

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

AVANCE DEL ESTUDIO DEL PROCESO CRÍTICO FLEXIBLE DEL PRODUCTO TURÍSTICO Y SERVIR EN LA DIMENSIÓN INTANGIBLE-CUALITATIVA: LA ALTA DIRECCIÓN COMO LA ESTRUCTURA VITAL PARA SATISFACER AL ‘CLIENTE-TURISTA’.

ADVANCEMENT OF THE STUDY OF THE FLEXIBLE CRITICAL PROCESS OF THE TOURISM PRODUCT AND SERVE IN THE INTANGIBLE-QUALITATIVE DIMENSION: TOP MANAGEMENT AS THE VITAL STRUCTURE TO SATISFY THE ‘CUSTOMER-TOURIST’

Wendolinne Bueno Uribe¹, Irma Magaña Carrillo², Ileana Ochoa Llamas³

Resumen:

Este documento presenta avances de la investigación enfocada en *la propuesta que hace la Doctora Irma Magaña sobre el Proceso Crítico Flexible de ‘el producto turístico intangible, el producto turístico cualitativo y servir’*, en la *dimensión intangible-cualitativa*. El estudio examinó la estructura que plantea la alta dirección como estrategia para satisfacer a ‘el cliente-turista’. Para la obtención de los datos se eligieron dos técnicas de investigación efectivas de acuerdo a la información que se requirió levantar en el campo. La técnica de la entrevista semi-estructurada a profundidad, utilizando la guía de la entrevista y la técnica de la observación no participante, a través de la guía de la observación. Se muestran los resultados de la prueba piloto realizada en un hotel del estado de Colima, así como también algunos adelantos del estudio de campo en la Toscana Italiana. A través de esta investigación, se puede afirmar que, en su generalidad los establecimientos no conocen lo que es el manejo de procesos y su documentación para que las estrategias se lleven a cabo y se hagan realidad. En cuanto al producto intangible, las organizaciones no creen que forma parte de lo que se vende y se entrega al *cliente-turista* para satisfacerlo, se tiene la idea errónea que sólo lo tangible es lo que se puede vender y servir, por lo cual, si es intangible no forma parte del interés de la Alta Dirección para entregarse.

Palabras clave: Proceso crítico flexible, producto turístico, servir, alta dirección, cliente-turista.

¹ Licenciada en Gestión Turística - Universidad de Colima. Actualmente estudiante de la Especialidad en Dirección de Organizaciones Turísticas en la Universidad de Colima, dentro del Programa CONACYT. Estancia de investigación en la Universidad de Pisa en Italia. wen.bueno88@gmail.com

² Doctora en Ciencias. Área Relaciones Internacionales Transpacíficas. Profesora Investigadora de Tiempo Completo, en la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima, México. Maestra en Administración. Especialista en Total Quality Management y Quality Control. Evaluadora y Dictaminadora de proyectos turísticos. Japonóloga. Autora de varios libros, capítulos de libros y artículos en revistas indexadas. irma@ucol.mx

³ Profesor investigador de la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima. Incorporada al CA “Desarrollo Turístico” en la línea general de investigación “Competitividad Turística”. Maestra en Finanzas y Licenciada en Administración de Servicios Turísticos. Su producción académica, incluye participación en congresos nacionales e internacionales, publicación en revistas indexadas en español y participación en libros y capítulos de libros de manera colegiada. Ileana8a@ucol.mx

Abstract:

This article presents progress of the investigation on the proposal made by the Ph.D. Irma Magaña on the critical flexible process of 'the intangible tourist product, the qualitative tourist product and serve', in the intangible-qualitative dimension. The study seeks to respond to what is the structure that raises the top management as a strategy to satisfy the customer-tourist ". For the investigative study were elected two effective research techniques that according to the information that is required to lift on the field. The technique of the semi-structured interview in depth through the instrument of the guide of the interview and the technique of non-participant observation via the guide of the observation are presented in this document. The results of the pilot test in a hotel in Colima state are shown, as well as some progress in the field study in the Italian Tuscany. Through this research, we can say that in its generality establishments do not know what management processes and documentation to that strategies are implemented and true. As for the intangible product, organizations do not believe that is part of what is sold and delivered to the customer - tourist to satisfy, there is the misconception that only the tangible is what you can sell and serve, therefore, if it is not part of intangible interest of the top management to be delivered.

