos en la organización del servicio” (Varey, 2003, p. 274), de ahí las palabras de percepción y expectativa en relación al servicio esperado y al servicio recibido que se traducirá en una satisfacción del cliente quien le dará una calificación a la calidad del servicio.

Por ellos, las investigaciones se han enfocado en las dimensiones de la calidad del servicio, otorgando una aproximación teórica al concepto. A continuación se hace mención las escuelas conocidas como nórdica, con su principal exponente Grönroos, y la americana de Parasuraman, Zeithmal y Berry, las cuáles son las más reconocidas en los trabajos académicos.

2.2.2.1. Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos y Parasuraman

Los modelos teóricos que se han desarrollado sobre la calidad del servicio desde la mercadotecnia, son con la finalidad de comprender lo que buscan y lo que evalúan los clientes, es decir, modelos conceptuales que reflejen la manera en que los clientes perciben la calidad de los servicios.

El modelo nórdico de Grönroos (1994) denominado Modelo de la Imagen (ver imagen 3), distingue dos dimensiones a la hora de hablar de calidad servicio: la calidad técnica y la calidad funcional, siendo la interrelación entre ambas un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad (Serrano y López, 2007).



Imagen 3. Modelo dos dimensiones de la calidad del servicio
Fuente: Grönroos (1994)

Básicamente la calidad de un servicio, tal y como es percibida por los clientes, tiene dos dimensiones, una dimensión técnica o de resultado, y una dimensión funcional o relacionada con el proceso (Grönroos, 1983^a y 1984; Parasuraman et al., 1985; Lehtinen, 1986) (Grönroos, 1994, p. 37).

La calidad técnica significa lo que el cliente está recibiendo actualmente del servicio, y la calidad funcional, la manera en la cuál es entregado el servicio. Estas formas del qué y el cómo de la calidad, hacen de su evaluación por una parte objetiva (técnica), y por otra subjetiva (funcional), ya que hay que recordar que los servicios se producen y se entregan al mismo tiempo, por lo que los clientes pueden ver los procesos de la empresa, sus recursos y su forma de funcionar, de ahí que la imagen corporativa sea de capital importancia para la mayoría de las empresas de servicio, ya que la percepción de la calidad puede influir de varias formas, por ejemplo: si el cliente ya tenía una imagen favorable de la empresa, probablemente se perdonarán los errores menores, pero si la imagen de la empresa ya era negativa para el cliente, cualquier

error será considerado mayor de lo que normalmente sería, por lo que la imagen corporativa se considera un filtro (Grönroos, 1994).

Uno de los trabajos más citados sobre las dimensiones de la calidad del servicio, es el de Parasuraman, Zeithmal y Berry de 1985. En su investigación, se desarrolla un modelo de calidad del servicio que posteriormente desemboca en investigaciones en donde se produce también una de las herramientas más citadas para medir la calidad del servicio, el SERVQUAL.

En 1985, Parasuraman y otros, expresan la necesidad de definir y medir la calidad de los servicios para el sector servicios. Para estos investigadores, dadas las características de intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad del servicio, resultaba difícil comprender la calidad del servicio.

Derivada de la insuficiente literatura en su momento para proveer un modelo conceptual de la calidad del servicio, realizaron una investigación exploratoria para ello, el modelo conceptual resultante, está basado en las brechas que existe entre la percepción y expectativa de la calidad del servicio desde el enfoque de los gerentes de servicios y de los clientes. Los criterios de los consumidores en este estudio, resultaron en 10 categorías claves para determinar la calidad del servicio: confiabilidad, responsabilidad, competencia, acceso, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y tangibilidad.

En 1988, estos mismos autores desarrollaron una escala múltiple para medir las percepciones de la calidad del servicio denominada SERVQUAL. Este instrumento está compuesto de 2 secciones de 22 preguntas, cada una para medir la expectativa y la percepción de la calidad del servicio determinada por 5 dimensiones (abstraídas de las 10 anteriores):

1. Tangibilidad: aspectos físicos, equipamiento, y la apariencia del personal.

2. Confiabilidad: Habilidad para desarrollar el servicio prometido adecuadamente
3. Responsabilidad: deseo de ayudar al cliente y proveer un pronto servicio.
4. Capacidad de respuesta: conocimiento y cortesía de los empleados y sus habilidades para inspirar confianza y seguridad.
5. Empatía: Atención individualizada que ofrece la empresa a sus clientes.

Las cinco dimensiones son el standard para la medición de la calidad del servicio. Con este instrumento los clientes juzgan la calidad del servicio por la comparación del nivel de sus expectativas con la percepción del servicio recibido (Humnekar y Phadtare, 2011).

Cada uno de los modelos teóricos expuestos sobre la calidad del servicio, plantea la forma en la que los clientes perciben la calidad del servicio, exponiendo ambos la subjetividad del concepto, ya sea en la calidad funcional de Grönroos o desde la perspectiva de Parasuraman.

Particularmente el modelo de Grönroos identifica la interacción en el servicio, y cómo percibe la calidad del servicio el cliente, por lo que al ser el recurso humano quien proporciona el servicio, se vuelve un factor clave en la competitividad de la empresa, ahora desde el punto de vista mercadológico, dando partida a explorar la calidad pero ahora desde el interior de la empresa.

2.2.2.2. Reflexión sobre el concepto de calidad en el servicio en el concepto de calidad del servicio interno

Como se revisó en el apartado de la calidad del servicio interno desde la perspectiva económica-administrativa, el concepto de calidad se inicia en la administración a través de su aplicación para el mejoramiento de productos que conlleva a una menor pérdida de

productividad para las empresas, pero la competitividad a nivel mundial, llevó a las organizaciones no solo de servicios, a enfocar sus procesos productivos hacia el cliente.

Desde la perspectiva del marketing de servicios, conceptualizar la calidad del servicio resultó complejo, por lo que una vez que se define el constructo a través de modelos teóricos, se comienzan a medir y gestionar las acciones de la empresa a partir de su evaluación.

Por lo anterior se define que al igual que el concepto de calidad en el servicio, el concepto de calidad del servicio interno resulta ser también complejo, al contener un grado de subjetividad, por lo que se precisa importante definir modelos teóricos que ayuden a su comprensión para su posterior medición.

2.2.3. Marketing interno, la satisfacción del empleado

Como se mencionó al inicio de este apartado, la calidad en el servicio interno se relaciona con el marketing interno a través de la satisfacción del empleado. Así como la calidad en el servicio busca la satisfacción de los clientes, del mismo modo lo persigue la calidad del servicio interno y el marketing interno, solo que éstas últimas dos se refieren a clientes internos. Una de las premisas del marketing interno, es que para que un cliente externo este satisfecho y reciba un servicio de calidad, dentro de las empresas debe de haber clientes internos satisfechos recibiendo servicios de calidad.

En el desarrollo de este trabajo en el apartado de la calidad del servicio interno desde la perspectiva de la administración, se observó que la satisfacción del trabajador depende de diversos factores motivacionales, siendo la base, las necesidades humanas, por lo que el salario como intercambio por la productividad del trabajador en la empresa, no es suficiente para tener y retener empleados satisfechos. La relación con los compañeros de trabajo y con los superiores, la

autonomía, el trato, las condiciones laborales, o los valores que impregnan la cultura organizativa, son factores que influyen en la permanencia del recurso humano (Tortosa, Rodríguez, Moliner, Lorens y Callarisa, 2014).

De ahí la acción del marketing interno y su relación en el estudio de la calidad del servicio interno, ésta disciplina reconoce al recurso humano como el principal capital, por lo que resulta necesario que las empresas trabajen en la motivación de los trabajadores.

2.2.3.1. Conceptualizando el marketing interno

Al igual que los conceptos que hemos revisado, el de marketing interno también ha resultado con una variedad de definiciones. De acuerdo a Gounaris (2008) las conceptualizaciones que se han publicado con el paso del tiempo, se pueden clasificar en tres grupos: a) desde una aproximación de tipo instrumental; b) desde una aproximación de carácter mecanicista y, c) desde una aproximación holística.

Las definiciones desde una aproximación teórica tipo instrumental se enfocan en las acciones del marketing interno como vía para tener clientes internos satisfechos que constituyan una ventaja competitiva en el mercado y a su vez un conducto de la calidad ofrecida al cliente externo que se traducirá también en clientes satisfechos. La siguiente clasificación de definiciones engloba la idea de que todos los empleados intervienen de forma directa o indirecta en la prestación de los servicios, por lo que todos inciden en los resultados de la empresa; esta clasificación conecta el marketing interno con la gestión de la calidad total generando el concepto llamado orientación al cliente interno. Por último el marketing interno desde una aproximación teórica de naturaleza holística, considera al marketing interno como una filosofía

organizativa que coordina las actividades y operaciones empresariales a través del empleado siendo éste un vehículo de planificación e implementación estratégica (Tortosa et al., 2014).

Por lo que se puede observar en las definiciones, la calidad del servicio se enlaza en la conceptualización del marketing interno, ya sea como vía para la satisfacción del cliente, o como una filosofía al interior de la empresa.

La examinación de la literatura demuestra que esencialmente hay dos modelos que muestran cómo trabaja el marketing interno: uno basado en el trabajo de Berry sobre el concepto de empleados como clientes, y otro basado en Grönroos con la idea de clientes del marketing interactivo (Ahmed y Rafiq, 2002). Estos trabajos están enfocados en proveer servicios de calidad y cómo lograrlo. A continuación se aborda la filosofía de dichos modelos:

2.2.3.2. El modelo teórico del marketing interno de Berry L. y Parasuraman (1992)

Para Berry y Parasuraman (1992), marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través del trabajo como producto que satisfaga sus necesidades. Estos autores mencionan que el marketing interno es una filosofía sobre tratar a los empleados como clientes internos, y la estrategia de crear productos de trabajo de acuerdo a las necesidades de las personas. Para ellos, un trabajo debe satisfacer las necesidades de los empleados para atraer y mantener su inversión de tiempo, energía y ego.

Además hacen hincapié de que una de las principales causas de una pobre calidad en el servicio es contratar a la gente equivocada para desarrollar el servicio, pero esto sucede porque en las organizaciones no se invierte en el proceso de contratación ya que resulta ser muy costoso.

Dentro de los aspectos importantes de este modelo (ver figura 1) se encuentran:

La afirmación fundamental de tratar a los empleados como clientes conducirá a cambios en las actitudes de los empleados: que es, empleados con una mentalidad de servicio, lo cual conlleva a mejorar el servicio de calidad y la ventaja competitiva en el mercado. Tratar a empleados como clientes requiere que los trabajos sean probados como otro de los productos de la compañía; que es, las necesidades y requerimientos de los clientes son tomados en cuenta para hacer productos atractivos para los clientes. Tratar trabajos como productos requiere una nueva investigación de la gestión de recursos humanos y básicamente envuelve la aplicación de técnicas de marketing internamente, ambos para atraer y retener empleados. (Ahmed y Rafiq, 2002, pp. 13-14)

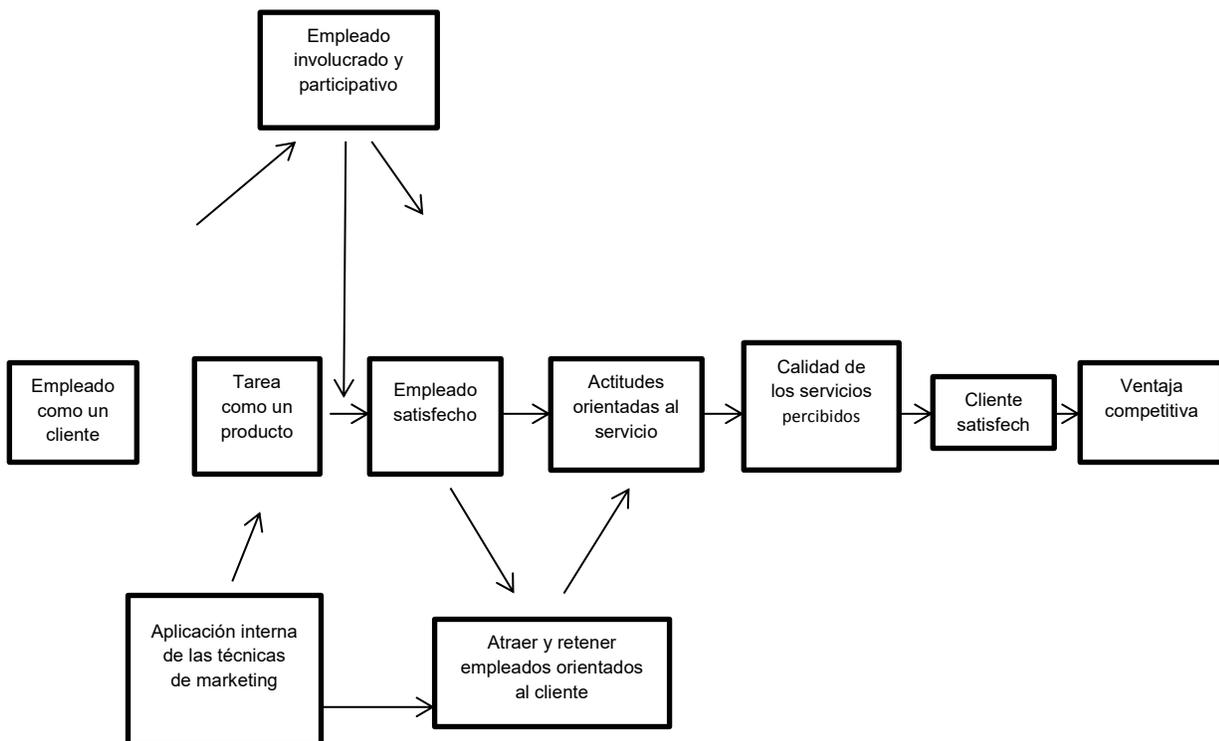


Figura 1. Modelo de marketing interno de Leonard Berry

Fuente: Berry (apudAhmed y Rafiq, 2002:15) citado en Jiménez (2009)

2.2.3.3. El modelo teórico del marketing interno de Grönroos (1981)

La premisa principal del modelo teórico de Grönroos, era el hecho de que el contacto con los empleados se convertía en algo que él denominaba marketing interactivo., ya que los empleados eran los responsables de las necesidades de los clientes. Grönroos reconocía que no solo la interacción comprador-vendedor tenían un impacto en las compras y en la decisión de la repetición de las compras sino que también esa interacción proveía una oportunidad de marketing para la organización, y que para tomar ventaja de esas oportunidades, el objetivo del marketing era lograr empleados motivados y con una mentalidad de ventas (Rafiq y Ahmed, 2000).

Dentro de los principales puntos de este modelo se encuentran:

Las etapas previas para obtener empleados orientados hacia los clientes están soportadas por prácticas de reclutamiento, requisitos de capacitación y estilos participativos de gestión, lo cual le da al empleado discreción en el proceso de la entrega del servicio, así que ellos pueden tener una ventaja como resultado de las interacciones entre el contacto con el cliente y con los empleados. Dar discreción a los empleados, es darles más control sobre su trabajo, es esperar que la satisfacción del trabajo del empleado crecerá y por lo tanto conducirá a empleados más motivados y con una consciencia hacia el cliente.

Adicionalmente, los empleados necesitan estar informados de cualquier cambio en las estrategias y campañas de marketing antes de que éstas sean lanzadas al mercado externo. La idea detrás de esta política es que los empleados deberán de esta manera comprender la importancia de su rol en la producción del servicio y el proceso de entrega. Todo lo anterior requiere el apoyo del gerente general (Ahmed y Rafiq, 2002).

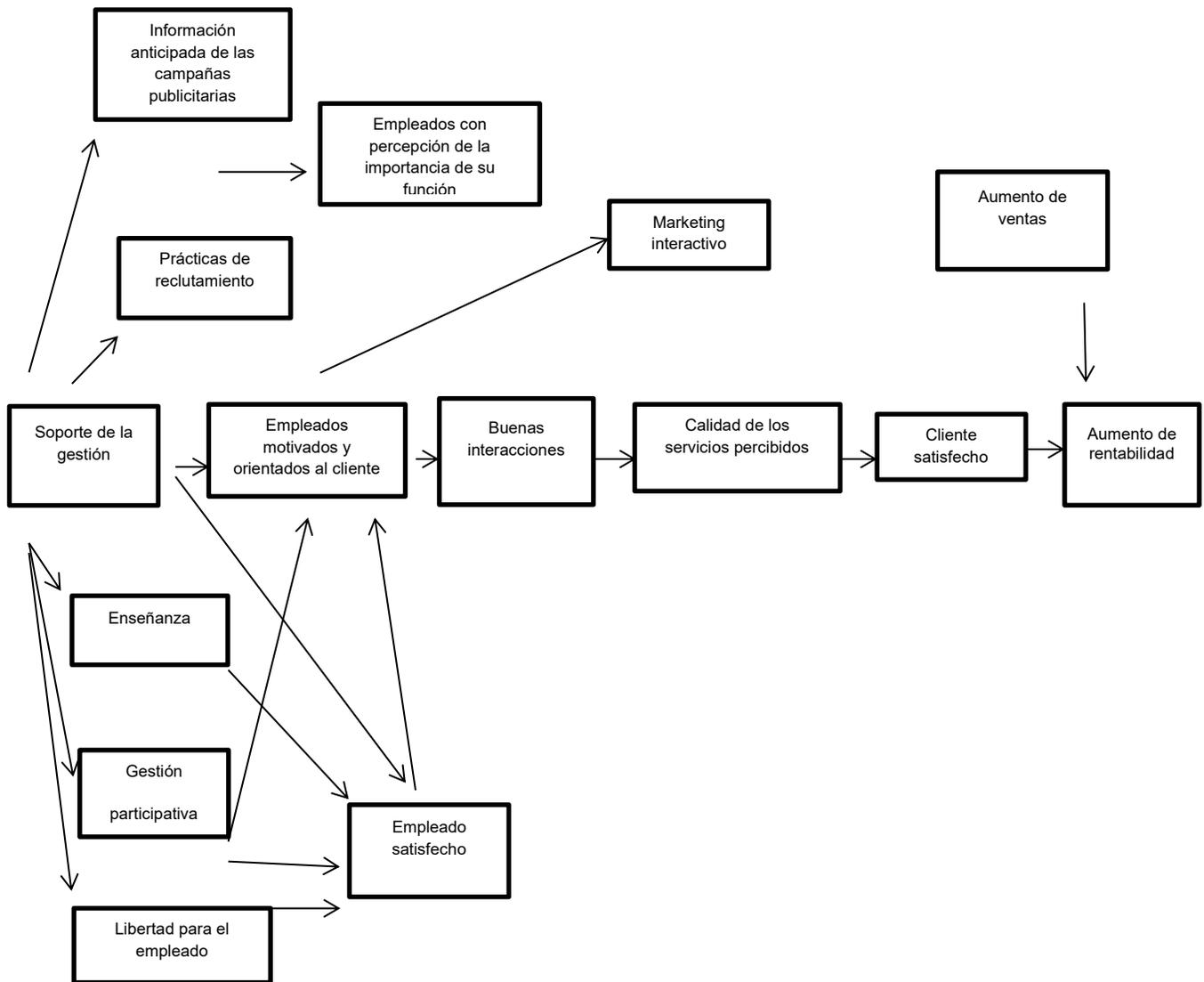


Figura 2. Modelo del marketing interno de Christian Grönroos

Fuente: Berry (apudAhmed y Rafiq, 2002:15) citado en Jiménez (2009)

2.2.4. Reflexiones sobre el concepto de calidad en el servicio interno en el concepto de marketing interno

La satisfacción del trabajador es el objetivo en común de las disciplinas revisadas con el concepto de calidad del servicio interno, pero es en el marketing interno con la noción de cliente interno en donde más se acercan ambos conceptos.

La importancia que reviste el cliente interno para la empresa, crea en el marketing la idea de que ofrecer trabajos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los empleados, genera una ventaja competitiva en el mercado, pero esto a la fecha no es una tarea fácil para la organización.

El marketing interno considera que el cliente interno es toda persona que trabaja en una organización y es al mismo tiempo, un proveedor y un cliente. En este sentido la preocupación básica es lograr que el personal comprenda, tanto a nivel individual como entre departamentos, que hay clientes dentro de la propia organización, y que en consecuencia, debe preocuparse por determinar lo que puede hacer para elevar el nivel y la calidad de los servicios que ofrece a esos clientes (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994). Por lo que el marketing interno sería un apoyo en el estudio de calidad del servicio interno.

2.2.5. Conclusiones sobre la calidad del servicio interno desde la perspectiva del marketing

A partir de la creciente economía en los servicios, el marketing tomó fuerza en la administración tanto en empresas de servicios como de productos. La utilización de la calidad desde la perspectiva del marketing, generó modelos teóricos para comprender la calidad del

servicio enfocada al cliente, sin embargo la preocupación por ofrecer una alta calidad llevó a los académicos a ver hacia el interior de la empresa a través del trabajador como conductor del servicio, creando modelos sobre marketing interno.

La calidad del servicio y el marketing interno, han sido conceptos difíciles de comprender. La investigación científica sobre las dimensiones que los componen, han sido de ayuda para que las organizaciones puedan instrumentarlos y con ello evaluar sus operaciones.

Tanto la calidad del servicio como el marketing interno forman una base para el estudio de la calidad del servicio interno, ya que abordan aspectos filosóficos similares como: la importancia del recurso humano en el proceso productivo de la empresa, la medición de la satisfacción del servicio al cliente, y la importancia de ofrecer trabajos que contribuyan a una satisfacción del empleado.

La revisión literaria en la búsqueda de la comprensión de la calidad del servicio interno sobre la base del recurso humano, ha descifrado un hilo conductor desde la perspectiva económica – administrativa, a la del marketing, siendo la satisfacción del empleado el tema de unión entre la administración, la calidad del servicio, el marketing interno y la calidad del servicio interno.

En este punto se puede mencionar que para que una empresa tenga empleados satisfechos primero hay que conocerlos, por lo tanto identificar las situaciones personales de los trabajadores ayuda a conocerlos más, y sobre esa base crear estrategias efectivas que atiendan las diferentes realidades para cada caso. Una forma de aportar en el conocimiento a la ciencia, es generar estudios sobre la satisfacción del trabajador en el contexto en el que se desenvuelven, proporcionando con ello información para la toma de decisiones.

2.3. La calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización

2.3.1. Sociología de las organizaciones

El estudio de la calidad del servicio interno en años recientes (Pantouvakis y Mpogiatzidis, 2013; Chen, 2013; Sharma, Chuen y Kingshott, 2016) ha sugerido investigaciones del orden cualitativo dirigido hacia la percepción de los empleados, con análisis de variables demográficas y la identificación de factores que ayuden a comprender qué está afectando el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

La sociología, cuyo interés se manifiesta en el interés por la sociedad, centró su atención en el a principios del siglo XVIII en el fenómeno de la fábrica como unidad de producción, hecho que se relacionó con otros cambios sociales como la urbanización, nuevas formas familiares, extensión del consumo, etc. Dicho interés sirvió de base para varias teorías y dio origen a una de las ramas o especializaciones de la sociología llamada sociología de la empresa, o de las organizaciones, cuyo objetivo específico con base en la institución industrial, es el estudio de las relaciones sociales en la sociedad industrial (Lucas, 1992).

Algunos de los temas estudiados por la sociología de la empresa son:

Las diferentes teorías sobre las relaciones sociales en el trabajo, los problemas históricos relativos al industrialismo, con su perspectiva hacia el futuro, el estudio de la empresa social y de los roles que la componen, todo lo relativo a motivación y satisfacción en el trabajo, los problemas relacionados con el control social de la empresa y la participación, y un buen conjunto de temas relativos al contexto

exterior en que la actividad empresarial se mueve: conflictos, sindicatos, ocio, cambio social de la comunidad, etc. (Lucas, 1992, p.19)

Por lo que mientras que la sociología es definida como la disciplina que estudia el desarrollo de las sociedades humanas, la sociología de las organizaciones considera el estudio sistemático de los grupos y sociedades que construyen los seres humanos (empresas e instituciones), y de la forma en que estas relaciones afectan sus actitudes y comportamiento (Velázquez, 2008).

La sociología de las organizaciones es considerada un subcampo de la sociología. Este a su vez se relaciona con campos como: el comportamiento organizacional, la psicología organizacional, así como la ciencia política y económica, los cuáles están interesadas en cómo funcionan las organizaciones (Handel, 2003).

Las dificultades de definir a la organización como un fenómeno social, reflejó desacuerdos dentro del campo de la investigación sobre la naturaleza misma de la organización. Para Hendel (2003) una de las tipologías más influyentes para estudiar la organización es la de Scott's (1998) el cuál divide las investigaciones sobre las organizaciones en: racional, natural y sistemas abiertos.

Para efectos de esta investigación el interés surge en la clasificación denominada natural y de sistemas abiertos, dado que la primera no solo considera a la organización como una estructura racionalmente construida para lograr objetivos específicos, sino que también la ve como un sistema social y humano; y la segunda clasificación, pone atención en la estructura interna y su funcionamiento con las organizaciones sociales de ambientes externos analizando su efecto al interior.

2.3.1.1. Las organizaciones como un sistema social

La perspectiva de la sociología de las organizaciones natural ve a la organización como un ente social centrándose en modelos de interacción legítimos entre los miembros que la integran, al perseguir objetivos y ocuparse en actividades para lograrlo; es decir, la organización tiene una estructura con procesos en donde el ser humano actúa entre un conjunto de individuos interrelacionados (Velázquez, 2008).

Las organizaciones como un sistema social está regida por las leyes sociales y psicológicas, de tal manera que establece que las personas tienen necesidades psicológicas, y poseen roles y estatus sociales. Del mismo modo, su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses individuales (Davis y Newstrom, 2003)

Para Velázquez (2008), “la organización como un ente social es un grupo organizado en un conjunto de individuos interrelacionados y coordinados para aportar productos o servicios a la sociedad” (p. 18).

Del mismo modo, este autor agrega las siguientes definiciones sobre la organización como ente social:

Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas (Chester Barnard).

Una red de relaciones sociales y orientaciones compartidas mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura, respectivamente (Peter M. Blau y W. Richard Scott).

Una colectividad con límites relativamente identificables; con un orden normativo; con escala de autoridad; con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento.

Esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio que se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines (Hall Richard D.). (p.18)

El principio general de la sociología de las organizaciones, es el hecho de que las organizaciones son formas de agrupaciones humanas. Son un tipo de agrupación de los individuos muy diferentes de las familias o los grupos primarios en general, en los que priman las personas, la afectividad, el sentido de pertenencia o las relaciones cara a cara (Lucas, 2013).

Dichas agrupaciones en una organización implica la coordinación de tareas y por ende un ambiente de cooperación entre ellos guiados por la dirección o gerencia para alcanzar los resultados establecidos por la empresa, por lo que este tipo de organización social afecta a los miembros de la empresa moldeando su actitud y comportamiento. Como resultado de ello, la organización como un ente social es la vida en grupo de los seres humanos y su comportamiento social resultante (Velázquez, 2008).

A su vez la mejora en la productividad de la empresa, así como la calidad de los productos y servicios que ofrecen requieren de una alta participación de los empleados, por lo que su actitud y comportamiento involucra la reflexión de lo que hacen y su compromiso con su trabajo (Robbins, 1998).

Una de las disciplinas que estudia los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones y se interesa por la satisfacción del trabajador por su vínculo con la productividad es el comportamiento organizacional (Robbins, 1998), por lo que a continuación se explora el tema en relación a esta investigación.

2.3.1.1.1. El comportamiento organizacional y la psicología social

La sociología de las organizaciones se relaciona con el comportamiento organizacional (CO) porque ambas se interesan en cómo funcionan las organizaciones.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta y se apoya en la psicología y la sociología que son disciplinas que estudian la conducta, pero no se concentran exclusivamente en los asuntos relacionados con el trabajo. Por su parte, el CO se dedica en particular a la conducta laboral, la que ocurre en las organizaciones (Robbins, 1998)

El propósito fundamental de un sistema de comportamiento organizacional es identificar las principales variables humanas y organizaciones que influyen en los resultados de las organizaciones y luego ayudar a modificarlas (Davis y Newstrom, 2003).

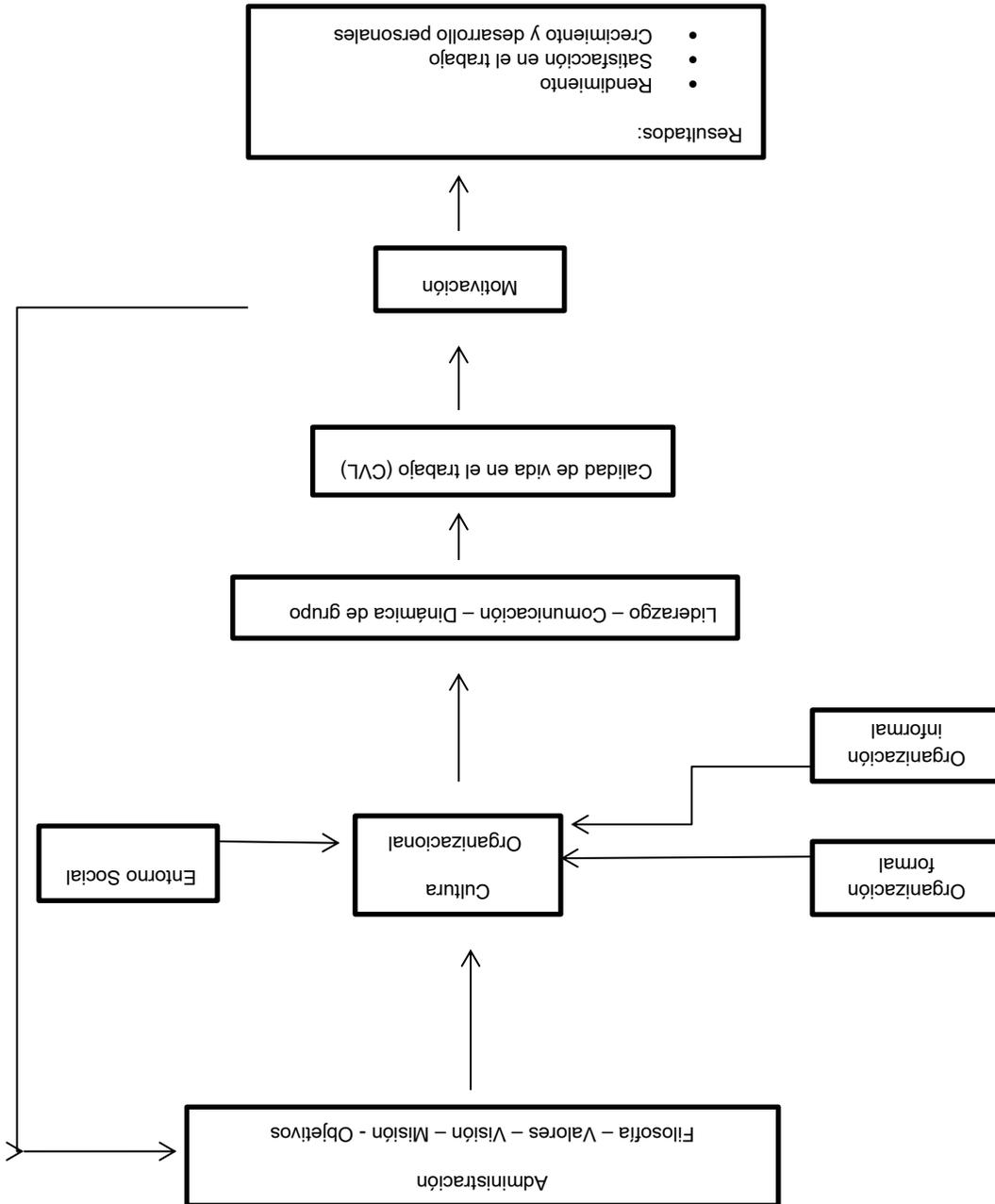
Los resultados de una organización suelen medirse con base en tres criterios: rendimiento (por ejemplo, cantidad y calidad de productos y servicios, o calidad del servicio a clientes), satisfacción de los empleados (que frecuentemente se refleja en disminución del ausentismo, retardos o rotación del personal), y crecimiento y desarrollo personales (la adquisición de conocimientos y habilidades para toda la vida, que facilitan tener empleo continuo). (Davis y Newstrom, 2003, p.32)

En el sistema de comportamiento organizacional (ver figura 3) se puede observar que éste sistema inicia con la filosofía de la perspectiva administrativa de la calidad del servicio interno desarrollada en el primer capítulo del este marco teórico, y se integra con elementos que se abordan con esta parte de la perspectiva de la psicología social, y con la última perspectiva, responsabilidad social y desarrollo sustentable a través de la calidad de vida en el trabajo, siendo los cimientos de todos los enfoques, la productividad y la satisfacción del empleado.

Aunque el comportamiento organizacional permite comprender la complejidad de los problemas de la organización en tres niveles: interpersonal (interactúan dos personas), intergrupal (entre pequeños grupos formales e informales) e interorganizacional (con otras

Fuente: Davis y Newstrom (2003)

Figura 3. Sistema de comportamiento organizacional



organizaciones) (Newstrom, 2011), en el desarrollo de este tema, en esta primera parte sobre las organizaciones como un sistema social, se abordará el estudio del comportamiento organizacional intergrupar con el objetivo de comprender cómo es el funcionamiento de los grupos en una organización, y relacionarlo en el momento de la entrevista a los representantes del colectivo.

Para ello, es importante relacionar a la psicología social con el comportamiento organizacional ya que ésta “es una rama de la psicología que mezcla conceptos propios y de la sociología. La psicología social se concentra en la influencia recíproca de la gente” (Robbins, 1998, p.5) y “el comportamiento organizacional es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en cómo la gente – individuos y grupos – actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia” (Newstrom, 2011, p.3), por lo que ambas disciplinas apoyarán en la comprensión del comportamiento del recurso humano en la prestación de servicios al interior de la empresa, considerándolo a este como parte de un grupo en una organización que no solo es productiva, sino también social.

Los problemas más frecuentes a los que se enfrentan una organización, son los problemas con la gente; la falta de comunicación de los jefes, falta de motivación, los conflictos entre empleados, son las preocupaciones más comunes de los directivos (Robbins, 1998).

“Los individuos rara vez trabajan solos, aislados de los demás miembros de la organización, generalmente los trabajadores trabajan en grupos” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009, p. 10). El grupo en una organización se define como dos o más individuos

interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares (Robbins, 1998).

Dentro de una organización los grupos se pueden clasificar en grupos formales e informales.

2.3.1.1.1. Grupos formales

Los grupos formales son “los grupos que se forman debido a una acción administrativa y a los esfuerzos individuales” (Gibson et al., 2009, p.10). “Son los grupos creados por las decisiones administrativas para alcanzar las metas establecidas por la organización” (Gibson et al., 2009, p. 228).

Estos grupos se pueden clasificar en grupos de mando y grupos de tarea. Los primeros son los que se encuentran establecidos en el organigrama de la empresa, en donde existe una relación de autoridad entre el jefe del departamento y sus subordinados; los grupos de tarea se refieren a los empleados que trabajan juntos para realizar una tarea en particular (Gibson et al., 2009).

2.3.1.1.2. Grupos informales

Los grupos formados como consecuencia de las acciones de los empleados son llamados grupos informales. “Son agrupaciones naturales de personas en una situación laboral que se reúnen en respuesta a necesidades sociales” (Gibson et al., 2009, p.229).

Los grupos informales se pueden clasificar en dos: grupos de interés y grupos de amistad. Los primeros no necesariamente pertenecen al mismo grupo de mando o de tarea, lo que los une es el objetivo específico en común. Los segundos nacen a a partir de características en común

como: la edad, creencias, etc. Estos grupos generalmente extienden su interacción y comunicación a actividades fuera de trabajo. (Gibson et al., 2009)

Los grupos formales e informales se integran para generar una organización eficaz. Algunas necesidades se satisfacen mejor por medio de relaciones informales, además cuando los administradores saben que la organización informal trabaja con ellos, se sienten menos impulsados a supervisar a los trabajadores para tener la seguridad de que todo marcha bien. (Newstrom, 2011, p.303)

2.3.1.1.1.3. Comportamiento en grupos

Una de las razones para la formación de los grupos en las empresas, es el deseo de satisfacer necesidades. “Específicamente algunos empleados pueden satisfacer hasta cierto grado sus necesidades de seguridad, sociales, de estima y de realización personal mediante su afiliación a grupos” (Gibson et al., 2009, p. 230). En la tabla 2 se pueden observar algunas de las necesidades por las cuáles las personas se unen en grupos.

Tabla 2. Razones de porqué las personas se reúnen en grupo

¿Por qué la gente se une a grupos?	
Razón	Beneficio
Seguridad	Al unirse a un grupo, los individuos reducen la inseguridad de "estar solos". Cuando son parte de un grupo, se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten más a las amenazas.
Estatus	La inclusión en un grupo que los demás consideran importante brinda reconocimiento y estatus a los miembros.
Autotestima	Los grupos ofrecen a sus miembros sentimientos de valía personal; es decir, además de mostrar estatus a los que están fuera, la membresía también aumenta los sentimientos de valía de cada uno.
Afiliación	Los grupos pueden satisfacer necesidades sociales. La gente

Poder	disfruta del trabajo regular que viene con la pertenencia al grupo. Para muchos, las relaciones en el trabajo son la principal fuente de satisfacción de las necesidades sociales. Lo que el individuo no puede conseguir solo, a menudo se vuelve asequible mediante la acción del grupo.
Consecución de metas	A veces hace falta más de uno para cumplir una tarea, y se necesita un fondo común de talentos, conocimientos o poder para terminar en trabajo. En tales casos, la gerencia confiará en un grupo formal.

Fuente: Robbins (1998)

El comportamiento de los individuos en los grupos es algo más que la suma total de los actos de cada uno a su manera. Cuando los individuos se reúnen, se conducen de manera diferente que cuando están solos.

Según Robbins (1998), los grupos son masas organizadas que poseen una estructura que delinea su comportamiento, y explica ese comportamiento en el siguiente modelo:

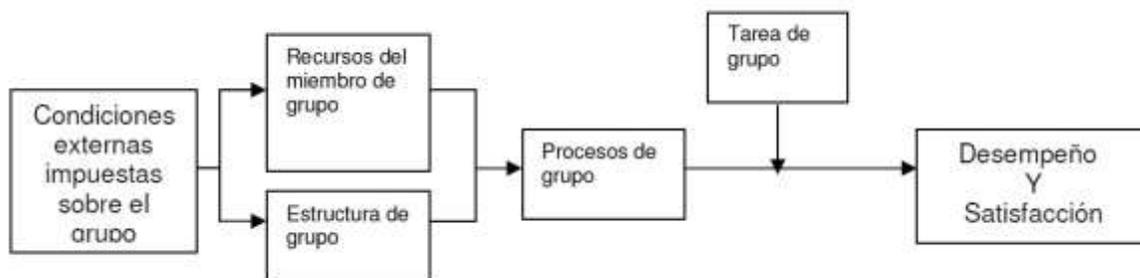


Imagen 4. Comportamiento del grupo de trabajo

Fuente: Robbins (2004)

El modelo parte de la comprensión de que un grupo de trabajo pertenece a un subsistema de un sistema mayor, por lo que no hay grupos de trabajo aislados. Los grupos son afectados por la influencia de las condiciones externas palpables en la estrategia general de empresa, su

estructura organizacional incluyendo sus procesos de selección y evaluación de empleados, así como el sistema de remuneración, cultura y entorno físico.

