



Munich Personal RePEc Archive

**Implication of Human Resource in  
Quality Management: Comparative  
Study in Owner and Cooperative Hotel  
Management.**

Gomez Selemeneva, D. and Romero Lamoru, I.

University of Havana

2005

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/17751/>  
MPRA Paper No. 17751, posted 09 Oct 2009 08:41 UTC

# **Implicación del Componente Humano en la Calidad: Estudio Comparativo en Hoteles de Gestión Propia y Cooperada**

*Gómez Selemeneva, D.  
Universidad de La Habana*

*Romero Lamorú, I.  
Universidad de La Habana*

## *Resumen:*

*El trabajo se propone el tratamiento de la calidad como fuente de ventaja y las relaciones de cooperación como variante estratégica y expone de manera resumida las particularidades que muestra la inserción del componente humano como base para el manejo de la calidad en condiciones de contrato de administración*

## *Palabras Clave:*

*Gestión de la Calidad, Alianzas estratégicas*

## *Abstract:*

*This paper study quality management like advantage source and the cooperation relationships like strategic variant, it exposes the particularities that shows insertion of human resource as base for quality management under management contract conditions*

## *Keywords:*

*Quality management, Strategic Alliances*

## Introducción

El turismo adquiere una connotación estratégica para el desarrollo económico del país, por lo que dinamizar sus resultados ha constituido un reto que el país viene encarando por más de 10 años. El desarrollo del turismo y su inserción en un mercado altamente competitivo han demandado el despliegue de un menú de opciones estratégicas y el desarrollo de programas que contribuyan a la consolidación de Cuba como destino turístico.

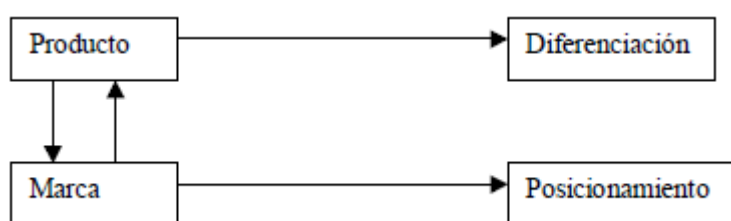
En este marco la ponencia se propone el tratamiento de la calidad como fuente de ventaja y las relaciones de cooperación como variante estratégica y expone de manera resumida las particularidades que muestra la inserción del componente humano como base para el manejo de la calidad en condiciones de contrato de administración

## Naturaleza de los Contratos de administración en el sector Hotelero

La expansión internacional de la industria hotelera después el “boom” turístico de los años 50, asume en la década del 60 un rápido crecimiento, basado fundamentalmente en el desarrollo de Franquicias y Contratos de Administración.

El desarrollo *del “know how”*, la diferenciación a través del diseño de un producto específico y el posicionamiento a través del fortalecimiento de la imagen de una marca permitieron este desarrollo (Esquema 1).

### Esquema 1. Alternativas estratégicas a través del desarrollo del producto y la marca.



Fuente: elaboración propia

Es precisamente a través de la marca que ocurre el posicionamiento de un producto en la mente del cliente. Ella existe como una huella psicológica del producto o servicio

ocupando un espacio en la mente del consumidor. Este elemento subjetivo –la marca- se materializa a través de sus atributos: logotipo, emblema, tipografía, eslogan o lema comercial y colores. El costo de crear una nueva marca, su introducción en el mercado y los esfuerzos para lograr su posicionamiento es muy alto. De ahí que a los propietarios de nuevos productos hoteleros les sea más factible aprovecharse de marcas ya existentes a través de alianzas estratégicas: Contratos de Arrendamiento, Franquicia, o Gestión Hotelera. Pero el propietario de la marca también se favorece, y doblemente ya que a la vez que expande su marca obtiene “cash flow” por concepto de honorarios.

Entre la relación de las marcas más poderosas no aparece ninguna marca del grupo español Sol-Meliá, que es el número uno en España y el doce mundial. Sin embargo aparece RIU que es la número dos en el país ibérico. En la actualidad, la marca se convierte en un elemento clave para definir el mercado objetivo, de forma tal que más que quien administra u opera un hotel, es el aspecto de bajo que marca trabaja, el elemento más importante (Sangster, 2000).

La adopción de una estrategia de marca en la hotelería persigue alcanzar los diferentes segmentos del mercado, estableciendo unos niveles de confort, servicios y precios para cada marca en correspondencia con el mercado objetivo. Aspecto difícil de alcanzar debido a factores subjetivos como es la actitud del personal y objetivo, como son las condiciones de las instalaciones. Ante la creciente importancia de los mayoristas, las centrales de reservas y los sistemas de ventas y reservas electrónicos (e-commerce) a través de Internet (GDS – Global Distributions Systems), las marcas adquieren un mayor valor, y la necesidad de adoptar una estrategia de marca se hace más inminente. Los Contratos de Administración o Gestión Hotelera (en inglés Management Contract) según la Organización Mundial del Turismo (OMT) son: “un acuerdo escrito entre una compañía hotelera de un país en desarrollo y una cadena internacional de hoteles, en virtud del cual, dicha cadena asume una plena responsabilidad profesional, por lo que se refiere a la dirección del hotel”.