Key words: *Flexible Critical Process, tourism product, to serve, top management, customer-tourist*

1. INTRODUCCIÓN

Este documento expone el estudio del *Proceso Crítico Flexible del producto turístico y servir* en la *dimensión intangible-cualitativa*: La alta dirección como la estructura vital para satisfacer al 'cliente-turista', en principio la prueba piloto realizada en una empresa del estado y de Colima y posteriormente los avances de la realización en la región Toscana de Italia, con la finalidad de desarrollar los procesos de Calidad para generar un cambio en la Cultura Organizacional y la Mejora Continua. Se enfatiza la importancia del conocimiento y aplicación de las herramientas de la Cultura Organizacional para el desarrollo y funcionamiento de procesos, partiendo de la Alta Dirección.

Se considera relevante que el equipo de trabajo mantenga la comunicación con otros departamentos para desarrollarse de manera eficaz, con los conocimientos adquiridos a través de la capacitación y el desarrollo de estrategias compartidas por la organización. Por consiguiente de los elementos que conforman la empresa el líder deberá ser quien tenga la cualidad y capacidad para guiar y asignar estratégicamente comisiones, con el objetivo de que cada elemento persiga las metas de la organización y se llegue al éxito, como lo propone Tiagiuri (1968) la Cultura organizacional es "un

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

sistema de símbolos compartidos y dotados de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos”. (p. 45)

Existen diversos factores que conllevan al servir; dentro los valores intangibles está implícita la hospitalidad y la actitud del servicio, la capacitación y el liderazgo; todo esto forma parte de la “Cultura Organizacional”. La Alta Dirección debe ser quien se encargue de guiar y liderar a los trabajadores hacia el cumplimiento una misma meta en común. Se tiene la idea errónea que las empresas funcionan con jefes que ordenen y dicten como se harán los procesos, pero para que estos funcionen es necesario no sólo ser un líder sino colaborar con los trabajadores para formar un equipo.

Otro aspecto muy importante es la rotación de personal en las empresas, si esta es constante es entendible que haya pérdidas monetarias, debido a la inversión que se hace en cuanto a capacitación de nuevos integrantes. También puede haber pérdida de clientes, pues si un empleado no hace con Calidad su trabajo, éste se verá reflejado en la satisfacción del cliente. En este sentido, Robbins (2004) afirma que la Cultura Organizacional “se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras” (p. 134). Los puestos operativos son los que interactúan directamente con el *cliente-turista* y uno de los factores decisivos es la operación de la *Línea de Servuccir* con la que se atiende al cliente.

Ante las situaciones mencionadas fue necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué acciones se deben realizar para que las empresas turísticas desde la Alta Dirección implementen los procesos de Calidad como una vía para lograr la satisfacción del cliente?; Por lo cual para la realización de éste estudio fue de entera importancia saber si las empresas tenían el interés de trabajar la organización por medio de procesos de calidad, en primera instancia, desde el conocimiento.

Como objetivo principal se identificó el *Proceso Crítico Flexible del producto turístico y su entrega o servir* en la *dimensión intangible-cualitativa*: la Alta Dirección como la estructura vital para satisfacer al ‘*cliente-turista*’; por consiguiente para desarrollar este estudio se tomaron en cuenta los objetivos específicos que comprendieron; identificar mediante la *Línea de Servuccir* el Proceso Crítico Flexible de ‘*el Que*’ o producto intangible y cualitativo; y, la identificación del Proceso Crítico

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Flexible de ‘*el Como*’ o su entrega o servir. A partir de aquí, se hizo el mapeo del Proceso Crítico de ‘*el Que*’ en el establecimiento y el mapeo del Proceso Crítico de ‘*el Como*’ en el establecimiento.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

De acuerdo con Dávila (2001) el término calidad señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, nobleza, importancia, condición. “El sustantivo inglés *quality* indica una persona de alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad”.

Prácticamente, la calidad ahora, es cumplir con los requerimientos negociados, lo que se ha prometido a un costo que representa valor para el cliente. A la organización le cuesta incluir servicios de lujo que no serán pagados por el cliente, para un negocio no es rentable mantener un servicio que no tiene demanda. En el servir y en la compra-venta de un producto, los requerimientos son los que indican si se está cumpliendo con la calidad o no. Los requerimientos son las características solicitadas por el cliente. Para Dávila (2001) el término calidad se refiere a superar las expectativas de lo que el cliente espera recibir, dándole un valor monetario y al mismo tiempo un valor agregado intangible.