Un punto importante dentro del modelo es el reconocimiento de los recursos de los integrantes del grupo, ya que en buena medida el desempeño potencial de un grupo, depende de las aportaciones en lo individual como: conocimientos, capacidades y habilidades.

Al ser los grupos masas organizadas generan una estructura con liderazgo formal, roles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión que ayudan a comprender el comportamiento grupal. A su vez dicha estructura genera procesos internos relacionados con la comunicación entre los integrantes del grupo, la toma de decisiones, el comportamiento del líder, la dinámica del poder y la dialéctica en los conflictos, entre otros.

Por último en el modelo se observa el componente de tarea de grupo, el cuál hace referencia a la relación entre tamaño y desempeño, dependiendo éstos, del tipo de tarea del grupo. Por lo tanto de acuerdo a Robbins (2004), la satisfacción y el desempeño del grupo depende de los elementos anteriores.

2.3.1.2. Las organizaciones como un sistema abierto desde la perspectiva social

Aunque en la parte de la administración desde la perspectiva económica – administrativa de la calidad del servicio interno, se abordó a la administración desde un enfoque sistémico abierto, éste se hizo observando la instrumentación que ha tenido la calidad al interior de la empresa, por lo que en este enfoque de la sociología, se identifica otra perspectiva del objeto de estudio de la investigación de la calidad del servicio interno, el ser humano dentro del sistema abierto de la organización.

Como ya se mencionó, para interpretar el estudio de la sociología de la organización, es necesario entender a la organización como una sociedad humana que se organiza para producir bienes y servicios.

Ahora bien, en el estudio de la sociología de las organizaciones como sistema abierto, es importante percatarse de que todo lo que sucede en el sistema abierto está interconectado, por lo que pensar en una sola variable estructural sería como no tener una visión sociológica integral de lo que constituye una sociedad humana, llámese empresa o institución (Velázquez, 2008).

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización. Las personas son los seres que viven, piensan, sienten, y trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos. En particular, la fuerza laboral adquirió una gran diversidad, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo (Newstrom, 2011).

Las personas en una organización son un importante bloque de construcción de la sociedad, son un generador de la estructura social, es difícil no pensar que las organizaciones afectan su vida, ya que pasan mucho tiempo dentro de ellas, y no solo afectan a las personas como tal, sino también la distribución del dinero, del poder y de la felicidad de la sociedad fuera de la organización (Handel, 2003). Además, el ambiente externo de una organización influye en las actitudes y condiciones de trabajo de las personas, por lo que el ambiente externo debe incluirse en el estudio de la conducta humana en las organizaciones (Newstrom, 2011).

Al considerarse una organización como un sistema abierto, la organización se ve como un todo, establece relaciones entre los elementos de la organización y su interacción con su ambiente tanto individual como de grupo.

En ese sentido, la perspectiva de la calidad del servicio interno en la organización como un sistema abierto, es dado que la organización interacciona con su entorno social externo, por lo que se ve afectada por factores externos que provocan efectos en su estructura social interna.

Los administradores de las organizaciones utilizan la noción de un sistema para visualizar su mundo interno y externo, y cómo las partes se relacionan e interactúan entre ellas. Al observar a los individuos, grupos, estructura y procesos de organizaciones en términos de un sistema, los administradores pueden identificar temas comunes y no comunes que ayudan a explicar el comportamiento y la eficacia de la gente. La identificación de temas o patrones es importante debido a que les ayuda a explicar qué tan eficaz es un individuo, grupo u organización completa en términos de metas. (Gibson et al., 2009, p. 20)

La organización como un ente social, se enfrenta por dentro y por fuera con condiciones que la llevan a formas de orientación para su conveniencia y desarrollo. Sin embargo, es preciso que la racionalidad de la organización no se debilite, por lo que es preciso que la racionalidad mantenga el equilibrio que le permita conservar un estado constante, manteniendo su carácter básico, al tiempo que se presentan el crecimiento y la expansión, tratando a la vez de controlar los factores internos (fortalezas y debilidad) y externos (oportunidad y amenazas). (Velázquez, 2008, p. 20).

Por lo tanto, la teoría de sistemas apoyará en el análisis de la calidad del servicio interno al permitir “describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones: internamente se puede ver cómo y por qué la gente dentro de las organizaciones desempeña sus tareas

individuales y de grupo (Lawrence, Bernstein y Smith, 2001 citados en Gibson et al., 2009, p. 20); y de forma externa, si los factores en el contexto local se encuentran presentes dentro de la organización y si están afectando el comportamiento de los trabajadores.

Toda organización es parte de un sistema mayor que contiene muchos otros elementos, como el gobierno, familias, y otras organizaciones. Los numerosos cambios crean demandas en las organizaciones y los ciudadanos esperan que las organizaciones sean socialmente responsables. (Gibson et al., 2009, p.5)

Todos los sistemas requieren algo de sus partes, las empresas deben de satisfacer más que la demanda de productos de calidad y cantidad aceptable. Las empresas deben también satisfacer la demanda de que sus acciones contribuyan a ambientes viables, promoviendo la limpieza del aire y el agua, y la estabilidad nacional interna de su país reconstruyendo las ciudades y la estabilidad política global invirtiendo en las economías de los países en desarrollo. (Gibson et al., 2009, p. 20)

La sustentabilidad y la responsabilidad social son parte del estudio de las organizaciones, al proveerse éstas de recursos afectando al medio ambiente natural y social en donde se desempeñan, por lo que como cierre en este apartado teórico, se relaciona a la calidad del servicio interno en el marco de la sustentabilidad y la responsabilidad social como estrategia.

2.3.2. Reflexiones de la calidad del servicio interno desde una perspectiva psicológica social de las organizaciones

Las organizaciones son entes sociales que implican relaciones humanas, son un sistema social estructurado con personas que conducen a la empresa al logro de sus objetivos. Por lo cual, es necesario la comprensión de las conductas de las personas dentro de la empresa, las cuáles son diferentes a las conductas individuales y grupales, y que al mismo tiempo son afectadas por factores externos e internos de la organización.

Con el estudio de la calidad del servicio interno desde un enfoque sociológico hacia la organización como un ente social y como un sistema abierto a partir de un enfoque colectivo en el contexto de los hoteles internacionales de Playa del Carmen, se aporta al conocimiento del comportamiento del trabajador afectado por factores internos y externos específicamente en la industria hotelera; factores que pueden influir en su satisfacción y por ende en su desempeño laboral.

2.4. La calidad del servicio interno en el marco del desarrollo sustentable

2.4.1. Desarrollo Sustentable

A partir de los problemas a nivel mundial sobre la escases de recursos para la creciente población que derivaba en una crisis ambiental, puesta de manifiesto en el informe de la comisión Brundtland de las naciones unidas en 1987 obligó a revisar el concepto de desarrollo que hasta entonces no consideraba al medio ambiente como una variable en este proceso. Como resultado de dicho informe, en ocasión de la Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992, denominada Cumbre de la Tierra, se adoptó el concepto de desarrollo sostenible, el cuál había sido definido con anterioridad por la propia Comisión Brundthand como el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Acerenza, 2013, p. 12).

El debate internacional acerca de la conservación del medio ambiente, el desarrollo y la equidad, permitió identificar tres dimensiones básicas del desarrollo sostenible: la dimensión económica, referida a la asignación óptima de recursos, el crecimiento y la eficiencia económica; la dimensión social, vinculada a los requerimientos de equidad y justicia distributiva; y la dimensión ambiental, relacionada con la sustentabilidad y la escala óptima en la utilización de los recursos naturales y el medio ambiente. En la práctica estas tres dimensiones están estrechamente relacionadas, de tal forma que cada una de ellas constituye una condición necesaria,

aunque no suficiente, para el desarrollo sostenible (Picchs 1994). (Mas, 2002, p.451).

Pero el desarrollo sustentable va más allá de tres dimensiones, éste tiene que ver con el desarrollo de la población; con un desarrollo con calidad en el crecimiento a través del incremento de los niveles de bienestar y reducción de las desigualdades socioeconómicas más que con un incremento en la cantidad de los productos.

El propósito del desarrollo sostenible, es la satisfacción de las necesidades de las personas, a través del “derecho a una vida sana y productiva en armonía con la naturaleza, como se señala en el principio 1 de la Declaración de Río de Janeiro” (Mas, 2002, p. 442).

Éste propósito deriva pues en procurar “la calidad de vida de las personas en armonía con los ecosistemas de los cuales dependen” (Acerenza, 2013, p.12). Entendiéndose ésta como: “la combinación de la calidad de las condiciones materiales de vida de una persona, y la satisfacción que ésta experimenta en función de la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales” (Acerenza, 2013, p.12). A bien decir, va “un poco más allá del estado de bienestar en el que se tocan aspectos como felicidad, bien, interés, virtud, satisfacción o placer” (Díaz, 2011, p.181).

“La calidad de vida como objetivo del desarrollo sustentable rompe con los parámetros homogéneos del bienestar y abre las posibilidades de nuevos indicadores del desarrollo humano que articulan los costos del crecimiento con los valores culturales y potenciales de la naturaleza” (Díaz, 2011, p.181).

De ahí que problemas como la salud, estén relacionados con el desarrollo sostenible ya que como lo establece Mas (2002) “la salud es responsabilidad de todas las personas que influyen

sobre el ambiente físico o social...por lo que uno de los impedimentos más importantes para la salud son las “pobres condiciones de vida de trabajo, y la carencia de educación” (p.442).

“El concepto de calidad de vida motiva a la sociedad civil a promover nuevos derechos de los trabajadores y de la ciudadanía en general en torno a la salud en el trabajo, la salud reproductiva y a una vida sana y productiva de la población. La calidad de vida no es cantidad de vida (Leff, 2002)” (Díaz, 2011, p.184)...”la calidad de vida no es algo individual sino colectivo en el que influye de manera determinante el contexto (P. Domínguez y P. Juste, 2003)” (Díaz, 2011, p.181).

Como se mencionó al inicio, parte del problema del desarrollo sustentable es la falta de recursos para toda la población, aunque el tamaño de las familias ha descendido en todos los países de la región de América Latina, el cambio en los patrones de consumo que esto representa tendrá importantes efectos ambientales. Además este cambio en el descenso de las tasas de crecimiento familiar, viene acompañado de importantes cambios en la estructura familiar como: envejecimiento de la población, reducción del tamaño de la familia y nuevas formas de matrimonio han llevado a unidades familiares multigeneracionales más pequeñas y al incremento de las familias unipersonales (Hogan, 2002, p. 164).

Con el fenómeno de la falta de recursos para la población, se hace latente el estudio de la migración, derivado de los cambios entre la población residente y su medio ambiente a partir de los desplazamientos humanos (Hogan, 2002).

El turismo, es una de las actividades económicas en los países subdesarrollados que provoca el fenómeno de la migración hacia los destinos turísticos. Por una parte se encuentra el

punto de vista del desarrollo sustentable de esta actividad sobre el crecimiento económico que produce, y los ingresos económicos y mejora de la calidad de vida que debiera generar, así como la contribución a la preservación de los recursos naturales y culturales existentes (Acerenza, 2013). Pero por otra parte, está el enfoque que establece que el desarrollo turístico acelerado opone a los turistas con los migrantes y la población nativa; en donde los nativos pierden su modo de vida tradicional y los migrantes la tranquilidad y proximidad a la naturaleza que pensaban encontrar, ya que donde la población vive, trabaja y juega, siempre tendrá un impacto sobre la naturaleza y viceversa (Hogan, 2002)

Por lo que es necesario realizar estudios en la actividad turística que retomen las bases de un desarrollo sostenible en pro de la calidad de vida de las personas que habitan en los destinos turísticos considerando su contexto, que conlleven a cambios sustanciales en las condiciones sociales, económicas y ambientales para la población.

2.4.1.1. Normas, distintivos y reconocimientos como estrategia para la sustentabilidad

Ante los constantes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos algunas empresas han orientado su administración y operación hacia estrategias que las lleven a un posicionamiento en el mercado. Una de las estrategias es a partir de aplicar la sustentabilidad en las organizaciones, a través de un sistema de gestión normativo y de distintivos y reconocimientos que guían hacia ella.

Las organizaciones han creado valor para sus grupos de interés mediante sus procesos y sistemas de acuerdo a los propósitos planteados por ellas mismas. A fin de que las organizaciones creen valor de forma balanceada y sostenida, así como con la dirección

apropiada, la teoría de la calidad total, ha sido la base para lo que se conoce como modelos de administración por calidad total o modelos de gestión de la calidad total (Cantú, 2011).

Los modelos de gestión de calidad son marcos que brindan consejo y guía sobre cómo operativizar y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. Ofrecen asistencia en la identificación de los elementos que un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) debe abarcar, en los principios que den inspirar su diseño y puesta en práctica, así como en la manera de implantarlo y actualizarlo. (Camisón, Cruz y González, 2007, p. 345)

La British Standard Institution (1996) considera que un sistema de gestión se puede definir como una composición, a cualquier nivel de complejidad, de personas, recursos, políticas y procedimientos que interactúan de un modo organizado para asegurar que se lleva a cabo una tarea determinada o para alcanzar y mantener un resultado específico. Por tanto, cabe distinguir sistemas para la gestión de la calidad, sistemas de gestión medioambientales, sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales, sistemas de gestión de responsabilidad social, y muchos otros. La eficacia de cada uno de estos sistemas, así como de su conjunto, está inexorablemente ligada a la integración de cada uno en el sistema general de gobierno en la organización, buscando las sinergias y la optimización de la toma de decisiones. (Camisón, Cruz y González, 2007, p.346)

Por lo anterior, la calidad y la sustentabilidad van de la mano en el aseguramiento y control de ambas, así como parte de la estrategia de competitividad de las empresas, a través de

modelos de gestión tanto al interior como su impacto al exterior, como lo es la Responsabilidad Social Corporativa.

2.4.1.2. Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) nació del cambio del modelo corporativo predominantemente económico a un modelo socioeconómico más amplio. El modelo económico se enfocaba a la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el gobierno, y un punto de vista general de las empresas como sistema cerrado. En contraste, el modelo socioeconómico subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto (Kast y Rosenzweig, 1998, p. 163).

Carroll (1981 citado en Kast y Rosenzweig, 1998) sugiere que hay cuatro categorías de responsabilidad social: responsabilidades económicas, responsabilidades legales, responsabilidades éticas y responsabilidades discrecionales. La primera considerada la más importante, hace referencia a que la empresa es la unidad económica básica en la sociedad y debe de ser eficiente en la producción de bienes y servicios por lo que la sociedad espera que la empresa cumpla con su misión económica basada en responsabilidades legales, éticas y discrecionales, entendidas éstas últimas como las áreas en la que la sociedad desea que la empresa asuma cierta responsabilidad social.

Hoy en día la RSC es una norma aceptada de comportamiento empresarial.

En junio de 2004, se llevó a cabo la Conferencia Internacional de ISO sobre Responsabilidad Social en Estocolmo Suecia, con el objetivo de constatar si existía una real contribución al desarrollo de una norma ISO Responsabilidad Social. Como resultado de ello se creó la norma ISO 26000, la cual es una guía para las organizaciones sobre cómo conducir sus actividades de forma que sea consistente con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable con base en el comportamiento ético y el cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales.

La norma aborda tareas de responsabilidad social relacionadas con el medio ambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, prácticas de negocios justas, participación de la comunidad, desarrollo social y temas de consumidores.

La ISO 26000 no es una norma certificable por tercera parte, puesto que incluye directrices y no requisitos que deban cumplir las organizaciones. El objetivo de ese documento, es proporcionar una guía práctica que permita a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño y actividad, aplicar de forma eficaz los criterios de responsabilidad social en todos los ámbitos de su actividad. (Díaz, 2011, pp. 223-224)

Esta norma encausa a las organizaciones a las práctica de un desarrollo sustentable, enfatizando en la dimensión de calidad de vida de los trabajadores a través de la mejora de las condiciones laborales y un desarrollo humano integral, impactando a través de ello en la sociedad y medioambiente.

2.4.2. El desarrollo sustentable y la calidad del servicio interno

Con el desarrollo sustentable se encuentra el punto de unión entre las disciplinas revisadas (económico administrativas, marketing y las relaciones humanas en la organización) y el concepto de calidad del servicio del interno, ya que por lo revisado en la literatura, en un marco de sustentabilidad, las empresas deben de generar actividades para el bienestar y el progreso de la población en armonía con la preservación del medio ambiente, y el principal motivador para la instrumentación de la calidad del servicio interno es que conduce a empleados satisfechos (Heskett 1994; Wildes 2007; Vanniarajan y Subbash 2011; Pantouvakis 2011; Chen 2013; Sharma, Chuen y kingshott, 2016) por lo que éste concepto puede ser visto desde varios ángulos en pro del bienestar del trabajador, siendo el punto de partida, el marco del desarrollo sustentable.

Uno de los temas que se pone de manifiesto como parte del desarrollo sustentable a través de la calidad de vida de las personas, es la salud, la cual debe de proveerse tanto en un nivel social como laboral, dado que las condiciones laborales con llevan a un deterioro de la misma. Junto con la salud, la migración, como producto de la escases de recursos, y en el caso de la actividad turística, como fenómeno de la movilidad de las personas por la demanda de mano de obra, representa un elemento distintivo en el desarrollo sustentable, ya que provoca cambios territoriales y distribución de recursos en materia ambiental; así como cambios estructurales familiares importantes en una sociedad.

Una da las formas de aplicación del desarrollo sustentable en las empresas son los sistemas de gestión de calidad a través de: normas, certificaciones y reconocimientos. En

particular, la norma ISO 26000 está cimentada bajo los ejes del desarrollo sustentable para satisfacer principalmente las necesidades humanas.

Al igual que la norma ISO 26000, la calidad del servicio interno está basada en la satisfacción de las necesidades humanas, al considerarse que influyen en la satisfacción del trabajador y por ende en su desempeño laboral (Billy, Pearl, Gail y Skip, 2006).

La calidad del servicio interno ha sido estudiada desde un enfoque en su mayoría cuantitativo, soportada en su importancia para la productividad de la empresa (Yee, Yeung y Cheng, 2011) mostrando con ello un área de oportunidad y de integración de las relaciones humanas en el entorno en el cuál se desenvuelve la organización.

En ese sentido, la calidad del servicio interno desde el enfoque social, apoya al desarrollo sostenible a través de la identificación de las condiciones labores, las situaciones personales y el contexto local que se encuentran presentes en la interacción del servicio interno de las personas que laboran en el sector de la hotelería internacional, permitiendo tomar decisiones en torno a la calidad de vida que las organizaciones ofrecen a su recurso humano, aumentando con esto su responsabilidad social.

Además de lo anterior, con esta investigación se contribuiría a que las empresas tengan una ventaja competitiva sostenible en el mercado turístico a través de la gestión para la instrumentación de la calidad del servicio interno enfocada hacia un recurso humano satisfecho tanto en su entorno laboral como personal, impulsando de esta forma un aumento en la calidad del servicio al cliente.

2.5. Modelo Teórico de la Calidad del servicio interno desde la perspectiva social

Las recomendaciones de las investigaciones más recientes sobre la calidad del servicio interno, van en la directriz de indagar a profundidad aspectos del comportamiento del trabajador, sobre todo en variables exógenas como diversos factores culturales, y variables sociodemográficas como: edad, género, nivel educacional, etc.; así como distinguir dentro del estudio, entre efectos a nivel individual y efectos a nivel grupal en los multi-niveles de una organización.

Con lo anterior se encontró el punto de partida para el interés de la investigación sobre la calidad del servicio interno, la cual se centra en tres categorías de análisis: condiciones laborales, situaciones personales y contexto local de la hotelería internacional, específicamente en el contexto de Playa del Carmen.

Aunado a ello, en el estudio del estado del arte del concepto, resaltaron principalmente dos disciplinas bajo las cuales ha sido estudiada la calidad del servicio interno: económica – administrativa y marketing; encontrando un punto de conjugación entre ambas: la satisfacción del trabajador.

Por lo que sumado a estudiar la calidad del servicio interno desde dos enfoques disciplinares, es estudiarla desde una perspectiva humanística, siendo éste un hilo conductor en la revisión literaria identificando a la sociología de las organizaciones como eje de la administración y el marketing.

El resultado de revisar la literatura de estas tres disciplinas dirigido a contestar las preguntas de investigación: ¿el recurso humano refleja sus condiciones laborales y situaciones personales en el desarrollo de la calidad del servicio interno?, ¿cuáles son las condiciones

laborales de los trabajadores que están presentes en la calidad del servicio interno?, ¿cuáles son las situaciones personales que preocupan a los trabajadores y se relacionan con la calidad del servicio interno? A partir del contexto de la localidad, ¿cómo soluciona el hotel las problemáticas que reflejan los trabajadores?, ¿cómo consideran los trabajadores las estrategias que formula el hotel para mejorar la calidad del servicio interno?, ¿cuál es el grado de participación de los actores en la mejora de la calidad del servicio interno?, originó una definición de categorías y variables con las cuáles delimitar y estudiar la calidad del servicio interno desde una perspectiva social, estableciendo el siguiente modelo teórico:

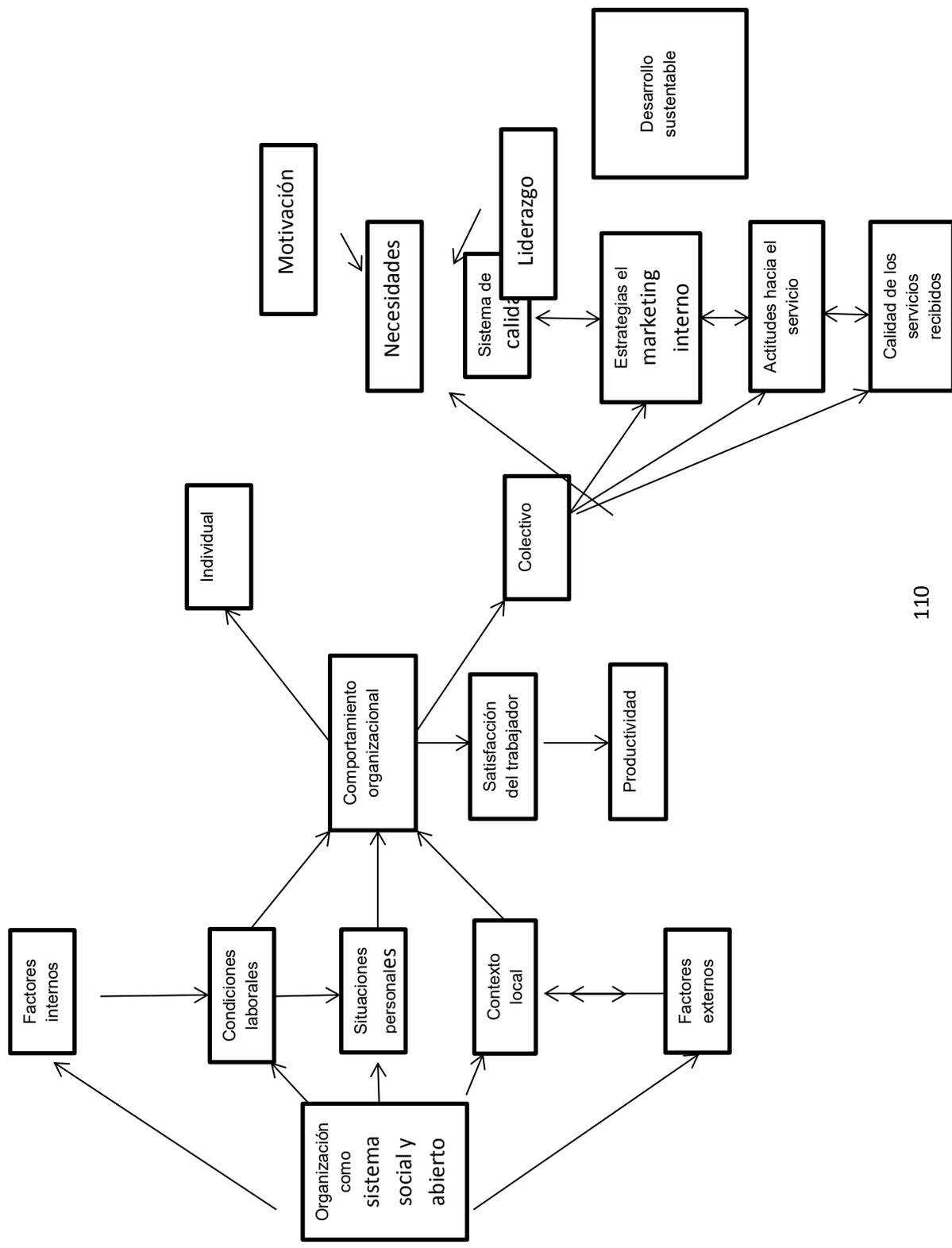


Figura 4. Modelo teórico de la calidad del servicio interno desde la perspectiva social

Fuente: Elaboración propia (2017)

El punto de partida de este modelo, es ver desde la sociología de las organizaciones a la empresa como un ente social y abierto, influida por factores interno y externos entre los cuáles se encuentran las tres categorías de análisis que conforman los supuestos de la investigación: condiciones laborales, situaciones personales y contexto local. Estas categorías se manifiestan en el comportamiento organizacional de la empresa tanto de forma individual como colectiva, siendo su reflejo desde la teoría, la satisfacción del trabajador y por ende su productividad.

Como colectivo, las personas principalmente se unen de acuerdo a sus necesidades, siendo éstas desde las básicas, hasta las de status, poder o afiliación, por lo que la motivación y el liderazgo que se emplee tanto del mismo grupo como de la empresa, influyen en el comportamiento organizacional grupal.

Al mismo tiempo trabajar, bajo una administración de calidad total, como lo es hoy en día en las empresas de servicios, especialmente en los hoteles internacionales, supone una organización en donde el pilar es una cultura de calidad la cuál coadyuva junto con las estrategias de marketing interno a la mejora del comportamiento organizacional grupal, reflejando actitudes hacia el servicio y una calidad en los servicios recibidos al interior de la empresa.

Por lo que la calidad del servicio interno es el significado para las empresas de una forma de trabajo en el marco del desarrollo sustentable, vinculada con la dimensión de calidad de vida.

III.- Marco Contextual

Una de las fórmulas citadas para que las empresas logren una competitividad turística, ha sido la calidad del servicio, pero dada la relación entre la satisfacción del recurso humano y la entrega del servicio con calidad, es que recientemente no solo se observe la calidad ofrecida al cliente, sino también la calidad del servicio ofrecida entre los trabajadores al interior de la empresa, resultando en el campo de la investigación, la indagación de factores que ayuden a comprender el comportamiento del recurso humano al interior de la organización (Jun y Cai, 2010; Pantouvakis, 2011; Mehrparvar, Shanin y Shirouyehzad, 2012; Sharma, Chuen y Kingshott, 2016, Fadil, Singh y Joseph, 2016).

Uno de los aspectos relacionados con la baja calidad del servicio ofrecida en el sector hotelero, son las condiciones laborales ya que se ha detectado que estas afectan la calidad del servicio al contar con trabajadores descontentos con su labor. Es decir, al no contar con empleados satisfechos, se tendrán clientes insatisfechos (Martínez, 2003; Albarracín, Castellanos, Durán, Alonso y Santiago, 2010).

En materia de calidad del servicio en México, se ha trabajado a través de programas para elevar la capacitación y profesionalización del recurso humano, financiamiento al sector hotelero a través de préstamos comerciales, y el apoyo a este sector para sustituir la importación de los bienes y servicios por proveedores nacionales. Aunado a ello, en materia de certificación se trabaja con diferentes programas, distintivos y sellos de calidad para promover la competitividad turística. Además, se creó el sistema nacional de clasificación de hoteles, problemática que se había padecido desde 1992 por la falta de regulación ocasionando una autclasificación hotelera. Sin embargo, el trabajo realizado no ha dado los resultados deseados

en materia de competitividad, ya que el haber regresado a estar dentro de los 10 primeros lugares en llegadas de turistas a nivel mundial del Barómetro de la Organización Mundial del Turismo, se debe más a factores externos derivado de las situaciones económicas, políticas y sociales de los demás países, que a factores internos generados por el mismo país. (SECTUR, 2017).

En el tema de condiciones laborales en el sector turístico en México, se ha tenido la tendencia de generar empleos precarios de baja calidad sin permitir mejorar las condiciones de vida de los trabajadores (Méndez, Rodríguez, Osorio y Salgado, 2013). En Quintana Roo, principal destino turístico en materia de ingresos y llegadas de turistas para el país (SECTUR, 2017), se agrega a este contexto nacional la característica principal de su contexto estatal: la migración, la cual genera una necesidad tanto de los servicios básicos, como de las necesidades sociales para la población local (Rabelo, 2009). Por lo que para el análisis del ambiente consciente entre trabajadores dentro de una organización, se consideran las variables de desarrollo humano del estado asociadas con el bienestar y calidad de vida de las personas.

En Playa del Carmen, destino turístico del corredor Riviera Maya, el mercado turístico laboral del sector hotelero se ve influenciado por la temporalidad de la actividad turística del destino y el contexto local, aportando elementos específicos en el estudio de la calidad del servicio interno, ya que desde una perspectiva teórica, tanto los factores externos a la empresa, como los factores internos, influyen en el comportamiento organizacional y en la satisfacción de los empleados, por lo que resulta de interés en la investigación, indagar de qué forma las condiciones laborales, así como el contexto local de Playa del Carmen influyen en la calidad del servicio que se presta al interior de la empresa entre el recurso humano que labora en el sector hotelero internacional.

3.1. La relación de la calidad del servicio como estrategia de competitividad y las condiciones laborales en la hotelería

La calidad del servicio en el turismo es una estrategia de competitividad constante adoptada por las empresas turísticas para sobrevivir en el mercado turístico. Desde su corriente filosófica en 1980 principalmente por Edward Deming, Joseph Juran y Armand Feigenbaum, las empresas han aplicado sistemas de gestión de la calidad en procesos, procedimientos y normas que apoyan en la operación a mejorar su servicio.

En el sector hotelero, una parte importante dentro de estos sistemas de gestión, es la función que desempeña el recurso humano como hacedor y proveedor del servicio. Pero la situación actual de la industria afecta de manera sustancial negativa a los trabajadores, conduciendo a alejarse de las metas de calidad que las empresas se plantean. Uno de esos retos, son las malas condiciones laborales que afectan a una buena parte de los trabajadores de éste sector, dentro de esas condiciones se encuentran: empleo ocasionales, temporales, estacionales, a tiempo parcial asociados con la inseguridad laboral, salarios bajos, inestabilidad laboral, reducidas oportunidades de desarrollo profesional, elevado nivel de empleo en régimen de subcontratación y de externalización, así como un alto índice de rotación (Organización internacional del Trabajo, 2010) (OIT) y disponibilidad horaria.

Estas condiciones en los trabajos, afectan principalmente a los puestos inferiores (ayudante de cocina, pinche, fregador, ayudante de almacén, camareras de piso, ayudante de mantenimiento, limpiadoras, camareros y cocineros), mientras que la contratación indefinida predomina en los puestos de dirección y administración, así como en los mandos medios de las

áreas de restauración y alojamiento. Además, los peores salarios se perciben en los colectivos de mujeres y jóvenes (Martínez, 2003).

Por ejemplo, dentro de las condiciones laborales actuales para las camaristas en el contexto español destacan:

- Disminución del empleo estable
- Incremento del trabajo eventual y a tiempo parcial
- Disminución del salario
- Intensificación desmesurada del trabajo
- Desaparición de puestos tradicionales como los valets
- Condiciones precarias para la realización de su trabajo (falta de equipos y utensilios adecuados, falta de ropa para hacer las camas, entre otras)
- Deterior en la salud tanto física como psíquica
- Miedo a expresar su opinión con temor a represalias (Cañada, 2016)

Aunado a las condiciones laborales anteriores, la Organización Internacional del Trabajo, (2010) menciona que:

La hotelería y la restauración presuponen condiciones de trabajo que con frecuencia se consideran como horarios de trabajo antisociales e irregulares como por ejemplo: los turnos discontinuos, los turnos de fin de semana, los turnos nocturnos, o el hecho de trabajar durante los períodos de vacaciones, y que éstas condiciones de trabajo aumentan la presión sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, especialmente sobre las mujeres que asumen la mayor parte de las tareas de cuidado de los niños y ancianos, así como las labores domésticas. Estos trabajadores

dependen fundamentalmente de los miembros de la familia – de los servicios privados o públicos- para cumplir con las obligaciones relacionadas con el cuidado infantil. (p.14)

Tanto las relaciones laborales como las condiciones de trabajo, implican para el sector hotelero una alta rotación de los trabajadores lo cual dificulta su cualificación y afecta de forma negativa a la calidad y competitividad de los servicios producidos (Martínez, 2003). Además “las nuevas formas en la organización del trabajo y las condiciones contractuales han repercutido también en una pérdida de calidad del servicio” (Cañada, p. 10, 2016)

Sin embargo, “pese a las condiciones laborales, en el discurso los trabajadores aceptan sus propias condiciones y el nivel de integración laboral es muy alto, lo que significaría que existen altos índices de vocación laboral, ética del trabajo e identificación corporativa” (Martínez, 2003, p.45)

El nuevo contexto competitivo de las empresas turísticas implica identificar los factores internos y externos que afectan de manera negativa el desarrollo de su sustentabilidad. Al respecto, la Organización Mundial del Turismo en conjunto con la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016) plantean que dentro de los retos para lograr un sector sustentable es asegurar que las empresas ofrezcan empleo decente y estable a los trabajadores y particularmente a mujeres y personas con discapacidad que repercuta directamente sobre el bienestar de la población local y les ayude a obtener ingresos justos, seguridad, protección social y mejores perspectivas para su desarrollo personal e integración social. Además enfatiza que el sector tiene un enorme potencial para la creación de un trabajo decente y la promoción del

emprendimiento, ayudando a empoderar a los grupos menos favorecidos en particular a los jóvenes y mujeres.

3.1.1. La calidad del servicio en el sector hotelero de México como medio de competitividad turística

En materia de competitividad turística, conforme a lo establecido por la Organización Mundial de Turismo, México subió de posición en el ranking mundial 2016, ubicándose en el octavo lugar en número de llegadas de turistas internacionales, en tanto que en el rubro de ingresos por divisas, se avanzó dos escalones para ubicarse en la catorceava posición (SECTUR, 2017). Sin embargo, no necesariamente los países más competitivos ocupan las primeras posiciones en cuanto a recepción de turistas (Ibañez, 2015), por ejemplo, a pesar de que México avanzó a la octava posición en comparación con el 2015, en el índice de competitividad en Viajes y Turismo (ICVyT) elaborado por el World Economic Forum (WEF) ocupó el lugar número 22 en el ranking global, presentando áreas de oportunidad en los cuáles avanzar como: el de recursos humanos - mercado laboral y servicio (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2017).

Como se marca en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, en los últimos 30 años, el desempeño de México dentro de los principales indicadores internacionales ha sido moderado frente al de otros países, por lo que el reto del sector turístico es elevar la competitividad, siendo la infraestructura y el recurso humano los temas más importantes en esta materia, al señalarse que en estos se encuentran amplios rezagos, y que no se encuentra aún, un recurso humano suficientemente capacitado para brindar atención y servicio de calidad. Por lo que para lograrlo, se estableció dentro del PND 2013-2018 el objetivo 2 que menciona: fortalecer

las ventajas competitivas de la oferta turística; estableciendo dentro de sus estrategias: promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos, encaminando las líneas de acción a incentivar la calidad en la prestación de los servicios turísticos.

A la par con el PND 2013-2018 y en conjunto con el gobierno federal y la SECTUR, el Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (CONACYT), abrió en el 2015 la 6ta. convocatoria del fondo sectorial para la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica en el Turismo, en donde incluía como parte de sus demandas la calidad en los servicios turísticos y el fortalecimiento del factor humano.

Aunado a lo anterior, se crearon dos programas por parte de la SECTUR para consolidar la competitividad de los destinos de México: mejora tu hotel, el cual permite el financiamiento en el sector hotelero a través de préstamos de la banca comercial; y conéctate al turismo, un programa para vincular a la industria hotelera con la proveeduría nacional y sustituir las importaciones de bienes y servicios de la industria (SECTUR, 2017).

Además de estas estrategias por parte del gobierno federal en materia de competitividad, se creó el sistema de clasificación hotelera, el cuál es una herramienta metodológica regulada por la Secretaría de Turismo que permite asignar una categoría de estrellas a los establecimientos de hospedaje (SECTUR, 2016). Al respecto, México contaba con un sistema nacional de clasificación, sin embargo éste no llegó a ser instrumentado, debido a que, aunque en 1992 con la Ley Federal de Turismo la clasificación era obligatoria, el reglamento fue publicado apenas en el 2015, por lo que la poca o nula evaluación de las autoridades provocó que los empresarios se autocalificaran para poder aplicar el aumento de tarifa entre una estrella y otra, generando con esto, que la clasificación de estrellas en los hoteles no corresponda con los servicios que ofrecen,

sino más bien a un interés por parte de los hoteles (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, 2016).

La incertidumbre que provoca en los turistas el hecho de que los establecimientos hoteleros en México no cuenten con una regulación en materia de calidad del servicio, ha provocado que se basen en recomendaciones o en marcas hoteleras reconocidas, las cuáles a su vez buscan ostentar su calidad a través de algún tipo certificación en materia de calidad (SECTUR, CESTUR y CONACYT, 2012).

Por ello, hoy por hoy, los hoteles internacionales para México significan la mayor captación de turistas no solo por el porcentaje de cuartos que representan, sino también porque son sinónimo de calidad para los turistas, ya sea amparados por su misma cadena hotelera, o por certificaciones de calidad que avalan el tipo de servicio que ofrecen. En materia de certificación, México cuenta con diferentes Programas, Distintivos y Sellos de calidad para promover la competitividad de las empresas como lo son: la acreditación de guías de turistas, sello de calidad Punto Limpio, Programa de Calidad Tesoros de México, Programas de Calidad Distintivo S, Programa de Manejo Higiénico de los alimentos – Distintivo H, Programa de Calidad Moderniza, Segmentos especializados (SECTUR, 2016), y entre las certificaciones internacionales, por las que más optan los hoteles establecidos en México se encuentran: Stars and Diamonds, Cristal, Leading of the Hotels y Expedia.