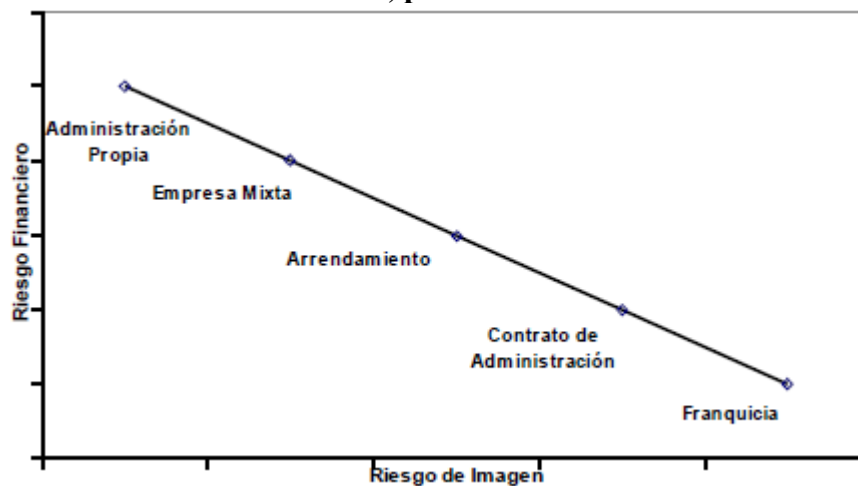
Esta definición es muy limitada pues esta relación contractual puede establecerse también para países desarrollados. Aunque por otra parte la misma definición coincide con la conclusión de que es más apropiado para los países en vías de desarrollo. Las partes de este contrato mercantil son la cadena gestora denominada Gerente y la propietaria del hotel llamada “Titular” o “Propietaria”. La “Gerente” aporta acceso a la

tecnología hotelera (“know how”) de la cadena Gerente, así como a sus sistemas de reserva, acciones marketing y publicidad, de formación del personal, compras, sistemas informatizados de gestión, y disponer de una marca de reconocido prestigio internacional y bien posicionada en las preferencias del cliente. A cambio se obliga al Gestor a gestionar eficientemente y comercializar el hotel, así como a transferir su “know how” formando al personal del hotel. Todo lo anterior sin que la Propietaria pierda la propiedad del inmueble. A cambio se obliga a aportar una contraprestación económica, en forma de los honorarios pactados.

El propietario del inmueble no toma participación en ninguna decisión de tipo operacional del hotel, sin embargo asume responsabilidades relativas al capital, y asume el riesgo de la operación, el servicio de la deuda, y el capital de trabajo. Los gastos de capacitación, marketing, o reservas pueden ser cargados a la operación por el Gestor.

En Cuba con los contratos de administración persiguen que la parte extranjera (Gerente) además de administrar y comercializar el hotel, aporte financiamientos, ya sea para reparaciones o nuevas inversiones. Así como transferencia de “*know how*”.

**Gráfico No. 1. Relación entre el Riesgo Financiero y el Riesgo de Imagen para las diferentes Modalidades de Entrada, para el Gestor.**



Fuente: Ana Ramón; Tesis Doctoral "La Expansión del Sector Hotelero Español".

En el gráfico No. 1 se muestra la relación existente entre el riesgo financiero y el riesgo de imagen para cada una de las modalidades de entrada, desde el punto de vista del Gestor. Como se puede apreciar en la medida que aumenta el riesgo financiero disminuye el riesgo de imagen, para el gestor, ello es debido a que existe un mayor

control sobre la operación (Gráfico No. 1), lo que implica un mayor compromiso, y mayor riesgo financiero.

Según los resultados que se exponen en la presente investigación, se observa que de todas las modalidades de entradas de la industria hotelera internacional la que más se aprecia por los directivos y especialistas cubanos es la “Empresa Mixta”. Las razones son fundamentalmente lograr la obtención de financiamiento para el desarrollo de la industria hotelera, al cual al país le es muy difícil acceder en las condiciones actuales, y por otra parte lograr un compromiso en la operación y comercialización del hotel de la parte (o las partes) extranjera involucrada.

En segundo lugar se valoran los “Contratos de Administración” buscando con ello, por encima del “*know how*” y control de la operación, compromisos con la comercialización del hotel. Estos compromisos se tratan de establecer a través del contrato vinculando el pago de los honorarios incentivos a los resultados de la operación (G.O.P.). Por su parte los especialistas de la Industria Hotelera Española, que es la mayoría absoluta en Cuba, coincidentemente prefieren como modalidad de entrada los “Contratos de Gestión”, a otras formas como “Empresas Mixtas” o Franquicias.

Los “Contratos de Administración” les permiten un mayor control de la operación del hotel en condiciones de incertidumbre y riesgo, permitiendo la expansión de su marca comercial sin riesgos y con dividendos seguros. No cabe dudas que las empresas extranjeras con la fórmula anterior logran sus objetivos. En cambio, hasta hoy no se ha logrado un compromiso real de las “Gerentes”, con el resultado de la comercialización de los hoteles que gestionan, con lo cual no se cumplen los objetivos de la parte cubana. Los honorarios no son realmente un “incentivo” que comprometa estas empresas hoteleras extranjeras que operan en Cuba con la comercialización, porque no están en función de los resultados de la operación que es lo mismo que decir de la comercialización.

Es precisamente la comercialización el factor que determina la preferencia por ésta modalidad de entrada, sin embargo los honorarios no están en correspondencia con los resultados. Los honorarios básicos deben ser un por ciento mínimo que cubra los gastos fijos de las Gerencias Extranjeras en el país, y los incentivos, ser móviles en función de los resultados. El acceso a la tecnología de las Gerentes Extranjeras es otro de los tres

objetivos fundamentales de los Contratos de Administración y de la aceptación de la entrada de las gerencias extranjeras en Cuba. Pero se debe abordar desde dos aspectos fundamentales: uno es la aplicación de la tecnología o “know how” del socio extranjero y la otra su transferencia a la parte cubana.