El autor Ishikawa (1985) menciona que el gerente debe estudiar el Control de Calidad y el Control Total de Calidad antes que cualquier otra persona de la compañía, investigar cómo se ejecutan en el Japón, y tener una buena comprensión de las cuestiones pertinentes. La Alta Dirección se interesa en aspectos tales como utilidades, ventas, inversiones en plantas y equipos, manipulaciones financieras y tratos políticos, pero manifiestan poco interés en la Calidad, que está en el fondo de todo. En los sistemas de distribución y en otras industrias, existe la tendencia a pensar que la calidad es cosa que solo incumbe a quienes se dedican a la fabricación. Esto lo reafirma el hecho de que son pocas las empresas de esta índole que tienen planes de control de calidad de su producto o servicio.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

La Alta Dirección que se despreocupa de la calidad no se da cuenta de que el peso de ésta se ha incrementado en los últimos tiempos. Suele cometer el error de creer que mejorar la calidad significa aumentar costos, pues considera que el control de calidad equivale a inspección. Estas personas suponen erróneamente que dando educación a sus empleados se arregla todo en cuanto a calidad. Es verdad que la educación es importante, pero por sí sola no hace que el control de calidad funcione. Los empleados pueden asistir a seminarios y enterarse de lo que es este sistema, más para los ejecutivos pasa desapercibido el hecho de que a esos empleados no siempre se les dan oportunidades de poner en práctica el conocimiento adquirido en los seminarios.

Ishikawa (1985), sostiene que la calidad cambia y avanza constantemente. La que era satisfactoria hace un año puede volverse mala el año siguiente. Hay una corriente continua de empleados nuevos que reemplazan a los que se van retirando. La empresa ya no tiene el mismo personal que tuvo hace unos pocos años. Una empresa debe prestar atención a lo que está ocurriendo en la actualidad. Para ello se recomienda una revisión del control de calidad por la alta gerencia.

Jurgens Panak y Horovitz (1987) mencionan que hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes. Las empresas que van a la cabeza en este campo lanzan verdaderas campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen. Estas campañas garantizan, no solo la indispensable continuidad en la comunicación, sino que producen también el efecto de estimular el orgullo y placer de contribuir al éxito de la empresa.

Magaña (2016) elaboró una tabla que muestra las etapas de la calidad según los diferentes expertos. Propone que la primera era surgió durante los años 1800 y la característica principal de este proceso era la inspección, que consiste en detectar situaciones problemáticas en las industrias para poder resolverlo. Durante esta era se utilizaba el método de calibración y medición y cabe destacar que en esos principios los procesos de calidad solamente se tomaban en cuenta para las industrias y no para las organizaciones en general. Esta autora menciona que la segunda era surge a partir de los años treinta con el ingeniero Shewhart (1997), se interesó por el control de calidad para resolver problemas por medio de la integración del producto, utilizando técnicas y herramientas estadísticas.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

La tercera era que menciona Magaña (2016), inició en los años cincuenta y es conocida como aseguramiento de la calidad surgiendo a través del Dr. Deming (2000), quien se involucró en los estudios del Ing. Shewhart haciendo cursos sobre control estadístico de la calidad. Por su parte, Deming se dio cuenta que la calidad también era la forma de administrar la empresa, creando filosofías y métodos para que el control de calidad no sólo se diera en los procesos de producción, sino que también se diera en la entrega del producto.

Lo anterior se logró utilizando programas y sistemas, Feigenbaum (1994), en los cuales se midió y planeó la calidad, además se diseñaron los programas de calidad. Siendo los responsables de las anteriores acciones todos los departamentos, de esta forma la estructura organizacional le daba un carácter de total, aunque era la alta dirección la encargada del diseño, la planeación y la ejecución de las políticas de calidad para finalmente establecer un método-sistema de calidad total para toda la organización (Magaña, 2016). La cuarta era se dio en los años 90 donde se buscó que la calidad tuviera un impacto estratégico relevante, con el objetivo de que las organizaciones fueran competitivas y se lograran identificar las necesidades y deseos de “el cliente” y del mercado mediante la planeación estratégica con metas que la organización de manera integral transformara en realidad.

La quinta etapa denominada calidad en los negocios de servicios, se le atribuye al autor Albrecht (1994 y 1996). Este autor creo la conceptualización de servicio para dar origen al servicio de calidad total (SCT) por medio del cual se busca el valor del cliente, su Modelo 101 y su propuesta del triángulo del servicio en donde menciona que para llegar a “el cliente” se necesita de la estrategia de servicio, los sistemas y el personal en conjunto, aplicando las siete herramientas de calidad para lograr la mejora continua de los procesos centrados en “el cliente” que permiten medir la satisfacción es este, siendo la alta dirección la encargada de liderar el proceso. La sexta era de la calidad sobre la calidad cualitativa total es la propuesta desde el año 2004 por la Dra. Irma Magaña, capítulo que ha sido el resultado de la interpretación realizada gracias a la investigación doctoral realizada en Japón.