Suena paradójico que la pérdida de la calidad se produzca en la era de la calidad con sistemas de gestión operando en los hoteles, pero como se ha revisado, la mayoría de las acciones ejercidas para lograr la calidad del servicio son dirigidas pensando en el cliente y no en el proveedor de esa calidad.

3.2. Contexto de las condiciones laborales en el sector hotelero de México

3.2.1. Contexto nacional

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, uno de los puntos para que México consolide su competitividad en materia de turismo, es a través de la calidad del servicio. Para ello, se han generado programas de capacitación para el recurso humano del sector turístico, y de apoyo económico y financiero específicamente para las empresas del sector. Pero la calidad del servicio lo integran diversas dimensiones, las corrientes filosóficas actuales de la calidad del servicio, tienden a reconocer las necesidades tanto del recurso humano como de la empresa enfocándose en la dimensión humana a través de líneas como bienestar o calidad de vida.

Las condiciones laborales del trabajador se relacionan con la calidad del servicio a través de la relación satisfacción del empleado – cliente, ya que al contar con empleados insatisfechos, el nivel de la calidad del servicio es baja, por lo que una de las formas de lograr la satisfacción de los empleados es a través de sus condiciones laborales, y que en las situaciones actuales se ha reconocido que son trabajos precarios. Al respecto, en México ha faltado la voluntad de apoyar en mejorar las condiciones laborales del sector turístico. Según Méndez et al. (2013), el sector turístico inició durante la década de 1980 un proceso de reestructuración basada en la reducción de costos e incremento de la flexibilidad. Esa misma postura la argumentan Palafox, Zizumbo y Arriaga (2010) al mencionar que las condiciones laborales continúan en detrimento tanto en el ámbito turístico como a nivel general, y que la calidad de su empleo es baja.

En números se puede observar (ver tabla 3) que dentro del comportamiento del empleo en el sector turístico en México del 2006 al 2012, la ocupación por género en mayor

participación la han tenido las mujeres, y que el nivel de empleo se ha concentrado en los puestos operativos con una amplia participación por arriba del 90%, a diferencia de los mandos medios y directivos por debajo de un 7%. En relación a la escolaridad y la edad de los trabajadores empleados en el sector turístico en esos años; la escolaridad se centra en el nivel primaria y secundaria, y la edad refleja proporciones similares entre los rangos de edad con excepción del rango 45 años y más, al presentarse solo en los años 2010 y 2011 un 30.2% y 31.0% respectivamente.

Es de destacar dos rubros de éstas cifras que permiten señalar que los empleos en este sector han sido precarios y van en decadencia: la variable del ingreso promedio y la ocupación por concepto de asalariados que lo conforman, es decir, todos aquellos trabajadores que carecen de prestaciones como seguridad social, aguinaldo, vacaciones, etc. el cuál es representado por un 37.6%, y en lo que respecta al ingreso promedio, se puede ver que a partir del 2008, éste ha venido a la baja (Méndez et al., 2013).

A lo anterior se le suma el estudio de la UNICEF (2017) sobre la niñez y la industria hotelera en donde aborda la problemática de los horarios de los trabajadores de los hoteles, al ser estos de turnos rotativos de horarios y días y por consecuencia no pasan un tiempo de calidad con sus hijos. Además el reto de los padres se agrava por la falta de guarderías y los horarios que estos tienen fuera de su turno laboral, por lo que tienen que recurrir al abandono de sus hijos aumentando con ello el riesgo de que los niños sufran lesiones, violencia y abandono .

La UNICEF (2017) también plantea la situación de los salarios, estableciendo que al ser estos salarios mínimos, se encuentran debajo de la línea de la pobreza teniendo un impacto en la

educación adecuada, una vivienda segura y decente, atención y tratamiento médico y una correcta y sana nutrición.

Es de señalar dentro de este estudio, el tema del abuso que comete la industria turística trabajando fuera de la Ley Federal del Trabajo en relación a las horas extras, los días de descanso y los contratos ya que en varios de los hoteles se les permite el descanso a los trabajadores cuando la actividad operativa lo permite, evitando de esta forma pagar las tarifas por tiempo extra como lo estipula la Ley, además, esos días trabajados frecuentemente el trabajador no los recupera. Otro tipo de tiempo extra, son las horas extras que con frecuencia solicitan los hoteles a los trabajadores, y a la que pocas veces estos tienen la opción de opinar, resultando con ello una excesiva carga de trabajo dejando a los trabajadores exhaustos. En lo que se refiere a contratos, “los hoteles en México explotan un vacío legal de la Ley Federal del Trabajo que permite contratos temporales para trabajos por temporada” (UNICEF, 2017, pág. 6), sin embargo, esto les permite funcionar con contratos temporales por todo un año por cada trabajador, ocasionando una inestabilidad laboral sin las prestaciones de Ley.

Por lo que entonces se puede señalar, que si bien se han generado empleos en el sector turismo en estos últimos años, éstos no son empleos de calidad que permita mejorar las condiciones de vida de los trabajadores del sector.

Tabla 3. *Comportamiento del empleo en el sector turístico en México*

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total de ocupados	2.3 millones	2.4 millones	2.0 millones	2.6 millones	6.4 millones	2.8 millones	2.9 millones
Ingreso promedio	\$3,974.00	\$4,260.00	\$4,273.00	\$4,023.00	\$4,036.00	\$4,114.00	\$4,135.00
Edad:							
De 16 a 24	27.10%	23.90%	23.00%	21.90%	22.00%	22.20%	22.20%
De 25 a 34	20.80%	23.20%	23.20%	23.20%	24.00%	22.40%	22.40%
De 35 a 44	27.10%	24.50%	25.10%	25.10%	23.80%	24.30%	23.70%
45 y más	24.90%	28.30%	29.70%	29.70%	30.20%	31.00%	31.70%
Escolaridad							
Primaria	38.50%	38.40%	37.30%	36.70%	34.80%	34.80%	34.90%
secundaria	35.20%	35.70%	36.10%	36.10%	36.40%	36.40%	36.10%
Profesional medio	17.20%	16.80%	18.30%	18.30%	19.00%	19.70%	19.7
Nivel superior	8.90%	9.10%	8.90%	8.90%	9.70%	9.00%	9.00%
Ocupación por género							
Mujeres	55.20%	55.50%	55.90%	56.70%	56.30%	56.70%	57.30%
Hombre	44.80%	44.10%	44.10%	43.30%	43.70%	43.30%	42.70%
Asalariados	N.D.	62.50%	N.D.	63%	62.90%	61.90%	61.30%
Nivel de empleo							
Operativos	N.D.	92.70%	N.D	94.00%	94.40%	93.90%	93.70%
Mandos medios	N.D.	2.80%	N.D	3.00%	2.50%	2.70%	3.40%
Directivos	N.D.	4.50%	N.D	3.00%	3.10%	3.40%	2.90%

Fuente: Méndez, Rodríguez, Osorio y Salgado (2013)

3.2.2. Contextos específicos de las condiciones laborales en el sector hotelero de México

En un contexto nacional, específicamente en la zona de Toluca-Metepec, los autores Juárez, Lechuga, Méndez y López (2013) señalan que las condiciones de trabajo del sector hotelero se acercan a la precariedad, y se observa una creciente flexibilidad laboral, e igualmente

mencionan que si bien un grupo considerable de trabajadores poseen prestaciones por encima del promedio, existe una estrechez en el nivel salarial y poco margen de oportunidad para acrecentar los niveles de calidad de vida. Por ejemplo, en el estudio de Arroyo y Gutiérrez (2007), determinan que el 90% de los empleos en el sector hotelero corresponde a puestos de bajo nivel jerárquico. A ello se le une lo expresado por Palafox (2014) al mencionar que la calidad de los trabajos ofrecidos en el sector hotelero es de línea u operativo, con una alta precarización y explotación de las condiciones laborales.

Otro de los padecimientos en relación a las condiciones laborales, es la multifuncionalidad en los puestos de servicio al cliente dentro de un hotel, como lo menciona Arroyo y Gutiérrez (2007) “con el uso de tecnologías, algunos puestos van fusionando al grado de ir prescindiendo de mano de obra en áreas como caja de recepción, conmutador y facturación, que son atendidas por una sola persona” (pág. 68).

En el contexto de Playa del Carmen, el Barómetro del Capital Humano de la Riviera Maya (2015), muestra información de 30 hoteles asociados con diferentes categorías de 2 hasta 5 estrellas y hoteles de Gran Turismo/Diamantes y menciona que entre las condiciones laborales de los trabajadores se encuentra la remuneración, seguro médico y planes de jubilación. Otros tipos de beneficios que son menos comunes pero todavía pueden ser ofrecidos, incluyen: la compensación de vacaciones, seguro de desempleo, seguro de vida, las opciones sobre acciones y seguros de invalidez. Es importante señalar que las empresas que ofrecen estos últimos beneficios son quienes piensan que ofrecer una gama de beneficios a los empleados atrae a más candidatos de calidad por lo que deciden enfrentar el aumento del costo de dichas prestaciones.

En este mismo estudio se presenta la relación promedio entre el número de habitaciones en la hotelería en la Riviera Maya y su número de empleados, obteniendo en promedio 1.04 empleados por habitación, lo cual significa que por cada empleado le corresponde atender una habitación, sin que esto implique que todo el personal esté asignado al servicio en habitación. En este punto es importante señalar que en los países desarrollados se consideran hasta tres personas empleadas por cada cama de hotel como promedio, y en los países subdesarrollados se considera una persona por hasta tres o incluso cuatro camas de hotel. Este tipo de acciones puede hacer que la productividad laboral en los hoteles aumente alrededor de uno por ciento al año (Méndez, et al. 2013).

Si se considera que el discurso sobre el turismo en México, es que es motor de desarrollo principalmente por la generación de empleo, los resultados se quedan cortos, ya que el turismo como prioritario que incluya un crecimiento sostenido y que genere empleos que mejoren la calidad de vida de los mexicanos como se marca en el PND 2013-2018, se ha quedado en el papel. El enfoque que se ha dado es hacia la cantidad y no a la calidad.

3.3. Escenario de la competitividad turística de Quintana Roo, la calidad de sus servicios y sus condiciones laborales

Para México, Quintana Roo significa el principal destino turístico en captación de turistas debido a centros turísticos como Cancún y Riviera Maya, el primero, representa al destino turístico mexicano de mayor reconocimiento a nivel mundial (FONATUR, 2016). De acuerdo a la Secretaría de Turismo del Estado (SEDETUR) (2017), la afluencia turística en Quintana Roo a abril del 2017 fue de 3,908,489 turistas, habiendo una diferencia de 3.4% en comparación al año anterior.

En esa misma fecha la estadía promedio varió en cada destino turístico que compone el estado. En el mes de junio del 2017, destinos como Cancún, Cozumel y Riviera Maya registraron una ligera baja de: -0.1, -0.3 y -0.3 respectivamente. En el caso de Riviera Maya de ser 5.8 noches promedio en el 2016 pasó a 5.5. En relación a la derrama económica, existe una diferencia de 4.2% al generarse \$4,592.41 MDD en el 2017 y \$4,406.72 MDD en el 2016. Con respecto al gasto promedio de los turistas, éste también representa diferencias entre destinos al estar relacionados con su estancia promedio, por ejemplo en Cancún se establece \$1,009.57 dólares y la Riviera Maya \$630.00 dólares, mientras que en Cozumel se registran \$538.00 dólares³ y en Isla Mujeres y Chetumal, \$266.00 y \$120.00 dólares respectivamente (SEDEDTUR, 2017)

La infraestructura hotelera en el estado está compuesta por 982 hoteles con 98,422 cuartos registrados, siendo la Riviera Maya el destino con mayor número de hoteles con 269 hoteles y 38,662 cuartos, seguido de Cancún con 187 hoteles y 35,549 cuartos. Respecto a la ocupación hotelera, Riviera Maya ocupa el primer lugar, seguido de Cancún, pero es de notarse que en este año 2017, todos los destinos turísticos han presentado un aumento en comparación al año anterior, y más aún en Isla Mujeres, que de estar al 49.0% de ocupación alcanzó un 68.2% en el 2017 (SEDETUR, 2017).

En cuanto a cifras, Quintana Roo continúa su crecimiento turístico, sin embargo hay datos sociales y ambientales que se vinculan con la actividad turística y reflejan el estancamiento del turismo en el estado y su falta de competitividad en la industria. A continuación un panorama

³ Es importante señalar que se reportan los datos disponibles y oficiales ; sin embargo, la cifra de gasto promedio ha sido replicada o repetida cada año desde el año 2000, por lo que es muy probable que los datos no correspondan a la realidad al no haber sido actualizados.

general de los factores que están influyendo en la falta de competitividad turística de Quintana Roo.

3.3.1. Competitividad turística de Quintana Roo

A manera de medir la competitividad turística de los destinos turísticos en México, y ofrecer resultados que sirvan en la toma de decisiones para incrementar la competitividad turística, se encuentran: el Índice de competitividad turística de los Estados Mexicanos (ICTEM) (2012), el cuál analiza 125 variables de contenido turístico agrupadas en 10 dimensiones para medir la efectividad en materia turística en donde se identifican las fortalezas y oportunidades de cada una de las entidades federativas del país (Centro de investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey) (CIETec), 2012), y las agendas de competitividad de destinos turísticos de México (ACDT) 2013 - 2018, las cuáles son un instrumento para que la Política Nacional Turística propicie una sociedad más incluyente y revierta los niveles de pobreza en las localidades estudiadas. Las ACDT son un diagnóstico situacional de los destinos turísticos sustentado en una serie de indicadores y criterios definidos y contiene una agenda de acciones que responden a la problemática actual de cada destino (SECTUR, 2014).

En relación al ICTEM 2012, Quintana Roo se ubica en el primer lugar de competitividad turística de los estados mexicanos con 50.6 puntos de los posibles cien a alcanzar. Es de notarse que con excepción de la dimensión 8: Rentabilidad y aspectos económicos, el resto de las dimensiones bajaron de posición o permanecieron igual (ver tabla 4). Por lo que da a pensar que su posicionamiento no es por el desempeño del estado, sino por el estancamiento en general en el País.

Tabla 4. *Ranking de Quintana Roo en el índice de competitividad turística de los estados mexicanos (2012)*

Dimensión	Ranking ICTEM 2010	Ranking ICTEM 2012	Cambio
1.- Recursos y actividad cultural	1	8	
2.- Recursos naturales y protección al medio ambiente	4	5	
3.- Recursos humanos e indicadores educativos	3	3	=
4.- Infraestructura y profesionalización del sector hotelero	1	1	=
5.- Flujo de personas y medios de transporte	2	3	
6.- Servicios complementarios de turismo	2	3	
7.- Seguridad pública y protección al ciudadano	11	23	
8.- Rentabilidad y aspectos económicos	4	2	
9.- Promoción turística	1	2	
10.- Participación y eficiencia gubernamental	18	32	

Fuente: Elaboración propia basada en el ICTEM (2012)

Con respecto a las ACDT 2013 - 2018, para Quintana Roo se elaboraron los destinos turísticos de: Cancún, Cozumel y Riviera Maya. Estas agendas diagnostican la situación por la que atraviesan cada destino permitiendo identificar el comportamiento de la competitividad de las localidades analizada y organizada en 9 factores. A continuación se muestran las problemáticas detectadas en cada uno de los destinos y sobre las cuáles se elaboraron los planes de acción y el portafolio de proyectos para promover la competitividad en cada uno de estos (Ver tabla 5).

Tabla 5. *Problemáticas detectadas en cada uno de los factores de la competitividad de las ACDT de Cancún, Riviera Maya y Cozumel*

Factores de la Competitividad	Cancún	Riviera Maya	Cozumel
Oferta Turística	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información de productos turísticos destinados al mercado de alto poder adquisitivo. • Incremento en las tarifas aéreas por cambios fiscales, lo que hace menos atractivo al destino y menos llegadas de visitantes. • Necesidad de una base de datos de los restaurantes y bares que operan en Cancún. • Insuficiencia del transporte urbano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta formación de recursos humanos y capacitación que atienda al sector hotelero gastronómico. • Elevadas tarifas de uso de aeropuerto de Cancún. • Falta de un Observatorio Turístico para conocer los rubros y tipos de servicios en el multidesino. • Alta dependencia a un turismo de sol y playa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta un sistema de transporte público local eficiente. • Falta un sistema de transporte público local económico. • Falta de estacionamientos para empresas turísticas. • Falta de vialidades eficientes. • Falta un inventario turístico actualizado para potencializar el uso. • Falta una evaluación de la demanda turística para diversificar el producto turístico. • Falta incrementar la rentabilidad del turismo de crucero. • Falta promoción

			del destino a turistas con mayor estadia y poder adquisitivo.
Democratización de la productividad turística	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las variables económicas más importantes del sector a nivel destino. • Ineficaz medición del impacto social y productivo en el destino y su encadenamiento al patrimonio físico, natural y cultural. • Centralización de la información estadística económica del destino. • Dificultad para encontrar información estadística económica actualizada del destino. • Intensificar el trabajo en materia de combate a la pobreza y marginación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una democratización de la información socioeconómico, ambiental, estadística en el destino. • No se aplica las normativas emitidas en los Programas de Ordenamiento Territorial y de los Programas de Desarrollo Urbano Municipal del Destino. • Existen problemas en cuanto al incremento de desempleo en la temporada bajas de turismo. • No se cuenta con Indicadores sobre el mercado laboral y la movilidad de trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta diversificar las actividades económicas. • Falta incluir actividades primarias. • Aumento en la presión sobre la zona de costa. • Pérdida de identidad cultural. • Aumento en la presión sobre el patrimonio turístico natural.
Sustentabilidad Turística	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una visión compartida gobierno-sociedad-empresa para equilibrar programas que inciden en la actividad turística sustentablemente. • Completa ausencia de gestión en riesgo de desastres en la planificación de proyectos turísticos. • Ineficiente normativa ambiental para el manejo de residuos sólidos y 	<ul style="list-style-type: none"> • No se da una articulación y vinculación de los programas referentes a políticas ambientales del ámbito federal-estatal, con programas de desarrollo de la región como el POET, PDU, Cambio Climático, Reservas, entre 	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de un relleno sanitario que cumpla con la normatividad ambiental vigente. • Faltan educación ambiental. • Desconocimiento de los inversionistas de la Normatividad ambiental vigente. • Falta de estudios que prevengan y mitiguen la llegada

	<p>calidad agua en la infraestructura hotelera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumo, escasez y calidad del agua. • Falta de conocimiento de la competitividad de los mecanismos municipales y estatales de coordinación para el turismo sustentable. 	<p>otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de mayor implementación de medidas ambientales que promuevan los estándares de sustentabilidad de la región. • Falta de conciencia de los habitantes del destino con respecto al medio ambiente. • Completa ausencia de gestión en riesgo de desastres en la planificación de proyectos turísticos. 	<p>de especies exóticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta vulnerabilidad del agua del manto freático. • Falta normativa para el cuidado y extracción del agua del manto freático.
Formación y certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada información sobre recursos humanos capacitados para atender el sector turismo. • No existe un sistema de información a nivel destino que evalúe satisfactoriamente la percepción del visitante. • Inexistencia de un sistema de información turística para conocer la explotación de recursos naturales y la oferta de mano de obra capacitada. • Falta de una sólida capacitación y adiestramiento de gestores públicos, personal de servicio, empresarios y población en general en el sector turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es muy incipiente el sistema de información a nivel destino que evalúe la satisfacción de los visitantes. • Es muy bajo el número de guías certificados. • El crecimiento en general del destino es muy acelerado y en muchas ocasiones sin control o planificación. • Existe sobreoferta de la mano de obra calificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema de información a nivel destino que evalúe la satisfacción de los visitantes. • Alto índice de desempleo en el país y regiones marginadas del estado de Q.R.. • Falta educación ambiental y responsabilidad social en los prestadores de servicios.
Accesibilidad e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento desordenado del destino además de modificarse el reglamento de imagen 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un aeropuerto para operaciones aéreas de pasajeros y 	<ul style="list-style-type: none"> • La imagen urbana de la ciudad se lesiona por exceso de motocicletas en

	<p>urbana cada cambio de gobierno local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente información del transporte local para residentes y turistas. • Limitada cobertura de servicios básicos como el agua y saneamiento mejorado para residentes y turistas. • La densidad de construcción de infraestructura hotelera y viviendas harían insuficientes servicios y vialidades. • Inundaciones y encharcamientos en la Zona Hotelera del destino generando molestias a la población residente y turistas. 	<p>carga.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca cultura de los habitantes para respetar las señalizaciones urbanas. • El reglamento de imagen urbana se modifica o se aplica de diversa manera al • cambio del cada administración municipal. • Turismo no planificado • La calidad del transporte local en el destino es de mala calidad. 	<p>el tránsito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevadas tarifas de uso de aeropuerto internacional de Cozumel. • Incremento de la turbosina y disel por el precio del petróleo. • Dependencia hacia la parte continental para el suministro de la canasta básica, perecederos, entre otros. • Falta de información en la afluencia y rutas del transporte público. • Falta de señalización turística en el destino. • Insuficiente infraestructura y señalización para turismo accesible.
<p>Seguridad patrimonial y física</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de información estadística actualizada respecto a las condiciones de seguridad física de los turistas. • La capacitación de la policía turística no es adecuada. • No existe una adecuada señalización vial. • Insuficiente atención e información al turística por parte de la policía turística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta percepción de inseguridad en el destino. • La seguridad pública no llega a cubrir totalmente todas las necesidades de la ciudadanía, y hay aspectos de la seguridad que quedan en manos de la seguridad privada. • La pobreza, la marginación y exclusión social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faltan centros de alta especialidad en el cuidado de la salud: geriatra amales, cardiacos, sida y cáncer. • No existen estadísticas a nivel ciudad de delitos contra la salud. • Se carece de confianza a las autoridades encargadas de la seguridad. • No existe Policía turística y escasez de elementos de

			<p>policía de seguridad pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia en el servicio de recoja de residuos sólidos urbanos y en zonas turísticas.
Promoción y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Las agencias de viajes no trabajan en coordinación. • Precios elevados para el turismo nacional. • Sobredependencia de agentes mayoristas y operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del número de visitantes y turistas que regresan al destino. • Falta de visión en el diseño y vigencia de los planes de marketing local y estatal. • Mayor competencia entre segmentos de mercados lo que provoca una disminución de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta concentrar esfuerzos de promoción y desarrollo para atraer los mercados menos masivos, mayor gasto y menor impacto ambiental. • Falta concentrar promoción y desarrollo para traer turismo de cruceros con mayor poder adquisitivo. • Falta información de calidad a los turistas. • Insuficiente información de calidad a los turistas al adquirir sus boletos de transportación vía marítima. • Mayor competencia entre segmentos de mercados con destinos turísticos cercanos. • Falta cultura turística en la sociedad local.
Gestión del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Se ejercen fuertes presiones sobre el uso de suelo del destino. • Crecimiento del comercio informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un Sistema de Información Estadística de Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso intensivo del paisaje como atractivo turístico. • Insuficiente participación de la

	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente involucramiento de la sociedad civil en la toma de decisiones. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación entre los tres niveles de gobierno, la sociedad civil y los empresarios. • Cambios en las políticas nacionales de desarrollo, debido a modificaciones en las políticas internacionales o de mercado. • Aumento en la presión urbanizadora y de servicios públicos. 	<p>sociedad civil en la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se trabaja en corresponsabilidad: sociedad, empresas y gobierno. • Insuficiente gestión empresarial y compromiso con el ambiente.
TIC's e información turística	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica el Reglamento de imagen turística. • Falta de información turística en el sitio web del Ayuntamiento del destino. • No existe un Sistema de Información Turística a nivel de destino 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un inventario actualizado de la oferta turística en el destino • con las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC.S). • Falta de información turística en el sitio web del Ayuntamiento del destino. • No existe un Sistema de Información Turística a nivel de destino. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica el Reglamento de imagen turística. • Falta de información turística en el sitio web del Ayuntamiento del destino. • No existe un Sistema de Información Turística a nivel de destino.

Fuente: Elaboración propia basada en las ACDT de Cancún, Riviera Maya y Cozumel (2013)

En una visión global, se observan factores comunes que afectan a los tres destinos como: la falta de un sistema de información sobre la satisfacción de los visitantes, la carencia, cuidado

y calidad del agua, elevadas tarifas de uso de aeropuerto, la falta de una señalización turística, la falta de aplicabilidad del reglamento de imagen turística y la escases y mala calidad del transporte local. Un punto a destacar en el tema propio del turismo es que en Cancún y Cozumel se detecta la necesidad de atraer turismo de mayor poder adquisitivo, y en el caso de Riviera Maya, se encuentra la tendencia de disminución de precios como estrategia de marketing para el destino, con la cual se corre el riesgo de perder el mercado de alto poder adquisitivo como le sucedió ya a Cancún y Cozumel.

Aunado a lo anterior, el Instituto Mexicano para la Competitividad en México (IMCO) (2013) señala que los principales destinos turísticos como Cancún y la Riviera Maya comienzan a sufrir el desabasto de agua, problemas de disposición de basura y depredación de la cobertura vegetal y que “han llegado al límite de su disposición de residuos, por lo que de no invertir en nueva infraestructura, ponen en riesgo su atractivo turístico” (p. 8)

En México, y en consecuencia en Quintana Roo, al ser el estado con los destinos turísticos más importantes, pese a la realidad anterior, la política turística no responde a dichos problemas, sino que cada día se aleja más de las nuevas tendencias del sector. Por ejemplo: “a pesar de que los turistas buscan disminuir su impacto en el entorno natural, el reciente Acuerdo Nacional por el turismo no considera ningún estándar internacional para certificar establecimientos en el cuidado al medio ambiente” (IMCO, 2013, p.8). Además, no se están atendiendo las tendencias actuales del turismo los cuáles buscan contacto con la cultura local y la naturaleza en las zonas dónde vive la gente, y prácticamente no se está haciendo nada para captar a los nuevos turistas que prefieren viajar más pero menos tiempo (IMCO, 2013).

Como se puede observar, las ACDT y el ICTEM, no abordan en el análisis el tema de la calidad del servicio como estrategia de competitividad del sector, pero sí consideran aspectos de infraestructura, recurso humano y profesionalización, puntos que se relacionan con las dimensiones de la calidad del servicio. En el caso del recurso humano, se detecta la necesidad de capacitar y aumentar el nivel educativo de los trabajadores y con ello aumentar el grado de profesionalización de las personas.

3.3.2. La calidad del servicio en Quintana Roo

En materia de implementación de la calidad del servicio se encuentra la misma tendencia de profesionalización del sector a través de la impartición de cursos de capacitación. De acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 de Quintana Roo, el Instituto de Capacitación Turística de Quintana Roo (ICATQROO) tiene la encomienda de impartir cursos a personal de hotelería, transporte y servicio, de los 11 municipios del estado con la finalidad de garantizar la calidad y excelencia en el servicio. Algunos de los cursos que se imparten son: Servicio y Atención al Turista, Calidad y Excelencia en el Servicio de Alimentos y Bebidas, Atención y Calidad en el Servicio de Transporte Turístico, Atención a Comensales, Manejo Higiénico de Alimentos, Calidad Total en el Servicio, Atención y Trato al Público para Taxistas, entre otros (La jornada, 2017).

En este punto sobre la profesionalización, es importante señalar que derivado de la actividad turística, Quintana Roo es un estado que atrae a poblaciones de toda la República Mexicana dada la generación de empleos que se da en el sector turístico. El mayor flujo de inmigrantes al estado, proceden principalmente de Chiapas, Tabasco, Ignacio de la Llave y

Distrito Federal, y tienen un nivel educativo de secundaria y preparatoria siendo sus ocupaciones principales la de empleado u obreros y menos del 10% son profesionistas (Quintana Roo, 2017).

Tabla 6. Población según nivel educativo

Nivel educativo	Enero – marzo 2016	Abril – junio 2016
Primaria	195 378	194 203
Secundaria	408 509	417 232
Medio superior y superior	420 683	426 524
No especificado	3 974	5149

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Al respecto de los Distintivos, Reconocimientos o Certificaciones como medio para fomentar e incrementar la calidad del servicio, el pasado 11 de abril el gobernador del estado entregó 564 distintivos H,M, S y sellos Punto Limpio a 125 empresas turísticas de la zona norte de la entidad (Noticaribe, 2017). Al mismo tiempo el marco legal de la Ley de turismo del estado de Quintana Roo ampara la aplicación de la calidad del servicio turístico al establecerse en su artículo 3 el objetivo de optimizar la calidad y competitividad de los servicios turísticos en el Estado.

Sobre el tema específico del sistema de información con resultados sobre la satisfacción del turista; el último reporte de perfil y grado de satisfacción del turista por parte de la SECTUR, por lo menos para Riviera Maya, Cancún y Cozumel fue en el 2010, y en la actual administración se está retomando dicho estudio.

En el plan estatal de desarrollo de Quintana Roo 2017 – 2022, el aumento del flujo de visitantes al estado se le atribuye al resultado de planes, programas y proyectos alineados a metas concretas, el cual ha favorecido el incremento de la calidad y la competitividad, por lo que la conexión entre el contexto nacional y el contexto estatal sobre la calidad del servicio, es llegar a ella a través de cursos y capacitaciones para formar personal capacitado y profesional, así como la promoción de estándares de calidad en la prestación de los servicios turísticos a través de las diferentes certificaciones.

El discurso de la calidad del servicio como estrategia de competitividad en el plano nacional se va disipando en el contexto estatal, y se acota a programas de capacitación y al impulso hacia las empresas turísticas para alcanzar certificaciones, reconocimientos o distintivos, sin llegar a medir la satisfacción del turista o vincular los resultados sobre la cantidad de cursos impartidos y certificaciones logradas con el supuesto aumento en la calidad del servicio en el sector.

3.4. Contexto de las condiciones laborales en el sector turístico de Quintana Roo y el desarrollo de su población

3.4.1. Contexto de las condiciones laborales en el sector turístico de Quintana Roo

En Quintana Roo se trabaja y se reconoce la calidad del servicio pero no bajo las teorías actuales de calidad que recomiendan promover el bienestar y la calidad de las personas, para tener en el sector empleados satisfechos que ofrezcan altos valores en la calidad del servicio, siendo las condiciones laborales una de esas formas de bienestar y calidad vida que además se asocia con la prestación de calidad en el servicio. Por lo que a continuación se presenta el panorama de las condiciones laborales de los trabajadores del estado de Quintana Roo con la

finalidad de contextualizar la situación al respecto, y presente una línea de investigación en la calidad del servicio al interior de la empresa, específicamente del sector hotelero.

Al ser el sector terciario el más importante en el estado, la mayor participación respecto a la población ocupada se presenta en este sector representado de la siguiente manera:

Tabla 7. *Población ocupada por sector de actividad económica*

Indicador	Enero- marzo 2016	Abril – junio 2016
Población económicamente activa ocupada	762 576	776 862
Sector terciario	612 542	616 184
Restaurants y servicios de alojamiento	169 153	167 694

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

En ese mismo período el nivel de ingresos del grueso de la población ocupada se encontraba entre 2 y hasta 3 salarios mínimos, pero es de notarse que dentro del indicador existe un rubro denominado no recibe ingresos con una participación en la población (ver tabla 8).

Tabla 8. Población ocupada por nivel de ingresos

Indicador	Población total enero – abril 2016	Población total abril – junio 2016
Población ocupada por nivel de ingresos	762 576	776 862
Hasta un salario mínimo	80 152	90 905
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	168 141	166 487
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	204 784	203 588
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	149 080	152 202
Más de 5 salario s mínimos	70 487	73 064
No recibe ingresos a/	33 827	34 669
No especificado	56 105	55 947

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Con respecto a la población ocupada por duración de la jornada de trabajo, la jornada laboral con mayor población es la de 35 a 48 horas, seguida de la jornada de más de 48 horas. En relación al acceso a las instituciones de salud la mayor población se concentra en el rubro sin acceso (ver tabla 9 y 10).

Tabla 9. Población ocupada por duración de la jornada de trabajo

Indicador	Población total enero – abril 2016	Población total abril – junio 2016
Población ocupada por duración de la jornada de trabajo	762 576	776 862
Ausentes temporales con vínculo laboral	24 078	18 305
Menos de 15 horas	39 025	48 535
De 15 a 34 horas	103 304	93 403
De 35 a 48 horas	346 504	373 425
Más de 48 horas	247 695	240 088
No especificado	1 970	3 106

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Tabla 10. Población ocupada por condición de acceso a las instituciones de salud

Indicador	Enero – abril 2016	Marzo- junio 2016
Población ocupada con acceso a las instituciones de salud	357 705	365 247
Población ocupada sin acceso a instituciones de salud	403 539	408 459
No especificado	1332	3156

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Al mismo tiempo, al hablar de trabajadores subordinados y remunerados el número de personas disminuye, al encontrarse una población de 582, 238 personas en enero – abril del 2016, y 587, 875 de marzo a junio del mismo año. En cuanto a su condición de acceso a las instituciones de salud, prestaciones laborales y disponibilidad de contrato escrito se muestra lo siguiente:

Tabla 11. *Trabajadores subordinados y remunerados por condición de acceso a las instituciones de salud*

Indicador	Enero – abril 2016	Marzo- junio 2016
Trabajadores subordinados y remunerados con acceso a las instituciones de salud	357 572	364 566
Trabajadores subordinados y remunerados sin acceso a instituciones de salud	223 462	220 153
No especificado	1204	3156

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Tabla 12. *Trabajadores subordinados y remunerados por prestaciones laborales, sin considerar el acceso a las instituciones de salud*

Indicador	Enero – abril 2016	Marzo- junio 2016
Trabajadores subordinados y remunerados con prestaciones	401 518	410 610
Trabajadores subordinados y remunerados sin prestaciones	179 149	173 240
No especificado	1571	4025

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Tabla 13. *Trabajadores subordinados y remunerados por disponibilidad de contrato escrito*

Indicador	Enero – abril 2016	Marzo- junio 2016
Trabajadores subordinados y remunerados por disponibilidad de contrato escrito	582 238	587 875
Con contrato escrito	367 423	369 065

Temporal	113 499	107 895
De base, planta o por tiempo indefinido	252 596	257 623
Contrato de tiempo no especificado	1 328	3 547
Sin contrato escrito	212 829	25 098
No especificado	1 986	3 712

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

En resumen, el 68% de la población económicamente activa en Quintana Roo se desempeña percibiendo de 1 hasta 5 salarios mínimos, mientras que 77% de esta población realiza jornadas laborales con más de 35 horas, y el 52% se encuentra sin acceso a la salud. Con respecto a la seguridad laboral, esta se encuentra dispersa en las diferentes tipologías de contrato (ver tabla 13).

En el Plan de Desarrollo Estatal 2016 – 2022, se establece necesario contar con actividades productivas que coadyuvan a que los trabajadores encuentren una estabilidad laboral y obtengan salarios dignos ya que:

la disparidad de los salarios y la pérdida del poder adquisitivo derivado de la inflación que se ha experimentado en el estado, han contribuido a que en las regiones se incremente la pobreza laboral, viéndose afectada con ello la calidad de vida de sus habitantes, pues de 2010 a 2015 se ha acrecentado considerablemente la cantidad de trabajadores que no pueden acceder a insumos de subsistencia familiar. (s/p)

Al cierre del cuarto trimestre del 2010 los quintanarroenses registraban un ingreso laboral per cápita real de 2 mil 654.92 pesos, mientras que al cierre del cuarto trimestre de 2015 el salario fue de 2 mil 288.02, hecho que representa una reducción del 6.62%; esto hizo que los bajos salarios percibidos por los trabajadores de la entidad en los últimos años contribuyeran al detrimento de los niveles de bienestar socioeconómicos de la población, marginando a los sectores más vulnerables de servicios como el acceso a la salud, la educación, agua potable, y electricidad, así como el incremento del hacinamiento en las viviendas y la falta de equipamiento para el desarrollo de una vida plena de sus residentes. (s/p)

3.4.2. Desarrollo de la población de Quintana Roo

En un ámbito internacional, de acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015), el índice de Desarrollo Humano para Quintana Roo (IDH)⁴ fue de 0.754 en el 2012 y ha mantenido su posición nacional número 12 desde el 2008. Dicho índice es considerado muy alto y está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 14. *Subíndices del índice de Desarrollo Humano para el estado de Quintana Roo*

Subíndice	Nivel
Salud	(0.849)
Educación	(0.621)
Ingreso	(0.812)

Fuente: Elaboración propia basada en el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo 2015

El subíndice que presenta una menor puntuación es el de educación, al encontrarse en el nivel bajo, por lo que presenta un área de oportunidad para el estado al representar una brecha entre municipios (PNUD, 2014)

En el contexto estatal de acuerdo al Instituto de Geografía y Estadística de México (2016) el estado de Quintana Roo presenta un .8705⁵ en el índice de desarrollo humano con servicios conformado de la siguiente manera:

⁴ El IDH tiene como objetivo medir el conjunto de capacidades y libertades que tienen los individuos para elegir entre formas de vida alternativas. Para ello, se toman en cuenta tres dimensiones básicas para el desarrollo 1) la posibilidad de gozar una vida larga y saludable; 2) la capacidad de adquirir conocimientos; 3) la oportunidad de tener recursos que permitan un nivel de vida digno

⁵ El índice de desarrollo humano con servicios mide las mismas dimensiones que el índice de desarrollo humano con producto interno bruto, sustituyendo, la parte de calidad de vida dada por el ingreso con la tasa de habitantes con drenaje, la tasa de habitantes con agua y la tasa de habitantes con electricidad (INEGI, 2016)

Tabla 15. Principales indicadores de desarrollo humano con servicios de Quintana Roo

Subíndice	Nivel
Índice de agua	(0.9238)
Índice de drenaje	(0.9272)
Índice de electricidad	(0.9685)

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Una de las variables relacionadas con las condiciones laborales es la calidad de vida de las personas, al respecto, en el estado se miden diferentes aspectos del bienestar a través de los indicadores de: satisfacción, balance afectivo, enunciados eudemónicos y enunciados de plenitud. Los primeros tres son medidos en una escala de 0 a 10, mientras que los últimos se presentan en una escala de 0 a 7, presentándose de la siguiente manera:

Tabla 16. Indicadores de satisfacción de la población de Quintana Roo

Concepto	Total estatal	Hombres	Mujeres
Satisfacción			
Vida en general	8.0	8.2	7.7
Dominios específicos de satisfacción			
Vida social	8.1	8.3	7.9
Vida familiar	9.0	9.0	8.9
Vida afectiva	8.5	8.5	8.5
Nivel de vida	7.8	7.9	7.6
Salud	8.2	8.4	8.1
Logros	8.1	8.1	8.1
Perspectiva	8.2	8.2	8.1
Tiempo Libre	7.7	7.8	7.6
Seguridad ciudadana	6.0	6.0	6.0
Actividad que realiza	8.2	8.3	8.2
Vivienda	8.0	8.1	7.9
Vecindario	7.7	7.8	7.6
Ciudad	7.5	7.6	7.5
País	6.7	6.8	6.6

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

El índice de satisfacción de vida en general del estado, es igual al índice nacional considerado en 8.0, siendo la vida familiar, vida afectiva, salud, perspectiva y actividad que realiza, los dominios de satisfacción más altos, y la seguridad ciudadana, nivel de vida, tiempo libre, vecindario y ciudad, las más bajas.