La aplicación de la tecnología del socio ocurre de forma inmediata, mientras que la transferencia es un fenómeno de mediano y largo plazo. No cabe dudas que el fenómeno de la transferencia de tecnología ocurre, incluso de forma espontánea, independientemente de la intención de las partes del Contrato.

En el caso de Cuba este es uno de los objetivos fundamentales: la apropiación del “know how” del socio extranjero. Existen múltiples barreras que impiden que la transferencia ocurra todo lo rápido que desea la parte cubana, pero tampoco es lo impenetrable que quisiera la parte extranjera.

La parte extranjera esta interesada en la formación del personal de sus hoteles solo hasta el grado que permita ofrecer un servicio acorde con los estándares de la organización. Según Teece (1987) y Contractor & Kundu (1998) se puede hablar de dos componentes del conocimiento: Tácito y Codificado. El primero responde a los activos intangibles como son la experiencia del personal extranjero, sus conocimientos, disposición, etc. El segundo a los elementos más tangibles como pueden ser: la marca, sistema de reserva, los manuales de operación. Ambos son complementarios. Estos últimos el socio los puede proteger a través de los contratos, ya que al cesar la relación contractual la parte cubana pierde el derecho sobre ellos.

Por tanto la transferencia de “*know how*” a que puede aspirar la parte cubana es al componente tácito. Normalmente lo que ocurre en la práctica internacional es que las empresas extranjeras protegen sus tecnologías ya que son su activo principal en el caso del sector hotelero, y un peso significativo cae en el conocimiento tácito de sus directivos. Cuando los directivos han alcanzado un grado de desarrollo tal que les permita el dominio de la tecnología de la transnacional hotelera, (tanto tácito como codificado) pasan a formar parte de los activos de ésta. Por otra parte en la literatura consultada no se describe la transferencia de tecnología entre los objetivos fundamentales de ninguna de las partes en los Contratos de Administración.

Esta y otras barreras frenan la transferencia de “*know how*” a que aspira la parte cubana, como son: falta de capacidad de la parte cubana para asimilar o de la parte extranjera para transmitir las, falta de motivación de las partes, dificultad para medir el grado alcanzado, etc. Los Contratos de Administración no son la vía ideal para lograr financiamientos y capital para el desarrollo y expansión la Industria Hotelera de Cuba.

Sin embargo en Cuba ello ha sido posible gracias a: Créditos concedidos por el socio extranjero

- Logro de créditos de Bancos extranjeros a través de la garantía del prestigio de la Gerente
- Condicionamiento de la entrega de hoteles en Contratos de Administración a la creación de alguna otra modalidad adicional de empresa hotelera mixta.

Otras particularidades de los Contratos de Administración en las Condiciones de Cuba que los diferencian de la práctica internacional son los que se describen a continuación. Las Propietarias no son empresas inmobiliarias, sino grupos hoteleros. Muchas veces pretenden mantener un dominio sobre el hotel como si fuera un hotel de marca propia. Las propietarias imponen a la Gerente Extranjera, que junto con la marca de esta última se difunda la suya nacional, con el objetivo de prestigiarla y da la a conocer internacionalmente. Con ello se pretende que una vez terminado el contrato la marca del hotel este posicionado.

Esta estrategia esta en contradicción con el objetivo mismo de una estrategia de marca. Si analizamos desde el punto de vista que la marca es una de las fortalezas principales del socio extranjero que se pretende aprovechar en estas modalidades económicas, desde el punto de vista del ciclo de vida del producto, o del de las modalidades de expansión de una marca, esta exigencia no tiene un sentido claro ni de largo alcance. Internacionalmente en los hoteles en régimen de Contrato de Administración el personal se siente empleado por la Gerente y trabaja para ella. En los hoteles en Contrato de Administración en Cuba los empleados no tienen un sentido de pertenencia definido a la marca extranjera, y se siente confundidos en quien los emplea y para quien trabajan, entre la parte extranjera y la propietaria.



La propietaria exige responsabilidades a los mandos nacionales en los hoteles en Contrato de Administración por encima de la Gerente Extranjera, se pueden crear dobles subordinaciones, que aunque informales son reales. En estas circunstancias los directivos nacionales si son fieles a la Propietaria terminan siendo considerados como unos traidores o espías por las Gerencias Extranjeras, y viceversa: si responden a la Gerencia Extranjera las Propietarias se sienten traicionadas por sus directivos nacionales dentro de esos hoteles.

Las Gerencias Extranjeras al entrar en el mercado cubano han captado los clientes procedentes de sus países que antes se dirigían hacia los hoteles de marca propia. Estas Gerencias Extranjeras priorizan las compras y los suministros hoteleros a partir de suministradores de sus países de orígenes, y no siempre es porque tengan mejores precios y contratos globales, sino porque muchas veces tienen intereses. El Control sobre la operación hotelera propio de los Contratos de Administración, les permite a las Gerentes Extranjeras manejar los resultados, la estructura y distribución de costos y gastos y las finanzas del hotel en función de sus intereses. Así como manejar influencias. Los Hoteleros anteponen ligeramente la Imagen de Marca (4.71) a la Calidad (4.57). Son más duros con la Comercialización (3.57) que la relegan a un quinto lugar. Y dan una calificación más baja a la Transferencia de “*know how*” (2.86), en último lugar, por su puesto. En la siguiente Tabla No.1 se muestra de forma resumida el resultado anteriormente expresado.