(Magaña, 2016) propone específicamente ‘La sexta era de la Calidad Cualitativa total’ tiene como base el modelo metodológico servir con calidad total y como metodología la dimensión intangible-cualitativa, la cual se conforma por el concepto *servuccir*. El que se opera a través de la *Línea de*

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

servuccir y genera la empresa *iservir*. “La calidad cualitativa se define como: construir una realidad desde la hermenéutica para concebir un espacio paradigmático para el turismo y la actividad turística donde se abandonen los términos economicistas, como: “servicios”, sustituirlo por “producto intangible, producto cualitativo y producto intangible-cualitativo”; “servicio” sustituirlo por “servir”; “empresa de servicio” sustituirlo por “empresa turística” o “empresa *iservir*”; “prestadores de servicios” sustituirlo por “empresarios turísticos”.

Lo que se ha conseguido con estos términos tradicionales es que la empresa turística sea clasificada como inválida, limitada, con lo cual se oscurece y no se le permite desarrollar su esencia y su propia estructura organizativa para responder a su particular necesidad y poder *servuccir* efectivamente la satisfacción de su “cliente-turista” (Magaña, 2016).

Algo muy importante dentro de una organización es la cultura organizacional, la cual se maneja directamente también desde la Alta Dirección hacia cada departamento siguiendo la jerarquía. Aguirre (1995) menciona que la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son eficaces en la resolución de los problemas.

Por otro lado, Turk (1997) de la teoría de Durkheim (1987) afirma sobre el cambio de lo monástico a la sociedad pluralista, que la creciente espontaneidad acompañada por heterogeneidad social y consecuentemente un reducido consenso, hace que determinadas formas de relaciones sociales basadas en procedimientos y normas claramente articuladas, es decir, las organizaciones sociales tuvieron la mejor oportunidad de sobrevivir, las relaciones difusas requieren de más similitudes de perspectivas que generalmente existen entre las personas modernas y el entendimiento informal ya no puede ser invocado para coordinar acciones. Las organizaciones formales pueden satisfacer las necesidades para dar forma a las redes de interacción dentro de sistemas sociales complejos.

Casares (1998) en su teoría menciona que, “la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos sociales” (p, 34).

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones de Robbins (2004) sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización y son las siguientes:

- Innovación y aceptación del riesgo. Grado en el que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en un lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento.

Robbins (2004) postula que, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse. A diferencia de la “Cultura Turística” que va enfocada a los intereses del turista y de la empresa; la Cultura Organizacional se enfoca en el cliente interno. Según Robbins (2004) se debe evaluar la organización partiendo de una serie de características para hacer las cosas de tal manera que su comportamiento de resultados positivos y la empresa tenga éxito.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Kennedy (1985) habla de la cultura organizacional como identidad colectiva, menciona que las relaciones dentro de una sociedad son positivas si los miembros de una organización van con un propósito similar, tienen ideas en común; lo que provoca una motivación que los hace trabajar como grupo. De acuerdo a Etkin (2000), la organización es “un conjunto de personas que conviven sobre la base de acuerdos y propósitos explícitos, que construyen y comparten una realidad social compleja; donde coexisten distintas lógicas y racionalidades políticas, económicas, sociales; con razones e intereses que se complementan y, también, que se oponen, aunque no se excluyen”. (p. 54)

Los autores como García Sainz (2003) y Mintzberg (1991), destacan que la estructura define la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan de manera organizada las tareas de trabajo que reparte la empresa para que se logren las metas. Dentro de una organización la comunicación es una herramienta importante, por no decir que una de las más importantes, Jurgens Panak (1994) asegura que la comunicación puede ser usada para convencer o envolver al cliente interno en el proceso hacia la calidad y para invitar al cliente externo a que consuma el producto.

3. METODOLOGÍA

Este estudio pretendió conocer las características que las organizaciones del sector en el turismo desarrollan para la satisfacción del cliente. El estudio de campo de la investigación denominada “Estudio del *Proceso Crítico Flexible del producto turístico y servir en la dimensión intangible-cualitativa*: La alta dirección como la estructura vital para satisfacer al *cliente-turista*”, se realizó en Lucca, Toscana, Italia y la prueba piloto en Colima, México.

Se realizó en un mes de estancia de investigación en la Toscana, Italia en donde se eligieron dos establecimientos; un hotel de 4 estrellas ubicado en la zona centro de la ciudad de Lucca y el otro una cafetería bistrò también ubicado en el centro de la ciudad, en los cuales se identificó el desarrollo de la entrega o servicio del producto. Durante la estancia de investigación, se crearon las relaciones sociales necesarias para acercarse a la Alta Dirección del hotel y la cafetería a estudiar e impregnarse del ambiente que se vive al interior de las empresas para lograr la obtención de la información.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Para que esto fuera posible se localizaron varios establecimientos en donde se solicitó permiso para realizar la investigación, hubo pocos gerentes y dueños de organizaciones interesados en formar parte de este estudio; al final se eligieron dos organizaciones de giro diferente pero relacionadas al turismo que de acuerdo a sus características: cumplieron al estar dentro de la zona céntrica, ser establecimiento concurrido, contar con al menos dos años de funcionamiento y ser establecimiento de hospedaje o de alimentos y bebidas.