En relación al balance afectivo (ver tabla 17), el promedio se encuentra por arriba del índice nacional, conformando las emociones positivas un 8.4 y las negativas un 2.8. Dentro de las variables, las de mayor nivel son las denominadas emoción, alegría/tristeza, abatimiento y concentrado, enfocado/aburrido, sin interés, y con un menor índice: energía o vitalidad/sin vitalidad, buen humor/mal humor y tranquilidad, calma/ansiedad o estrés.

Tabla 17. Indicadores del balance afectivo

Balance afectivo	Total estatal	Hombres	Mujeres
Promedio de emociones			
Positivas	8.4	8.6	8.3
Negativas	2.4	2.6	3.0
Balance			
General	5.6	6.0	5.3
Buen humor/mal humor	5.9	6.2	5.6
Tranquilidad, calma/ansiedad o estrés	5.2	5.4	5.0
Energía o vitalidad/ sin vitalidad	4.9	5.3	4.5
Concentrado, enfocado/aburrido, sin interés	6.1	6.3	5.8
Emoción, alegría/tristeza, abatimiento	6.2	6.5	5.9

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

En los enunciados eudemónicos (ver tabla 18), los de mayor índice son: el gusto por aprender cosas nuevas, ser libre para decidir la propia vida y sentir que lo que uno hace vale la pena y sentirse afortunado y sentir que se tiene una misión en la vida; y los de menor índice sentirse abrumado por problemas personales y obligaciones y le cuesta mucho volver a la normalidad cuando las cosas no marcharon bien. Con respecto a los enunciados de plenitud (ver tabla 17), el más alto es: considera ser una persona feliz, y los más bajos: considera que sus condiciones de vida son excelentes y considera que en la mayoría de las cosas su vida se aproxima a la de su ideal.

Tabla 18. *Indicadores de los enunciados eudomónicos*

Enunciados eudomónicos	Total estatal	Hombres	Mujeres
Sentirse bien con respecto a uno mismo	8.7	8.8	8.7
Ser optimista con respecto al futuro de uno	8.6	8.7	8.5
Ser libre para decidir la propia vida	9.1	9.2	9.0
Gusto por aprender cosas nuevas	9.3	9.4	9.3
Sentir que lo que uno hace vale la pena	9.1	9.1	9.1
Sentirse afortunado	9.0	9.0	9.1
Sentir que las cosas resulten bien o mal dependen de uno mismo	8.9	9.0	8.9
Sentir que se tiene una misión en la vida	9.0	9.0	9.0
Sentir que la mayoría de los días se logra algo	8.6	8.6	8.5
Le cuesta mucho volver a la normalidad cuando las cosas no marcharon bien	5.0	5.0	4.9
Sentirse abrumado por problemas personales y obligaciones	4.8	4.7	4.9

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de

Quintana Roo 2016 (INEGI)

Tabla 19. *Indicadores de los enunciados de plenitud de la población de Quintana Roo*

Enunciados de plenitud	Total estatal	Hombres	Mujeres
Considera ser una persona feliz	6.2	6.3	6.1
Considera que sus necesidades materiales más importantes están cubiertas	5.5	5.5	5.4
Considera que sus condiciones de vida son excelentes	5.3	5.4	5.3
Considera que en la mayoría de las cosas su vida se aproxima a la de su ideal	5.3	5.4	5.3
Considera que ha alcanzado las metas que le son importantes en la vida	5.4	5.3	5.5
Considera que de volver a nacer cambiaría casi nada en su vida	5.4	5.4	5.3
Considera que está satisfecho con su vida	6.0	6.1	6.0

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Es de señalar que en la mayoría de las variables las mujeres dan una menor valoración a los enunciados de los cuatro tipos de indicadores de bienestar.

Los indicadores de bienestar subjetivo en el estado se pueden considerar satisfactorios al encontrarse en una escala de 8 de 10 como puntuación máxima, por lo que la población considera su bienestar en el estado satisfactorio, lo cual contrasta con los datos de las condiciones laborales al presentar estas no tan favorables para la población económicamente activa, por lo que en un lenguaje coloquial esto se podría traducir a, aunque hay malas condiciones laborales, la gente es feliz.

Por lo que desde este punto se plantean la pregunta de investigación: ¿De qué manera afectan las condiciones laborales del sector hotelero internacional en la calidad del servicio entre trabajadores al interior de la empresa?. Lo anterior ya que desde la práctica, el recurso humano es quién provee al turista de la calidad en el servicio, la cual se puede ver influenciada por un ambiente laboral en donde se encuentran las condiciones laborales.

3.5. Contexto local, condiciones laborales y situaciones personales del recurso humano del sector hotelero de Playa del Carmen

3.5.1. La actividad turística de Playa del Carmen

Playa del Carmen forma parte del conocido corredor turístico Riviera Maya, junto con Cancún, son los centros turísticos más importantes del estado de Quintana Roo. En el 2015, Playa del Carmen registró 874 365 llegadas de turistas a establecimientos de hospedaje: 400 582 en hoteles de 5 estrellas o gran turismo, 249 441 en hoteles de cuatro estrellas, 174 319 en hoteles de tres estrellas y 50 023 en hoteles de dos estrellas (INEGI, 2016).

En cuanto a su infraestructura hotelera, al 31 de diciembre del 2015 Solidaridad, municipio en donde se encuentra Playa del Carmen, reportaba 263 establecimientos de hospedaje: 214 hoteles, 8 pensiones y casa de huéspedes y 41 departamentos y casas amuebladas con servicio de hotelería (INEGI, 2016). La clasificación de los 263 establecimientos de hospedaje está estructurada de la siguiente manera:

Tabla 20. *Número de hoteles por categoría de hotel*

Categoría de Hotel	Número de hoteles
5 estrellas o gran turismo	74
Cuatro estrellas	43
Tres estrellas	66
Dos estrellas	18
Una estrella	5
Sin categoría.	57

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Al mes de noviembre del 2017, el porcentaje de ocupación promedio anual en Riviera Maya se reportaba en 83.37%, y la estadía promedio al mes de junio del mismo año en 5.5 días, representando una diferencia absoluta de -0.3 en relación al mismo mes del año anterior (SEDETUR, 2017).

En cuanto al número de cuartos, a esa fecha se registraba un total de 36 701 cuartos de hotel de los cuales 35 769 corresponden a hoteles, 139 a posadas y 793 a otros (INEGI, 2016), pero para el 2017 Solidaridad registra 269 establecimientos con 38, 750 cuartos (SEDETUR, 2017).

En relación al Plan de hospedaje la Asociación de Hoteles de la Riviera (AHRM) reporta que al cierre del años 2016, el Plan All inclusive en la Riviera Maya tenía una representatividad del 74.4% con 78 hoteles y 33,630 cuartos, y el Plan Europeo un 25.6% representativo de 333 hoteles y 11,587 cuartos.

La expectativa de crecimiento de la oferta hotelera se presenta de la siguiente manera:

Tabla 21. *Expectativas de crecimiento de la oferta hotelera*

Formas de crecimiento de la oferta hotelera	Porcentaje de hoteles
Cantidad de habitaciones	09%
Apertura de nuevos hoteles	22%
Incremento del personal	09%

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

El mayor número de hoteles en Playa del Carmen lo conforman la categoría de 5 estrellas y gran turismo, y por ende la mayor concentración de cuartos se encuentra en esta categoría. Para la operación de este tipo de hoteles se requiere de personal con un perfil específico que otorgue una calidad del servicio de acuerdo a la categoría del hotel. A continuación se plasma el contexto local, las condiciones laborales y las situaciones personales del sector hotelero de Playa del Carmen.

3.5.2. Contexto local de Playa del Carmen

El recurso humano que soporta la actividad turística de Playa del Carmen radica principalmente dentro del municipio el cual cuenta con una población de 209,634 personas compuesta por 109, 224 Hombres y 100, 410 Mujeres. El 69.97% de la población ocupada se dedica al sector servicios (INEGI, 2017), al representar la actividad turística la principal actividad económica del municipio.

Según el INEGI 2016, el indicador de desarrollo humano con servicios del municipio de Solidaridad es de .8858 a junio del 2010, lo que significa que tiene un nivel de desarrollo humano alto. El índice está compuesto por los siguientes subíndices:

Tabla 22. Resultados de los subíndices de desarrollo humano con servicios del municipio de Solidaridad

Subíndices de desarrollo humano con servicios	Resultado
Índice de agua entubada	.9641
Índice de drenaje	.9674
Índice de electricidad	.9717

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

En lo que respecta al Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México el índice para Solidaridad está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 23. Dimensiones de Desarrollo Humano de Solidaridad 2010

Dimensión	Resultado
Salud	.881
Educación	.690
Ingreso	.750

Fuente: Índice de Desarrollo Humano Municipal en México PNUD, 2014

Dentro de los municipios del estado tanto Solidaridad, Othón P. Blanco, Cancún y Cozumel, cuentan con valores máximos en relación al resto de los municipios del estado. Particularmente Solidaridad presenta un índice bajo en la dimensión de educación, variable que se asocia al nivel educativo de los trabajadores del sector hotelero.

Dentro de su población, la mayor concentración de personas se encuentra entre los 25 y 29 años de edad con una representación de 28,361 personas. En relación a la educación de las personas de la población de 15 años y más equivalente a 153,526 personas, el promedio de escolaridad es de 9.99 años. Como se puede observar en la tabla siguiente, la mayor

concentración de personas según nivel educativo se encuentra en educación básica con un 50.89%.

Tabla 24. *Estimadores de la población de 15 años y más y su distribución porcentual según nivel de escolaridad*

Nivel de escolaridad	Porcentaje
Sin escolaridad	3.03
Educación básica (Preescolar, primaria y secundaria)	50.89
Educación media superior	26.75
Educación superior	19.15
No especificado	0.18

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

En relación a la población económicamente activa considerada a partir de los 12 años, representa 162, 596 personas, de las cuáles 106, 588 personas es una población ocupada (ver tabla 23). Dentro de estos, el 86% se encuentra en el rubro de asalariados (ver tabla 24) y el 73.34% percibe más de 2 salarios mínimos al mes (ver tabla 24):

Tabla 25. *Total de población económicamente activa de 12 años y más*

Población económicamente activa	Población ocupada
162, 596	106, 588

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Tabla 26. *Porcentajes de población asalariada y no asalariada*

Población asalariados	Población no asalariados	No especificado
86.24%	12.72%	1.05%

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

Tabla 27. *Estimadores de la población ocupada y su distribución porcentual según ingreso por trabajo*

Ingreso por trabajo⁶	Porcentaje
Hasta 1 s.m. ⁷	3.37
Más de 1 a 2 s.m.	15.49
Más de 2 s.m	73.34
No especificado	7.80

Fuente: Elaboración propia basada en el anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016 (INEGI)

El mercado turístico laboral en Playa del Carmen se ve influenciado por la temporalidad de la actividad turística y el contexto local presentando las siguientes características en las condiciones laborales del sector hotelero.

3.6. Condiciones laborales del recurso humano que labora en el sector hotelero de Playa del Carmen

Como se mencionó, la Riviera Maya presenta una ocupación mensual sostenida por arriba del 80%, pero la época de mayor contratación del recurso humano que labora en el sector turístico de la Riviera Maya es en invierno con una representatividad de contratación del 58%. La revisión de sueldos se realiza con mayor frecuencia en el mes de enero, y los criterios para hacer un incremento de salario está basado en el desempeño del trabajo, el incremento al salario mínimo, la inflación, el movimiento del mercado laboral, la discrecionalidad, la evaluación de desempeño, revisión sindical y la promoción de puesto (AHRM, 2016).

⁷ Se expresa en salario mínimo mensual (s.m.). (INEGI, 2016)

Un aspecto representativo del sector, son los sindicatos, alrededor del 73% de las empresas están afiliadas a algún sindicato siendo estos la CROC, el CTM y la CROM, así como un sindicato independiente. El porcentaje restante que no está afiliado a algún sindicato corresponde a hoteles pequeños.

La Asociación de hoteles de la Riviera Maya (AHRM) ha llevado el monitoreo del recurso humano que labora en el sector hotelero de la Riviera Maya desde el 2011. Para el 2016, en el estudio inventario de necesidades e indicadores del Recurso Humano en la Riviera Maya 2016, se presentan cifras estadísticas sobre el mercado de sueldos y prestaciones de los hoteles de la Riviera Maya abarcando categorías de hoteles desde 2 estrellas hasta gran turismo y diamantes con una representatividad del 91% de la muestra, y el 9% restante lo conformaron prestadores de servicios turísticos.

La AHRM representa la agrupación hotelera más importante del estado de Quintana Roo conformada por 123 hoteles asociados situados desde Puerto Morelos hasta Tulum, 17 socios aliados y 11 socios honorarios (AHRM, 2016).

El estudio refleja estadísticas importantes para la toma de decisiones del sector hotelero dentro de las cuáles se pueden encontrar: tipo de contratación de acuerdo a la categoría de hotel, lugar de procedencia del personal tanto operativo como directivo, puestos vacantes más fáciles de cubrir, razones para encontrar empleados, promedio de rotación actual, causas de bajas más comunes y estrategias para disminuir el personal en temporadas bajas entre otras.

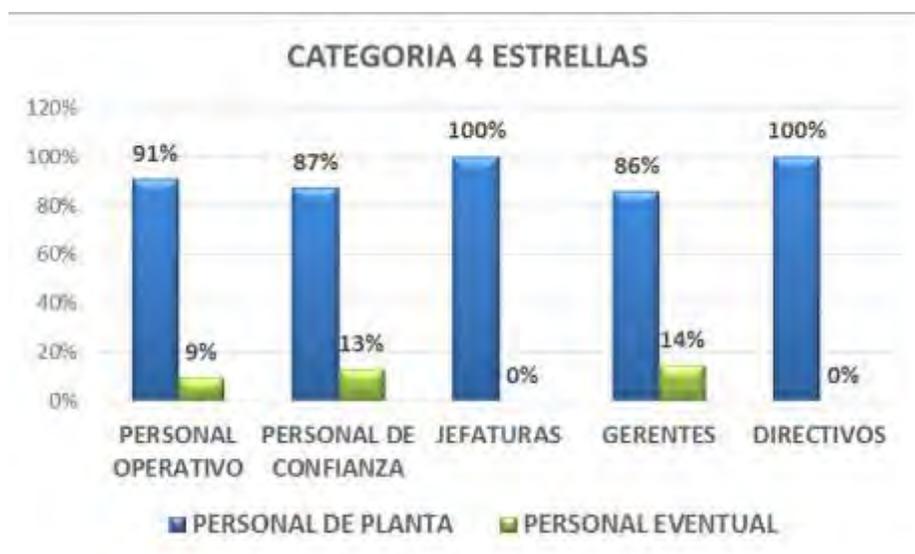
En lo que corresponde al tipo de contratación de acuerdo a la categoría de hotel, en los hoteles de menor categoría de estrellas que son los de 2 y 3, el personal operativo, de confianza,

jefatura y directivos se mantiene al 100% como personal de planta, solo los gerentes presentan un porcentaje de personal eventual. Pero es de observarse, que mientras más sube de categoría el hotel, el porcentaje de personal eventual aumenta, aunque el mayor aumento se encuentra en los puestos de primera y segunda línea no así de los puestos directivos, solo con excepción de los hoteles de categoría de 4 estrellas que reflejó un 0% de personal eventual, el resto de los hoteles reflejan porcentajes de personal eventual (ver gráficas del 1 al 5).



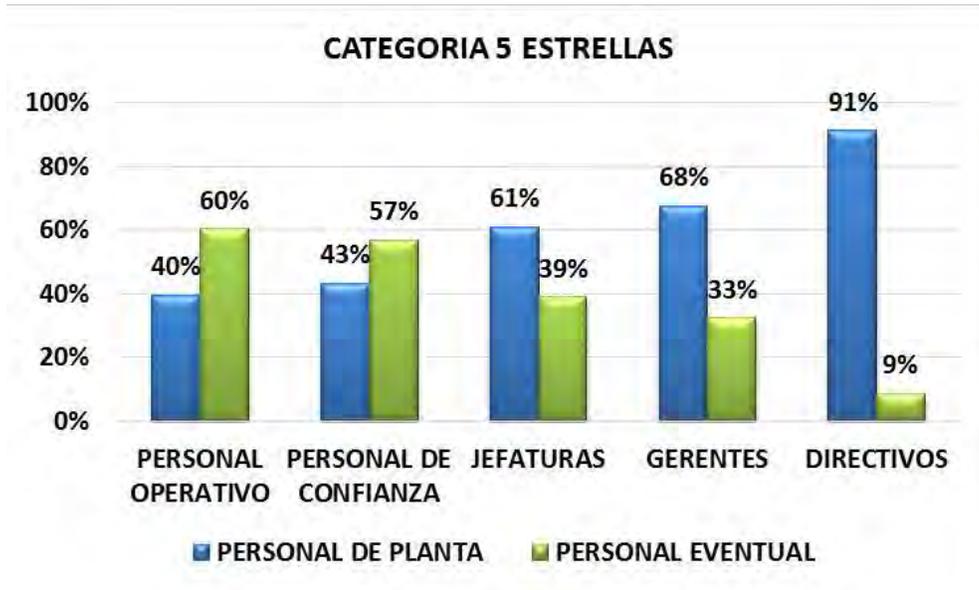
Gráfica 1. Tipos de contratación de los hoteles de 2 - 3 estrellas

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



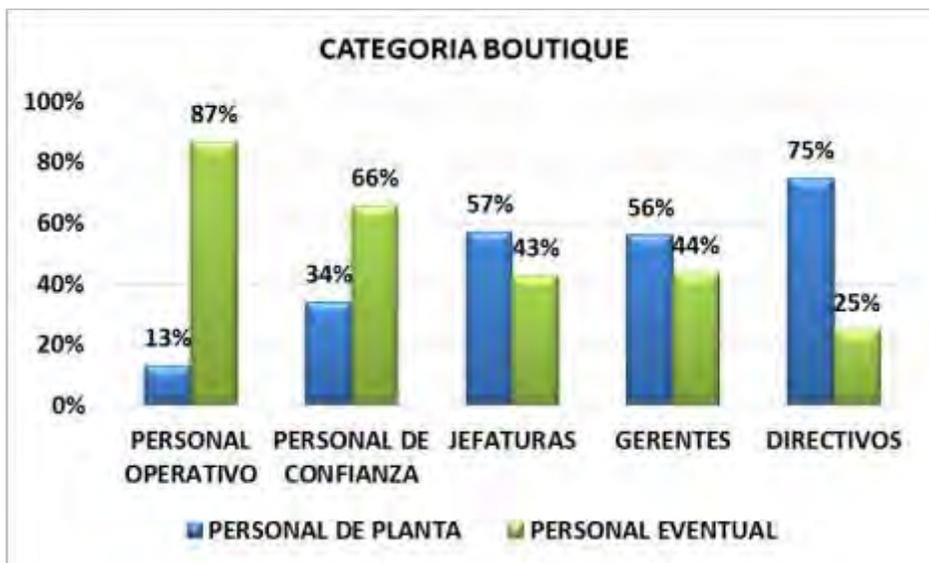
Gráfica 2. Tipos de contratación de los hoteles de 4 estrellas

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



Gráfica 3. Tipos de contratación de los hoteles de 5 estrellas

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



Gráfica 4. Tipos de contratación de los hoteles de Boutique

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



Gráfica 5. Tipos de contratación de los hoteles Gran Turismo/Diamantes

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

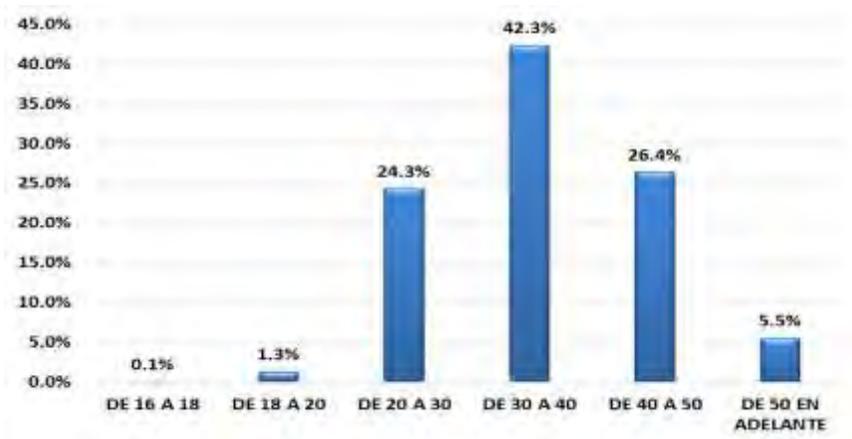
Uno de los indicadores importantes para la operación de un hotel es la planificación de la plantilla laboral en donde los hoteles de mayor categoría y mayor número de cuartos presentan el promedio empleado por habitación más alto con 3.30 empleados (Ver tabla 28).

Tabla 28. Proporción de empleados de acuerdo a la categoría de hotel

Categoría	Habitaciones 2016	Empleados	Promedio empleado por habitación
Boutique	189.00	328.00	1.74
2-3 estrellas	125.00	92.00	0.74
4-5 estrellas	6,214.00	13,093.00	2.11
Grand Turismo/Diamantes	2,12.00	6,990.00	3.30

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

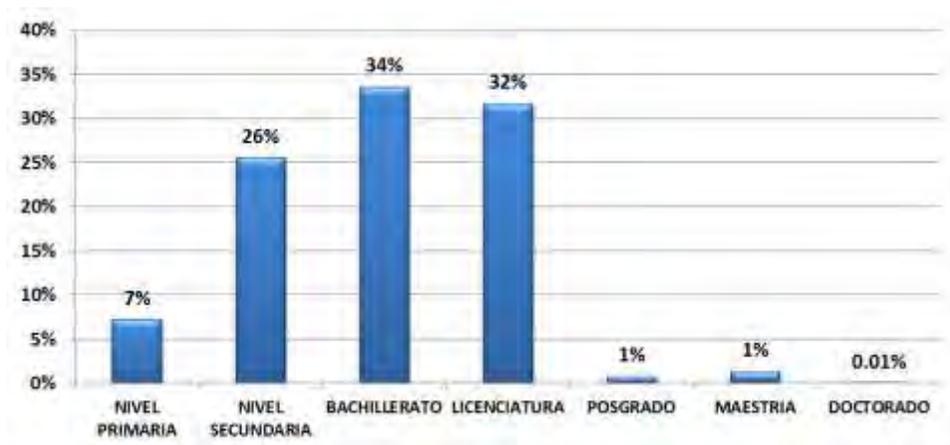
Dentro de las características demográficas del recurso humano que labora en el sector, la mayor representatividad está en el género masculino con un 63%, mientras que las mujeres ocupan un 37% de participación. En lo que respecta a la edad, el 25% son menores de 30 años, siendo el rango entre 30 y 40 años la edad que predomina (ver gráfica 6).



Gráfica 6. Edad del recurso humano que labora en el sector turístico

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

En lo que respecta al nivel educativo, a diferencia de la representatividad a nivel local, el sector turístico cuenta con un 34% de personal con bachillerato y un 32% con licenciatura, y aunque en niveles bajos, se muestran casos con posgrado y maestría (ver gráfica 7)



Gráfica 7. Nivel educativo de los empleados del sector turístico

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

La migración es un factor representativo de Playa del Carmen, de ahí que se considere el monitoreo del lugar de procedencia del personal tanto operativo como directivo que labora en el sector. Los lugares de procedencia de las personas no solo son del interior de México, sino también a nivel internacional. En relación a la procedencia extranjera del personal operativo, el de mayor porcentaje se encuentra en el personal procedente de Europa con un 50%, seguido del Sur de América y el Caribe con un 25% correspondientemente. En lo que respecta a la procedencia mexicana, se pueden observar por lo menos 14 entidades federativas que resultaron de la encuesta del estudio, siendo Quintana Roo el lugar de procedencia con mayor porcentaje, seguido de Yucatán, Ciudad de México, Veracruz y Chiapas (ver gráfica 8 y 9).



Gráfica 8. Lugar de procedencia extranjera del personal operativo

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



Gráfica 9. Lugar de procedencia nacional del personal operativo

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

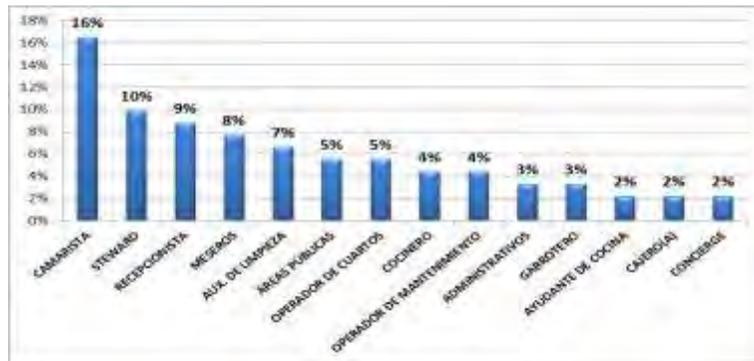
En el caso de los puestos directivos, más que verse influidos por la migración, se relacionan con los tipos de hoteles ya sean estos de cadenas internacionales o nacionales. Para estos puestos el mayor porcentaje en relación al lugar de procedencia es la mexicana con un 63%, seguida de la nacionalidad europea con un 25% (ver gráfica 10).



Gráfica 10. Lugar de procedencia del personal directivo

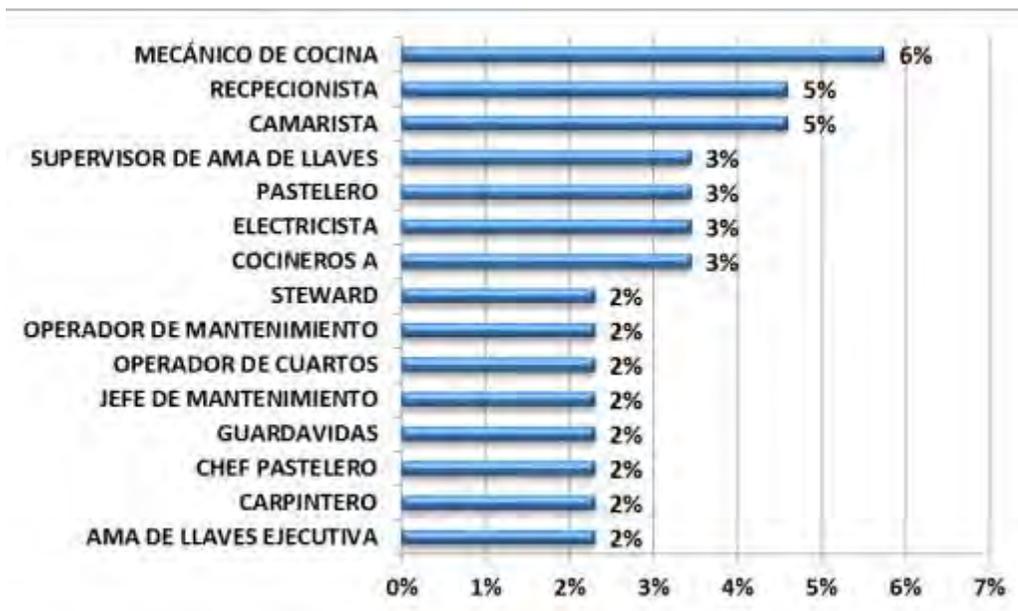
Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

En relación a la oferta y la demanda del mercado laboral del sector hotelero, el puesto de mayor demanda es el de camaristas con un 16% (ver gráfica 11), y los puestos más difíciles de cubrir son: mecánico de cocina, recepcionista y camarista (ver gráfica 12). Dentro de las razones para encontrar los empleados solicitados por la empresa se encuentran tanto factores interno a la empresa como externos: desde la competencia con un 27%, la falta de experiencia con un 22%, sueldos y prestaciones con un 18% y problemas de robo y adiciones con un 8% (ver gráfica 13).



Gráfica 11. Puestos de mayor demanda

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



Gráfica 12. Puestos vacantes difíciles de cubrir

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



Gráfica 13. Razones para encontrar empleados

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

Uno de los problemas expresados por el sector hotelero en Playa del Carmen, es la rotación del personal. El 67% de las empresas que participaron en el estudio mencionaron llevar acabo el cálculo de la rotación⁸ de personal reflejado en la siguiente tabla:

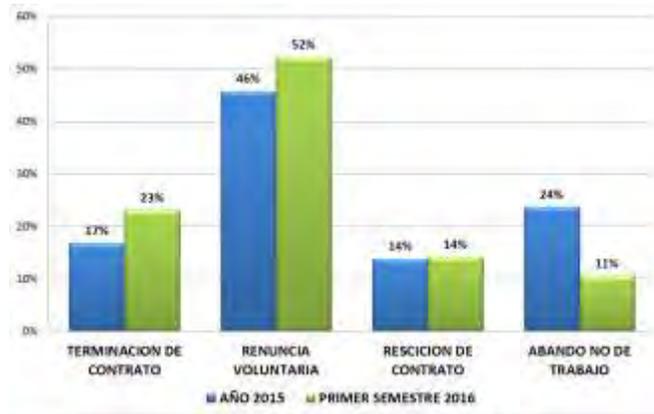
Tabla 29. Promedio de rotación anual

Promedio de rotación anual									
2 y 3 Estrellas		4 Estrellas		5 Estrellas		Gran turismo / Diamantes		Prestadores de servicio	
2012	9%	2012	39%	2012	39%	2012	16%	2012	21%
2013	7%	2013	20%	2013	24%	2013	20%	2013	22%
2014	10%	2014	12%	2014	18%	2014	16%	2014	21%
2015	10%	2015	12%	2015	13%	2015	13%	2015	26%
2016	8%	2016	9%	2016	12%	2016	9%	2016	17%

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

⁸ Las fórmulas para el cálculo de rotación de personal más utilizadas son:
 $\text{Bajas} / \text{Promedio de personal de período} * 100 / \text{Promedio de personal del período}$
 $(\text{Altas} + \text{Bajas}) / 2 + 100 / \text{Promedio de personal del período}$
 (AHRM, 2016).

En cuanto a las causas de bajas más comunes se puede observar que del 2015 al 2016 ha disminuido el abandono de trabajo, pero ha aumentado la terminación de contrato y la renuncia voluntaria (ver gráfica 14).



Gráfica 14. Causas de bajas más comunes

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

La temporalidad es una de las características de la actividad turística en Playa del Carmen, por lo que las empresas generan estrategias para dar de baja al personal en temporadas bajas. Dentro de las prácticas encontradas están: permiso sin goce de sueldo o los llamados días solidarios con un 67%, las bajas de terminación de contrato con un 24%, la carta compromiso de contratación para temporada alta con un 5% y las vacaciones con un 5% (ver gráfica 15).



Gráfica 15. Estrategias para disminuir el personal en temporadas bajas

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

Las prestaciones otorgadas que pagan las empresas a sus trabajadores se agrupan en tres criterios⁹: prestaciones en efectivo brutas, prestaciones en efectivo netas y prestaciones o beneficios en especie. (Anexo 1 tabla de prestaciones).

Dentro de las prestaciones generalizadas están: las propinas, el comedor, el uniforme y el poblado o vivienda. El uniforme se puede considerar la prestación más generalizada al otorgarse en el 91% de los hoteles como prestación para sus trabajadores. La operatividad de los uniforme consiste en entregar en promedio 3 uniformes por año a cada trabajador, siendo 7 juegos la política más alta y 2 juegos la política más baja. A continuación el promedio de costo por uniforme que aplican las empresas y las prendas y equipo de trabajo que entregan las empresas a los colaboradores:

Tabla 30. Política de costo por uniforme

Porcentaje de empresas que otorgan uniforme	Política más baja	Política promedio	Política más alta
91% de las empresas otorgan uniforme	Promedio de costo por uniforme: \$244.00	Promedio de costo por uniforme: \$971.00	Promedio de costo por uniforme: \$2,275.00

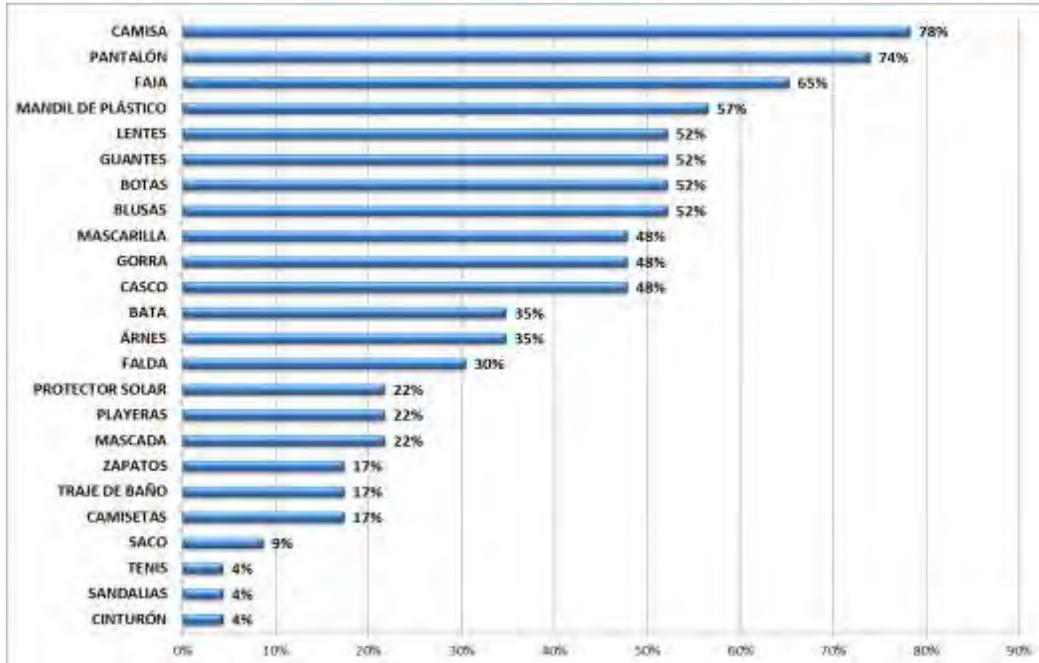
Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

⁹ De acuerdo al estudio de la AHRM (2016) para el análisis de las prestaciones se agruparon de acuerdo con la forma en como la empresa concede las prestaciones las cuáles son:

Prestaciones en efectivo brutas: aguinaldo, prima vacacional, período anual de vacaciones, bonos y comisiones, reparto de utilidades.

Prestaciones en efectivo netas: cuotas del IMSS, fondo de ahorro, comedor, despenda, plan de vida y carrera, capacitación, estudios y colegiaturas, préstamos personales.

Prestaciones o beneficios en especie: transporte de personal, seguro de vida, plan de pensiones, gastos médicos y menores, revisión médica, club deportivo o de golf y automóvil.



Gráfica 16. Prendas y equipo de trabajo que entregan las empresas a los colaboradores

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

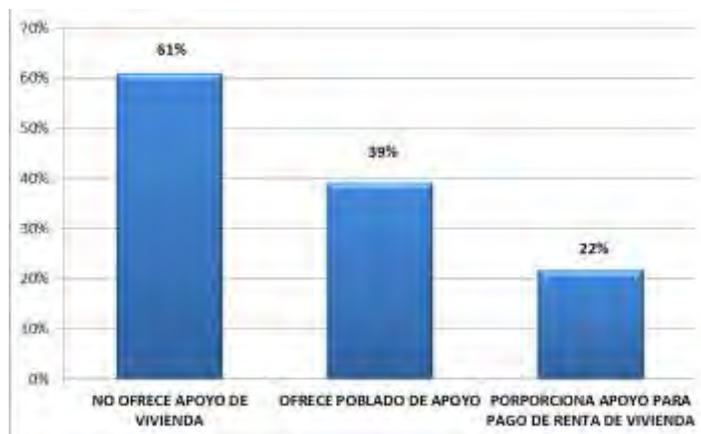
En relación a las propinas, aunque todas las categorías de los hoteles se consideran, estas tienen un mayor reflejo en los hoteles de Gran Turismo/Diamantes y de 5 estrellas que en el resto de los hoteles. En lo que respecta al comedor, el 78% de las empresas otorga la prestación y el 22% no lo otorga. Dentro del porcentaje de las empresas que si otorga esta prestación, las políticas del costo diario por colaborador que aplican las empresas para otorgar esta prestación son las siguientes y las prendas y equipo de trabajo que entregan las empresas a los colaboradores:

Tabla 31. Costo promedio diario por colaborado

Porcentaje de empresas que da la prestación	Política más baja	Política promedio	Política más alta
78% empresas dan la prestación	Costo por empleado: \$14.60	Costo por empleado: \$33.08	Costo por empleado: \$75.40

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

El apoyo para poblado o vivienda así como el apoyo económico para renta es común en Playa del Carmen tanto para el personal operativo como para el directivo. Pero menciono aparte, son las prestaciones al personal directivo entre las que se destacan: teléfono celular, laptop e internet (ver gráfica 17 y 18).



Gráfica 17. Población y vivienda

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016



Gráfica 18. Otras prestaciones para niveles directivos

Fuente: Asociación de Hoteles de la Riviera Maya 2016

Dentro de este panorama descriptivo se encuentra que la mayor diferencia significativa entre categorías de hoteles en relación a la contratación de personas eventuales se da en los hoteles de 5 estrellas, es de suponerse que esto se da por el número de personas que requieren para su operación por el número de cuartos con el que se cuenta. Pero al mismo tiempo, esto desencadena una serie de variables asociadas con la seguridad laboral del trabajador y con efectos negativos para las mismas empresas como lo es el caso de la rotación laboral. Es de considerarse que estos hoteles operan bajo sistemas de gestión de calidad los cuáles son un reflejo para el cliente de la calidad del servicio que debe de ofrecer la empresa.

En el plano educativo, al interior de la empresa no se reflejan los niveles educativos de la población estatal (por lo menos los datos que presentan los hoteles sujeto de estudio) al contar el 66% del personal que labora en el sector turístico con un nivel de bachillerato y licenciatura. Sin

embargo existen dificultades para encontrar puestos específicos en el sector y es de notarse que son puestos que no requieren un nivel educativo alto pero que si están asociados con su contratación de acuerdo a la temporalidad de la empresa como lo es el caso de las camaristas.