**Tabla No.1 Prioridades de las Gerencias Extranjeras en los Contratos de Administración.**

General	Resultado	Expertos	Resultado	Hoteleros	Resultado
Calidad	4.7368	Calidad	4.6667	Imagen de Marca	4.7143
Imagen de Marca	4.7368	Imagen de Marca	4.6667	Calidad	4.5714
Comercialización	4.1053	Comercialización	4.5000	Capacitación	3.5714
Eficiencia	3.8421	Eficiencia	4.3333	Eficiencia	3.5714
Capacitación	3.6316	Capacitación	3.6667	Comercialización	3.5714
Transf "know how"	3.1579	Transf "know how"	3.3333	Transf "know how"	2.8571

Fuente: Romero I, De Meza G.

En primer orden tenemos los factores de la Capacitación y Transferencia de “*Know How*” y que son lo que menos valoran las Empresas Extranjeras. En segundo lugar están la Eficiencia y la Comercialización que les importa un poco más, pero mucho menos que los aspectos que podemos agrupar en el tercer grupo y que son lo más importante para estas empresas: la Imagen de Marca y la Calidad.

## Implicación del personal en la gestión de la calidad en la hotelería.

Lynch sustenta su inclusión del personal como elemento fundamental de la calidad en los servicios a partir del criterio: “Hasta que todos los miembros del personal sean plenamente conscientes de la importancia de la calidad, ningún programa tendrá éxito”. Señaló además: ...el ser humano es el recurso más versátil disponible en todos los sectores empresariales; sin embargo, muchas de las prácticas existentes en relación con la gestión del personal tienden a limitarlo, en vez de estimular las habilidades e inteligencias del ser humano...

Es sabido que la gestión del personal de una empresa puede ser enfocada desde distintos ángulos: legal, administrativo, formación, motivación entre otros; para los fines de esta investigación, el trabajo se centra en un enfoque fundamental para el logro de niveles de excelencias en la prestación de los servicios:

Lograr el adecuado nivel de implicación de todo personal de una entidad es fundamental, debido a:

- Una alta intervención del factor humano en la prestación de los servicios; sin la participación decidida y total del personal, todo esfuerzo será inútil, aún más en una empresa de servicios en la que el personal es la empresa.
- La excelencia en los servicios solo es posible cuando se comprende que la calidad es producida por el factor humano y es responsabilidad de toda la organización. El personal de primer contacto con los clientes se limita a entregar esa calidad.

Debido a esta importancia del personal y a la alta incidencia que tiene la prestación de un servicio de calidad es necesario considerarlo como un elemento independiente; o sea, en las empresas que prestan servicios el personal debe gestionarse como un elemento fundamental de los enfoques estratégicos y del resto de las actividades de la empresa.

Por su parte Lynch se refiere a las “tres P de la calidad del servicio” en las que incluye:

- Personal.
- Producto / Servicio.

· Procedimientos.

Cada una de ellas tiene objetivos para su gestión. Concretando en el personal, se tiene como objeto:

- Lograr que todos los empleados sean conscientes de que su mayor preocupación y responsabilidad es la satisfacción de los clientes.
- Lograr que todos los empleados sean conscientes de su aporte personal al logro de altos niveles de calidad.
- Desarrollar y mejorar las actitudes, habilidades y “visiones o enfoques psicológicos” necesarios para elevar la calidad.
- Lograr un compromiso real con continuos perfeccionamientos en todos los aspectos relacionados con la calidad del servicio y la atención al cliente.
- Todos los que participan de forma directa o indirecta en la cadena que culminará en la prestación del servicio desempeñan el doble papel de proveedores y clientes, es decir:

Por una parte son “proveedores” de los empleados que le siguen en el proceso secuencial, necesario para la prestación del servicio (el próximo eslabón de la cadena). Y son también “clientes” de los empleados que les anteceden en el proceso ( el eslabón anterior de la cadena).

Este enfoque ha modificado la relación superior-subordinado a partir de lo que se ha denominado la “Pirámide invertida”, a través del cual se conceptualiza la idea de un enfoque tradicional de gestión donde los empleados trabajan para los niveles directivos; a un enfoque moderno, donde los directivos deben trabajar para los subordinados. Desde este punto de vista, se considera que la función principal de los niveles de dirección es la de facilitar y apoyar el trabajo de los subordinados, de tal forma que estos estén en la mejor posición de realizar, de forma más eficaz y eficiente, las tareas que se esperan de ellos.

Los directivos deben convertirse en buenos proveedores de servicios de sus subordinados. Cuando los subordinados trabajan para sus superiores, se dedican a “dar servicios a los jefes” ...y se olvidan o descuidan el servicio de los clientes. Por tanto,

para lograr altos niveles de excelencia de los servicios se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

- Democratizar los conocimientos y las decisiones.
- Delegar el poder.

Cuando todas las decisiones se concentran en los niveles de dirección, se consolida y “auto-alimenta” un estilo de dirección en el que toda la autoridad y los conocimientos se concentran en las “cabezas” principales de la empresa; la palabra de los niveles de dirección es ley. Este es un estilo de dirección totalmente contrario al logro de la excelencia de los servicios. El personal de primer contacto con el cliente en empresas de servicios necesita un ámbito de acción más amplio y flexible y, para ello, necesitará tener un nivel más alto de conocimientos. Muchos de los problemas que se afrontan al respecto se originan en:

1. Los directivos no diferencian los niveles de decisión que deben reservarse para su “dominio exclusivo”.
2. No delegan las decisiones que no pertenecen a esa área de dominio personal e intransferible.
3. Los directivos de las empresas deben:
4. Reservarse como área de “dominio exclusivo” las decisiones políticas.
5. Participar activamente en las decisiones relacionadas con la elaboración de la estrategias.
6. No intervenir en las decisiones relacionadas con la dirección de la implantación ni en las decisiones operativas.
7. Si actúan de acuerdo a esta línea de pensamiento, a los niveles de dirección le será fácil delegar el poder.