Este estudio tiene un enfoque cualitativo, debido a que se pretendió identificar los conocimientos, hábitos y habilidades que tiene la Alta Dirección de los negocios Turísticos de la región Toscana para implementar los procesos de la Calidad en el desarrollo de la Cultura Organizacional.

Se utilizaron dos técnicas de investigación, la entrevista semi-estructurada a profundidad, utilizando como instrumento la guía de la entrevista ya que permitió recopilar la información más a fondo, igualmente se impulsó la interacción entre el entrevistado y el investigador, facilitando la cooperación y la empatía y resultando en ocasiones respuestas no esperadas, pero que enriquecieron el trabajo de campo de la investigación, así mismo se utilizó la técnica de la observación no participante, empleando como instrumento la guía de la observación no participante, debido a que la obtención de datos fue por medio de la interpretación de la realidad y la interrelación que se dio entre investigador y sujetos investigados.

Las ilustraciones 1 y 2 muestran claramente las dos técnicas empleadas, en primer lugar se encuentra la guía de la entrevista a profundidad y posteriormente la guía de observación no participante.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Ilustración 1.- Guía de la entrevista semi-estructurada a profundidad.

- 1.- ¿Usted considera que su Estructura Organizacional es flexible?
- 2.- ¿Usted considera que el trabajo operativo que se desarrolla en el hotel está diseñado bajo el concepto de procesos? ¿Los tiene documentados?
- 3.- ¿Cómo comparte su estrategia con el personal para que ellos la comprendan y la conviertan en realidad para el *cliente-turista*?
- 4.- El hotel a su cargo, ¿qué modelo de Calidad maneja?
- 5.- ¿Cómo responde usted como Alta Dirección ante la insatisfacción del *cliente-turista*?
- 6.- ¿Cuál es la importancia del *cliente-turista* para su Organización?
- 7.- ¿Cómo tiene esta empresa organizado darle el producto al *cliente-turista*?
- 8.- ¿Cada cuando capacita a su personal, tiene estímulos? ¿cómo los motiva, tiene cursos?
- 9.- ¿Cómo sirve esta empresa a su *cliente-turista*?
- 10.- ¿Qué sistema de comunicación utiliza usted con su personal?
- 11.- ¿Usted considera que es vital para el hotel que el *cliente-turista* y todos los clientes que usted tiene queden satisfechos tanto con el producto que vienen a comprar y cómo se les sirve? ¿Por qué?

Elaboración propia con apoyo de la Dra. Irma Magaña Carrillo (2016).

Ilustración 2.- Guía de la observación no participante.

A OBSERVAR:

Proceso crítico flexible:

- *Producto turístico intangible.*
- *Producto turístico cualitativo.*
- *Servir.*

Identificar elementos y componentes que conforman el proceso crítico flexible:

- *A). - Producto turístico intangible: 5 elementos- 5 componentes.*
- *Servir: 5 elementos- 5 componentes.*
- *B). - Producto turístico cualitativo: 5 elementos- 5 componentes.*
- *Servir: 5 elementos- 5 componentes.*

Elaboración propia con apoyo de la Dra. Irma Magaña Carrillo (2016).

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Los datos se recogieron directamente del fenómeno percibido mediante una guía para el mapeo de ‘el qué’ y ‘el cómo’ y su entrega o servir por medio de la *Línea del Servuucir*. “Servuucir es atender las dos dimensiones del servicio, el qué y el cómo, a través de dos líneas paralelas de proceso crítico flexible de calidad, una contiene los elementos cien por ciento intangibles y cualitativos del producto y la segunda contiene los elementos de igual forma para la entrega o servir para concebir y desarrollar el producto intangible, el producto cualitativo y el producto intangible-cualitativo, considerando también su entrega o servir para este tipo de productos especiales, respetando así sus atributos o propiedades, dando también un reconocimiento a su existencia”. (Magaña, 2016)

En un principio se tomó en cuenta la técnica de la observación participante con la finalidad de adentrarse en el manejo del establecimiento a fondo, pero, debido a las restricciones por parte de la Alta Dirección de cada establecimiento se tuvo que ajustar la investigación dejando de fuera esta técnica mencionada. En cuanto a la guía de la entrevista semi-estructurada a profundidad, después de haber realizado la prueba piloto se pudo rescatar una línea que se estaba pasando por alto, la cultura organizacional. Por lo tanto, fue necesario ajustarla debido a las necesidades que debían cubrirse con el fin de la investigación.