El factor de la migración se hace presente al ser el lugar de procedencia un dato de monitoreo, por lo que este factor externo puede considerarse como influyente en el comportamiento organizacional de los trabajadores al significar una mezcla de culturas tanto internacionales, nacionales como locales. Otro factor reflejo del sector hotelero es la diferencia entre los sueldos y prestaciones entre los niveles operativos y directivos el cual también se puede considerar como un factor interno que afecta al comportamiento de la organización.

Hasta aquí un panorama de cómo se están presentando las condiciones laborales del recurso humano que labora en el sector hotelero de Playa del Carmen. A continuación se presentan las situaciones personales que padece el recurso humano que labora en este sector a partir de las características específicas de la localidad.

3.7. Situaciones personales del recurso humano que labora en los hoteles de Playa del Carmen

Playa del Carmen, presenta al igual que los destinos turísticos de Cancún y Cozumel, una línea entre el desarrollo turístico y el desarrollo urbano, visiblemente existe una división entre la zona turística y la zona urbana, a decir de Oechmidén (2010), estos destinos turísticos son configuraciones socioespaciales altamente polarizadas y excluyentes, en dónde por un lado se observan los jardines, las palmeras y el azul profundo del mar, así como el trato amable de los anfitriones que evocan la felicidad y la tranquilidad, y por otro lado se presentan los cinturones de miseria donde se alojan los trabajadores precarizados.

Desde una perspectiva social, para González y Macías (2010) los destinos turísticos en Quintana Roo han sido edificados pensados en los turistas, por ejemplo, la accesibilidad a las playas como espacios de ocio o recreación han desaparecido prácticamente para la población local de Cancún, y un efecto similar se puede encontrar en Riviera Maya, en dónde el acceso público a éstas áreas es limitado

Esta división territorial afecta también visiblemente de manera significativa en el traslado del recurso humano hacia su lugar de trabajo tanto en tiempos como en las formas de transporte ya que la característica el transporte urbano en el estado es ser fragmentada y deficiente (Quintana Roo, 2017). La forma de disminuir está incidencia por parte de los hoteles, es proporcionar el transporte a sus trabajadores, este, a través de rutas y tiempos específicos de traslados en autotours. Sin embargo estos consideran al grueso de la planta laboral quedándose una parte sin esta prestación.

La migración como fenómeno social en Playa del Carmen, ha traído consigo un crecimiento poblacional generando una demanda principalmente en la vivienda, ocasionando el pago elevado por renta y encareciendo el precio de compra de las mismas, así como la dificultad para encontrar un lugar habitacional en la temporada turística alta. Otro de los servicios necesarios y escasos para el recurso humano que labora en el sector hotelero, es el servicio de guardería al ser estos escasos y con una carencia en la calidad del servicio que ofrecen.

Aunado a lo anterior, la migración genera una competitividad laboral al contar con inmigrantes de todas partes del mundo evidenciando la carencia de competencias profesionales que existe en el mercado laboral. Sin embargo, la mano de obra es insuficiente para la planta turística de Playa del Carmen, presentándose muchas veces la necesidad de traer gente en autobuses especiales de los poblados cercanos, dada la carencia del recurso humano específicamente para los puestos de mayor demanda y difíciles de cubrir, como es el de camaristas. Además, los hoteles de Playa del Carmen pertenecientes a Riviera Maya más cercanos a Cancún, cubren también su demanda de personal con pobladores de ese destino turístico.

Es importante retomar que Riviera Maya es el destino con mayor número de hoteles representados por una cifra de 269, y 38,662 cuartos, y ocupa el primer lugar a nivel estado en porcentaje de ocupación (SEDETUR, 2017) con una ocupación mensual sostenida por arriba del 80% (AHRM, 2016) . De acuerdo con la AHRM (2016), el promedio empleado por habitación más alto es de 3.30 empleados, siendo éste en los hoteles de Grand turismo. Al mismo tiempo, el INEGI (2016) reporta una población ocupada para Playa del Carmen de 106, 588 personas y su población tiene un nivel de desarrollo humano alto. El 86.24% de la población económicamente activa se encuentra dentro de la población asalariada y el 73.34% tiene un ingreso de 2 s.m, por

lo que se puede decir que a la población de Playa del Carmen no le es difícil encontrar trabajo, y cubrir sus necesidades básicas.

Por lo que la realidad de Playa del Carmen enmarcada en condiciones laborales, situaciones personales y migración, se consideran como categorías de estudio para indagar en los factores que están afectando la relación de apoyo entre el recurso humano que labora dentro del sector hotelero internacional en el contexto específico de Playa del Carmen.

IV.- Marco Metodológico

En el marco metodológico se establece el tipo de investigación que se llevó a cabo a partir del objetivo de investigación identificado en la problemática desde la revisión literaria en el estado del arte y retomando el enfoque de Max Weber sobre las investigaciones en las ciencias sociales en donde delimita la realidad a través de los puntos de vista del investigador, por lo que derivado de las características del lugar del campo de estudio, Playa del Carmen, México, se consideraron tres categorías con subcategorías a analizar.

La recopilación de datos se realizó con la entrevista abierta describiendo previamente el perfil de los entrevistados y utilizando el efecto de bola nieve a partir de la primera entrevista. En las entrevistas se planteó para el inicio una pregunta de apertura con el objetivo de dejar a la libertad del entrevistado su opinión al respecto. Como segunda parte, se consideraron preguntas de seguimiento dependiendo de la información narrada por parte de los entrevistados tomando como guion las categorías y subcategorías de análisis.

Las entrevistas fueron transcritas en el software Atlas.ti, permitiendo el análisis del discurso de las personas desde dos enfoques: uno general sobre el concepto de la calidad del servicio interno, y otro específico sobre las categorías y subcategorías de estudio identificando de qué forma influyen las categorías y subcategorías de análisis planteadas desde el inicio de este estudio, además de descubrir categorías que no se tenían contempladas en la investigación.

4.1. Diseño Metodológico

Para lograr el objetivo de investigación de analizar la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno a partir de las condiciones laborales, el contexto local y las situaciones

personales del recurso humano en el sector hotelero internacional de Playa del Carmen, se utilizó el enfoque de investigación de tipo cualitativo, a lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2006), refieren que se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados, sino que busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información. Lo que se pretende es la calidad de la muestra, no la cantidad, y lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad.

Lo anterior derivado de la problemática encontrada en el campo de la ciencia en donde los estudios recientes (Chen, 2013; Fadil, Singh y Joseph, 2016) sobre la calidad del servicio interno concluyen en la necesidad de indagar sobre factores que influyen en el comportamiento de los empleados en relación a la calidad del servicio al interior de la empresa, así como en la importancia del factor bienestar del trabajador en su lugar del trabajo como parte del constructo de la calidad del servicio interno.

Por lo consiguiente, en una etapa teórica metodológica, el estudio de la calidad del servicio interno se enmarcó en tres categorías de análisis considerando principalmente el contexto en donde se realizó la investigación, Playa del Carmen México, ya que este destino turístico al ser parte del conocido corredor turístico Riviera Maya, y a su cercanía con Cancún el principal destino de afluencia turística para México, genera importantes movimientos poblacionales tanto a nivel internacional, nacional y regional, principalmente por la oferta laboral en el sector hotelero. El crecimiento poblacional de Playa del Carmen ha llegado a representar la tasa más alta en América Latina (La Razón, 2015), y en los últimos 3 años (SIPSE, 2015), ha mantenido un crecimiento poblacional sostenido del 6%, por lo que los efectos de dicho crecimiento se pueden observar en las necesidades del desarrollo de la población.

Por lo que de acuerdo a lo mencionado por Weber (1904) sobre las investigaciones en las ciencias sociales, en donde la realidad se vuelve finita a partir de los puntos de vista del investigador, delimitando dicha realidad a través de sus ideas de valor, y considerando las áreas de oportunidad en las investigaciones previas sobre el concepto de la calidad del servicio interno, y el contexto de Playa del Carmen, lugar del campo de estudio en donde se realizó la investigación, se utilizó el modelo de tipo ideal de Max Weber como medio para explicar la realidad de la calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen delimitada en las siguientes categorías y subcategorías de análisis resultando lo siguiente:

- *Condiciones laborales:* sueldos bajos, jornadas laborales largas, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre los empleados de línea y los directivos, multifuncionalidad y escasas posibilidades de promoción por el tipo de empresas establecidas, y competencia laboral con personas extranjeras.
- *Situaciones personales:* vivienda: costos y convivencia, cuidado de los hijos, transportación y áreas recreativas.
- *Contexto local:* migración.

Las condiciones laborales no se ven desde un punto de vista simplemente económico, sino como uno de los medios por el cual el trabajador alcanza una calidad de vida que contribuya a un mejor desempeño laboral, y al mismo tiempo al ambiente de su trabajo, ya que como lo menciona Rodríguez-Oreggia y Iburguren (2009) una mayor calidad de empleo no se logra únicamente a través de un mayor salario, las condiciones laborales influyen en la movilidad social y la productividad de los trabajadores. Hoy en día los individuos tienen la opción de decidir entre las distintas situaciones que se les presenta a lo largo del tiempo, y dichas decisiones van condicionadas en gran medida por el entorno laboral.

En relación a las situaciones personales, ésta categoría se toma derivado del efecto que tiene el contexto de Playa del Carmen en las situaciones personales de sus habitantes, entendidas como las circunstancias por las que atraviesan las personas las cuáles pueden ser influenciadas por diversos ambientes ya sean económicos, culturales, sociales, etc.

En lo que respecta al contexto local, este cobra vida en este estudio, con el objetivo de comprender las circunstancias personales por las que atraviesan los trabajadores del sector de hotelería internacional de Playa del Carmen, encontrando en este tema un elemento principal: la migración.

Para la recopilación de datos, se utilizó la entrevista abierta como instrumento, dado la riqueza heurística de las producciones discursivas obtenidas en ella, sobre todo en la posibilidad de recoger y analizar saberes sociales cristalizados en discursos que han sido construidos por la práctica directa y no mediada de los sujetos protagonistas de la acción (Delgado y Gutiérrez (1999). Además, por lo señalado por Grele (1990) en Delgado y Gutiérrez (1999), esta se vuelve el objeto de estudio, constituyendo así un marco social de la situación de la entrevista. Por lo que la entrevista de investigación social encuentra su mayor productividad no tanto para explorar un simple lugar fáctico de la realidad social, sino para entrar en ese lugar comunicativo de la realidad donde la palabra es el vector vehiculante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible (Delgado y Gutiérrez, 1999).

La toma de decisión sobre el número de entrevistas que se deben de aplicar en una investigación cualitativa, está enfocada sobre personas, situaciones o sitios específicos que otorguen la información que se está buscando, por lo que lo importante es encontrar a la persona indicada para hacer la entrevista. Para ello, es sustancial tener información previa sobre el

fenómeno que se desea investigar para diseñar la muestra o el perfil de persona que se requiere (Rapley, 2014).

Uno de los cuestionamientos al no trabajar sobre una muestra estadística de la población es la generalización sobre los resultados, sin embargo trabajar en muestras no representativas en números no significa que la generalización no es posible, sino que esos resultados pueden ser utilizados en los mismos casos, con las mismas características (Rapley, 2014).

Por lo anterior, antes de llevar a cabo la aplicación de la entrevista, se diseñó un perfil del informante basado principalmente en dos condicionantes:

- 1) Que trabajaran en hoteles internacionales de Playa del Carmen
- 2) Que vivieran en Playa del Carmen

El primer punto derivado de que los hoteles internacionales suponen la aplicación o utilización de sistemas de gestión de la calidad, así como certificaciones en diferentes campos, y el segundo, dado el movimiento de personas que existe entre los destinos turísticos de Cancún-Puerto Morelos-Playa del Carmen-Puerto Aventuras-Tulum, por la oferta de trabajo de estos en el sector turístico, y que como parte del análisis de la presente investigación se encuentra el contexto específico de Playa del Carmen.

En el proceso de definir a las personas claves se consideró además de lo anterior:

- 1) La perspectiva social de la investigación
- 2) Las tres categorías de análisis establecidas en el modelo del tipo ideal de Max Weber

Eligiendo así el puesto de camarista como informante inicial en este estudio, ya que el puesto referido se considera representante del colectivo en la hotelería al ser: clave en la

operación debido a que su función implica la limpieza de las habitaciones para su venta, vínculo entre el hotel y el huésped manteniendo su privacidad y al mismo tiempo su función dentro de la empresa involucrando a otros departamentos del mismo hotel, representante de la unidad en su equipo de trabajo, uno de los puestos con el salario más bajo en un hotel pero que al mismo tiempo cuenta con el beneficio de las propinas por parte del huésped, y en ocasiones hasta otro tipo de ingresos en especie, como despensa, ropa u artículos de playa, y porque se cree que tiene la probabilidad más alta de contar con situaciones personales como ser madres solteras, estar al cuidado de los hijos, y también de padecer violencia familiar.

En primera instancia, el acercamiento con los informantes fue en noviembre del 2017 a través de los hoteles de manera personal y vía correo electrónico con el departamento de recursos humanos, considerando una planeación de las entrevistas en el mes de enero dado la baja operatividad en el sector hotelero por la época denominada como baja. Como primera respuesta, la disposición fue buena ya que el departamento de recursos humanos consideró hacer las entrevistas dentro de la empresa, sin embargo, al llegar el mes de enero y no concretar el apoyo por parte del hotel dado que las amas de llaves argumentaban que no contaban con personal, y que una o dos horas de entrevista les significa la limpieza de uno o dos cuartos, se procedió en el mes de febrero a contactar a las personas fuera de su horario de trabajo, y aunque éstas también tenían la disposición de ayudar, no contaban con el tiempo para hacerlo debido a las largas jornadas laborales y tiempos de traslados, abarcando generalmente un horario de trabajo de 7 de la mañana a 7 de la noche.

Por lo anterior, se procedió mediante el efecto bola de nieve tras lograr la primera entrevista en el mes de febrero, concretar en el mismo mes, el contacto con siete informantes claves dentro del sector hotelero internacional de Playa del Carmen: tres camaristas, dos

supervisores de área, un operador de cuartos y un tomador de órdenes de cinco diferentes hoteles. A continuación se detalla el perfil sociodemográfico de cada una de las personas entrevistadas:

Tabla 32. Perfil sociodemográfico de los entrevistados Perfil sociodemográfico de los entrevistados

Entrevistado	Puesto	Género	Estado civil	Nivel educativo	Edad	Antigüedad en el puesto	Estatus de contratación	Tiempo de residir
1	Supervisor de cuartos	Hombre	Soltero	Preparatoria	25-34	Más de 10 años	Contrato indefinido	16 a 20 años
2	Supervisor de cuartos	Mujer	Soltera	Preparatoria	45-54	Menos de 6 meses	Menos de un mes	5 a 10 años
3	Camarista	Mujer	Casada	Secundaria	45-54	Entre 3 y 10 años	Contrato indefinido	16 a 20 años
4	Camarista	Mujer	Casada	Secundaria	25-35	Entre 3 y 10 años	Contrato indefinido	5 a 10 años
5	Camarista	Mujer	Soltera	Preparatoria	18-24	Entre 6 meses y 1 año	Contrato cada tres meses	5 a 10 años
6	Toma ordenes	Mujer	Soltera	Preparatoria	18-24	Menos de 6 meses	Menos de un mes	Nació en Quintana Roo
7	Operador de cuartos	Hombre	Soltero	Preparatoria	25-34	Entre 6 meses y 1 año	Contrato mensual	5 a 10 años

Fuente: Elaboración propia basada en la información sociodemográfica de los entrevistados

Para las entrevistas, se planteó una pregunta de apertura para la información inicial, provocando al entrevistador hablar sobre su rutina diaria, desde que sale de su casa a trabajar hasta que regresa. Como segunda parte, al finalizar o durante la entrevista, se formularon

preguntas de seguimiento dependiendo de la información que iba narrando el informante, tomando como guion las subcategorías establecidas en el modelo de tipo ideal de Max Weber, con la finalidad de ahondar en los temas específicos de interés sin conducir la respuesta, por lo que cada guion de entrevista fue diferente haciendo las grabaciones en audio debidamente autorizadas por cada una de ellas para hacer las descripciones detalladas posteriormente. Además, se iban tomando apuntes sobre los puntos de interés de la investigación para ser retomados al término del discurso de los informantes. A continuación algunos ejemplos de las preguntas utilizadas:

Preguntas de apertura:

- 1.- ¿Cómo es un día normal en su trabajo?
- 2.- ¿Cuáles son las actividades que realiza en un día de trabajo, desde que se levanta, va a su trabajo y regresa de nuevo a casa?
- 3.- ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros?
- 4.- ¿Cuál es tu rutina en un día de trabajo, desde que sales a trabajar hasta que regresas de nuevo a casa?
- 4.- ¿Cómo es la relación laboral con sus jefes?
- 5.- ¿Cómo es el apoyo entre sus compañeros?

Preguntas de seguimiento:

- 1.- ¿Cuáles son las prestaciones que considera más significativas?
- 2.- ¿Cuáles son las problemáticas más frecuentes que presenta su personal?
- 3.- ¿Qué es lo que te gusta de tu trabajo?
- 4.- ¿Qué es lo que te pone feliz de tu trabajo?

- 5.- ¿Qué es lo que te pone de mal humor en tu trabajo?
- 6.- ¿Por qué crees que son las preferencias que tiene tu jefe hacia ciertas personas?
- 7.- ¿El hotel trabaja con estándares de calidad?
- 8.- ¿Cuál es el apoyo que recibes de tus compañeros en el desempeño de tu trabajo?
- 9.- ¿Alguna vez has tenido algún problema por apoyar a tu compañero en una función que no te corresponde?
- 10.- ¿Haz apoyado a tu compañero en alguna situación personal?
- 11.- ¿Cuál es el apoyo que le da a sus subordinados cuando presentan situaciones personales?
- 12.- ¿Cambiarías de trabajo por un mayor sueldo?
- 13.- ¿Por qué si hay una oportunidad de cambiar de trabajo a uno con más beneficios porque no lo tomaste?
- 14.- ¿Tienes oportunidades de crecimiento en tu trabajo?
- 15.- ¿Por qué cambiaste de trabajo?
- 16.- ¿Qué le motiva seguir trabajando en ese lugar?
- 17.- ¿Dé que manera apoya a su personal en un ambiente de trabajo de esa manera?
- 18.- ¿A quién cree usted que le corresponde resolver esas problemáticas?
- 19.- ¿Cuántas veces ha pasado que no come en todo el día?
- 20.- ¿Por qué cree que es la rotación de personal?
- 21.- ¿Por qué no cree en lo que le dice la empresa?
- 22.- ¿Por qué no cree que sirven las frases de motivación que le dan el los briefing?
- 22.- ¿Cuáles son las prestaciones que tienes por parte de la empresa?
- 23.- ¿Cuántas personas tienen tiempo laborando con usted y cuántas son nuevas?
- 24.- ¿Consideras que el trato que te daban tus compañeras era porque te consideraban inexperta?
- 25.- ¿Qué significa para usted tener antigüedad en el trabajo?
- 26.- ¿Cómo aprendió hacer su trabajo?

- 27.- ¿Ha padecido alguna situación personal que la haya llevado a tener un bajo rendimiento en su trabajo?
- 30.- ¿Por qué cambiaron los procedimientos?
- 31.- ¿Usted cree que las estrategias que implementa el hotel han funcionado?
- 32.- ¿Cómo evalúa la relación que tiene con sus compañeros?
- 33.- ¿Por qué le tienes la confianza de contarle tus situaciones personales a tu jefa?
- 34.- ¿Qué satisfacciones te ha dejado tu trabajo?
- 35.- ¿Por qué te consideras una persona diferente a partir de tu trabajo?
- 36.- ¿Estás contenta con lo que ganas?
- 37.- ¿Cómo te afecta que te hayan cambiado de edificio por las bajas puntuaciones en la evaluación del cliente?
- 38.- ¿Cómo te afecta el cómo te ven los demás por estar en un edificio con menos calidad?
- 39.- ¿Cuáles crees que son las causas por las cuáles tus compañeros te tratan mal?
- 40.- ¿Por qué crees que tu jefe apoya más ese tipo de comportamientos?

El contar con un guion sobre la entrevista, da la base para iniciar la conversación sobre las rutinas elementales de la vida cotidiana de las personas, por lo que abre el camino a temas sencillos para el entrevistado haciendo una primera aproximación, y permitiéndole generar confianza para introducir los temas de interés de la investigación. En esta primera parte es importante no interrumpir o concluir el sentido de la interpretación, así como establecer criterios u opiniones personales ya que podría restringir la comunicación y limitar el diálogo (Robles, 2011)

Por la información que se iba dando en las entrevistas, se decidió hacer el análisis de lo obtenido dentro de la información cualitativa de las siete entrevistas para revisar los temas que se

habían descubierto. Flick (2014) señala que un análisis cualitativo es una clasificación e interpretación del material lingüístico para hacer declaraciones acerca de dimensiones implícitas y explícitas, así como de estructuras de significado social. Además, el análisis es aplicado para descubrir y describir problemas en el campo, o estructuras y procesos en rutinas y prácticas.

El primer paso para hacer la clasificación e interpretación de las entrevistas fue hacer su transcripción en el software Atlas.ti (ver imagen 5). Dicha transcripción se realizó en el mes de marzo considerando un tiempo aproximado de 8 a 10 horas de transcripción por cada entrevista.

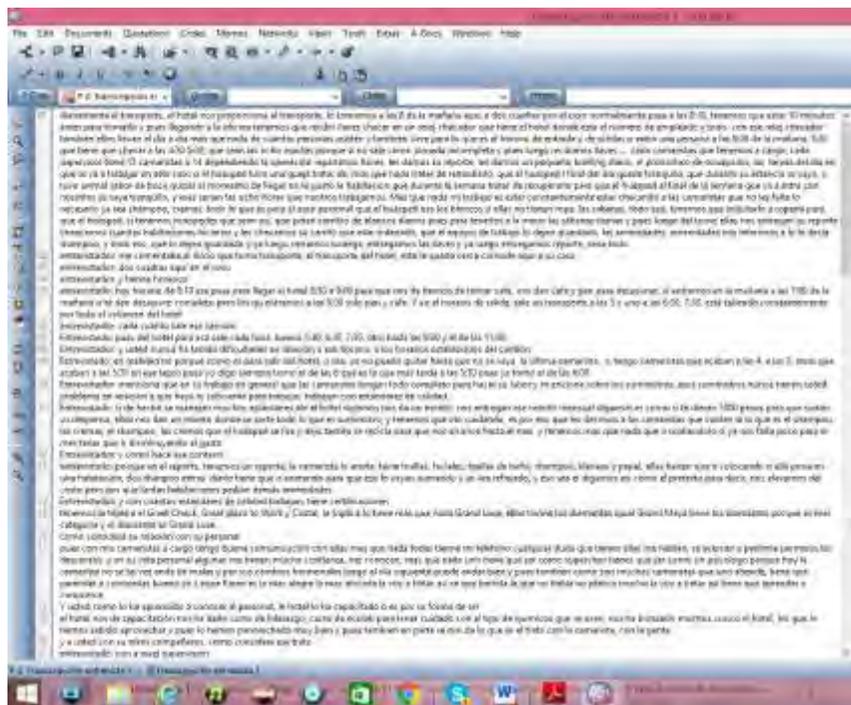


Imagen 5. Ejemplo de transcripción de entrevista en el software Atlas.ti
Fuente: Atlas.ti

Como segundo paso, por cada entrevista se identificaron primero las categorías y subcategorías (ver imagen 6) consideradas como parte del objetivo de investigación a continuación enlistadas:

Categoría	Subcategoría
Condiciones laborales	<p>Sueldos bajos</p> <p>Jornadas laborales largas</p> <p>Generación de empleo solo para puestos de primera línea</p> <p>Desproporción en las prestaciones laborales entre empleados de línea y directivos</p> <p>Multifuncionalidad</p> <p>Escasas posibilidad de promoción</p> <p>Competencia laboral con personas extranjeras</p>
Situaciones personales	<p>Vivienda: costo y convivencia</p> <p>Cuidado de los hijos</p> <p>Transportación</p> <p>Áreas recreativas</p>
Contexto local	Migración

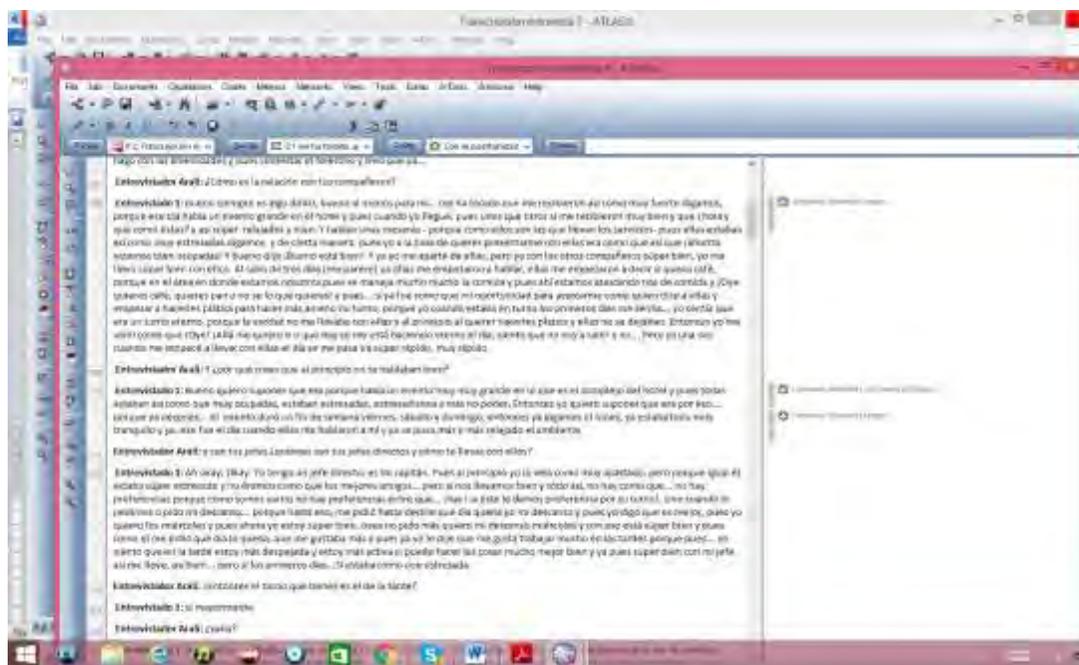


Imagen 6. Ejemplo de identificación de categorías y subcategorías dentro de la entrevista
Fuente: Atlas.ti

Como tercer paso, se seleccionaron los textos que tuvieron una relevancia significativa en el discurso de las personas (ver imagen 7) pero que no fueron considerados como parte del análisis, generando así cuatro nuevas categorías:

Categorías encontradas
Falta de suministros
Imparcialidad en la asignación del trabajo
Antigüedad en la empresa
Infraestructura de la empresa

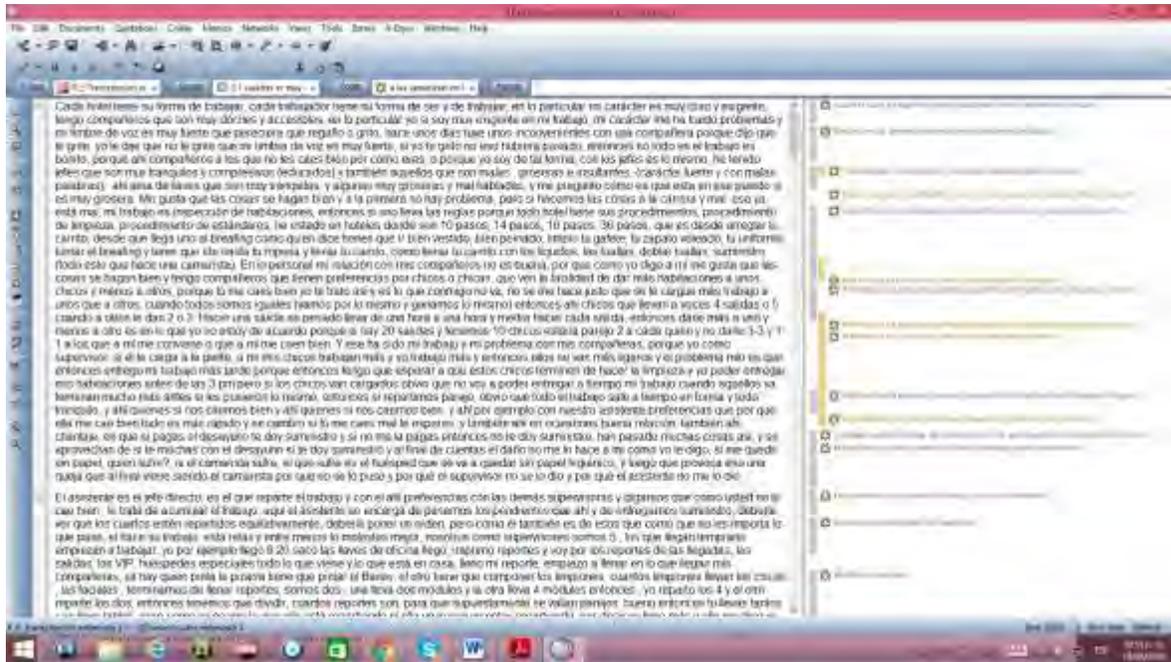


Imagen 7. Categorías encontradas durante la entrevista que no fueron consideradas desde el inicio de la investigación
Fuente: Atlas.ti

Una vez teniendo el mapeo de las categorías de cada una de las entrevistas en el software Atlas.ti, con el texto segmentado en una codificación basada en las categorías encontradas, se procedió en el mes de abril a hacer el análisis de la información de dos maneras:

A) De forma general para identificar la formación del constructo de la calidad del servicio interno en el contexto específico del sector hotelero de Playa del Carmen en relación a las definiciones establecidas de Heskett et al. (1994), Hollowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) y Frost y Kumar (2001). En esta etapa del análisis se vincularon las narraciones relacionadas con

las definiciones anteriores, tomando la percepción de los entrevistados en relación al ambiente laboral que viven dentro de sus empresas y específicamente la relación de trabajo que tienen con sus compañeros, ya sea sus jefes inmediatos, sus jefes superiores, sus subordinados o sus compañeros de línea, así como el apoyo laboral que reciben por parte de los mismos. Esto llevó a encontrar dos tipos de ambientes así como los factores que los provocan.

Tabla 33. *Análisis de las entrevistas en relación a los conceptos establecidos por en relación a las definiciones establecidas de Heskett et al. (1994), Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) y Frost y Kumar (2001) sobre la calidad del servicio interno*

Definición	Texto elegido	Razonamiento interpretativo
<p>El ambiente generado a través de los sentimientos del trabajador hacia su trabajo, sus colegas y la empresa (Heskett et al., 1994).</p>	<p>Entrevistado 2: cada trabajador tiene su forma de ser y de trabajar, en lo particular mi carácter es muy duro y exigente, tengo compañeros que son muy dóciles y accesibles, en lo particular yo si soy muy exigente en mi trabajo, mi carácter me ha traído problemas y mi timbre de voz es muy fuerte que pareciera que regaño o grito.</p> <p>Entrevistado 2: hace unos días tuve unos inconvenientes con una compañera porque dijo que le grite, yo le dije que no le grite que mi timbre de voz es muy fuerte, si yo te grito no eso hubiera pasado, entonces no todo en el trabajo es bonito, porque ahí compañeros a los que no les caes bien por cómo eres, o porque yo soy de tal forma, con los jefes es lo mismo, he tenido jefes que son muy tranquilos y comprensivos (educados) y también aquellos que son malas , groseras e insultantes, (carácter fuerte y con malas palabras), ahí ama de llaves que son muy tranquilas, y algunas muy groseras y mal habladas, y me pregunto cómo es que esta en ese puesto si es muy grosera.</p> <p>Entrevistado 5: donde hacía más falta suministros, y tenías que ver como conseguías más toallas y así. En ocasiones te ayudaba que te llevarás bien con los de ropería con el que surtía toallas pues ya le decías que necesitabas y te dejaba toallas y le dejaba propina, 20 pesos o dependiendo.</p> <p>Entrevistado 5: Este igual con el que surtía, el auxiliar de pisos, pues si tenías con el que te</p>	<p>Las entrevistas realizadas reflejaron que los trabajadores identifican la personalidad de cada uno de sus compañeros o de sus jefes, y a partir de esa forma de ser se produce el ambiente en su lugar de trabajo, lo que hace que se den agrupamientos de personas en relación a su forma de ser, generando así ambientes positivos con personas de carácter amable, confiable, tranquilos, comprensivos, educados, accesibles; y ambientes negativos con personas de carácter fuerte, mal hablada, sin ética en su trabajo.</p> <p>Por lo que el llevarte bien o mal, así como caerle bien o mal a los compañeros de trabajo y a los jefes, influye en la realización del trabajo que desempeña el recurso humano.</p> <p>Además, las personas que manifestaban tener un ambiente bueno en su trabajo se mostraban contentas, felices, y las personas que habían expresado tener mal ambiente de trabajo reflejaban tristeza, impotencia, decaimiento.</p>

	<p>llevabas más, igual te daba más suministros o llevarte con el supervisor o la supervisora para que no te dejara sin nada.</p>	
<p>La satisfacción del trabajador con los servicios recibidos de proveedores del servicio interno (Hallowell, Schlesinger y Zornitsky, 1996).</p>	<p>Entrevistado 6: me recibieron así como muy fuerte digamos, porque ese día había un evento grande en el hotel y pues cuando yo llegué, pues unos que otros si me recibieron muy bien y así súper relajados y bien, y habían unas meseras pues yo a la hora de querer presentarme con ellas era como ahorita estamos bien ocupadas, y bueno dije, bueno está bien, y ya yo me aparté de ellas. Al cabo de tres días (me parece) ya ellas me empezaron a hablar sí ya fue como que mi oportunidad para acercarme como quien dice a ellas y empezar a hacerles plática para hacer más ameno mi turno, porque yo cuando estaba en turno los primeros días me sentía... yo sentía que era un turno eterno, porque la verdad no me llevaba con ellas y al principio al querer hacerles plática y ellas no se dejaban, entonces yo me sentí como que, ya me quiero ir, o que hay se me está haciendo eterno el día, siento que no voy a salir (renunciar), pero ya una vez cuando me empecé a llevar con ellas el día se me pasa súper rápido, muy rápido.</p> <p>Entrevistado 7: el ambiente que tenemos ahí es muy bueno, a parte que el trabajo que se demanda no es tan excesivo, no es que terminas un trabajo y luego otro y otro, no te presionan tanto sino la cuestión es saber hacerlo y hacerlo correctamente en tiempo y forma. Es un hotel en donde no se requieren trabajos tan grandes y hay buena comunicación, esa es una de las partes que más me gusta, y esa es una de las razones por las cuáles me salí del otro hotel</p>	<p>Dependiendo del tipo de ambiente se manifiesta la satisfacción que tiene el empleado hacia la calidad del servicio que recibe por parte tanto de sus compañeros como de sus jefes, por lo que si el ambiente es positivo, los empleados se mostrarán contentos, relajados y por consecuencia, satisfechos con su trabajo, pero si el ambiente es negativo, el trabajo se hace pesado, demandante, estresante y por consecuencia se da una insatisfacción del trabajo. Por lo que la calidad del servicio interno influye de manera positiva o negativa en la satisfacción y productividad del trabajador, al estar pensando y preocupados sobre el trato y relación que tienen con sus compañeros y jefes.</p> <p>Hay un factor que influye en la calidad del servicio que otorgan las personas tanto al interior de la empresa con sus compañeros de trabajo y sus jefes, como al exterior con los huéspedes, y es la vocación del servicio. Toda las personas manifestaron que les gusta su trabajo, les gusta lo que hacen y en algunas ocasiones ha sido el elemento por el cuál permanecen en su hotel independientemente si el ambiente es malo, por lo que la satisfacción de la realización de su trabajo, es más fuerte que la satisfacción que le provee la empresa a través de las figuras organizacionales. Además en algunos casos, las personas manifestaban que el ambiente de trabajo les ha ayudado a forjar el carácter y a tener un desarrollo personal lo que les hace sentirse</p>

	<p>porque la verdad el ambiente era muy pesado, te ponían trabajos muy demandantes a veces te tenían que dar dos horas y no te las reconocían entonces pues a largo plazo si te llega afectar y sabes que dices sabes que hay más oportunidades ya no quiero estar aquí.</p> <p>Entrevistado 3: a mí me gusta lo que hago, todo, me gusta hacer lo que hago, limpiar, tender las camas, hacer las camas, hacerle un buen muñequito a mi huésped, eso es lo que me gusta.</p> <p>Entrevistado 5: la huésped me hizo una nota para que pudiera sacar una bolsa de despensas y me dejó otras cosas, bueno compro unas sandalias y me las dejó y otros detalles así y una bolsa de dulces que me daba siempre y este igual fue la experiencia más bonita que tuve, se despidió de mí, me dio un abrazo, de hecho me preguntó mi nombre completo y le pregunté para que y me dijo que para dejar una buena referencia mía en recepción y bueno en mi parte eso me motiva mucho, el como ellos son recíprocos a veces con lo que haces.</p> <p>Entrevistado 4: cuando me ven callada me dicen ahora que tienes porque tan callada y les digo no sí yo soy así, y me dicen no cierto tú no eres así y me ayudó a desenvolverme como persona.</p>	<p>satisfechas de ellas mismas.</p>
	<p>Entrevistado 3: pero como siempre cambian los gerentes, y cada gerente tiene su idea, hay gente que llegan y no tampoco motivan, por decir, mi jefa es su jefe el gerente, entonces si mi jefa tampoco no nos da esa motivación, y tampoco él le da a ella, pues claro que ella tampoco lo va hacer, antes así éramos, antes no nos daban esa motivación pero de unos</p>	<p>El recurso humano reconoce que la calidad del servicio proviene del jefe, y que es una cadena, es decir, que la calidad del servicio debe provenir desde la cabeza de la organización. Además reconoce el profesionalismo y conocimiento que debe de tener un jefe en relación a sus funciones.</p> <p>En los ambientes negativos se denota la falta de conciencia que</p>

<p>Ambiente interno basado en el apoyo consciente entre empleados, en donde los clientes son los trabajadores, y el staff de apoyo que incluye a la gerencia y otros apoyos, son los proveedores del servicio (Frost y Kumar, 2001)</p>	<p>años para acá, unos cinco años, menos, nos empezaron a dar según ellos esa motivación, pero como la gente dice, bueno, yo no hago caso si me motivan o no, yo hago mi trabajo vengo y río, y si mi huésped me ríe yo estoy contenta porque mi huésped me ríe, me motiva.</p> <p>Entrevistado 4: la manera de cómo nos llevamos con nuestros compañeros y cómo nos tratan los supervisores, hay supervisores que si tratan bien al personal, hay supervisores que no y pues con nuestra jefa tenemos confianza, si nosotros tenemos algún problema nos acercamos a ella, pues ella nos entiende nos comprende y pues cuando ella puede nos ayuda nos da consejo, es la forma de cómo nos llevamos con nuestra jefa, pero si hay veces que hay otro tipo de personas que no nos llevamos tan bien como quisiéramos, y si afecta porque hay veces que no se siente el trabajar a gusto estar bien.</p> <p>Entrevistado 2: el asistente es el jefe directo, es el que reparte el trabajo y con él hay preferencias con las demás supervisoras y digamos que como usted no le cae bien, le trata de acumular el trabajo.</p>	<p>tienen las personas en relación a que lo que desempeñan es un servicio para que las demás personas o puestos realicen su función y de manera contraria en los ambientes positivos, el apoyo que dan los jefes a sus trabajadores, refleja la conciencia sobre el impacto de sus funciones.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia basada en la información de los entrevistados

B) De manera específica, a través de la codificación de la información, segmentándola y etiquetándola de acuerdo a las categorías y subcategorías de análisis mencionadas previamente, y examinándolas en relación al concepto de calidad del servicio interno de Frost y Kumar (2001), para determinar de qué forma influyen éstas en la calidad del servicio interno, encontrando aspectos de las tres perspectivas teóricas planteadas en el marco teórico: perspectiva económica – administrativa, perspectiva del marketing, perspectiva de las relaciones humanas en la organización.