A los clientes les llegará muy poco servicio (o incluso ninguno) si a los empleados se les ata las manos con normas muy estrictas o penalizaciones muy severas cada vez que se desvían las reglas. Como se hizo mención, el personal de primer contacto con el cliente debe disponer de un ámbito de acción más amplio que un obrero que solamente se limita a cumplir tareas repetitivas.

Cuando no existe suficiente claridad respecto a la distribución y asignación de los niveles de decisión y/o los niveles de dirección no confían en la capacidad y honestidad del personal:

Los mandos directivos tienden a reservarse la totalidad de las decisiones, lo que impide que se establezca una relación fluida y flexible entre el personal de primer contacto y los clientes. El personal se ve obligado a recurrir constantemente a sus superiores inmediatos ante cualquier solicitud de servicio de los clientes que se salga de los rígidos patrones de actuación que les han señalado. Al final, para no seguir “molestando al jefe”, los empleados aprenden a decir, a espaldas de sus superiores frases como “eso no se puede, es imposible”, provocando la insatisfacción del cliente. El cliente es el perjudicado final, ya que, para que se atienda gran parte de sus necesidades, es necesario recurrir a “la suprema autoridad. El resultado final de concentrar todas las decisiones en los niveles de mando es que:

Los responsables de la organización desperdician el importante caudal de conocimientos que posee el personal de primer contacto con el cliente (que conoce a los clientes mejor que los directivos)

Se atan y ahogan la creatividad y la iniciativa. Impiden que los niveles operativos detecten e implanten los innumerables pequeños cambios que requiere el continuo proceso de adecuación de la empresa a las nuevas exigencias de sus clientes.

Para lograr la total implicación de todo el personal y alcanzar en consecuencia una eficaz democratización y delegación de los conocimientos y decisiones, se debe tener un enfoque aplicable a la relación individuo-organización que consiste en:

Conocer las expectativas humanas como conjunto de individuos y no como masa impersonal.

Establecer los mecanismos y métodos de gestión que permitan satisfacer esas expectativas, con el propósito de lograr altos niveles de satisfacción que aseguren la adhesión voluntaria del personal y metas de la organización.

Para el logro eficaz de estos objetivos tan importantes , la organización debe actuar en tres áreas claves:

- 1) Estudio del cliente interno: Detectar, identificar, organizar y priorizar las necesidades, deseos y expectativas del personal, estableciendo los grupos que muestran características homogéneas de conducta, actitudes y valores (“segmentos” de cliente interno)
- 2) Estrategias: Con la información obtenida en la fase anterior , diseñar un plan estratégico interno que establezca los objetivos y las estrategias que se deben aplicar para lograr los objetivo. Los objetivos pueden referirse a aspectos como: Motivación, Formación, Comunicación, Imagen, Clima laboral,
- 3) Implantación: Puesta en práctica de las estrategias contenidas en el plan estratégico interno.

Para que un trabajador brinde un servicio de calidad deben existir tres premisas imprescindibles, ellas son:

-Querer: Tener la intención determinada de participar en la mejora continua. El clima de comunicación abierta y honesta, y la práctica del reconocimiento son elementos básicos a construir.

-Saber: Canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello debe asegurarse que las personas estén enfocadas hacia la satisfacción del cliente y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos.

-Poder: Proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios. A estas premisas se pueden vincular cada una de las variables de Recursos Humanos incluidas en nuestra encuesta, como a continuación se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla No.2: Competencias de los RRHH**

Fuente: Elaboración propia

Variables de Recursos Humanos		
Saber	Poder	Querer
Capacitación	Condiciones del puesto	Satisfacción laboral
	Participación	Motivación
	Relación jefe-subordinado	Clima laboral
		Trabajo en grupo

Para la profundización de una de las causas negativas en la calidad se desarrollo un diagnostico de las relaciones laborales y las condiciones creadas para la implicación del componente humano en la calidad.

Se aprecia que los hoteles en contrato no logran un resultado significativo que los posicione mejor que la gestión o marca propia Elemento que es necesaria profundizar sus causas a fin de dominar un factor vital en el manejo de la calidad Los RRHH.

En cuanto a los factores que más contribuyen a mejorar la calidad del servicio, el colectivo laboral destaca en primer lugar las condiciones de trabajo y el estado del hotel, lográndose el 100% de las respuestas, muy cerca del 100% se encuentran las relaciones entre compañeros, además de la estimulación; donde se puede concluir que bajo condiciones de trabajo óptimas, en conjunto al ambiente de trabajo, tienen una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal hacia el logro de la calidad.

Con más del 95% se encuentra también lo referido a las inversiones, aspecto que es de elevada importancia para el logro de un buen estado del hotel y por consiguiente el logro de buenas condiciones para los trabajadores.

