

# CAPITAL SOCIAL Y EMPRESAS TURÍSTICAS: PROPUESTA METODOLÓGICA

Daniela Castellucci\*

Universidad Nacional de Mar del Plata

## RESUMEN

*El artículo presenta la metodología empleada en un estudio sobre las empresas de servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata (Argentina), enmarcada en la problemática de la gestión de la calidad, mediante la aplicación de la teoría del capital social. Los componentes cognitivo y estructural de este capital definen el perfil cultural organizacional, condicionando su desempeño e incidiendo en la satisfacción del usuario. Se entiende que de acuerdo a la composición del capital social de una empresa, éste puede facilitar o limitar el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. De este modo, la presente metodología permite un abordaje alternativo en el análisis de los aspectos socio-culturales de las empresas turísticas.*

**PALABRAS CLAVE:** *Capital social – Empresas turísticas – Cultura organizacional – Gestión de la calidad.*

## 1. Introducción

Desde una perspectiva económica, las empresas turísticas operan en el mercado de acuerdo a sus condiciones, en donde la calidad de los servicios se convierte en un elemento de competitividad y fortaleza intrínseca (Esteban Alberdi 2007; Foronda Robles y García López 2009; Kotler, Bowen y Makens 2004). Sin embargo, otras condiciones, de tipo sociocultural, influyen en el modo que se prestan los servicios turísticos (González Santa Cruz, Sánchez Cañizares y López-Guzmán 2011; Lillo Bañuls, Ramón Rodríguez y Sevilla Giménez 2007; Mendoza Sierra, Orgambidez Ramos y Carrasco González 2010), incidiendo finalmente en la satisfacción del usuario.

Por tanto, resulta necesario considerar aspectos sociales y culturales de las empresas turísticas dado que condicionan su desempeño dentro del mercado. En este sentido, Marín (1994:133) afirma que la necesidad de estudiar a la empresa desde un enfoque cultural se debe a varios factores: el mayor protagonismo de la sociedad y redescubrimiento de las solidaridades en lugar de los intereses; la tendencia a concebir el éxito no tanto ya en términos materiales, sino de calidad de vida; el trabajo como ocasión expresiva y no sólo instrumental; la crisis de la fe en el progreso técnico y el deseo de redescubrir la tradición, las raíces, y la historia, entre otros.

---

\* Licenciada en Turismo y Magíster en Desarrollo Turístico Sustentable. Docente de grado y postgrado, e investigadora. Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. Docente en Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Contacto: dicastel@mdp.edu.ar.

Desde esta perspectiva sociocultural, se considera pertinente la aplicación de la teoría del capital social en el estudio de las empresas y la gestión de la calidad, dado que permite comprender aspectos sociales y culturales (subjetivos) que inciden en el accionar de la misma y que exceden a aquellos aspectos netamente económicos y administrativos (objetivos y racionales). La aplicación de esta teoría en el estudio de destinos turísticos, ha permitido explicar el desarrollo turístico demostrando que la naturaleza y el alcance de las relaciones sociales que se establecen en las comunidades y en las organizaciones moldean su desarrollo (Barbini 2008).

El interés en indagar en el tema calidad y turismo se origina frente a la observación de la situación actual de las empresas turísticas argentinas. En la última década, el gobierno argentino ha diseñado e implementado políticas e instrumentos públicos orientados a mejorar la gestión de la calidad en el sector, a fin de contribuir al desarrollo sustentable de los destinos turísticos. No obstante ello, aún son escasas las empresas que han incorporado estas herramientas de gestión y/o certificado normas.

Respecto de los antecedentes en el tema de la calidad y el turismo, en general se advierten diferentes estudios nacionales e internacionales relacionados con la implementación de sistemas de gestión de calidad en los servicios turísticos. La mayoría de estos trabajos refieren a experiencias expost, es decir, después de la implementación y/o certificación de normas. Así, se puede observar que las investigaciones académicas realizadas en el campo de la calidad de los servicios turísticos en Argentina, en los últimos diez años, se han efectuado desde los enfoques económicos (Iglesias 2005) y especialmente desde el marketing (Caruso y Vaquero 2009, Dipierri y Zanfardini 2004, Gazzera y Lombardo 2007, Orтели 2005, Zanfardini y Tamagni 2002), ya sea desde el punto de vista de la empresa como del cliente. En tanto a nivel internacional, los estudios encontrados se centran en los sistemas de calidad y su gestión (Cimmino 2012, Cruz Ros 2007, Ekinci y Riley 2001, Esteban Alberdi 2007), y la percepción de la calidad (Hussain y Ekiz 2007), entre otros.