Tabla 34. *Análisis de las entrevistas con las categorías y subcategorías determinadas en la investigación*

Categoría	Subcategoría	Texto elegido	Relación con calidad en el servicio interno
Condiciones laborales	Jornadas laborales largas	<p>Entrevistado 5: nos daban la oportunidad de que nosotras, hasta 6 personas entrar a una habitación y podías hacer tu habitación súper rápido tenías media hora y si ya estaba lista, te ibas a otra y la haces pero eso no tardaba mucho, hasta que el supervisor decía ya no, hasta aquí se acabó el trabajo en equipo.</p> <p>Entrevistado 7: a veces te tenías que dar dos horas y no te las reconocían entonces pues a largo plazo si te llega afectar.</p> <p>Entrevistado 3: me enferme de la rodilla y me dieron incapacidad, como yo siempre he estado en el tercer piso, ahí no hay elevador, entonces yo tenía que bajar las escaleras, y un día pues me enferme de la rodilla y ya no pude bajar las escaleras.</p> <p>Entrevistado 2: yo por ejemplo llego 6:20 saco las llaves de oficina, imprimo reportes y voy por los reportes de las llegadas, las salidas, los VIP, huéspedes especiales todo lo que viene y lo que está en casa, lleno mi reporte, empiezo a llenar en lo que llegan mis compañeras, ya hay quien pinta la pizarra tiene que pintar el Bailey, el otro tiene que componer los</p>	<p>La definición de Frost y Kumar menciona que la calidad del servicio interno se encuentra en el apoyo cociente entre trabajadores. En el caso del trabajo en los hoteles internacionales, éste representa largas jornadas laborales por lo que para aminorar el trabajo algunas veces el mismo jefe genera estrategias de trabajo en equipo entre sus trabajadores para disminuir el tiempo de trabajo. Pero en otras ocasiones no sucede eso y ocasiona un cansancio físico y a veces de salud. Además derivado de la cantidad de tareas que tienen que cubrir, los jefes no alcanzan a dar esa calidad del servicio hacia sus trabajadores.</p>

		limpiones, cuantos limpiones llevan los chicos, las faciales , terminamos de llenar reportes, somos dos, una lleva dos módulos y la otra lleva 4 módulos.	
Situaciones personales	Cuidado de los hijos	Entrevistado 1: ahorita tengo una niña que está mal emocionalmente porque esta su niño enfermo, ella es de Veracruz y ayer me estuvo comentando que tuvo buena propina pero se la tuvo que mandar a su hijo y luego en su trabajo pone sus cosas, y creo que dejó el locker abierto, como andaba pensando en su hijo como estaba, dejo su locker abierto y le agarraron sus cosas, sus zapatos y su ropa, los buscamos en lost and found, no estaba, creo que se los tiraron, se lo llevaron y pues igual así, de hecho se han atrevido a contarme cosas sobre lo que se sienten mal, pero yo digo que tienen uno tiene que tener uno la paciencia más que nada, poner la mejor cara, como dice la ama de llaves es que si tu estas bien, tu gente va a estar bien.	Hay factores externos que el recurso humano manifiesta al interior de las empresas, por lo que el trabajo del jefe va más allá de las funciones laborales, el apoyo también se da de una manera emocional para que el trabajador sienta el respaldo de la empresa, por lo que la calidad del servicio la percibe no solo a través de las funciones de su trabajo, sino también en situaciones personales. El jefe se vuelve el transmisor de la ideología de la empresa.
Situaciones personales	Problemas con la pareja	Entrevistado 1: una niña que se separó de su marido, el marido le quiere quitar a los hijos y ahora sí que le digo vamos hablar con la ama de llaves y la ama de	En la relación proveedor del servicio y quien recibe el servicio, el jefe sigue siendo el responsable de otorgar la calidad del servicio, elementos como la

		<p>llaves entiende mucho a las camaristas, igual, y le dijo que los días que quiera los puede tomar para ir a checar lo de la demanda para que meta ella también la demanda y no le vayan a quitar a sus hijo. Pero luego vienen otras camaristas y me dicen, fulanita solo llegó, no hizo nada en la ropería y como yo ya se el problema de esa camarista, le digo, arregla tú la ropería yo luego hablo con ella, o a lo mejor no se siente mal hoy, y me dice, yo también me siento mal pero pues más que nada uno tiene que saber hacerlas entender, claro sin contarles el problema que me contaron a mí , porque si tiene la confianza para platicarme algo es porque yo lo voy a escuchar.</p> <p>Entrevistado 4: estamos trabajando pero no damos el 100%, o sea la mente no está al 100%, estás pensando en el problema que uno tiene como lo vamos a solucionar, y no esta uno al 100% en el trabajo, a veces uno está de mal humor a veces uno esta distraído, no haces las cosas como debe de ser y afecta tu trabajo.</p>	<p>empatía, el conocimiento y el profesionalismo influyen para no crear un conflicto entre compañeros y se siga dando el apoyo entre ellos con la misma calidad sin denotar preferencias hacia ciertas personas.</p>
Falta de suministros		<p>Entrevistado 4: o a veces cuando vas hacer una habitación en otro lado, vas y le prestas algo al compañero y te dice no, no tengo, siendo que ahí tiene todo lo que necesitas, nos niegan las cosas y pues eso también enoja, y a veces ellos también van a donde uno, y yo soy una de las</p>	<p>En los casos de los hoteles internacionales donde laboran las personas entrevistadas existen estándares de calidad y procedimientos establecidos para realizar sus funciones, sin embargo, por el tipo de trabajo que desempeñan las personas requieren de un actuar a veces fuera de</p>

		<p>personas que cuando yo tengo y llega otro compañero me dice oye préstame tal cosa, le digo si ahí está, si sé que es para eso, para todo el hotel, somos compañero, si yo tengo si se los doy, y cuando yo voy me dicen no tengo, viendo yo que ahí tienen todo lo que yo quiero y no me quiere prestar pues si exploto, y digo porque no si ahí tienes y no le estas ocupando no hay un apoyo con tu compañero ni tampoco de arriba cuando te dejan más trabajo.</p> <p>Entrevistado 6: de los demás lugares tuvimos que agarrar para enviar al buffet que me faltó, del que puse mal la fecha y ya pues con eso lo solucionamos vimos la opción, digamos lo más óptimo lo más viable para poder solucionar el problema. Tuve suerte porque de repente les ha pasado otras personas y no, creo que depende de la forma en la que pidas las cosas. Mi jefe si me respalda en este caso y pues así nos apoyaron.</p> <p>Entrevistado 2: también hay chantaje, en que si pagas el desayuno te doy suministro y si no me lo pagas entonces no te doy suministro, han pasado muchas cosas así, y se aprovechan de si te mochas con el desayuno si te doy suministro y al final de cuentas el daño no me lo hace a mi como yo le digo, si me quedo sin papel, ¿quién sufre?, ni el camarista sufre, el que sufre es el huésped</p>	<p>esos procedimientos, por lo que el apoyo entre trabajadores es un punto medular para la realización de sus tareas que no logra cubrir el sistema de gestión de calidad, y que en algunas ocasiones el impacto llega hasta el cliente externo.</p> <p>La falta de suministros o equipo de trabajo para hacer su labor, es uno de los factores internos que más se presentó al momento de analizar de qué manera se apoyan o se genera una relación de calidad entre trabajadores.</p>
--	--	--	---

		que se va a quedar sin papel higiénico, y luego que provoca eso una queja que al final viene siendo el camarista por que no se lo puso y por qué el supervisor no se lo dio y por qué el asistente no me lo dio.	
Imparcialidad en la asignación del trabajo		Entrevistado 4: cuando hay compañeros, nosotros como ya somos camaristas de años y hay camaristas que apenas están comenzando, pues a uno nos mandan más trabajo, a veces nos dan dos o tres salidas, y a los otros les dan una, otros no llevan, entonces eso es cuando explotamos.	Otro de los factores que más se presentó al analizar la calidad del servicio interno, fue la imparcialidad en el trabajo, éste de la mano con los ambientes positivo y negativos detectados al inicio del análisis, ya que al tener los jefes preferencias hacia ciertas personas lo manifestaban en la asignación de trabajo, generando con ello el enojo, la molestia, desequilibrando o manteniendo los ambientes.
Antigüedad en la empresa		Entrevistado 5: del otro lado eran las más antiguas y entonces algunas de las que estaban conmigo éramos nuevas y ellas te hacían sentir menos como que no puedes, y como que sentíamos nosotras que si tenían preferencia por los supervisores porque lo conocían más tiempo, entonces a veces era difícil porque había detalles, a veces que hablen así como, hay no sé cómo decirlo, chismes o cosas así que había, al haber esos dos grupos divididos en ese edificio y pues a veces si era un poco complicado el	La antigüedad en la empresa genera grupos de personas divididos entre los de mayor antigüedad y los de menor antigüedad, los cuáles influyen en la calidad del servicio entre colaborados saliendo más perjudicados en esa relación el grupo de personas de menor antigüedad relacionándose al mismo tiempo con las dos categorías anteriores: falta de suministros e imparcialidad en la asignación de funciones.

		ambiente, especialmente por si ingresaba alguien nuevo.	
Infraestructura		Entrevistado 7: no te da tiempo ni de ir al comedor, no te da tiempo de alimentarte y aparte las tiradas eran muy lejos, entonces teníamos que esperar el transporte del hotel, 15 minutos aquí, 15 minutos allá, luego moverte al restaurante y como estaba lejos yo llevaba lo esencial más o menos lo que iba a necesitar pero si hacía falta alto, me iba a regresar aquí, tomar la combi y regresar acá, tomar las cosas, y así, para poder hacer mi trabajo porque no nos daban en que movilizarnos rápido.	Como última categoría detectada, se encontró la infraestructura, ésta como un impacto indirecto en la calidad del servicio interno ya que afecta de manera directa al recurso humano en su bienestar, y de manera secundaria en la relación con su trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en la información de los entrevistados

V.- Resultados

El discurso de los entrevistados permitió analizar los factores que influyen en la calidad del servicio interno de los hoteles internacionales en Playa del Carmen aportando a la teoría que este concepto sigue siendo un ambiente el cual fue definido por Heskett y otros en 1994, pero que este es dividido en dos tipos: ambiente positivo y ambiente negativo a partir de los sentimientos del recurso humano promovido principalmente por los jefes de área denotándose tres áreas de oportunidad en estos: profesionalismo, conocimiento del área y personalidad.

Un aspecto a resaltar en el desempeño de las funciones el personal de primer línea fue la vocación de servicio que manifestaron siendo este un factor decisivo en su permanencia en la empresa.

Después de analizar el discurso de manera general con relación al concepto que se ha definido de la calidad del servicio con el paso del tiempo, se procedió a identificar de qué forma influyen las categorías de análisis encontrando que las condiciones laborales se manifestaban en la calidad de la relación de la prestación del servicio entre trabajadores en la subcategoría de jornadas laborales largas y la multifuncionalidad, al no tener el tiempo de entablar una relación laboral entre compañeros y tornarse subjetiva por el poco trato entre ellos. Las situaciones personales como segunda categoría planteada, se encontró presente de igual manera, está a través de las subcategorías de: cuidado y enfermedad de los hijos, problemas con la pareja y problemas de salud. En el caso de la migración, ésta no representó un factor que influya en el apoyo consciente entre trabajadores.

Como parte de los hallazgos, se encontraron categorías de análisis que no se consideraron al inicio de la investigación e incluso con mayor peso que las categorías planteadas

y que se plantean desde las perspectivas de la calidad del servicio definidas en el marco teórico de esta investigación. Dichas categorías son: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, antigüedad en la empresa e infraestructura.

5.1. Análisis de la calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen

La calidad del servicio interno se identifica en la interacción del encuentro del servicio interno y es precisamente en ese encuentro donde se produce su calidad definiendo el concepto como “un ambiente interno basado en el apoyo consciente entre empleados, en donde los clientes son los trabajadores, y el staff de apoyo que incluye a la gerencia y otros apoyos, son los proveedores del servicio” (Frederick y Mukesh 2001: p.152, citados en Chen 2013). Por lo tanto, las personas son las que producen ese ambiente.

En la conceptualización de la calidad del servicio interno se identifican tres elementos: el ambiente, el prestador o proveedor del servidor y el que recibe el servicio. Al respecto del ambiente, los entrevistadores coincidieron que cuando existe apoyo se trabaja a gusto con las personas, no se siente pesado el trabajo, hay un buen ambiente de trabajo, su trabajo es divertido, se sienten felices y se desestresan del trabajo pesado que les produce las funciones de su puesto, su trabajo no lo ven como un trabajo, es bonito llegar y saber que los van a recibir con una sonrisa, además de que pasan la mitad del día juntos, comen y platican juntos, por lo que sienten su trabajo como una segunda casa. Pero también señalan que cuando no hay una buena relación entre trabajadores, el ambiente es tenso, pesado y estresante, de tal manera que el ambiente se siente cansado. Por lo anterior se destaca que la calidad del ambiente interno tiene efectos principalmente en la parte emocional del trabajador.

Bajo la percepción de los informantes, la calidad del servicio interno es una cadena de arriba hacia abajo, si el gerente da el apoyo al jefe, el supervisor también lo tendrá, y a su vez al empleado de línea quien es el último eslabón en la cadena de servicio, y es quien al final otorga el servicio al huésped. La cadena se va enlazando cuando el jefe es empático, trata bien al personal, les da la confianza para acercarse a solicitar sus derechos como los días de descanso y los permisos, e incluso la confianza para solicitar apoyo con situaciones personales como problemas con la pareja y la custodia de los hijos, tienen paciencia a los problemas que se van presentando y dan un ejemplo de buena actitud generando de esta manera un ambiente de apoyo positivo. Sin embargo cuando desde la cabeza se carece de una calidad en el servicio, ésta se refleja en toda el área, y se vuelven de fácil identificación los tramos en la cadena de mando en donde se encuentra un jefe o gerente que no ofrece calidad en sus funciones hacia sus subordinados.

5.2. Análisis de los resultados a partir de las categorías consideradas en el modelo del tipo ideal

5.2.1. Categoría: condiciones laborales

Retomando el objetivo de la investigación de analizar la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno a partir de las condiciones laborales, el contexto local y las situaciones personales del recurso humano en el sector hotelero internacional de Playa del Carmen, los resultados arrojan que dentro de la categoría de condiciones laborales y sus subcategorías las cuales fueron: sueldos bajos, jornadas laborales largas, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre los empleados de línea y los directivos, multifuncionalidad y escasas posibilidades de promoción

por el tipo de empresas establecidas, las subcategorías que se presentaron fueron: jornadas laborales largas y multifuncionalidad.

La primera, jornadas laborales largas, al reconocer tanto los jefes como el personal de la línea operativa que sus jornadas laborales son por más de doce horas las cuáles les provocan falta de empatía con sus compañeros por el cansancio físico de sus actividades. La segunda, multifuncionalidad, al tener varias responsabilidades a cargo y no tener tiempo para atender al personal a su cargo o de la misma manera los empleados de primera línea al tener varias actividades dentro de su función, por lo que ambas subcategorías se reflejan como un impacto negativo en la calidad del servicio interno.

De forma contraria a lo pensado, dentro de las empresas existen posibilidades de promoción, el hotel les da la oportunidad de ascenso a sus trabajadores ya sea a otros puestos en otras áreas, o a subir de puesto en la misma área. Los trabajadores deciden el cambio cuando no les gusta totalmente su puesto, sin embargo, hay trabajadores que deciden no moverse de puesto porque les gusta su trabajo y/o no les gusta las responsabilidades que tendrán en el ascenso. La relación entre la promoción de personal y la calidad del servicio, es que cuando el jefe es una persona que viene desde abajo en el esquema organizacional, sus subordinados lo reconocen como una persona que los entiende, apoyándolos de manera empática en sus funciones.

5.2.2. Categoría: situaciones personales

En cuanto a la categoría de situaciones personales, las subcategorías considerados eran: vivienda: costos y convivencia, cuidado de los hijos, transportación, áreas recreativas, competencia laboral con personas extranjeras. La subcategoría con una incidencia en el apoyo consciente entre empleados fue el de cuidado de los hijos, ya que se han presentado casos en

donde las personas pasan por esa situación y les afecta en dos sentidos: la persona no está concentrada en su trabajo al 100% por lo que provoca falta de atención en su trabajo, y en un segundo plano, los compañeros de trabajo al ver que no rinde o cumple con su trabajo de la misma forma que los demás, se quejan con el supervisor de la situación, generando un conflicto que el jefe debe de solucionar.

Dentro de la dimensión de situaciones personales se encontraron otras subcategorías como lo son: enfermedad de los hijos, el hecho de que no les alcance el dinero porque envían a sus casas al ser la mayoría de otros estados, problemas con la pareja y padecimientos de salud por las mismas condiciones de su trabajo. El entrevistador 3 señalaba que en el edificio donde es asignada mayormente para la limpieza de habitaciones no cuenta con elevador por lo que tiene que subir al tercer piso provocándole hace algún tiempo un problema de salud en su rodilla.

En la dimensión de las situaciones personales se identifica que el jefe juega un papel muy importante al ser él el que mantiene el orden entre los trabajadores, dando incluso opiniones personales y guía hacia canales externos de la empresa para que los trabajadores puedan solucionar sus problemas.

5.2.3. Categoría: migración

En lo que respecta a la dimensión de la migración, se corrobora que más del 80% del personal que labora en las áreas involucradas en la investigación son de otros estados, generalmente: Tabasco, Chiapas, Veracruz, sin embargo esto no representa un impacto en la calidad del servicio al interior de la empresa. Es decir, el hecho de que sean personas de otros estados no afecta la relación de apoyo que hay entre ellos.

El resto de las subcategorías planteadas no fueron encontradas en relación a una afectación tanto positiva como negativa en la manifestación de la calidad del servicio entre trabajadores. Sin embargo se encontraron otros factores que tienen un mayor impacto en la calidad del servicio al interior de la empresa, incluso que los arriba mencionados, los cuales fueron: falta de suministros, asignación del trabajo, antigüedad en la empresa e infraestructura.

5.3. Categorías encontradas en el análisis de los resultados

Un aspecto a resaltar de las siguientes categorías, es que entre ellas hay una relación que cuando se conjugan, van haciendo el ambiente más tenso y negativo entre los trabajadores.

5.3.1. Falta de suministros

El mayor apoyo consciente que se da entre trabajadores es por la falta de suministros, equipo o herramientas de trabajo, ya sea por procedimientos no adecuados en la entrega de los suministros, falta de suministros o errores en la requisición por parte del mismo personal e incluso por falta de la infraestructura adecuada.

Al no contar con el equipo, materiales, herramientas o suministros de trabajo se hace una red de apoyo entre los trabajadores del mismo departamento o incluso de otros departamentos, sin embargo cuando no hay un buen ambiente de trabajo no se da ese apoyo ni entre trabajadores ni con el jefe, y de forma contrario a lo esperado, se recurre al chantaje por parte de los mismos trabajadores y el mismo jefe, por ejemplo el entrevistador 2 mencionaba que el jefe recurre a situaciones como si me pagas el desayuno te doy suministro y si no, no te doy. También caerle bien al jefe o el encargado de ropería cuenta, por ejemplo a decir del entrevistado 5 te ayuda que te lleves bien con el de ropería porque te dejaba toallas, y le dabas su propina de 20 pesos, o

dependiendo igual con el que surtía, el auxiliar de piso, con el que se llevaba más le daba más suministros, o llevarte bien con el supervisor para que no te dejen sin nada. Pero en ocasiones el mismo jefe provoca que haya errores para poder chantajearlos y recibir algo a cambio, además de que entre ellos se comienzan a robar porque no tienen equipo de trabajo para realizar sus funciones.

Lo anterior genera un ambiente de trabajo negativo entre el proveedor del servicio y quien lo recibe, provocando de esta manera una queja por parte del cliente al no contar por ejemplo con los suministros en la habitación, pero además, la falta de suministros provoca una mala calidad del servicio, por ejemplo, el personal no cuenta con líquidos, botes, equipo de trabajo para hacer su trabajo con calidad, y limpia y trapea como puede. Por ejemplo a decir del entrevistado 2, la mala repartición del equipo de trabajo (limpiones) propicia que los chicos utilicen los blancos (las toallas, las faciales) para limpiar la habitación.

Sin embargo cuando hay un apoyo consciente entre trabajadores, el mismo jefe apoya cuando hace falta el equipo, las herramientas o los suministros de trabajo, generando de forma contraria a todo lo anterior, un ambiente positivo y de respaldo para la realización de las funciones. Referente a esta situación el entrevistado 1 mencionaba que los hoteles manejan estándares de calidad que deben de cumplir, y que esos estándares están relacionados con el uso de suministros, por eso se debe de cuidar el correcto uso y medir el uso durante el mes a través de los reportes. Los reportes de las camaristas son para el control de suministros, blancos, etc. por lo que cuando se elevan del costo, se debe de justificar con los reportes, por ejemplo decir que se eleva el costo porque tantas habitaciones pidieron tantas amenidades de más.

5.3.2. Imparcialidad en la asignación del trabajo

Otro de los factores con mayor impacto en la calidad del servicio entre trabajadores es la mala o imparcialidad en la asignación del trabajo dándose esta por diversas circunstancias: personal con mayor antigüedad en la empresa, desconocimiento o falta de profesionalización de las personas encargadas, la forma de trabajar y la falta de supervisión en los procedimientos.

Lo anterior hace que las personas perciban la imparcialidad en la carga de trabajo que cada colaborador tiene provocando el enojo, la molestia, la injusticia y el descontento entre los trabajadores. Este factor hace que haya poca comunicación entre trabajadores y se siente un ambiente tenso y pesado.

Por ejemplo las preferencias con ciertas personas hacen que se les da menor carga de trabajo que otras, al igual que a las camaristas con menor antigüedad. Además cuando el jefe no verifica que la asignación de tareas haya sido la adecuada provoca la discusión entre compañeros.

Los entrevistados refieren que el humor ocasionado por esas situaciones es percibido por el cliente afectando de forma negativa su evaluación en la encuesta de satisfacción del cliente.

5.3.3. Antigüedad en la empresa

Un aspecto a resaltar de igual medida es la antigüedad de las personas en la empresa ya que se tiene cierto favoritismo por parte de los jefes con las personas que tienen mayor antigüedad, por ejemplo el entrevistado 5 refiere que a las supervisoras más antiguas las tenían en los mejores edificios, son más exigentes en el trabajo y ahí no faltan suministros, y a las camaristas con mayor antigüedad se les da mayor preferencia para asignarles las mejores áreas.

Además, las personas con planta o con contrato, se sienten con cierta inmunidad porque saben que no las van a correr, por lo que la antigüedad la consideran como una estabilidad dentro de la empresa.

Mención aparte tienen las personas que van entrando a la empresa ya que tienen que ganarse la aceptación de las personas con más tiempo en la empresa afectándoles en mayor proporción la falta de suministros y la asignación de la carga de trabajo. Sin embargo, más allá de las cuestiones laborales, se encuentra la presión psicológica ya que se ejerce un tipo de bullying a las personas que van entrando, frases como: no puedes, eres lenta y pareces una tortuga son palabras con las que se topan las personas de nuevo ingreso. Además no tienen la confianza de acercarse al jefe porque creen que como acaban de llegar no les van a creer que las tratan mal.

Un caso específico a denotar es que a partir del desempeño del trabajador es el área de trabajo que se le asignan, por ejemplo si su desempeño fue malo o mal calificado por el cliente, se le asigna un área en donde no cuentan con los suficientes suministros, herramienta y equipo para hacer su trabajo y los estándares de calidad no son tan rigurosos por lo que se genera un tipo de menosprecio entre trabajadores hacia las personas que llegan a estar en esa área, a decir del entrevistado 5, las personas te ven feo como diciendo bajó de categoría, y te afecta en lo moral pensando si estás haciendo bien tu trabajo, pero cuando sales de ahí te sientes mejor porque sabes que estas mejorando, de cierta manera aprendes, conforme van pasando los meses progresas y la actitud de las personas con mayor antigüedad cambia mostrando una aceptación al grupo de trabajo.

Por lo anterior, la antigüedad genera dos grupos de personas, las de mayor antigüedad y las de menor antigüedad, punto que se analizará en la relación de la calidad del servicio con las teorías identificadas en el marco teórico.

5.3.4. Infraestructura de la empresa

La infraestructura es otro factor que no tiene el mismo impacto como los anteriores pero se reflejó en el apoyo que se dan las personas para la realización de sus funciones ya que la falta o el tipo de estructura que tiene el hotel, hace que los trabajadores se apoyen, por ejemplo, la falta de una lavandería dentro del hotel, hace que entre las camaristas se presten ropa de habitación como la ropa de cama o toallas. O en el caso de la forma en la que está estructurado el hotel, ya que el área de trabajo puede estar lejos del lugar de sus herramientas y equipo de trabajo, afectando con eso su desempeño e incluso no tener tiempo para ir a comer.

La forma en la que hasta el momento se va generando el apoyo entre los colaboradores, hace que dentro del concepto de calidad del servicio interno la palabra consciente tenga un foco de atención. El apoyo consciente entre trabajadores genera esa calidad en el servicio; consciencia en el desempeño de las funciones que cada persona debe de cumplir. Por ello se detallarán las características y funciones que desde la perspectiva del proveedor del servicio y de quien recibe el servicio, existen en la calidad del servicio que se entrega en el sector hotelero internacional de Playa del Carmen.

5.4. Características y funciones del proveedor del servicio en la calidad del servicio interno (jefes)

De acuerdo con los entrevistados, en la hotelería de Playa del Carmen hay personas con todo tipo de personalidades, educadas, groseras, insultantes, tranquilas, mal habladas, déspotas. Pero también hay puestos muy pesados que generan ambientes pesados como el de las camaristas; y puestos más relajados como el de tomador de órdenes, que ayudan a generar ambientes más tranquilos.

Dentro de la empresa, el jefe de área o supervisor es quien hace el ambiente, ya sea este tenso o agradable. En un ambiente agradable, el proveedor del servicio promueve el trabajo en equipo el cual es un apoyo entre compañeros y trabaja con las personas a partir de conocer las personalidades de cada uno de los subordinados que tiene a su cargo.

Hay líderes con carácter dócil, pasivo, orientador, y los hay con carácter fuerte. En áreas específicas, los jefes suelen ser muy duros con las personas, las tratan de una manera muy fuerte, gritando hasta al grado de hacerlas llorar.

Los jefes de área se sienten satisfechos con su trabajo cuando los subordinados reconocen su trabajo; les gusta sentirse líderes en su trabajo. La puntualidad, el compromiso y el gusto por lo que hacen son sus características principales. Además reconocen que la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento del departamento.

Cuando hay falta de profesionalismo por parte de los proveedores del servicio, existen conflictos en toda el área, pero cuando el supervisor les da confianza, se acercan a él para pedir permisos, descansos, y comentarle situaciones de su vida personal.

Para los mismos jefes de área es importante que en su puesto se cumpla con un perfil para comprender el estado de ánimo de su personal, las diferentes personalidades para aprender a conocer a su personal y tratarlas de manera diferente de acuerdo a sus características personales. El trabajo de un jefe de área es apoyar a su personal y que no le falten sus suministros, equipos y herramientas de trabajo para que cumplan con su trabajo. Uno de los resultados dentro del análisis de la calidad del servicio interno es que el proveedor del servicio es un factor en la rotación del personal.

Un punto a resaltar es que tanto en mandos medios como en el personal de primera línea, hay una vocación de servicio, a la gente le gusta lo que hace: a la camarista tender las camas, al operador de cuartos la electricidad, al supervisor el trato con la genta, a la tomadora de órdenes su responsabilidad con el servicio.

El mal ambiente de trabajo tiene efectos en la parte emocional del trabajador provocando a su vez un desgaste físico, en esas circunstancias, el factor económico no tiene peso ya que prefieren ganar menos, pero estar en un ambiente más agradable, como en el caso del entrevistado 7 que comentaba que en su anterior trabajo ganaba muy bien, pero el ambiente laboral se empezó a poner en situaciones muy serias, entonces pensó que si no te sientes cómodo en tu trabajo, no te sientes a gusto, y solo ves la parte de la rutina de decir no pasa nada y me voy a trabajar, pero vas a llegar al trabajo y empiezas a pensar en los problemas laborales que hay, te desmotiva y ya no lo ves como dar gracias porque tienes trabajo.

5.5. Características y funciones de quien recibe el servicio en la calidad del servicio interno (subordinados - empleados de primera línea)

El principal aspecto a destacar, es que a los trabajadores de primera línea les gusta el servicio al huésped, en particular a las camaristas les gusta hacer cortesías en la habitación con las toallas, por una parte porque saben que es una oportunidad para recibir más propina por parte del huésped, pero de igual manera porque el huésped les corresponde con un agradecimiento, una sonrisa y a veces hasta con un abrazo, eso para ellas es una motivación en su trabajo Les gusta como las personas son recíprocas, le tiene amor a su trabajo por las cosas buenas que pasan y disfrutan por hacer su trabajo.

Su trabajo por lo regular es muy pesado e implica largas jornadas laborales y reconocen que cuando su carga laboral es mucha, se omiten cosas que tienen que hacer de acuerdo a los procedimientos de calidad. Sin embargo es frecuente que les asignen mucha carga de trabajo debido a que hay mucha rotación de personal. Los entrevistados consideran que la rotación se da porque el trabajo es muy pesado principalmente en los hoteles que tienen cocinetas en sus habitaciones.

Es importante mencionar que la empresa les transmite la importancia de que les guste su trabajo para que lo hagan bien y permanezcan tiempo en la empresa. Pero a veces el personal nuevo no se llegan a integrar porque no se hablan o no se les apoya, por ejemplo, con los arreglos que hacen con las toallas, las camaristas que ya tienen tiempo laborando en la empresa no siempre tienen la disponibilidad de ayudar y no todas son empáticas.

Los empleados perciben los cambios cada que llega un gerente nuevo ya que tienen nuevas ideas y cambian los procedimientos, además de que hay un cambio de actitud con sus jefes directos. Le dan mucho valor a la credibilidad de las cosas

La memoria de los subordinados es vital para cumplir con los estándares de calidad en las habitaciones, a veces hacen uso de la tecnología, pero mayormente es la memorización. Cuando la persona tiene más tiempo en su trabajo se le facilita aprenderse los cambios de los estándares así como llevarlos a cabo, pero además deben de estar al pendiente de los procedimientos ya que el no seguirlos pone en aprietos a todo el departamento y hay sanciones por ello.

Los empleados de primera línea pueden identificar las personalidades de sus jefes y adoptarlas, si los jefes son serios, ellos también son serios, transmiten lo que el jefe transmite, las emociones se transmiten al colectivo. Además cuando se refieren al hotel lo hacen con un sentido de pertenencia utilizando palabras como mi hotel, nuestro hotel, pero cuando se refieren a los jefes se refieren a ellos. Algunas personas son más susceptibles a la forma y al trato, pero cuando ya se tiene tiempo en la empresa se aprende la forma y el trato de cómo dirigirse a ellos.

Las personas no quieren trabajar con los jefes que no los tratan bien, y cuando trabajan con ellos aprenden vicios para sobrellevar la relación, como contestar que si van hacer las cosas pero solo lo hacen para pasar la situación. Pero también hay jefes que no quieren trabajar con subordinados con perfiles difíciles como, respondonas, etc.

El apoyo informal entre compañeras es porque se cuentan sus cosas o cuando a alguna se le hace más fácil un trabajo que otro, y entre ellas se empiezan a apoyar para terminar más rápido el trabajo, además entre ellas se comunican el trato que les da el jefe.

En algunos hoteles se comenzaron a aplicar evaluaciones internas sobre el trato de los jefes, la motivación que les dan y si cumplen con sus funciones. Los empleados perciben que sí ha dado resultados porque el trato ha cambiado, además de que no solo reciben el apoyo del jefe sino de otras áreas como la de Recursos Humanos.

Los empleados de primera línea reconocen que el trabajo les ha dado de comer y son recíprocos dando lo mejor en su trabajo, además les ha dado la oportunidad incluso de conocer a sus parejas, relacionarse con otras personas y aprender a desenvolverse.

5.6. La calidad del servicio interno en relación a las teorías planteadas

En el marco teórico de la investigación se identificaron cuatro perspectivas desde donde analizar el concepto de la calidad del servicio interno. A continuación un análisis general de la calidad del servicio interno en relación a los enfoques identificados:

5.6.1. La calidad del servicio desde la perspectiva económica – administrativa

Desde la perspectiva económica – administrativa, se soporta la teoría del modelo de Heskett et al. (1994) de la cadena servicio – beneficio al estar relacionada la calidad del servicio interno con la satisfacción, productividad y retención de los empleados afectando con ello la calidad del servicio que ofrecen al cliente.

Dentro de los diferentes enfoques de la administración se visualiza un enfoque más hacia la parte económica que hacia la parte humanística, ya que los gerentes o jefes son las personas que cuidan la inversión de la empresa, y el personal de primera línea es quien realiza el servicio, pero se reconoce que los gerentes deben de utilizar la psicología para comprender a sus trabajadores y trabajar en relación a las necesidades individuales. La motivación y el liderazgo

están presentes más como conceptos que como herramientas o técnicas para lograr la calidad del servicio interno, es decir, las personas se mueven por una motivación y liderazgo con credibilidad y no porque la empresa se los proporcione, como lo mencionaba el entrevistado 3, antes no nos hacían esas dinámicas ahora nos las hacen porque entró un gerente nuevo y trae nuevas ideas, además ya nos dimos cuenta que en otros hoteles se hacen, por eso aquí las quieren implementar pero ya para qué.

Bajo el enfoque sistémico, los factores internos son los que mayor impacto tienen en el desarrollo de la calidad en el servicio, los procesos y procedimientos dentro de sus sistemas de calidad mal empleados y/o conjugados con otras variables como las cuestiones económicas y personales generan situaciones de roces entre los empleados, en este punto es donde se encontraron las categorías con mayor afectación en la calidad del servicio entre trabajadores las cuáles se detallaron con anterioridad.

5.6.2. La calidad del servicio desde la perspectiva del marketing

Desde la perspectiva del marketing, todos los informantes reconocen el término de calidad y sus efectos hacia el cliente, así como la calidad del servicio que deben de recibir por parte de sus jefes. Dentro de las teorías revisadas se identifican las dimensiones de la calidad del servicio de Parasuraman et al. (1988), principalmente la empatía y la tangibilidad como factores que afectan la calidad del servicio interno. En relación al marketing interno, los trabajadores reconocen que hay acciones encaminadas a lograr su satisfacción, como reconocimientos elite, reconocimientos por la antigüedad en la empresa, festejo de cumpleaños, etc., sin embargo éstos no se reflejan en el apoyo en la función de sus trabajos. Dentro de este punto se encuentra el tema de la evaluación del servicio, tanto la evaluación que reciben las personas de primera línea

que están en contacto con el cliente, como la que realizan estas mismas hacia sus proveedores de servicio, ambas ayudan a mejorar el servicio, sin embargo, desde el punto de vista de los empleados de primera línea, muchas veces el cliente recibe el resultado de un mal día provocado por los factores internos de la empresa como el exceso en la carga de trabajo, falta de tiempo en la realización de sus funciones y falta de suministros y equipo de trabajo para realizar sus funciones repercutiendo en su evaluación.

5.6.3. La calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización

Con la herramienta de recopilación de datos utilizada fue posible observar dentro de la relatoría de las personas el ente social en dónde se desenvuelven los trabajadores, así como los factores que afectan su comportamiento en relación al apoyo entre trabajadores para realizar sus funciones.

Dentro de los departamentos generalmente existen dos grupos de personas que se unen para tener seguridad y poder generando una presión en el trabajo desde el primer día de ingreso. La unión de personas se da entre las personas con mayor antigüedad laboral, y las personas con menor antigüedad. Las del primer grupo se adjudican una serie de derechos por tener más tiempo en la empresa, como el reconocerse las mejores en hacer su trabajo y hacer menos a las personas que van ingresando. En el factor del poder, ejercen presión sobre las personas que van ingresando para que sean parte de su equipo de trabajo y trabajar bajo sus formas, sin embargo, si la persona que va ingresando no accede, provoca el enojo del grupo y se genera una tensión o contiendas entre ambos bandos llegando hasta hacerse la vida imposible, a decir del ambiente, el

cual se vuelve pesado e incómodo. Factores como el tiempo y el cambio de personal hacen que esos círculos viciosos se rompan y se generen otros ambientes de trabajo.

Las actitudes y comportamientos de las personas influyen en el desempeño, la productividad y la satisfacción del trabajador siendo estas más importantes que la remuneración económica.

5.7. Reflexiones de los resultados

Comprender los factores que afectan la calidad del servicio interno con lleva a escuchar y analizar a las personas que intervienen en la entrega del servicio como lo son el proveedor del servicio (jefe) y quien recibe el servicio (empleado de primera línea - subordinado) dentro de la empresa.

En el campo de la hotelería específicamente en Playa del Carmen, las condiciones laborales como las jornadas laborales largas y multifuncionalidad, se identificaron dentro del apoyo entre trabajadores durante la realización de sus funciones, mientras que en la categoría de situaciones personales se hicieron presentes el cuidado de los hijos, los problemas con la pareja y los problemas de salud ocasionados incluso por la misma carga de trabajo. En cuanto a la migración, no se presentó como un factor que interviniera dentro de la calidad del servicio que se ofrece entre los trabajadores.