Las fuentes de información que se utilizaron para éste estudio son primarias y secundarias.

a) Entre las fuentes primarias se encuentran las siguientes:

Artículos publicados en internet en páginas de expertos sobre la Calidad y la Cultura Organizacional.

Libros escritos por expertos.

Experiencias de personas que han logrado dominar la Calidad.

Documentos oficiales de instituciones públicas.

Páginas web del gobierno.

Informes de investigación de instituciones públicas y privadas.

b) Fuentes de información secundaria:

Dentro de las fuentes secundarias se utilizarán libros, revistas o artículos que interpreten otros trabajos de investigaciones realizados por expertos.

4. RESULTADOS DEL AVANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La prueba piloto de esta investigación se realizó en el hotel Ceballos ubicado en la zona centro del estado de Colima. Con el apoyo del gerente se logró hacer la entrevista semi-estructura a profundidad, la cual arrojó la información necesaria para el objetivo de la prueba piloto de este estudio, la entrevista duró alrededor de una hora y fue grabada con el previo consentimiento del entrevistado. La observación no participante ayudó a corroborar lo que el entrevistado mencionó en dicha entrevista.

Tabla de sistematización de la entrevista semi-estructurada a profundidad de la prueba piloto.

Estructura Organizacional Flexible	Multi-operacionales	Eficiencia	Multidisciplinario	Es un hogar		
Procesos	Estudios	Tiempos	Movimientos	Coherencia	Eficiencia	Flujo de información
Estrategia	Presupuesto anual	Junta de consejo	Eficiencia	División por segmentos	Explicar información	
Modelo de Calidad	ISO 9000	Manuales y cursos	Distintivo H	Manejo higiénico	Funcional para discapacitados	Auditorias
Insatisfacción Cliente-Turista	Encuestas electrónicas	Tabletas	Mejora continua			
Importancia Cliente-Turista	Turismo de negocios	Turismo de placer				
Entrega	Necesidades	Contacto permanente	Estar al pendiente	Interacción	Integral	
Servir	Interacción	Cubrir expectativas	Necesidades	Estar al pendiente	Diferentes tipos de habitaciones	
Comunicación con el personal	Sistema de computadora	WhatsApp	Teléfonos celulares			
Satisfacer al Cliente	Integral	Confort	Boca a boca	Alianzas estratégicas	Recomendaciones	

Elaboración: propia (2016)

El análisis de la entrevista semi-estructurada a profundidad de la prueba piloto muestra 5 patrones que suceden en el establecimiento de acuerdo a la Alta Dirección. En color azul fuerte se identifica que, en relación a la cultura organizacional flexible, procesos y estrategia, existe congruencia en cuanto a la eficacia necesaria para el manejo y diseño de dichas actividades. Con color amarillo se resalta el momento de la entrega o servir, hay sintonía para llevar a cabo estas partes importantes de satisfacer al cliente, las necesidades del mismo forman la clave para lograr que estas actividades sigan la misma línea de interés. Al mismo tiempo se destaca que en la entrega o servir, mantienen interacción con el *cliente-turista* y están al pendiente del mismo para llevar a él la estrategia de la organización convertida en realidad. Así mismo se considera integral la entrega en conjunto con la satisfacción de sus deseos.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Para el caso de la observación no participante se realizó el proceso de la *Línea de Servuccir 'el Qué'* y '*el Cómo*' de la entrega o servir en la dimensión intangible-cualitativa; primero se hizo la identificación del producto intangible con 5 elementos y 5 componentes de cada elemento '*el Qué*', después se identificaron 5 elementos con 5 componentes de cada uno para la entrega o servir '*el Cómo*'. Después se realizó el mismo proceso para el producto cualitativo, se identificaron 5 elementos con 5 componentes de cada elemento '*el Qué*', y 5 elementos con 5 componentes de cada uno para la entrega o servir '*el Cómo*'. A partir de aquí, se realizó el mapeo de uno:

Tabla 1.- Línea de Servuccir de '*el Qué*', producto intangible: Historia

Cultura Prehispánica	Tradición	Recuerdos	Ubicación	Acontecimiento
Fotografías	Vestidos de la región	Fotos de familias	Centro histórico	Museos
Infraestructura antigua	Joyas hechas a mano	Música de la región	Vista a catedral	Arte
Piezas antiguas decorativas	Jaulas hechas a mano	Fotos de las calles de Colima de los 30's	Jardín enfrente	Leyendas
Letreros en lozas	Música tradicional	Candelabros	Portales	Eventos
Puertas de hierro	Rebosos de la región	Terrazas colimotas	Callejón	Arquitectura

Elaboración: propia (2016).