Aunque todos son valores cercanos al 90% acerca de la variable seguridad, sentido de pertenencia, barreras idiomáticas, conocimiento de las expectativas del cliente, los trabajadores le otorgan menor valor (76.6%) al control de los procesos, característica importante si se toma en cuenta que por este desconocimiento pueden existir numerosas fallas que determinarían costos asociados a algún mal funcionamiento, clientes insatisfechos, por lo que es de suma importancia para cada gestor el conocimiento de esta variable.

**Tabla No.3. Síntesis Comparativa del comportamiento de las variables cualitativas de Recursos Humanos en hoteles de Gestión Propia y Contratos de Administración(CAH).**

Aspectos	Gestion propia	CAH	CAH
Colaboración de los compañeros	91,6	95,9	98
Correspondencia nivel profesional y puesto	90	87	68,2
Disponibilidad de recursos para brindar un buen servicio	47,1	91,9	63,9
Condiciones de trabajo apropiadas y agradables	59,3	90,1	89,8
Nivel de satisfacción con la labor	85	87,8	67
Disposición para asumir tareas	91,7	87,1	78,4
Clima laboral agradable	65,7	86,9	75
Los jefes brindan confianza	65	86,8	65
Nivel de exigencia en la organización	90	86,8	86,4
Vocación para el servicio	65	84,4	81,8
Orgullo de pertenecer a la organización	65	80,4	87,4
Nivel de capacitación	72,4	73,2	93,2
El salario no estimula	46,6	62,8	55,7
Intenciones de cambiar de trabajo	45	64,7	51,1
Se le informan los resultados del trabajo	74,8	64,5	81,8
Los objetivos se aceptan	60	60	28,1
Los objetivos se fijan en grupo	30	57,6	17
Animo en el colectivo	60	54,9	55,7
La estimulación abarca a todos los miembros de la organización	75	54,9	33
Cuenta con la libertad para tomar decisiones	38,6	50,4	33
Animo del jefe	50	49,9	46,8
Se le permite la introducción de iniciativa	60,6	48,9	34,1
Se siente la necesidad de alcanzar los objetivos a todos los niveles	50	48,2	42
Se reconoce la calidad del trabajo mediante la estimulación	45	43,6	36,4
Animo del trabajador	55	42,4	44,3
Se siente motivado por el trabajo	50	37,6	48,9
Medición de habilidades	35	36,7	35,2
La promoción interna	40	31,7	34,1
Identificar necesidades de capacitación	45	30,5	34,1
Retroalimentación del rendimiento	25	27,1	28,1
Distribución de la recompensa	35	21,6	42

Fuente: Gómez D. Romero I.

## Medición de las variables de Recursos Humanos en el Hotel Meliá y comparación con otro hotel en Contrato de Administración.

La investigación se ha realizado en dos hoteles en Contratos de Administración uno perteneciente a la marca Sol Meliá y otro a la marca SuperClubs. Durante el mes de mayo del 2004 se le aplicó un cuestionario a directivos y personal de contacto de la cual se obtiene el resultado que se muestra a continuación.

Con el objetivo de evaluar la situación actual de los Recursos Humanos y los factores que determinan su acción sobre la calidad, se realizó un análisis de las frecuencias porcentuales de cada variable de Recursos Humanos.



Posteriormente, se realizó una comparación, utilizando el método PIMS, que consiste en la determinación de situaciones de calidad hecho por el Instituto de Planificación Estratégica de los EE.UU., donde se divide el porciento del hotel en estudio entre el hotel con el que se hace la comparación, resultado que se le otorga un comportamiento de acuerdo a la siguiente escala de valores:

0.76 o menos- El comportamiento es inferior.

0.77 a 0.92- El comportamiento es un tanto menor.

0.93 a 1.08- El comportamiento es más o menos el mismo.

1.09 a 1.24- El comportamiento es un tanto mejor.

1.25 o más- El comportamiento es superior.

Con la siguiente tabla de frecuencias porcentuales se pretende mostrar el porciento que representan del total, las respuestas más favorables acerca de la acción de los factores en la calidad en el primer hotel perteneciente a la cadena Meliá.

**Tabla No.4: Frecuencias porcentuales de las respuestas de alto grado y muy alto de los factores de calidad.**

Variables	Porciento
Condiciones de trabajo	100
Estado del hotel	100
Relaciones entre compañeros	97.5
Actitud del personal	96.3
Disciplina laboral	96.3
Estimulación	96.3
Formación profesional	96.3
Retribución salarial	95.1
Inversiones	95.1
Motivación y participación	93.8
Mejoras de la oferta	93.8
Seguridad	91.3
Conocer las expectativas del cliente.	91.3
Relación jefe-subordinado	90.1
Sentido de pertenencia	90.1
Barreras idiomáticas	88.9
Control de los procesos	76.6

Fuente: Elaboración propia.

La comparación fue realizada con otro hotel en contrato de administración, el SuperClubs Breezes, datos que fueron extraídos de la investigación realizada en el año de 2005.