Los factores internos como la falta de suministros, imparcialidad en la asignación de funciones, antigüedad en la empresa e infraestructura, tienen una mayor incidencia de carácter negativo en la calidad del servicio interno, generando incluso situaciones de chantajes y bullying entre los trabajadores.

Se comprueba que la calidad del servicio interno tiene una repercusión en la productividad, la satisfacción y retención del trabajador así como en la calidad del servicio hacia el cliente, y que las condiciones laborales tienen un mayor impacto en la calidad del servicio más que en la calidad del servicio interno. Así mismo se identifican elementos de la teoría de la calidad del servicio como las dimensiones de calidad de Parasuraman et al. (1988) en donde sobresale la empatía y la confianza. Además también se pueden aplicar teorías como el modelo de brechas del servicio, ya que la calidad del servicio interno empieza por el jefe y se extiende hasta el último eslabón de su cadena de mando, por lo que se puede identificar cuáles son los elementos de amplitud que generan un impacto negativo en la calidad del servicio interno.

La calidad del servicio interno en Playa del Carmen está teniendo un impacto en la parte emocional del Recurso Humano tanto cuando la calidad del servicio interno es positiva como cuando es negativa; genera sentimientos asociados con la felicidad o la no felicidad. El recurso humano ve a la hotelería como su segunda casa al pasar muchas de las veces más de 17 horas desde que sale del trabajo hasta que regresa. Uno de los hallazgos más importantes es que el principal motivo de permanencia en el trabajo es por la vocación de servicio. Su trabajo es pesado pero lo compensa el ambiente agradable donde trabajan, sin embargo cuando existen actitudes negativas la gente piensa en renunciar y cuando lo han hecho las personas se sienten felices, por lo que la calidad del servicio interno es un factor que incide en la rotación de personal.

Cabe señalar que el mismo trabajo de las personas es muy pesado, y en algunos casos es mucho más pesado por la falta o forma de la estructura del hotel, lo cual les provoca problemas de salud y una falta de alimentación.

Los hoteles realizan acciones para retener y mantener satisfechos a sus empleados dentro de sus empresas, pero de cierta manera se están dando cuenta de que no son suficientes. Los entrevistados dejaron ver que actualmente se están realizando cambios tanto de personal, de formas de trabajo e incluso de contratación para la mejora de la calidad del servicio interno.

Es importante recordar que el empleado de primera línea es quien tiene el contacto con el cliente, y es a través de él que se percibe la calidad del servicio que otorga la empresa, por lo que el recurso humano sigue siendo el factor más importante para brindar un servicio de calidad, y que la calidad del servicio interno está asociada con esa calidad.

Por último, en Playa del Carmen el recurso humano tiene la oportunidad de evaluar su permanencia en el hotel, es decir, si le conviene o no trabajar en esa empresa, siendo el ambiente, la costumbre y el tipo de contrato algunos de los factores para su permanencia.

VI.- Conclusiones

En el presente apartado se analizan los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas con base en la literatura sobre el concepto de la calidad del servicio interno. En un segundo análisis, se toman las categorías expuestas al inicio de la tesis: condiciones laborales, situaciones personales y contexto local, y las categorías encontradas: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, infraestructura e antigüedad en la empresa, en relación con las tres perspectivas discutidas en el apartado del marco teórico: perspectiva económica – administrativa, perspectiva mercadológica y perspectiva de las relaciones humanas.

De lo anterior resultan tres modelos conceptuales:

- 1.- La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen
- 2.- La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa
- 3.- La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva del marketing

En relación a la última perspectiva, ésta se analiza en el contexto de las condiciones laborales en el sector hotelero, que aunque no resulta del discurso de los entrevistados, es una realidad a partir de las cifras expuestas en el marco contextual. Además, en este apartado se encuentra a la calidad del servicio interno como vía para lograr resultados positivos en el desarrollo sustentable del sector hotelero internacional.

6.1. La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen

A partir de los resultados de las entrevistas, se determinó que de acuerdo a lo expresado por Heskett (1994), la calidad del servicio interno sigue siendo un ambiente generado a través de los sentimientos del trabajador, pero esta definición puede ampliarse a partir de la identificación de dos tipos de ambientes resultados de esos sentimientos: el ambiente positivo y el ambiente negativo.

Tanto lo expresado de forma verbal como en apariencia (expresiones corporales durante la entrevista), las personas en ambientes positivos manifestaron: felicidad, alegría, estar relajadas, satisfechos con su trabajo; y las personas en ambientes negativos presentaron: tristeza, frustración, impotencia, decaimiento, cansancio, insatisfacción con su trabajo y con la sensación de no ser valoradas.

Además, de acuerdo con Frost y Kumar (2001), se fortalece la teoría sobre que la calidad del servicio interno es un apoyo consciente entre los empleados, en donde los clientes son los trabajadores y el staff de apoyo que incluye a la gerencia son los proveedores del servicio, ya que los entrevistados reconocieron la importancia del jefe para tener calidad en los servicios recibidos, pero al mismo tiempo, señalaron que ésta se ve afectada principalmente por tres factores: la personalidad de los jefes, la falta de conocimientos sobre su área de trabajo y la falta de profesionalismo, sustentando con ello lo expresado por Boshoff y Mels (1995) que el jefe tiene una influencia en el ambiente de la organización y lo expuesto por Finn, Baker, Marshall y Anderson (1996) en donde consideraron en su estudio la dimensión *Tender loving care* y

knowledge, la necesidad de ser tratados con respeto y la competencia de trabajo del conocimiento, dentro del constructo de la calidad del servicio interno.

Un factor reflejo del tipo de calidad del servicio que reciben los entrevistados en sus empresas es la satisfacción del trabajador, ya que el recurso humano que manifestó tener un ambiente positivo, se mostraba satisfecho con su trabajo. En contraste el recurso humano que expresó tener un ambiente negativo, se mostraba insatisfecho con su trabajo, por lo que a diferencia de Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) en la definición de la calidad del servicio interno, no se considera que ésta sea la satisfacción del trabajador con los servicios recibidos, sino que la calidad del servicio interno tiene un impacto en la satisfacción del trabajador.

Dentro del discurso de los entrevistados, se identificó un elemento que abona a la calidad del servicio interno independientemente del tipo de ambiente (positivo o negativo) en el que se encuentre, y este es la vocación del servicio, ya que al sentirse insatisfechas en su lugar de trabajo, el gusto por lo que hacen y la retribución emocional que les da su trabajo las hace permanecer en la empresa, y aquellos que se encontraban satisfechas con su ambiente de trabajo a partir de la relación laboral con sus compañeros y su jefe, se mostraban más felices y satisfechas por el gusto de hacer lo que hacen en sus funciones de trabajo.

Por lo anterior, se puede concluir que hoy en día la realidad en los hoteles internacionales de Playa del Carmen de acuerdo a las declaraciones de los entrevistados, la calidad del servicio interno es un ambiente de trabajo que se produce en la interacción entre el proveedor del servicio y quien recibe el servicio, influido principalmente por el primero de acuerdo a su personalidad, conocimiento del área y profesionalismo que al mismo tiempo dividirán el ambiente en dos:

ambiente positivo y ambiente negativo, resultando con ello la satisfacción del trabajador y por ende su productividad. Lo anterior coincide con lo planteado por Chi (2008) al mencionar que el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente interno están relacionadas con la permanencia en la empresa del trabajador, existiendo una ecuación entre empleados felices igual a empleados satisfechos con su trabajo, resultando en una menor rotación y un mejor desempeño financiero de la empresa debido al decrecimiento en los costos al atraer y capacitar a nuevos empleados.

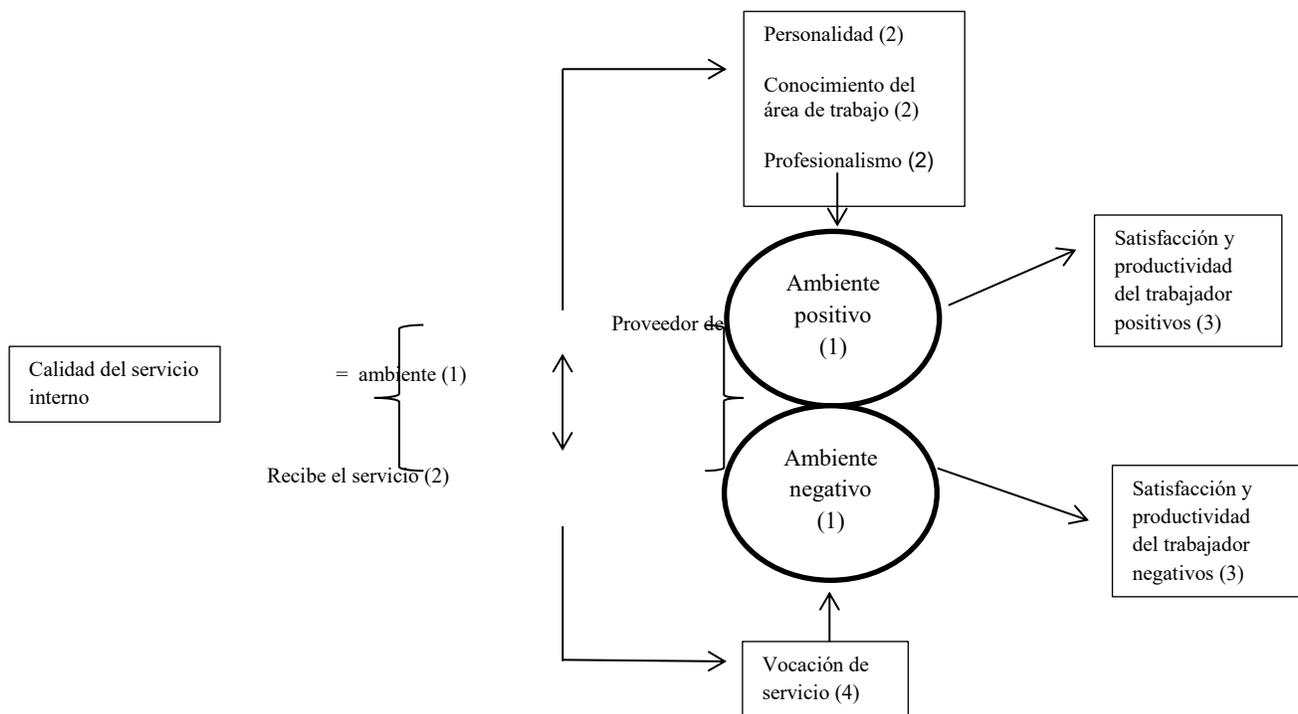


Figura 5. La calidad del servicio interno desde la perspectiva colectiva del recurso humano que labora en los hoteles internacionales de Playa del Carmen

Fuente: elaboración propia basada en el análisis del discurso de los entrevistados y los conceptos de calidad del servicio interno de Heskett y otros (1994), Frost y Kumar (2001), Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996)

- (1) Heskett y otros (1994)
- (2) Frost Kumar (2001)
- (3) Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996)
- (4) Elemento identificado en las entrevistas

A continuación se presentan el análisis de la calidad del servicio interno en relación a las tres perspectivas teóricas desarrolladas en el marco teórico de esta investigación.

6.2. La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa

En el desarrollo del marco teórico se identificaron tres perspectivas desde las cuáles se ha estudiado la calidad del servicio interno. Una de esas perspectivas es la económica administrativa, en donde la calidad del servicio interno se considera como elemento influyente en la productividad y rentabilidad de la empresa a través de una relación de variables expuestas en la cadena de valor servicio - beneficio de Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (1994), la cual desencadenó una serie estudios relacionados con el recurso humano como el principal elemento dentro de una organización para generar productividad y rentabilidad.

Es así que el enfoque humanístico de la administración del período de 1911 a 1999 principalmente por autores como Mayo (1927), Münsterberger (1916) y Chester Barnard (1933) citados en Ponce (2010), se consideró como uno de los ejes de estudio dentro del enfoque económico administrativo, al identificar dentro del estudio de la calidad del servicio variables con mayor predominancia como satisfacción del trabajador, motivación y el liderazgo, mismas que fueron consideradas para proponer el modelo teórico de la calidad del servicio en el apartado teórico de esta investigación

Al respecto, como un primer hallazgo se puede confirmar lo expuesto por Heskett et al. (1994) acerca de que la calidad del servicio interno influye en la satisfacción del trabajador, ya que los entrevistaron externaron estar o no satisfechos con su ambiente de trabajo a partir del servicio que reciben al interior de la empresa. Principalmente se encontró que la satisfacción del recurso humano se genera a partir del trato que reciben en el desempeño de sus funciones el cuál se manifiesta a través de sus sentimientos dejando a un lado aspectos económicos como sueldos

y de estrategias de marketing interno (tema que se abordará en la siguiente perspectiva) acciones que realiza la empresa como un motivante para la permanencia del recurso humano en la organización.

Como un segundo hallazgo se encontró que sigue persistiendo la teoría de Mayo (1927-1947) sobre el hecho de que los factores económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos dado que el recurso humano en los hoteles internacionales de Playa del Carmen encuentra una parte motivacional en su trabajo, al considerar que éste les da un desarrollo personal y encuentran motivación en el reconocimiento que reciben por parte del cliente externo, la cual lo consideran con mayor credibilidad que las estrategias de marketing interno que generan las empresas.

Como segunda línea de investigación dentro del enfoque económico administrativo, se consideró la teoría de sistemas en la administración (Rue y Byars, 2013; Luna, 2015), a través de su fundamento se plantearon desde un inicio las categorías de análisis de la investigación considerando como factores externos: vivienda en relación al costo y convivencia, cuidado de los hijos, transportación, áreas recreativas y migración; y como factores internos: sueldos bajos, jornadas laborales largas, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre empleados de línea y directivos, multifuncionalidad, escasas posibilidades de promoción, competencia con personas extranjeras.

Al respecto los factores encontrados de acuerdo a los entrevistados fueron:

Factores externos: situaciones personales en la subcategoría de cuidado de los hijos, pero también se hallaron subcategorías que no habían sido consideradas como: enfermedad de los hijos y problemas con la pareja. Lo anterior, debido a que las personas con esas problemáticas no

se concentran en su trabajo, lo que produce desatención en sus labores, provocando que los compañeros de trabajo lo noten y se susciten problemas entre ellos al haber quejas sobre el rendimiento en el desempeño de su trabajo. La situación es moderada por el supervisor o jefe de área entrando en juego el perfil del supervisor detectado en el concepto de calidad del servicio interno mencionado en esta primera parte (personalidades, conocimiento del área y profesionalismo).

Factores internos: jornadas laborales largas. Al ser el trabajo demandante, no permite una comunicación cordial o amena entre los trabajadores ocasionando ambientes rípidos o fríos durante las jornadas laborales agotadoras. Cabe señalar que esto lo perciben las personas que son nuevas en el área, pero para los trabajadores que ya tienen tiempo es común.

Sin una relación aparente con la calidad del servicio interno están el sueldo y la escasa posibilidad de promoción, siendo esta última contraria a lo establecido al inicio de la investigación al sí existir posibilidades de acenso hacia puestos operativos. Éstos factores internos considerados desde la perspectiva de la teoría de sistemas tienen un punto de encuentro con la teoría del enfoque humanístico, ya que el sueldo como factor interno y medio para lograr las principales necesidades del ser humano, no es un factor aparente importante parte el recurso humano que labora en los hoteles internacionales de Playa del Carmen, no así la satisfacción en la realización de su trabajo, encontrando en ella la autorrealización, por ejemplo: a la camarista le gusta limpiar, a la toma ordenes le gusta el proceso de tomar ordenes, al supervisor de cuartos le gusta arreglar cosas, y a los supervisores les gusta ayudar a su personal, por lo que la vocación del servicio es un pilar en la construcción de la calidad el servicio interno.

Otros de los factores que fueron identificados en el desarrollo de las entrevistas y que no fueron establecidos al inicio del proyecto fueron: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, antigüedad en la empresa e Infraestructura, siendo todos los anteriores factores internos.

Dichos factores fueron otro de los hallazgos en la investigación, primero porque no se tenían considerados desde el inicio y segundo porque en el análisis se observó la relación con la teoría de administración por calidad total (Cantú, 2011; Christopher, Payne y Ballantyne, 1994; Band, 1994). Feigenbaum (1994) retoma a la calidad en la administración como una estrategia competitiva, en donde la organización entendida como un sistema parte del enfoque del cliente desde de la planeación estratégica, generando sistemas de administración de la calidad en donde los empleados se sienten motivados para hacer su trabajo y contribuir al desarrollo de la organización, así como con contar con personas capacitadas para hacer su trabajo y lograr mejores resultados.

Sin embargo, estas categorías demostraron una debilidad de la empresa en los sistemas, procesos y procedimientos de calidad, ya que existen casos en donde los supervisores o jefes del área a decir de los entrevistados muestran un desconocimiento en el tema de procedimientos y no son conscientes en la repartición de las tareas, ocasionando descontento y fricción entre los empleados. Además, existen los chantajes o malas prácticas en lo relacionado a los suministros extendiéndose este problema hasta la calidad del servicio al cliente externo. Por ejemplo, hubo personas que señalaron que dar propina o llevarse bien con las personas que entregan los suministros ayuda para que no les falte el material, equipo o suministros necesarios para realizar sus funciones, e incluso los necesarios para dotar una habitación con los estándares de calidad establecidos. A decir por parte de uno de los supervisores, los hoteles manejan estándares de

calidad que debe de cumplir, y esos estándares están relacionados con el uso de suministros, por eso se debe de cuidar el correcto uso y medir el uso durante el mes a través de los reportes.

Por lo anterior, se determina que los sistemas de gestión de la calidad no se llevan de manera correcta, además de que afectan la satisfacción del trabajador, por lo que refuerza lo dicho por Chu- Fang y Kuo- Ping (2014) en donde la estandarización del trabajo está asociada con la satisfacción del trabajo, ya que el personal de staff requiere del apoyo para continuar con su laboral. Aunado a ello, el conocimiento y profesionalismo del jefe sobre los sistemas de gestión de calidad son un elemento importante en la brecha entre la satisfacción y la estandarización del servicio.

La antigüedad en la empresa como categoría de hallazgo, se desarrolla en el apartado de la calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas, por lo que a continuación se explica la infraestructura como factor interno en la relación de la calidad del servicio interno.

La infraestructura es una categoría que se encontró como un impacto directo e indirecto en la calidad del servicio interno. Como factor de impacto directo, las distancias entre el lugar de trabajo del recurso humano y las de abastecimiento para realizar su trabajo, son muy extensas, y aunque existen medios de transporte, éstos son muy tardados. Por lo que cuando les falta material o equipo para desempeñar su trabajo, se apoyan o no entre ellos dependiendo del ambiente en que se encuentre, sea éste positivo o negativo. El impacto indirecto se observó en lo relacionado a su salud, ya que el cansancio o desgaste físico que les ocasiona sus actividades, ha mermado en algunos casos en padecimientos físicos como por ejemplo en el caso de una camarista que presentó problemas de rodillas de tanto subir y bajar escaleras; además de que en

algunas ocasiones optan por no comer derivado de las distancias entre el comedor y el área donde desempeñan sus funciones, y a la carga de trabajo con las que cuentan, presentándose de esta manera una falta de calidad en el servicio interno por parte de la infraestructura de la empresa.

Con lo anterior, se refuerza que la calidad del servicio interno es afectada por factores internos y externos, y en el caso de los hoteles internacionales de Playa del Carmen, tienen un mayor peso los factores internos, minimizando de esta manera a los factores externos relacionados con un contexto nacional o local sobre el salario en el sector hotelero, siendo la vocación del servicio y la motivación que reciben por parte del cliente, los pilares para el desarrollo de la calidad del servicio. Sin embargo, en el apartado de la calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas, se abordará el contexto de Playa del Carmen, en donde se mencionará la oferta laboral como una de las bondades de este destino.

Al mismo tiempo, dentro del análisis de las categorías se refleja una necesidad de reforzar los sistemas de gestión de la calidad para el aseguramiento de la calidad como estrategia competitiva, así como el perfil del jefe de área en relación al profesionalismo, conocimiento del área y personalidad. Así mismo, revisar las estrategias de marketing que le den credibilidad a la empresa, conjuntamente con aspectos de diseño y servicios internos en el desempeño de las funciones de los trabajadores, que afecta no solo su satisfacción sino cuestiones de bienestar encontrando un área de oportunidad en el enfoque humanístico en los hoteles internacionales de Playa del Carmen.

Autorrealización en el trabajo (1)

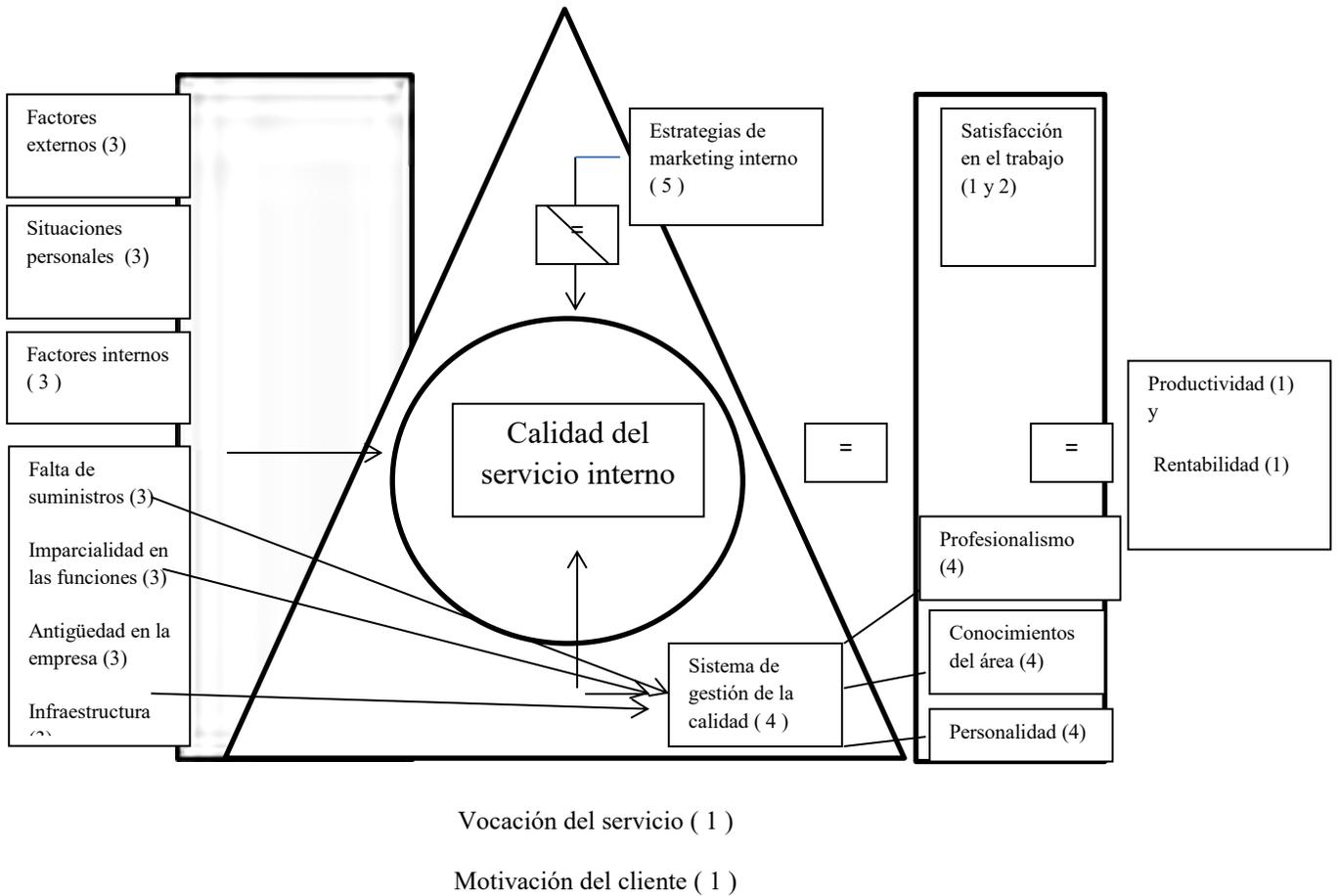


Figura 6. La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa

Fuente: elaboración propia basada en el análisis del discurso de los entrevistados y los conceptos de calidad del servicio interno de Heskett y otros (1994); el enfoque humanístico de Mayo (1927), Münsterberger (1916) y Chester Barnard (1933) citados en Ponce (2010); el enfoque de sistemas de la administración de Rue y Byars (2013) y Luna (2015); el enfoque de calidad total de la administración de Cantú (2011), Christopher, Payne y Ballantyne (1994), Band (1994), Feigenbaum (1944) y el Marketing interno de Berry y Parasuraman (1992) y Grönroos (1981)

- (1) La cadena servicio – beneficio: Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (1994)
- (2) Enfoque humanístico de la administración: Mayo (1927), Münsterberger (1916) y Chester Barnard (1933) citados en Ponce (2010)
- (3) Enfoque de sistemas de la administración: Rue y Byars (2013) y Luna (2015)
- (4) Enfoque de calidad total de la administración: Cantú (2011), Christopher, Payne y Ballantyne, (1994), Band (1994); Feigenbaum (1944)
- (5) Marketing interno: Berry y Parasuraman (1992) y Grönroos (1981)

6.3. La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva del marketing

Aunque el término calidad del servicio interno aparece en el modelo con enfoque económico administrativo de Heskett en 1994, la conceptualización así como la forma de medir éste concepto tiene su raíz en el marketing, a través del concepto de calidad del servicio principalmente, y con el marketing interno como segunda relación.

En el marco teórico de esta investigación, se aborda la calidad del servicio interno desde la perspectiva del marketing, comenzando por señalar que los servicio en sí son complejos por lo que por ende, su calidad también resulta compleja, principalmente derivado de la cantidad y variedad de dimensiones o criterios que intervienen al momento de definirla, ya que cuenta con un componente primordial en su definición, que es la subjetividad. Sin embargo, dentro de los esfuerzos para comprender el concepto de calidad del servicio, investigadores han hecho algunas aproximaciones al concepto a través de definir las dimensiones de calidad del servicio, para lo cual se expusieron los modelos de Grönroos (1992) y de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985).

Con las entrevistas realizadas, se puede determinar que al igual que la calidad del servicio de Grönroos (1992) y principalmente de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985), la calidad del servicio interno está basada en la percepción y expectativa de las personas. Las respuestas señalaban que los empleados esperan por parte de sus jefes en un buen trato, y dentro de las dimensiones que más se encontraron en sus discursos fueron la empatía y la confianza. Conjuntamente, como se ha señalado en los apartados anteriores, existen favoritismos y sobornos que afectan el desempeño de sus funciones, así como una falta de profesionalismo y conocimiento por parte de sus jefes, por lo que los empleados que esperan recibir un servicio

formal bajo procesos y procedimiento de calidad y no lo tienen, tienen una brecha más amplia de satisfacción que los empleados que sí lo reciben.

Aunado a lo anterior los trabajadores reconocen que la calidad es una cadena que se debe de dar de arriba hacia abajo, si el gerente da el apoyo, el supervisor lo tendrá, y al mismo tiempo el empleado de línea que al final es quien da el servicio al huésped. Esa cadena va enlazando y construyendo a la empresa, cuando el jefe es empático, trata bien a su personal, les da la confianza para acercarse a solicitar sus derechos como los días de descanso y los permisos, e incluso con situaciones personales, tienen paciencia a los problemas que presentan, dan ejemplo de buena actitud fomentan una calidad del servicio interno.

En lo que respecta al marketing interno, como se expresó en el apartado anterior, los trabajadores encuentran su satisfacción a través del desarrollo de sus funciones. Las personas han encontrado en su labor, un desarrollo y desenvolvimiento personal, y las estrategias de marketing interno como las frases de motivación y dinámicas en los briefing, no tienen mucho peso ya que piensan que la motivación que les ofrecen en el hotel no es sincera pues se hace a partir de los jefes, es decir, cada que cambian de jefes lo cual es continuo, cambian de actividades. A decir de los entrevistados, cada jefe trae su idea y su forma de trabajar, por ejemplo, en el caso del Entrevistado 1, mencionaba que el festejo de los cumpleaños primero era una felicitación con una tarjetita y después aumento a dos chocolates y dos flores, pero que ese cambio se dio, porque por una situación del hotel, fueron a trabajar a otro hotel de la misma cadena y se dieron cuenta de que en ese hotel tenían un mejor ambiente de trabajo y otras cosas que les gustó más que su lugar de trabajo, por lo que al regresar, el hotel intentó reaccionar ante esa situación, pero el personal no lo tomó a bien, porque pensaron que no tenían que haber visto esos mejores tratos para que en su hotel lo empezaran a hacer.

Cabe señalar que aunque las estrategias de marketing no tienen en un peso en la satisfacción del trabajador, el personal sí participa en ellos como en los programas para reconocer su trabajo y las celebraciones por sus años de trabajo en la empresa.

De acuerdo a lo establecido por Berry y Parasuraman (1992), el marketing interno debe de cumplir la función de atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados y el trabajo debe de ser tratado como un producto que satisfaga las necesidades de los trabajadores, sin embargo esto no se está cumpliendo en su totalidad y se puede tangibilizar en la rotación de personal que sufren los hoteles internacionales de Playa del Carmen. Bajo el punto de vista de los supervisores entrevistados, esto lo atribuyen a la carga de trabajo y bajo el punto de vista de los empleados de primera línea o staff, es debido al mal trato o ambiente que hay en los hoteles, por lo que tampoco se pone de manifiesto lo establecido por Tortosa, Rodríguez, Moliner, Lorens y Callarisa (2014), el salario no es suficiente para tener y retener a empleados, al interior de la empresa se debe de trabajar en la relación con los compañeros de trabajo y con los superiores, la autonomía, el trato, las condiciones laborales y los valores que impregnan la cultura organizacional de la empresa.

Por lo expuesto, la credibilidad que presenta la organización hacia sus empleados y la mejora de sus servicios internos con calidad son otras áreas de oportunidad en la calidad del servicio interno de los hoteles internaciones de Playa del Carmen, ya que éstos conllevan a una ventaja competitiva en el mercado Berry (apudAhmed y Rafiq, 2002:15) citado en Jiménez (2009)

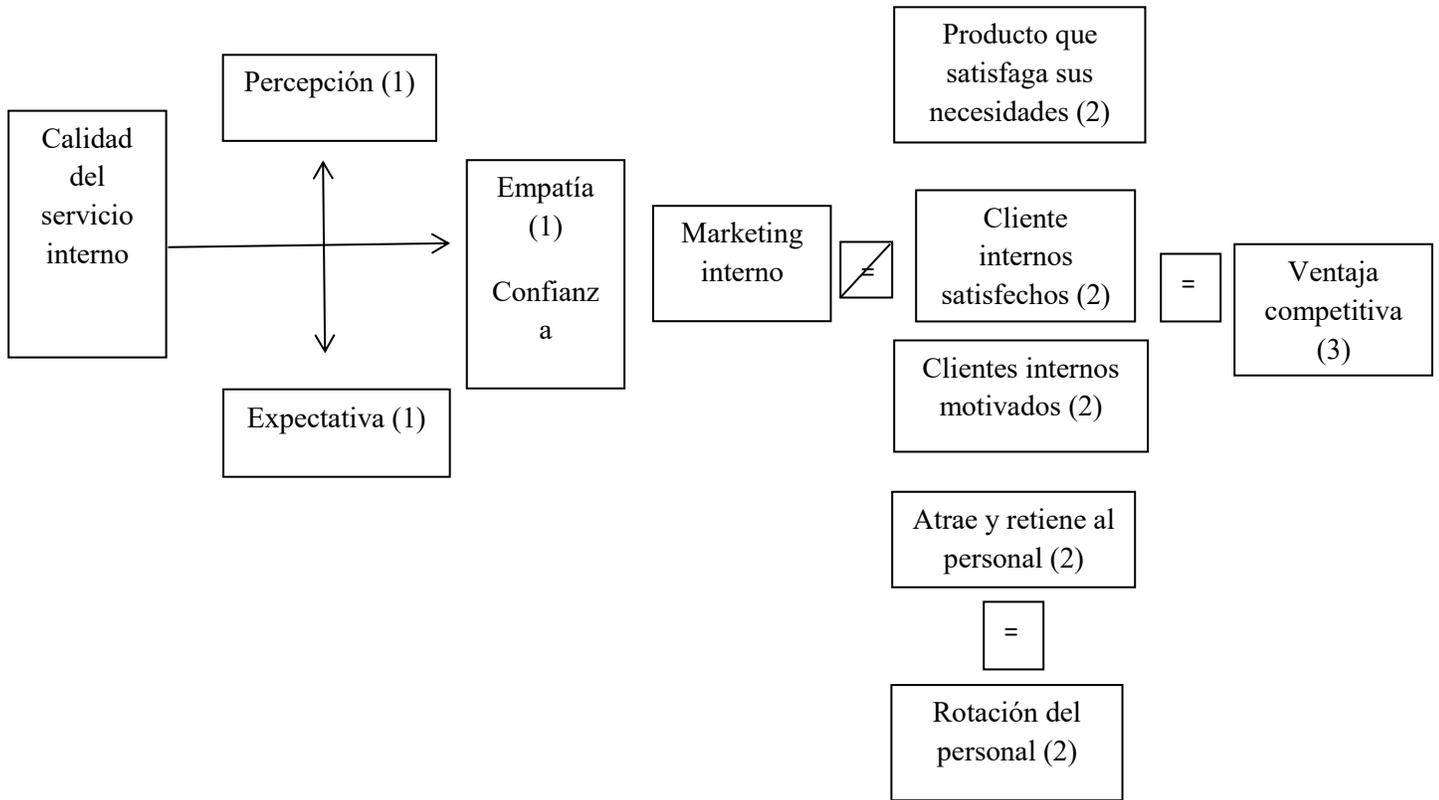


Figura 7. La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva del marketing

Fuente: elaboración propia basada en el análisis del discurso de los entrevistados y los conceptos de calidad del servicio de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985) y de marketing interno de Berry y Parasuraman (1992) y Berry (apudAhmed y Rafiq, 2002:15) citado en Jiménez (2009)

- (1) Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985)
- (2) Berry y Parasuraman (1992)
- (3) Berry (apudAhmed y Rafiq, 2002:15) citado en Jiménez (2009).

6.4. La calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización a partir del contexto y hacia la sustentabilidad

En este apartado se analiza el comportamiento de los trabajadores en la calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas entorno al ambiente que generan y su efecto en la competitividad turística desde el resultado sobre la categoría de las condiciones laborales, las situaciones personales y el contexto local. Además, se analiza la antigüedad de la empresa como factor detonante en las relaciones humanas y que afectan la calidad del servicio que se otorga entre los trabajadores. Y como último punto, se relaciona el objeto de estudio con el desarrollo sustentable.

6.4.1. La organización desde la perspectiva de las relaciones humanas en el contexto de las condiciones laborales del sector hotelero en la construcción colectiva del recurso humano

Esta investigación nació de la necesidad sobre indagar cuáles son los factores que están afectando el comportamiento del trabajador en relación a la calidad del servicio interno. Las categorías consideradas dentro del comportamiento del recurso humano que trabaja en los hoteles internacionales de Playa del Carmen fueron: las condiciones laborales y las situaciones personales que provoca el contexto de Playa del Carmen, por lo que el análisis del estudio se aborda desde una perspectiva social. Para Vázquez (2008) dentro de las organizaciones se genera un ambiente que afecta el comportamiento y la actitud de las personas, y de acuerdo con Robbins (1998) afecta la productividad de la empresa, así como la calidad de los productos y servicios, ya que una organización requiere de una alta participación de los empleados, por lo que su actitud y comportamiento involucra la reflexión de lo que hacen y su compromiso con su trabajo. De ahí que se toma a la calidad del servicio que se proporciona al interior de la empresa como un reflejo

del comportamiento de las personas que afecta la productividad de la empresa, así como la calidad del servicio que proveen al cliente externo afectando con ello la competitividad de las mismas.

En un contexto nacional, los datos muestran la necesidad de elevar la competitividad turística de México (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018), siendo la calidad de los servicios una vía para ello. Dentro del sector hotelero, las condiciones laborales es un factor que se relaciona con la calidad del servicio a través de la relación satisfacción del empleado – cliente, ya que al contar con empleados insatisfechos el nivel de la calidad del servicio es baja (Martínez, 2003; Albarracín, Castellanos, Durán, Alonso y Santiago, 2010), y como se ha visto en la literatura, la calidad del servicio está vinculada con la calidad del servicio interno a través de una serie de variables.

En un contexto nacional, las cifras sobre las condiciones laborales en el sector hotelero reflejan una precariedad, decadencia y una calidad baja (Palafox, Zizumbo y Arriaga, 2010; Méndez et al., 2013). En Quintana Roo, el gobierno del estado reconoce la reducción que ha tenido el salario de la población desde el 2010 a la fecha contribuyendo al detrimento de los niveles de bienestar socioeconómicos de la población.

A pesar de ese contexto, aparentemente las condiciones laborales no son un factor en la calidad del servicio interno como se planteó al inicio de esta investigación, ya que los entrevistados no demostraron un interés por el salario como un elemento positivo o negativo en el ambiente del trabajo y el apoyo entre compañeros, es decir, el comportamiento de los trabajadores en el ambiente laboral no depende ni de su salario, ni de las diferencias salariales entre el mando directivo y los subordinados. Lo anterior se deduce que es debido a dos

elementos: uno, la vocación del servicio, ya que las personas manifestaron que por encima de lo laboral está el gusto por su trabajo. Y como segundo elemento, aunque no se llega a la conclusión a través de lo manifestado, sino a partir del análisis del contexto local, es que el contexto del lugar de procedencia de las personas interviene en la valoración de las condiciones laborales, ya que los entrevistados provienen de Chiapas, Tabasco y Veracruz, y estas entidades son los de mayor rezago educativo y económico a nivel nacional. Cabe mencionar que la migración es una característica particular de Playa del Carmen y los entrevistados son parte de las estadísticas del lugar de procedencia del personal operativo que labora en los hoteles internacionales de la Riviera Maya, ya que de acuerdo con la Asociación de Hoteles de la Riviera Maya (2016), los estados con mayor porcentaje de procedencia en la Riviera Maya en puestos operativos son los estados de: Quintana Roo, Yucatán, Ciudad de México, Veracruz y Chiapas.