Los trabajos encontrados sobre capital social y empresas son de procedencia principalmente internacional (Blasco Bocigas, Navas López y López Sáez 2010; Carey Sinéad and Krause 2011; Chuang Ch.-H., Chen and Chuang Ch.-W. 2012; Fernández Aldecua 2011; Jiménez y Piña Zambrano 2011; Oleaga Páramo y Ugalde Sánchez 2005; Ribeiro, Vila y Fornoni 2005; Zhao, Ritchie and Echtner 2011), siendo las primeras publicaciones las de Leana y Van Buren (1999), Tsai y Ghoshal (1998), y Naphiet y Ghoshal (1998). En todos estos trabajos se destaca la importancia que tiene el estudio del capital social para la gestión de las organizaciones. Respecto de los estudios sobre la cultura organizacional y la calidad, se han encontrado diferentes documentos de procedencia internacional, que hacen referencia a la importancia que tiene la cultura organizacional para la gestión de la calidad e implementación de sistemas de calidad (González González y Fernández 2000, Martínez Martínez 2001, Romero 2006, Salcedo y Romero 2006).

En este contexto, se considera adecuado el estudio de los aspectos socioculturales de la organi-

zación desde la perspectiva teórica del capital social. La aplicación de esta teoría permite conocer la cultura organizacional de las empresas turísticas y el perfil cultural de su alta dirección, e identificar las características de su cultura de la calidad, desde el análisis de los componentes subjetivo-cognitivos y objetivo-estructurales de su capital social.

En el presente trabajo se plantean los fundamentos teórico-conceptuales para la aplicación de la teoría del capital social en el estudio de las empresas turísticas, enmarcada en la problemática de la gestión de la calidad, dado que determinan su perfil cultural, condicionando su desempeño e incidiendo, consecuentemente, en la satisfacción del cliente. Luego se presenta la metodología aplicada en el análisis de los aspectos socioculturales en empresas de servicios turísticos, desde esta perspectiva teórica.

## **2. Capital Social: Conceptualizaciones y perspectivas metodológicas**

La revisión de las formas en que se suele conceptualizar la noción de capital social por parte de distintos autores, muestra que hay un amplio abanico de definiciones y matices tanto respecto del concepto mismo como de sus aplicaciones. Los aportes de James Coleman (1988, 1990) y Pierre Bourdieu (1986) continúan siendo referencias constantes en la literatura. Estos autores expresaron el concepto en una forma relativamente completa considerándolo como un recurso, real o potencial, dado que las relaciones sociales pueden significar redes de beneficios. En tanto para Robert Putnam (2000), el capital social son las características de las organizaciones sociales, tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas.

Por su parte, John Durston (2002:2) sostiene que capital social es *«el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Ello constituye un capital dado que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones»*. A los fines del presente trabajo, se considera ésta definición, dado que sitúa al capital social en el plano conductual de las relaciones y sistemas sociales. De este modo, la confianza, la reciprocidad y la cooperación constituyen el contenido de las relaciones y de las instituciones sociales del capital social.

Además, Durston (2000) sostiene que existen dos especies de capital social: uno individual y otro comunitario, aunque es importante destacar que esta distinción es puramente analítica. En particular, el capital social comunitario se caracteriza por: la existencia de normas compartidas por los miembros del grupo, creación de confianza entre ellos, cooperación coordinada para realizar tareas, resolución de conflictos por medio de líderes, movilización y gestión de recursos comunitarios, y administración y promoción del trabajo en equipo.

Asimismo, C. Grootaert y T. van Bastelaer (2001) sostienen que el capital social se puede clasificar según su forma en capital social cognitivo y estructural. El capital social *cognitivo* es un concepto subjetivo e intangible, y se refiere a las normas, valores, confianza, actitudes y creencias compartidas. Y

el capital social *estructural* se refiere principalmente a las organizaciones, formales e informales, y a redes organizacionales y asociativas.

Entonces, el hecho de que no exista una medida única de capital social se debe fundamentalmente a que su definición es multidimensional. Dado que en definitiva es una construcción social, debe considerarse que la naturaleza y las formas de capital social cambian con el tiempo al modificarse valores, creencias y actitudes. Sin embargo, esto no invalida la posibilidad de aplicar una metodología adecuada a cada situación particular (Barbini 2008). En este sentido, esta autora elaboró un sistema de indicadores de capital social aplicable a destinos turísticos, tomando como referencia el Cuestionario Integrado para la Medición de Capital Social del Grupo de Expertos en Capital Social del Banco Mundial. Este sistema distingue entre indicadores de capital social cognitivo y capital social estructural.