**Tabla No.5: Comparación del estudio de las variables cualitativas de Recursos Humanos con la utilización del método de PIMS.**

Premisas para la calidad.	Variables	Por ciento Cohiba	Por ciento Breezes	Razón	Significado o Comportamiento para el Cohiba
Saber	Capacitación	100	94	1.06	Más o menos igual
Poder	Condiciones del puesto excelentes	27.2	63.7	0.43	Inferior
	Cuenta con los recursos y herramientas necesarios.	59.3	87.9	0.67	Inferior
	Libertad en la toma de decisiones	38.2	34.1	1.12	Un tanto mejor
	Confían en usted	60.5	37.8	1.60	Superior
	Comprenden sus problemas	39.5	19.5	2.03	Superior
	Se interesan porque usted se sienta satisfecho	24.6	16.4	1.5	Superior
	Le inspiran confianza	33.4	22.5	1.48	Superior
	Aceptan sus sugerencias	35.8	20.9	1.71	Superior
	Son amistosos y asequibles	32.1	24.7	1.30	Superior
	Conocen sus necesidades	24.7	17	1.45	Superior
	Son exigentes cuando usted comete un error	71.6	23	3.11	Superior
Querer	Motivación por el trabajo individual	56.8	70.4	0.81	Un tanto menor
	Motivación por el trabajo en su grupo	36.9	63.2	0.58	Inferior
	Animo del jefe	37.1	34	1.09	Un tanto mejor
	Animo de los trabajadores	34.5	24.2	1.43	Superior
	Animo en su colectivo	35.8	65.7	0.54	Inferior
	Preparación para realizar el trabajo	85.2	86.8	0.98	Más o menos igual
	Colaboración de sus compañeros	39.5	85.2	0.46	Inferior

Fuente: Elaboración propia a partir de salida del SPSS.

Haciendo una análisis a la tabla comparativa acerca de las variables de Recursos Humanos, se hace oportuno comentar el comportamiento del hotel que nos ocupa en nuestro estudio con relación al Breezes. Entre las variables con mejor comportamiento en cuanto a la comparación, se pueden mencionar a las vinculadas a la relación jefe-subordinado, aunque esto no quiere decir que se comporten de una manera positiva, pues los valores porcentuales son bien bajos, con la excepción de la confianza hacia los subordinados, que alcanza poco más del 60%.

Es bueno aclarar que la variable referida a la exigencia de los superiores cuando se comete un error, tiene un comportamiento superior con relación al Breezes, pero la

misma está expresándose de manera negativa, pues va en detrimento de las relaciones con los subordinados, quines pueden considerar que existe una aplicación injusta de las políticas de sanción. Otra variable de comportamiento positivo es la que responde al ánimo de los trabajadores, valor porcentual que por mucho no se acerca al 50% de respuestas positivas.

El ánimo del jefe, la libertad en la toma de decisiones, la capacitación, la motivación por el trabajo individual, y la preparación para realizar el trabajo, presentan un comportamiento relativamente parejo, siendo ligeramente mejor las dos primeras. Por último, entre las variables que evidencian una desventaja en cuanto a la comparación, se encuentran las condiciones del puesto de trabajo para cumplir las funciones con eficacia, la oportunidad de contar con los recursos y herramientas necesarias para cumplir las funciones laborales, estando el primero con un valor incluso por debajo del 30%, valor muy cercano también a la motivación por el trabajo en el grupo, el ánimo en el colectivo y la colaboración entre los compañeros, aspectos en los que el hotel Meliá se encuentra por debajo y por consiguiente con un comportamiento inferior.

A continuación se muestra la tabla donde se relacionan, en orden descendente los aportes de variabilidad explicada de cada factor de calidad al modelo.

**Tabla No. 6: Aporte de los factores que determinan los niveles de calidad.**

<i>Atributos del servicio</i>	<i>Aporte</i>
<i>Sentido de pertenencia</i>	<i>0.950</i>
<i>Estimulación</i>	<i>0.931</i>
<i>Seguridad</i>	<i>0.927</i>
<i>Actitud del personal</i>	<i>0.925</i>
<i>Formación profesional</i>	<i>0.925</i>
<i>Relación jefe-subordinado</i>	<i>0.922</i>
<i>Conocimiento de las expectativas del cliente</i>	<i>0.921</i>
<i>Barreras idiomáticas</i>	<i>0.920</i>
<i>Mejoras de la oferta</i>	<i>0.919</i>
<i>Motivación y participación</i>	<i>0.916</i>
<i>Inversiones</i>	<i>0.914</i>
<i>Retribución salarial</i>	<i>0.907</i>
<i>Disciplina laboral</i>	<i>0.899</i>
<i>Control de procesos</i>	<i>0.896</i>
<i>Condiciones de trabajo</i>	<i>0.865</i>
<i>Relación entre compañeros</i>	<i>0.821</i>
<i>Estado del hotel</i>	<i>0.811</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS.

En el análisis del peso que tiene cada uno de los factores de calidad, se desprende que el factor principal en el que se debe hacer mayor énfasis es en el sentido de pertenencia del

grupo. Es imprescindible que los trabajadores hagan palpable la instalación, la empresa, como algo suyo, con la cual se sientan identificados, se sientan motivados y hagan su trabajo con amor con el objetivo de satisfacer al cliente y convertirlo en un cliente seguro, no trabajar con el objetivo de obtener un salario y cumplir con una obligación.

Otro atributo de gran aporte es el relacionado con la estimulación. Los trabajadores están plenamente convencidos que para ofrecer un servicio con calidad es imprescindible contar con un sistema eficiente de estímulos, con el cual ellos trabajen con amor y con deseos de transmitirle al cliente la satisfacción que ellos sienten al cumplir con su trabajo.

De igual forma, con peso significativo se encuentran variables relacionadas con la seguridad del hotel, la actitud del personal, las relaciones jefe-subordinado, el conocimiento de las expectativas del cliente, aspecto este último clave para que el gestor pueda brindar un servicio relacionado con lo que el cliente espera. Las barreras idiomáticas también se encuentran dentro de las variables de mayor aporte, aspecto de sumo valor ya que es imprescindible contar con un personal calificado y que domine varios idiomas para que pueda existir la mejor comunicación entre el personal y el cliente, y evitar a toda costa, brindar un mal servicio por falta de comunicación.