En la observación no participante se identificó *la historia* como producto intangible, fue muy fácil identificar el producto debido a que desde afuera del establecimiento se puede notar que la ubicación donde está situado el lugar ha sido parte del desarrollo del estado de Colima desde el centro de la ciudad fue creado.

Tabla2.- Línea de Servuccir de '*el Cómo*' o entrega o *Servir*, producto intangible: Historia.

Recuerdos	Vivencias	Emociones	Consciencia	Etapas
Imaginación	Ideas	Estímulos	Necesidad	Alegría
Pensamientos	Sueños	Amor	Intriga	Tristeza
Apego	Aspiraciones	Deseo	Aspiración	Melancolía
Ilusión	Conexión	Nostalgia	Despertar	Admiración
Sensaciones	Memoria	Suspiros	Realidad	Credibilidad

Elaboración: propia (2016).

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

En la tabla 2 se muestra la entrega o servir del producto intangible y la manera en como el *cliente-turista* lo percibió, es para hacerlo real lo que transmite la vivencia de la historia. Lo que te hace creer que el establecimiento estuvo ahí hace cientos de años y que por ahí pasaron miles de personas experimentando emociones diferentes de acuerdo a las épocas.

Tabla 3.- Línea de Servuccir de 'el Qué', producto cualitativo: Placer.

Relax	Amabilidad	Limpieza	Confort	Atención
Descanso	Saludo	Pisos	Sueño	Personalizada
Comodidad	Recepción	Baños	Tranquilidad	Comunicación
Alberca	Acompañamiento	Jabones	Accesibilidad	Constante
Terrazas	Empatía	Toallas	Espacio	Interacción
Tina de baño	Agradecimiento	Muebles	Ambiente	Sonrisas

Elaboración: propia (2016)

En cuanto al producto cualitativo que se puede percibir con los sentimientos, se encontró que el placer es uno de los principales atractivos que el hotel brinda. Hablando de los 5 elementos que se identificaron, el relax, la amabilidad, la limpieza, el confort y la atención que brinda el establecimiento conllevan al placer, y se identificaron los elementos que puede percibir el cliente-turista como componentes para lograrlo.

Tabla 4.- Línea de Servuccir de 'el Cómo', o entrega o 'Servir', producto cualitativo: Placer

Sensaciones	Cordialidad	Paz	Pensamientos	Acogida
Amor	Asertividad	Empatía	Ideas	Saludo
Tranquilidad	Expresiones	Espíritu	Sueños	Cálido
Suspiros	Apoyo	Alma	Sabiduría	Nostalgia
Piel	Sinergia	Mente	Creatividad	Felicidad
Contacto	Postura	Cuerpo	Franqueza	Aceptación

Elaboración: propia (2016).

En la tabla 4 se puede observar lo que el producto cualitativo: placer, puede transmitir al *cliente-turista* a través de la entrega o servir, que el establecimiento brinda de acuerdo a la observación no participante llevada a cabo. Para que la técnica de la observación no participante fuera posible, fue necesario acudir al establecimiento a observar mediante un proceso que comenzó en el exterior de la organización hasta el interior, incluyendo también la observación que se realizó al momento de la entrada y salida de los huéspedes y el desenvolvimiento que estos tenían con el personal del hotel.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

Por otro lado, de la estancia que se realizó por un mes en Lucca, Toscana, Italia, se puede decir que, aunque aún no hay resultados concretos se está avanzando en los resultados de la información de las dos técnicas que se utilizaron para la prueba piloto también. Aunque hubo modificaciones en cuanto a la técnica de la entrevista semi-estructurada a profundidad se puede decir que los resultados hasta lo que ahora se tiene son un gran aporte para el conocimiento del manejo de procesos que utilizan en el País de Italia, hablando de la región Toscana y la ciudad de Lucca en específico.

En relación al establecimiento de hospedaje en la ciudad de Lucca se puede destacar de acuerdo a los avances que se tienen de la aplicación de las técnicas esta ciudad de la Toscana, Italia, que no hay una congruencia real entre lo dicho en la entrevista y la observación. El conocimiento del gerente del hotel en cuanto a los procesos se refiere es mínimo, no existe una documentación de procesos de acuerdo a estrategias pensadas a largo plazo, ni si quiera a corto plazo. El gerente del hotel no opera por medio de estrategias, más bien su propuesta de mejora continua se basa en lo que diariamente se vive dentro del establecimiento. Sorprendentemente este hotel funciona de manera organizada y parece satisfacer al *cliente-turista*.