El primer factor refuerza lo dicho por Martínez (2003) el cuál menciona que “pese a las condiciones laborales, en el discurso los trabajadores aceptan sus propias condiciones y el nivel de integración laboral es muy alto, lo que significaría que existen altos índices de vocación laboral, ética del trabajo e identificación corporativa” (p.45)

Otra de las categorías contempladas al inicio de la investigación y que se mencionó como un factor interno que influye desde la perspectiva económica - administrativa en la calidad del servicio interno, son las jornadas laborales largas. Esta categoría también se une al contexto internacional sobre las condiciones laborales que afectan a la industria hotelera, poniéndose de manifiesto: la problemática de los horarios de los trabajadores de los hoteles al ser estos de turnos rotativos de horarios y días, el abuso que comete la industria turística trabajando fuera de la Ley Federal del Trabajo en relación a las horas extras, los días de descanso y los contratos

(UNICEF, 2017) y la naturaleza de las actividades en el sector hotelero al ser estas de carácter antisocial, cansadas y agotadoras (Organización Internacional del Trabajo, 2010).

Dentro del contexto internacional sobre las condiciones laborales, también se abordan las condiciones en las que se desarrollan las actividades laborales en relación a la falta de equipo y utensilios adecuados, así como la falta de ropa para hacer las camas (Martínez, 2003), situación que también fue expresada como factor interno de descubrimiento que interviene en la calidad del servicio interno de Playa del Carmen desde una perspectiva económica – administrativa.

Por lo anterior, aunque el salario no fue manifestado como un factor que influye en la calidad del servicio interno de los hoteles internacionales de Playa del Carmen, al interior se palpa el contexto internacional de las condiciones laborales sobre el tipo de actividades que se realizan en la industria hotelera y las necesidades de material y equipo para realizarlas, y que afectan el comportamiento y la productividad de los trabajadores.

6.4.2. La antigüedad en la empresa, reflejo de las conformaciones humanas en los hoteles internacionales de Playa del Carmen, en la manifestación de la calidad del servicio interno

La última categoría a mencionar descubierta como factor que influye en la calidad del servicio interno, es la antigüedad en la empresa. Ésta categoría a diferencia de las demás, se manifestó en el colectivo de los trabajadores formando dos grupos sociales entre las personas con mayor antigüedad en la empresa y las personas con menor antigüedad. Entre el comportamiento que se encontró, el grupo de mayor antigüedad en la empresa influye en el jefe y en el ambiente de trabajo al adjudicarse derechos no escritos por su antigüedad, como un mejor trato y preferencias en la repartición de tareas, ejerciendo poder sobre sus jefes y creándose

círculos viciosos en el desempeño de su trabajo. A su vez, el grupo con menor antigüedad pasa por un proceso de aceptación y reconocimiento por parte del grupo con mayor antigüedad, al creer que las personas de recién ingreso no poseen experiencia en su trabajo y capacidad para desempeñar sus funciones. Cabe señalar que este proceso es doloroso emocionalmente para las personas de nuevo ingreso al señalarse casos de bullying al referirse a las personas con apodos por su supuesta lentitud.

Con ello se confirma lo manifestado por Lucas (2013), al mencionar que el principio general de la sociología de las organizaciones es el hecho de que las organizaciones son formas de agrupaciones humanas en las que priman las personas, la afectividad, el sentido de pertenencia o las relaciones cara a cara.

En esa conformación de agrupaciones humanas en relación a la calidad del servicio interno, entra en juego el papel del jefe, el cuál a partir de la literatura, es el encargado de permear la calidad del servicio dentro de la organización a través de técnicas de motivación y liderazgo, sin embargo, como se presentó en la calidad del servicio interno de Playa del Carmen, esto no se logra principalmente por tres elementos: profesionalismo, conocimientos del área y personalidad. Con respecto a lo anterior, a decir de los dos jefes de área entrevistados, ellos se han formado a partir de la experiencia en sus puestos de trabajo y su personalidad ha ayudado a mitigar las problemáticas que se padecen en el ambiente del trabajo, acompañar a su trabajador durante toda su jornada laboral para que no se sienta abandonada contribuye tanto a la satisfacción del trabajador como a la del mismo jefe.

En relación a la calidad del servicio interno en los hoteles internaciones de Playa del Carmen desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización a partir del contexto,

se puede resumir que el ambiente que se produce al interior de los hoteles internacionales de Playa del Carmen, es un reflejo social producto de las condiciones laborales del sector hotelero, las situaciones personales y el contexto local de Playa del Carmen.

6.4.3. La calidad del servicio interno como vía para el logro de un desarrollo sustentable

En el análisis de los factores que intervienen en la calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen, se encontró que las emociones juegan un papel importante en la percepción de la calidad al interior de las empresas. Si bien es cierto que las condiciones de bienestar de la población en Quintana Roo sobre la satisfacción de la población, el balance afectivo, los enunciados eudémónicos y de plenitud se presentan en niveles satisfactorios (INEGI, 2016), es una realidad que los ambientes encontrados se dividen a partir de las emociones del trabajador, y que aunque se encuentran dos tipos de ambientes: positivo y negativo, el ambiente negativo es de mayor predominancia.

Estudios recientes sobre la calidad del servicio interno (Sharma, Chuen y Kingshott, 2016; Fadil, Singh y Joseph, 2016) relacionan a la calidad de vida y el bienestar del trabajador como factores que intervienen en la calidad del servicio interno, al respecto, el gobierno del estado reconoce que el sector turismo no permite mejorar las condiciones de vida de los trabajadores del sector.

Dentro de la teoría sobre el desarrollo sustentable se encuentra la dimensión de calidad de vida de las personas y su estado de bienestar en donde se tocan aspectos de felicidad, satisfacción o placer como parte de su propósito (Acerenza, 2013; Díaz; 2011), por lo que al no contar el recurso humano que labora en los hoteles internacionales de Playa del Carmen con condiciones

laborales favorables para su bienestar y calidad de vida, no se está contribuyendo a un desarrollo sustentable desde una perspectiva social, además desde el ámbito económico, ésta podría verse afectada en un mediano plazo por la pérdida de competitividad.

Aunado a lo anterior, la rotación del personal es un factor latente en el sector hotelero de Playa del Carmen, por lo que podría ser reflejo según lo expresado por Martínez (2003) de las relaciones laborales y las condiciones de trabajo, ya que estas implican para el sector hotelero una alta rotación de los trabajadores lo cual dificulta su cualificación y afecta de forma negativa a la calidad y competitividad de los servicios producidos, además de acuerdo a Cañada (2016) “las nuevas formas en la organización del trabajo y las condiciones contractuales han repercutido también en una pérdida de calidad del servicio” (p. 10)

Es importante señalar que derivado de la oferta de trabajo que existe en el destino, el recurso humano tiene la oportunidad de evaluar su permanencia en el hotel, es decir, si le conviene o no trabajar en esa empresa, siendo el ambiente, la costumbre y el tipo de contrato algunos de los factores expresados para su constancia.

En el estado del arte se encontró que con el paso del tiempo la calidad del servicio interno ha sido objeto e instrumento de estudio en las investigaciones realizadas. Como objeto de estudio descubriendo factores que intervienen en ella desde dimensiones de carácter administrativo como liderazgo y motivación hasta el vínculo con el bienestar y calidad de vida del recurso humano. Esta investigación contribuye en el campo específico del sector hotelero internacional a observar factores internos principalmente que influyen de manera positiva o negativa en la calidad del servicio interno.

Al mismo tiempo se conjunta una visión por cada una de las tres perspectivas teóricas desarrolladas en el marco teórico, siendo la perspectiva económica administrativa la primera, al ser tomada la calidad del servicio interno como una variable que detona a través de una serie de elementos la productividad y rentabilidad de la empresa; después, como segunda perspectiva, se identifica a la calidad del servicio y al marketing interno como teorías en la comprensión y medición de la calidad del servicio interno, y por último se integra la perspectiva de las relaciones humanas en la organización al considerarse a las empresas como entes sociales que se ven afectadas por el comportamiento y actitud de las personas hacia la productividad de la empresa, construyendo de esta manera los modelos funcionales antes expuestos.

6.5. Conclusiones finales

El establecimiento de cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación, contribuyeron a esclarecer el camino a seguir durante el estudio. El desarrollo del primer objetivo específico, aportó en comprender cómo se compone el concepto, sus inicios y su evolución. Con ese panorama, se pudieron trazar las líneas de investigación a seguir, identificando, que la calidad del servicio interno es un concepto compuesto por dos disciplinas principalmente: la administrativa y la mercadológica, lo que da como resultado una serie de factores que se involucran en la comprensión y en la operacionalización de dicho constructo.

Los principales factores a analizar dado los estudios previos, la tendencia del sector laboral en la actividad turística, y el contexto específico de Playa del Carmen, eran las condiciones laborales y las situaciones personales, por lo que con el desarrollo del marco teórico los resultados de las entrevistas se pudieron situar en perspectivas de análisis desde una forma global y específica de la siguiente forma: La calidad del servicio interno en los hoteles

internacionales de Playa del Carmen, La calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa y del marketing.

Con el segundo objetivo específico se describe el contexto de la actividad turística desde un panorama internacional, nacional y local, hacia las condiciones sociales, laborales y económicas actual que vive el recurso humano que labora en los hoteles internacionales de Playa del Carmen aportando a contestar la pregunta de investigación ¿De qué manera influyen las condiciones laborales, las situaciones personales y el contexto local en la calidad del servicio entre trabajadores al interior del sector hotelero internacional?. Con este resultado se obtiene que la calidad del servicio interno representa una ventaja competitiva sustentable para el sector hotelero poniendo en la mesa dos puntos: las cifras que reflejan una decadencia en el sector laboral al ofrecer trabajos precarios y la vocación del servicio, fuente principal de motivación del trabajador.

Por último, al evaluar los aspectos que afectan a las personas en lo individual y en lo colectivo en relación con la calidad del servicio interno, se pudieron analizar las categorías y subcategorías planteadas, descubriendo que los factores internos de la organización tienen mayor peso que los factores externos. Confirmando con esto a: jornadas laborales largas, cuidado de los hijos y multifuncionalidad como factores que afectan la calidad del servicio interno, y descartando a: sueldos bajos, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre los empleados de línea y directivos, escasas posibilidades de promoción por el tipo de empresas establecidas, competencia laboral con personas extranjeras, vivienda, costos, convivencia, transportación, áreas recreativas y

migración. Además se agregan las categorías descubiertas: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, antigüedad en la empresa e infraestructura.

Por lo anterior, cada uno de los objetivos contribuyó a alcanzar el objetivo general de analizar la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno a partir de las condiciones laborales, el contexto local y las situaciones personales del recurso humano en el sector de hotelería internacional de Playa del Carmen.

Con este trabajo se logran integran las dos principales disciplinas que sustentan la comprensión de la calidad del servicio interno, ya que estudios previos hacían referencia a la calidad del servicio interno desde una perspectiva económica – administrativa o a una perspectiva mercadológica. Por lo que con este resultado se obtiene una visión más amplia de qué es la calidad del servicio interno, cuáles son los enfoques con los que se puede abordar, sus dimensiones, así como la combinación de factores a partir de las teorías planteadas en dichas perspectivas.

Al mismo tiempo, se evidencia la necesidad de retomar en la investigación el primer enfoque descrito del concepto el cuál se centra en los sentimientos de los trabajadores, ya que estos fueron el principal reflejo de los resultados de los discursos obtenidos.

Específicamente para el sector turístico y la hotelería, se agregan los factores internos: falta de suministros, imparcialidad de las funciones, antigüedad en la empresa e infraestructura, como los de mayor incidencia en la calidad del servicio al interior de la empresa como dimensiones dentro de este constructo analizado. Además, como parte del análisis de los resultados resalta la falta de funcionalidad del marketing interno con respecto a clientes internos satisfechos y motivados y la alta vocación del servicio del recurso humano porque lo que esto

podría derivar en otras investigaciones específicamente para este sector enfocados a indagar cuáles son las necesidades del trabajador a partir de su realidad.

Dentro de las contribuciones a las posibles líneas de investigación, está la de comprobar la relación directa de la calidad del servicio interno a través del recurso humano, y no de manera indirecta mediante del cliente con la rentabilidad de la empresa como se ha venido estableciendo en los estudios previos, ya que los resultados de esta investigación arrojan que la productividad del trabajador se ve afectada por la calidad del servicio interno a través de los sentimientos tanto en los ambiente negativos como positivos, por lo que además se hace patente la necesidad de incorporar el análisis de las emociones tanto a nivel personal como influidas por el colectivo y por lo social, en la satisfacción y desempeño del trabajador.

Es importante señalar que este estudio tiene sus limitaciones, primero, porque es un estudio cualitativo que busca profundizar en la comprensión de factores, y no en la generalización de información, segundo, porque está acotado específicamente a tres categorías de análisis: condiciones laborales, situaciones personales y contexto local, y tercero, porque está centrado específicamente en el sector hotelero. Debido a este último punto, se recomienda incorporar en el análisis la funcionalidad de los sistemas de gestión de calidad, ya que en este caso, se asumió su correcto funcionamiento al considerarse hoteles internacionales certificados.

En resumen, este estudio es una alerta para los hoteles internacionales de Playa del Carmen, ya que los factores internos resultaron tener un mayor peso en el análisis del constructo de la calidad del servicio interno, mostrando con ello, una debilidad para proveer servicio de calidad hacia sus empleados debido a sus sistemas de gestión de calidad, incluidos sus procesos, procedimientos, cultura organizacional y a la misma infraestructura del hotel. Además, las

estrategias de marketing interno que están llevando a cabo, no están colaborando con impactar en la motivación y satisfacción del personal, por lo que de acuerdo a la literatura revisada, se está poniendo en riesgo la competitividad de los hoteles en el mercado.

VII.- Recomendaciones

Dado los resultados de este estudio, se recomienda a los hoteles internacionales de Playa del Carmen el análisis de tres aspectos principalmente: la operación correcta de los sistemas de gestión de calidad, el perfil de los jefes o supervisores de áreas, así como las emociones que está presentado el recurso humano de primera línea u operativos. Conjuntamente, se sugiere la evaluación de las dimensiones encontradas en la calidad del servicio interno a través de pares entre hoteles como: garantizar un adecuado suministro de materiales a todos los trabajadores sin importar la antigüedad. Al mismo tiempo, es importante ejercer acciones como: proporcionar cursos de sensibilización a mandos medios y directivos sobre la trascendencia de la calidad del servicio interno.

En el mismo sentido, se aconseja potencializar el alto grado de vocación del servicio que están presentando las personas a través de estímulos que impacten la parte emotiva del recurso humano para que siga siendo una balanza entre su permanencia en la empresa y la oferta laboral que se presenta en Playa del Carmen.

En un contexto nacional, los resultados de la presente investigación favorecen a una alineación entre el Plan Nacional de Desarrollo, la Secretaría de Turismo, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicio y Turismo, en busca de la mejora de la calidad del servicio del sector turístico. Además, se hace latente la necesidad de instrumentos o mecanismos que evalúen no solo la calidad del servicio desde la óptica del cliente externo, sino también, la calidad del servicio que se está otorgando al interior de las empresas, en donde participen actores federales, estatales, municipales, públicos y privados.

Dentro de las líneas de investigación a desarrollar, se recomiendan estudios enfocados a los factores internos que afectan la funcionalidad de los sistemas de gestión de calidad, la efectividad de las estrategias de marketing interno, así como de las características de los líderes dentro de la organización. Aunado a ello, se recomienda trabajar en programas específicos a las necesidades y problemáticas internas de los trabajadores que aporten en su desarrollo personal y profesional.

Es importante señalar que los resultados y conclusiones arrojados en este estudio, son a partir del discurso del recurso humano en el contexto de Playa del Carmen, por lo que las recomendaciones podrían aplicar para cualquier empresa del sector turístico, ya que se está tomando el sentir de personas que forman parte de la sociedad en su conjunto.

VIII.- Lista de Referencias

Acerenza, M. (2013). Desarrollo sostenible y gestión del turismo. México: Trillas.

Ahmed, P. y Rafiq M. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, (14)6. 449-462.

Ahmed, P. y Rafiq M. (2002). Internal Marketing. Gran Bretaña: Butterworth Heinemann.

Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=cmAkgoa977gC&printsec=frontcover&dq=Internal+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjjsL-42rPTAhVDzIMKHatCA4EQ6AEIKzAB#v=onepage&q=Internal%20marketing&f=false>

Albarracín, D., Castellanos, M., Durán, E., Alonso, D., Santiago, C. (2010). Relaciones laborales en los establecimientos hoteleros: los y las trabajadoras ante la crisis del modelo laboral y económico hotelero Recuperado de: emigrajuven.ccoo-servicios.es/component/attachments/download/12

Alfaro, J. (1990). Acercamiento a la metodología de Max Weber. *Revista de sociología*.5,129-146.Doi:10.5354/0719-529X.1990.27607. Recuperado de

<http://www.revistadesociologia.uchile.cl/index.php/RDS/article/viewFile/27607/29274>

Alonso, L.E. (1998). La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa. España. Fundamentos colección ciencia.

Anderson, E.W., Fornell, C. y Lehmann, D.R. (1994). "Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.

- Arroyo, L. y Gutiérrez, E. (2007). El empleo en el sector hotelero de Cozumel y su impacto en la comunidad. *Teoría y Práxis*. 3, 65-76.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1992). Service marketing starts from within. *Marketing Management, Winter*. 24-34.
- Billy, B., Pearl, B.K., Gail, S., Skip, S., (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: a case study of Las Vegas hotel/Casino industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 5 (2), 37–54.
- Brady, K.B. y Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Jornal of Marketing*. 65, 34–49.
- Camisión, C., Cruz, S. y González, T. (2007). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson.
- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad .México: McGrawHill.
- Camacho, R. (2015). Urbanización Turístico-Costera desigual en Playa del Carmen, Quintana Roo (México). *Geographos*. 6(77), 107-134. Doi: 10-14198GEOGRA2015.6.77.
- Campero, G. (1979). El concepto de tipo ideal y la construcción de modelos para el cambio organizacional. *Revista de Administración Pública*. 40, 93-102. Recuperado de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/40/pr/pr11.pdf>
- Cañada, E. (2016). Externalización del trabajo en hoteles: Impactos en los departamentos de pisos. Barcelona: Alba Sud. Recuperado de: <http://www.albasud.org/publicacion/es/74/externalizacion-del-trabajo-en-hoteles-impactos-en-los-departamentos-de-pisos>

- Capon, N., Farley, J. y Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*. 36(10). 1143-1159.
- Chen, Wen-Jung (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotel. *Internacional Journal of Hospitality managment*. 35, 152–160.
- Capon, N., Farley, J. y Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*. 36(10). 1143-1159.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
- Choy, J., Lam S. y Lee, T. (2012). Service quality, customer satisfaction and behavioral intentions: Review of literatura and conceptual model development. *Internacional Journal of Academic Research*. 4, 11-15.
- Christopher, M., Payne, A. y Payne, A. (1994). Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Madrid: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=YMfCGu3B-yMC&printsec=frontcover&dq=marketing+relacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8ani27PTAhUB6YMKHc_yAbYQ6AEIKjAB#v=onepage&q=marketing%20relacional&f=false
- David, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento organizacional en el trabajo. México: McGrawHill.
- De Val Pardo, I. (1997). Organizar, acción y efecto. Madrid: ESIC.

- Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (1999). Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/163033839/Metodos-y-Tecnicas-Cualitativas-de-Investigacion-Manuel-Delgado>
- Díaz, R. (2011). Desarrollo sustentable. McGrawHill: México.
- Díaz de Santos (1996). Gestión de la calidad total: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=tHEIKI4zqqoC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+de+la+calidad+total&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUu97-27PTAhXK3YMKHe3vDlkQ6AEILzAC#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20total&f=false>
- Duque, O. y Edison, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25). 64-80. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Dumitrescu, L., Cetina, I. y Pentescu, A. (2012). Employee satisfaction measurement – part of internal marketing. *Review of International Comparative Management*, 13, 37–48.
- Edvardsson, B., Larsson, G. y Setterlind, S. (1997). Internal service quality and the psychosocial work Enviroment: An empirical analysis of conceptual interrelatedness. *The service Industries Journal*, 17(2), 252-263.
- Fadil, H., Singh, K. y Joseph, C. (2016). Influence of organizational innovation towards internal service quality in MBKS. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224, 317 -324.
- Fernández, J. (2005). Sistemas organizacionales. Teoría y Práctica. Bogotá: Universidad Cooperativa.

- Finn, D., Baker, J., Marshall, G. y Anderson, R. (1996). Total quality management and internal customers: Measuring internal service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice, Summer*. 35-50.
- Frost, F. y Kuar, M. (2001). Service quality between internal customer and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 18 (4), pp. 371-386. Doi: 10.1108/02656710110386996.
- Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín, Colombia. Universidad EAFIT.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly J. y Konopaske, R. (2013). Organizaciones comportamiento, estructura y procesos. México: McGraw Hill.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of services Marketing*, 22(1). 68-90.
- Gunawardene, G. (2009). Relationship between dimensions of internal service quality and the nature of the internal service encounter – A study in the healthcare industry. *California Journal of Operations Management*. 7(1), 21-30.
- González, A. y Macías, A.R. (2010). Tres décadas como anfitriona: Génesis, Expansión y crisis de la sociedad Quintanarroense. En: Rivas, J. (Ed). Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente (RESTMA). Issn: 16898-8280. (Págs. 193-218). España: Septem Ediciones, S. L.
- González, M.J. (2006). Habilidades directivas. España: INNOVA.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.

Grönroos, Ch. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&dq=Marketing+y+gesti%C3%B3n+de+servicios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjqtbfZ3LPTAhWi6oMKHYVQCwYQ6AEIJDA#v=onepage&q=Marketing%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20servicios&f=false>

Handel, M. (2003). *The sociology of organization: classic, contemporary, and critical readings*.

London: SAGE Publications. Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=sociology+of+organizations&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwim78zmwsLTAhVJxoMKHQPyC5YQ6AEIjAA#v=onepage&q=sociology%20of%20organizations&f=false>

Hartline, M. y Ferrell, O. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.

Hallowell, R., Schlesinger, L. y Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for managers. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.

Havlovic, S. (1991). Quality of Work Life and Human Resource Outcomes. *Industrial Relations*, 30 (3), 469-479.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill: México. Recuperado de:

http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. y Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. March –April, 164-170.
- Humnekar, T:D y Phadtare (2011). Reliability of SERVQUAL in the Hotel Sector of Pune City: An Empirical Investigation. *Journal of Management*. 40(2), 60-72.
- Hogan, D. (2002). Movilidad Poblacional, sustentabilidad ambiental y vulnerabilidad social: una perspectiva Latinoamericana. En: Enrique Leff, Exequiel Ezcurra, Irene Pisanty y Patricia Romero Lankao (Eds.). La transición hacia el desarrollo sustentable: perspectivas de América Latina y el Caribe (pp. 161 - 185). México: Instituto Nacional de Ecología.
- Ibañez, R. (2015). Competitividad turística en México. *Revista Turismo y Desarrollo*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/competitividad-turistica.html>
- Izquierdo, J. (1991). Max Weber: precedentes y claves metodológicas. Universidad de Castilla. La Mancha.
- Juárez, R., Lechuga, J.J., Méndez, M. y López, E. (2013). Condiciones laborales en las empresas hoteleras de la Zona Toluca-Metepec-Lerma: Su impacto en el desarrollo económico local. Universidad Autónoma del Estado de México. México. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/49664>
- Jun, M. y Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*. 21(2), 205-223.

- Jiménez, P. (2009). Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*. 23, 189-231.
- Karatepe, O. y Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*. 10, 111-126.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1998). Administración en las organizaciones. México: McGrawHill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw Hill.
- Lahire, B. (2006). El espíritu sociológico. Buenos Aires. Manatíal.
- Large, R.O. y König, T. (2009). A gap model of purchasing's internal service quality: Concept, case study and internal survey. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, 24-32.
- Legault, G. (2000). Alcanzar la calidad: en una empresa de servicios. México: Trillas.
- Lillo, A., Ramón, A.B. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo* 19, 47-69.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation Construct and consequences. *Journal of Business Research*. 57, 405-413.
- Lucas, A. (1992). Sociología de la empresa: Madrid: Ibérico Europea de ediciones, S. A.
- Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=M33f5QDoS0UC&pg=PA11&dq=sociolog%C3>

https://books.google.com.mx/books?id=x0r9HK74n1wC&printsec=frontcover&dq=sociolog%C3%ADa%20de%20las%20organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCj-2cssPTAhVs7IMKHfZqAnw4ChDoAQg_MAY#v=onepage&q=sociolog%C3%ADa%20de%20las%20organizaciones&f=false

Lucas, A., García P. y Llano, S. (2013). Sociología de las organizaciones. Madrid: Editorial.

Recuperado de:

https://books.google.com.mx/books?id=x0r9HK74n1wC&printsec=frontcover&dq=sociolog%C3%ADa%20de%20las%20organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitqt_KssLTAhVJ4IMKH9YC7sQ6AEIOjAF#v=onepage&q=sociolog%C3%ADa%20de%20las%20organizaciones&f=false

Luna, A. (2015). Proceso administrativo. México: Patria.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill.

Martínez, I. y (2003). Condiciones de trabajo e identidad laboral en el sector hotelero en la

comunidad Valenciana. Una aproximación a las narraciones y los discursos. Servicios de publicación de la Universidad de Valencia. Recuperado de:

https://books.google.com.mx/books?id=h_Lw4NqYe-cC&pg=PA38&lpg=PA38&dq=Condiciones+de+trabajo+e+identidad+laboral+en+el+sector+hotelero+en+la+comunidad+Valenciana&source=bl&ots=jVa8FU5-Ul&sig=htPwzrymef2VVg8OfpadY_SMrD0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiH-KzDkJbWAhWKqFQKHcvHAKgQ6AEIKzAB#v=onepage&q=Condiciones%20de%20trabajo%20e%20identidad%20laboral%20en%20el%20sector%20hotelero%20en%20la%20comunidad%20Valenciana&f=false

- Mas, P. (2002). Salud ambiental, desarrollo humano y calidad de vida. En: Enrique Leff, Exequiel Ezcurra, Irene Pisanty y Patricia Romero Lankao (Eds.). La transición hacia el desarrollo sustentable: perspectivas de América Latina y el Caribe (pp.441-457). México: Instituto Nacional de Ecología.
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mercado, P. y García P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios gerenciales*. 23(102), 119-135.
- Mehrpavar, E., Shahin, A. y Shirouyehzad, H. (2012). Prioritizing internal quality dimensions using TOPSIS Technique (With a case study in Isfahan Steel Mill Co.). *International Journal of Business and Social Science*. 3(2), 210-217.
- Méndez, M., Rodríguez, O., Osorio, M. y Salgado, M. (2013). La flexibilidad laboral en el sector turístico en México Una interpretación teórica. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(4), 705-728. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728712005>
- Oehmichen, C. (2010). Cancún: la polarización social como paradigma en México Resort. *Alteridades*. 20(40), 23-34. Recuperado de: <http://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/145/145>
- Palafox, A., Zizumbo, L. y Arriaga, E. (2010). El turismo como eje de acumulación: caso del sector hotelero en México. *Multiciencias*. 10(2), 193-201.
- Palafox, A. (2014). El desarrollo turístico de Quintana Roo. En: Cuevas, T. y Palafox, A. (Ed). Competitividad en el turismo en la frontera del conocimiento: ISBN 978-607-465-081-5. (Págs. 203-218). México: Competitive Press, S.A. de C.V. Recuperado de:

https://www.academia.edu/10351255/El_desarrollo_tur%C3%ADstico_de_Quintana_Roo_desde_la_perspectiva_de_la_econom%C3%ADa_pol%C3%ADtica

- Palazzi, M. y Starcher, G. (1997). Corporate Social Responsibility and Business Success. *The European Baha'i Business Forum*. Recuperado de: http://centreonphilanthropy.com/files/kb_articles/1269270655EBBF%2520Corporate%2520Responsibility%2520and%2520Business%2520Success.pdf
- Paniagua, C. (2005). Principales escuelas del pensamiento administrativo. Costa Rica: UNED.
- Pantouvakis, A. y Mpogiatzidis, P. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinic leaders' job satisfaction in hospital care services. *Leadership in Helth Services*. 26(1). 34-49. Doi: 10.1108/17511871311291714.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. y Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*. 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. y Berry L. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1).
- Phillimore, J. y Goodson, L. (2004). *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*. London: Routledge.
- Rabelo, A. (2009). Análisis de los flujos migratorios y evaluación del impacto económico y social de la migración en el estado de Quintana Roo. En: Vargas, S. (Ed.). *Migración y políticas públicas en el Caribe Mexicano*. ISBN: 978-607-401-131-9. (Págs.42-91). México: Porrúa.

- Rapley, Tim. (2014). Sampling strategies in qualitative research. En Flick, Uwe (ED.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (1-613). London: SAGE Publications.
- Reyes, P. (2010). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robertos, J. (2011). Familias de migrantes y estructura laboral en Playa del Carmen. *Ketzalcalli*. 2, 3-23.
- Rodríguez-Oreggia, E. y Ibarguen, S. (2009). Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México. *Gestión y Política Pública*. 18(1), 149-178.
- Rue, L. y Byars, LL. (2013). *Administración: Teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega.
- Rust, R., Moorman, Ch. y Dickson, P. (2002) Getting return in quality: revenue expansion, cost reduction, or both?. *Journal Marketing*. 66, 7-24.
- Sánchez de Puerta, F. (2006). Los tipos ideales en la práctica: significados, construcciones, aplicaciones. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. 11, 11-32.
- Sasser, E. y Arbeit, S. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*. June, 61-65.
- Schneider, B. y Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*. 70 (3), 423-433.
- Schneider, B., Chung, B. y Yusko, K. (1993). Service climate for service quality. *American Psychological Society*. 197-200.

- Sharma, P., Chuen, T., Kingshott, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of service management*, 27(5). 773-797. Doi: 10.1108/JOSM-10-2015-0294.
- Seibert, J. y Lingle, J. (2007). Internal customer service: Has it improved?. *quality progress*, March. 35-40.
- Serrano A.M. y López, M.C. (2007). Modelos de gestión de la calidad del servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol 2. Recuperado de: [file:///C:/Users/Arali/Downloads/Dialnet-ModelosDeGestionDeLaCalidadDeServicio-2480844%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Arali/Downloads/Dialnet-ModelosDeGestionDeLaCalidadDeServicio-2480844%20(1).pdf)
- Strauss, A y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia. Universidad de Antioquia.
- Sosa, D. (2008). *Administración por Calidad*. México: Limusa.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona. Ediciones Paidós.
- To, W., Martin, Jr., E. y Yu, T. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*. 45, 14-21.

- Tortosa, V, Moliner, M., Llorens, J., Rodríguez, R., Callarisa, L. (2014). Marketing interno. Pirámide. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=W4WUBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Marketing+interno+piramide&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3t8DP4LPTAhVm9YMKHdcZCPMQ6AEILTAC#v=onepage&q=Marketing%20interno%20piramide&f=false>
- Terry, G. y Franklin, S. (2012). Principios de administración. México: Patria.
- Turkoz, I. y Akyol, A. (2008). Internal marketing and hotel performance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 19, 149-177.
- Umamaheswari, J. (2014). Exploring internal service quality in a manufacturing organization-A study in Lucus TVS, Chennai. *Procedia Economics and Finance*. 11, 710-725
- Urzúz, A. y Caqueo-Urizar, A. (2012). Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. *Terapia Psicológica*. 30(1), 61-71.
- Universidad Autónoma Nacional de México (2006). Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol). Recuperado de: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- Velázquez, G. (2008). Sociología de las organizaciones . Limusa: México. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=x0r9HK74n1wC&printsec=frontcover&dq=sociolog%C3%ADa+de+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitqt_KssLTAhVJ4IMKH9YC7sQ6AEIOjAF#v=onepage&q=sociolog%C3%ADa%20de%20las%20organizaciones&f=false

- Varey, Richard. (2003). A broader conception of internal marketing: a social construction perspective. En: Lewis, M. y Slack, N (Eds.). Operations management (pp.282-290). London: Routledge. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=wRBbpYDKCXMC&printsec=frontcover&dq=Internal+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjjsL-42rPTAhVDzIMKHatCA4EQ6AEIJDA#v=onepage&q=Internal%20marketing&f=false>
- Wildes, V. (2007). Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *Hospitality management*, 26, 4 – 19.
- Yee, R., Yeung, A. y Cheng, T. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high contact service industries. *Int J. Production Economics*, 130, 236-245.
- Vanniarajan, T. y Subbash, B. (2011). Internal service quality and its consequences in commercial banks: A HR perspective. *Global Management Review*. 6, 42-57.
- Vujovic, V. (2013). Structural-dimensional concept of tourism service quality. *Singidunum Journal*. 10(2), 32-39. doi:10.5937/sjas10-4263.
- Weber, M. (1904). La objetividad cognoscitiva de la ciencia social y de la política social. Recuperado de: <http://www.ram-wan.net/restrepo/politicas/la%20objetividad-weber.pdf>
- Wildes, V. (2007). Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *Hospitality management*. 26, 4-19.

Zeithaml, V. (2000). Service quality, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (1), 67-85. doi: 10.1177/0092070300281007

Fuentes electrónicas

Asociación de Hoteles de la Riviera Maya (2016). Inventario de necesidades e indicadores de recursos humanos en la Riviera Maya 2016.

Asociación de Hoteles de la Riviera Maya. Barómetro de Capital Humano Primer Semestre 2015. Recuperado de: <http://empleosenrivieramaya.com/assets/components/files/BAROMETRO%20DE%20CAPITAL%20HUMANO%20PRIMER%20SEMESTRE%202015.pdf>

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (2016). Boletín Turismo, Año VIII, No. 94. Recuperado de: <http://www.concanaco.com.mx/wp-content/uploads/2016/boletines/Turismo-Enero-2016.pdf>

Gobierno del estado de Quintana Roo (2017). Plan estatal de Desarrollo Quintana Roo 2016-2022. Recuperado de: <http://www.quintanaroo.gob.mx/ped-2016-2022>

FONATUR (2016). Cancún: El destino turístico mexicano más reconocido a nivel mundial. Recuperado de: http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/cancun/index.asp

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec) (2012). Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos. Recuperado de: <http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/eventos/presentaciondeponencias/p128.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2017). Reporte de competitividad en Viajes y Turismo 2017 vía WEF. Recuperado de: <http://imco.org.mx/competitividad/reporte-de-competitividad-en-viajes-y-turismo-2017-via-wef/>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2016). Índice de Competitividad Estatal: un puente entre dos Méxicos. Recuperado de: <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Libro.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2013). Nueva política turística para recuperar la competitividad del sector y detonar el desarrollo regional. Recuperado de: http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/10/Turismo2013_Completo.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016. Recuperado de: http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/QROO_ANUARIO_PDF16.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Encuesta Intercensal 2015 Quintana Roo. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/>

La jornada (2017). Capacitación turística en Quintana Roo. Recuperado de: <https://www.lajornadamaya.mx/2017-06-17/Capacitacion-turistica-en-Quintana-Roo>

Nacional Financiera (2016) S.N.C. Condiciones laborales. Recuperado de: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3617/Condiciones-de-trabajo->

Noticaribe 2017. Entrega Carlos Joaquín distintivos de calidad a 125 empresa turísticas de Quintana Roo. Recuperado de: <http://noticaribe.com.mx/2017/04/11/entrega-carlos-joaquin-distintivos-de-calidad-a-125-empresas-turisticas-de-quintana-roo/>

Organización Internacional del Trabajo (2010). Cambios y desafíos en el sector de la hotelería y el turismo. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_162207.pdf Recuperado 27/07/2016

Organización Mundial del Turismo y la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016). El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo_responsable_omt_pm_acc_20170126.pdf

Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas, México 2015. Recuperado de: http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/PNUD_boletinIDH.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). Índice de Desarrollo Humano Municipal en México: nueva metodología. Recuperado de: <http://www.mx.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/UNDP-MX-PovRed-IDHmunicipalMexico-032014.pdf>

SECTUR; CESTUR y CONACYT (2012). Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México. Recuperado de: http://www.ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/CLASIFICACION_HOTELERA2012v15paraimpresion.pdf

Secretaría de Turismo (2017). Resultados de la actividad hotelera Enero – Diciembre 2016. Recuperado de: http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2016-MES_12_Publico.pdf

Secretaría de Turismo (2017). Turismo en México 2016. Recuperado de: www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx

Secretaría de Turismo (2017). Industria Hotelera, Pilar del Desarrollo Turístico De México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/industria-hotelera-pilar-del-desarrollo-turistico-de-mexico>

Secretaría de Turismo (2016). Sistema de clasificación hotelera. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sistema-de-clasificacion-hotelera>

Secretaría de Turismo (2016). Certificación Turística. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/certificacion-turistica>

Secretaría de Turismo – CONACYT, (2015). Fondo sectorial para la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica en turismo. Recuperado de: <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/sni/convocatorias-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-sectur-conacyt-1/convocatorias-cerradas-sectur/sectur-2015/8975-demandas-del-sector-convocatoria-2015-01/file>

Secretaría de Turismo (2014). Entregan Agendas de competitividad de destinos turísticos y presentan campaña de promoción. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/entregan-agendas-de-competitividad-de-destinos-turisticos-y-presentan-campana-de-promocion>

Secretaría de Turismo (2013). Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México: Estudio de Competitividad Turística de Destino Cancún. Recuperado de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Cancun.pdf>

Secretaría de Turismo (2013). Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México: Estudio de Competitividad Turística de Destino Cozumel. Recuperado de: http://www.cmic.org.mx/comisiones/sectoriales/turismo/2015/DOC_VIG_2015/PDF-Cozumel.pdf

Secretaría de Turismo (2013). Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México: Estudio de Competitividad Turística de Destino Riviera Maya. Recuperado de: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Riviera-Maya.pdf>

Secretaría de Turismo de Quintana Roo (2017). Ocupación hotelera noviembre 2017. Recuperado de: <http://qroo.gob.mx/sedetur/ocupacion-2017>

Secretaría de Turismo de Quintana Roo (2017). Indicadores Turísticos enero – junio 2017. Recuperado de: <http://caribemexicano.travel/ARCHIVOS/indicadores/Indicadores%20Tur%20-%20Junio%202017.pdf>



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Declaración de Autor y Permiso de Divulgación

Por este medio, quien suscribe declara que esta tesis y el trabajo aquí descritos son totalmente de autoría propia, usando exclusivamente los recursos y literatura presentada. La tesis es una obra original e inédita y su contenido y publicación no infringen derechos de autor, de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros. Asimismo, todas las referencias de la obra están debidamente incluidas en la bibliografía y, en los casos necesarios, se cuenta con las autorizaciones de quienes tienen los derechos respectivos. Se exime y libera a la Universidad de Quintana Roo de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier reclamación o acción legal que se pueda suscitar derivada de esta obra o su publicación. Finalmente, se otorga permiso a la Universidad de Quintana Roo para reproducir y distribuir de forma institucionalizada, copias de este documento de tesis de forma completa o en partes.

Aralí Larios Calderón

Aralí Larios Calderón

Playa del Carmen, Quintana Roo, 10 de junio de 2019

(Enviar archivo pdf y entregar original de esta hoja al Coordinador)