Dentro de los atributos con menor aporte se encuentran las relaciones entre compañeros, así como también el estado de hotel, aspecto que además de tener un aporte menor con respecto a los demás, refleja una alta brecha en cuanto al aporte de grado de importancia que los gestores le otorgan y el aporte de satisfacción que los clientes expresan según la perspectiva de los trabajadores. Derivado del estudio de las variables cualitativas se manifiestan contradicciones a nivel interno que representan el punto de partida en análisis de las paradojas propias de los recursos humanos. La solución de estas contradicciones y reducción de las brechas existentes, constituyen una premisa para el mejoramiento de los niveles de calidad del servicio alcanzados hasta el momento por el hotel.

## Conclusiones preliminares

La variable calidad se ha configurado como una de las mayores y más importantes ventajas competitivas en el mercado hotelero, permitiendo a las entidades que la adoptan, presentar una oferta diferenciadora en el servicio con un atributo de calidad distinto. La calidad en la hotelería no solo se debe ver como un atributo al servicio, según son percibidos por nuestros cliente y su nivel de necesidades y satisfacciones, sino como un instrumento para su gestión. El hecho que los turistas de los noventa sean consumidores mucho más exigentes de lo que fueron en el pasado, unido a la actual intensificación de la competencia en el mercado, ha dado lugar a que la prestación de una experiencia turística de alta calidad se presente como un elemento de clara diferenciación estratégica para todos los relacionados con esta dinámica industria.

Un factor condicionante e indispensable para lograr el éxito empresarial, se basa sin dudas en una estrecha relación entre el empresario y el colectivo laboral que tribute en la adhesión voluntaria del personal a los objetivos y metas de la organización como condición imprescindible y necesaria en la prestación del servicio.

De manera general se puede concluir que existen factores generales que están condicionando a los colectivos laborales a mostrar un desempeño similar en su acción por la calidad del servicio y que esta no sea percibida como un interés compartido. Independientemente a que las condiciones que supone un Contrato Administrativo sean superiores, el desempeño estratégico de sus cooperantes no ha logrado amortiguar la incidencia de estos factores sobre este colectivo.

Paralelamente a este hecho y a pesar de que se han agudizado algunos aspectos evaluados referentes a la interrelación recíproca entre los dirigentes y trabajadores, existen factores particulares que están determinando niveles de satisfacción superiores en los clientes, constituyendo estos, aspectos de aprendizaje para fortalecer el desempeño de la Gestión Propia. Independientemente de que en la actividad turística tengamos que hacer el máximo de esfuerzo para tecnificarnos y modernizar la infraestructura existente, así como para proporcionar a los trabajadores los medios de producción y trabajo que les permitan ser más eficientes, debemos tener conciencia de que aún sin tener bienes sustantivos de capital, en el turismo hay enormes posibilidades de que el trabajo personal sea más productivo. Esto requiere de un análisis más

cuidadoso y profesional de cada función, para lograr que cada persona trabaje, no más intensamente, sino más inteligentemente.

Esta investigación trata de hacer un alerta a que la alta productividad no es solamente el fruto de la inversión en tecnología. Cuenta mucho también una actitud hacia el trabajo, hacia el aprovechamiento del tiempo, hacia la organización del trabajo mediante la definición de métodos y procedimientos, y hacia la capacitación de nuestros Recursos Humanos que se va haciendo posible mediante las nuevas modalidades estratégicas de cooperación que nuestro país ha ido adoptando en la última década.

## Bibliografía Consultada.

*Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989): Managing across borders. The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston.*

*Bonache, J (2005). "Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees. The perceived impact of international assignments on work-related variables". Personnel Review, 34, 1, pg 110.*

*Comisión Zornoza, Cesar. ( 1996) " La calidad como factor de competitividad en el turismo" ICE. Economía del sector turístico#749 Pág 100-117*

*Contractor, F. y Kundu, S. (2000): "Globalization of hotel services. An examination of ownership and alliance patterns in a maturing service sector", en Aharoni, Y.; Nachum, L.; op. ct.*

*Crosbi, Phillip B (1990). "Hablemos de la calidad" . Editora Mac Graw Hill;*

*Denton, Keith (1991). "Calidad en el servicio a los clientes" Ediciones Diez de Santos S.A. España*

*Dolan,S; Shuler,R.S y Valle,R. (1999)"La gestión de los Recursos Humanos".McGraw-Gill.*

*Gómez, S. D. ;Romero, I. (2004). "Impacto del Componente Humano en los Contratos de Gestión Hoteleros en el Caribe, estudio de Caso Cuba". Fundación Friedrich Ebert Stiftung P. Humbolt.*

*Gómez-Mejía, Luis R.(2001). Managing human resources Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall.*

*Hofstede.G. & Associates, (1998), "Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures". Sage Publications, Thousand Oaks, CA.*

*Hofstede, G. (2001), "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations", second Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.*

*Llorens Montes, Francisco Javier (1998) "Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total" Universidad de Granada España*

*"Panorama Hotelero" Rev. CIDTUR #1 marzo ,1999.*

*Porter, Michael E. (1999) Título Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia / Publicación México : Compañía Editorial Continental.*

*Ramón A. (2000) "La internacionalización de la Industria Hotelera Española", Tesis doctoral, Universidad de Alicante.*

*Romero I, (2000) "La calidad como factor de competitividad su trascendencia para el sector turístico cubano". Tesis Doctoral, Universidad de la Habana.*