En cuanto a la cafetería Bistrò que forma parte del giro de establecimientos y bebidas para el sector del turismo, se puede destacar que existe congruencia entre lo dicho en la entrevista y lo observado, en la cafetería el manejo de procesos es documentado y analizado constantemente para desarrollar nuevas ideas y mejoras en la entrega o servir del producto, existe una relación teórica y práctica, de acuerdo a lo mencionado en la entrevista realizada, esto se debe a que, una integrante del equipo es estudiante de la Universidad de Pisa en el Fondazione Campus, se encarga de la Alta Dirección en conjunto con el dueño de la organización.

Un detalle que resaltó bastante de este establecimiento es que debido a que el desarrollo de la organización se da entre amigos hay deterioro en la organización de los horarios de trabajo. Aun así, el establecimiento parece funcionar en cuanto a las estrategias y estas son cumplidas y transformadas en realidad para el *cliente-turista*, pero no se puede dejar de lado la situación y debe ser corregida.

5. CONCLUSIÓN

Se detectó en las empresas que fueron objeto de este estudio, que no se rigen por medio de procesos, ya que su forma de funcionar es resolviendo problemas conforme se van presentando ante situaciones momentáneas, esta problemática a su vez es resuelta conforme al criterio de la alta dirección.

En las empresas, los procesos no están siendo documentados lo que genera un descontrol al momento de la resolución de problemas, el personal no comparte la estrategia de la empresa por lo tanto no logra hacerla realidad para los *clientes-turistas* y satisfacerlos.

Con la entrevista se pudo saber si desde la alta dirección existía el conocimiento de los procesos, de la cultura organizacional o de la calidad. Desafortunadamente se pudo constatar que las empresas no tienen interés en generar esta cultura que vaya desde la alta dirección hasta el personal. Son pocas las empresas que se van más allá de lo que se puede tocar, pues se cree que el producto solo es tangible y es lo que se vende, no consideran importante que lo intangible y/o cualitativo también pueda ser vendido como producto y, que además crean por medio de las estrategias diferentes experiencias para satisfacer al cliente.

Es notable cuando las empresas se manejan bajo el concepto de procesos que además los tienen documentados, las organizaciones que se interesan por compartir estrategias a través de procesos de calidad son las empresas que llegan a la cima y que hoy por hoy conocemos alrededor del mundo como organizaciones en cadena u organizaciones prestigiosas en los destinos más populares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, Á. (1995). *Metodología Cualitativa de la Investigación Socio Cultural* .
- Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente*. Buenos Aires: Paidós Empresa.
- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa*. Buenos Aires: Paidós Empresa.
- Casares, D. (1998). *Manual de liderazgo*. Instituto de liderazgo.
- Dávila, C. (2001). *La Calidad en el Servicio*. . PANORAMA EDITORIAL.

Edición Especial: XII Foro Internacional de Turismo Lic. Guillermo Díaz Zamorano

- Deming, E. (1994). *The new economics. For industry, government, education (2 ed.)*. Massachusetts: MIT.
- Deming, E. (2000). *Out of the crisis*. Massachusetts: MIT.
- Durkheim, E. (1987). *La división social del trabajo*. Madrid: Akal.
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Chile.
- Feigenbaum, A. (1994). *Control total de la calidad*. México: CECSA.
- García Saiz, M. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Horovitz, J. (1994). *La Satisfacción Total del Cliente*. S.A. EDICIONES FOLIO.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jurgens Panak, M. (1994). *La Satisfacción Total del Cliente*. S.A. EDICIONES FOLIO.
- Jurgens Panak, M., & Horovitz, J. (1994). *La Satisfacción Total del Cliente*. S.A. EDICIONES FOLIO.
- Kennedy, T. (1985). *Culturas Corporativas, Fondo Educativo Interamericano*. México.
- Magaña Carrillo, I. (2016). Servir con calidad total. La calidad cualitativa. En I. Magaña Carrillo, *SERVIR CON CALIDAD TOTAL. La cultura de la alta dirección empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas japonesas. Un enfoque interdisciplinar*. (págs. 133-155). Colima: Universidad de Colima.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Robbins, S. (2004). *Organizational behavior*. Pearson.
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. México: Díaz de Santos.
- Tagiuri, R. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School: Division of research.
- Turk, H. (1997). *Organizations in modern life*. San Francisco, California: Jossey-Bass, Inc., Publishers.
- Woodside, A., Crouch, G., Mazanec, J., Oppermann, M., & Sakai, M. (2001). *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*. New York: CABI.