- *Indicadores de capital social cognitivo*
  - Normas, creencias y valores que indiquen sentido de pertenencia y tiendan a: facilitar intercambios, reducir costos de transacción e información, comerciar sin contratos, estimular la ciudadanía responsable, orientar hacia la gestión colectiva de los recursos.
  - Tipos y grados de confianza: confianza vinculada al establecimiento de relaciones interpersonales de amistad y redes sociales, confianza extendida a los miembros de la comunidad (sobre la base de expectativas, normas y valores compartidos), confianza en las instituciones de gobierno (sus reglas y procedimientos oficiales).
- *Indicadores de capital social estructural*
  - Tipos y grado de acción colectiva: características de las organizaciones y redes formales e informales, modo de funcionamiento de los grupos de interés, participación en la toma de decisiones, heterogeneidad de los grupos de interés, extensión de conexiones con otros grupos (Barbini 2008).

### 3. El perfil cultural: de la organización y de la alta dirección

Las empresas son sistemas socioculturales que, a lo largo de su historia, van configurando su propio carácter bajo la influencia de la personalidad y valores del fundador, del propietario y de los líderes (Marín 1994). Así, la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas los cuales son compartidos por todos los miembros de la organización (Chiavenato 2005). Se puede decir que existen dos tipos extremos de culturas organizacionales: tradicional y participativo. La primera se caracteriza por su rigidez y por tener aspectos conservadores, es decir, mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones. La segunda se caracteriza por su adaptabilidad y flexibilidad, donde siempre están revisando y actualizando sus culturas.

El estudio de las empresas desde un enfoque sociocultural, permite determinar las características de su cultura organizacional, la cual condiciona su desempeño (Martínez Fuentes, Balbastre Benavent, Escibá Moreno, González Cruz y Pardo Del Val 2002) e incide, finalmente, en la satisfacción del

cliente. Hernández (2002) sostiene que no hay una única técnica o programa específico para desarrollar una cultura orientada hacia la excelencia en forma eficiente y que sea aplicable a cualquier empresa. Para ello, y con el fin de desarrollar una metodología particular para cada organización, se considera necesario hacer un estudio de la situación actual de la empresa.

Por otra parte, las relaciones interpersonales intraorganizacionales e interorganizacionales, el grado de identificación con el ente, la estructura organizativa, la participación en la toma de decisiones, la comunicación, el compromiso (Mendoza Sierra *et al* 2010) y el trabajo en equipo, son aspectos que revelan el perfil cultural de una empresa (Hernández 2002). Y son estos mismos aspectos que también se encuentran presentes en la composición del capital social de una empresa donde se advierten diferentes niveles de confianza, cooperación y reciprocidad (Durston 2002).

Además, en la conducción de una empresa como en la implementación de cualquier proceso organizacional es muy importante el rol de la alta dirección. En este sentido, la Norma ISO 9001:2000 establece entre las responsabilidades de la dirección el compromiso que debe asumir la misma. La alta dirección, entendida como persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización (ISO 9000:2005), debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad: comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, y los legales y reglamentarios, estableciendo políticas de la calidad, asegurando que se establezcan los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos.

Everett Adam y Ronald Ebert (1991) sostienen que el estilo de dirección también incide en las posibilidades de implementar Sistemas de Gestión de Calidad. Sin dudas, un estilo de liderazgo participativo (Lazzati y Sanguineti 2003) estimula mejor el esfuerzo hacia el mejoramiento de la calidad que un estilo de liderazgo directivo. Los directivos tienen que convertirse en líderes educadores, entrenadores y capacitadores de sus colaboradores; capaces de dar empuje y ánimo a todos los empleados, a fin de facilitar cambios organizacionales, y de este modo favorecer el desarrollo de una cultura de la calidad. Es decir, para gestionar adecuadamente la calidad se requiere de un líder que sea innovador, ingenioso, realista, comprometido, activo, promotor, cooperador e impulsor (Hernández 2002). Además se requiere que posea un modelo mental abierto, dispuesto al cambio, abierto en la comunicación y que acepte las novedades.

#### **4. Análisis de los aspectos socioculturales en las empresas: Propuesta metodológica**

En base a los fundamentos teórico-conceptuales expresados precedentemente, se presenta la siguiente metodología basada en la integración de dos disciplinas, la sociología y la administración, a fin de analizar el perfil cultural organizacional, el perfil cultural de la alta dirección y la cultura de la calidad en las empresas de servicios turísticos, dentro de la problemática de la gestión de la calidad. Esta pro-

puesta, que se elaboró en el marco de una investigación<sup>1</sup> con un enfoque cualitativo, consiste en un sistema de indicadores distinguiendo entre capital social cognitivo (conocimientos, creencias, percepciones y valoraciones) y capital social estructural (estructura y prácticas) aplicable a una empresa de servicios turísticos, basada en la metodología elaborada por Bernarda Barbini (2008). Así, en estas dos dimensiones del capital social, se indaga el perfil cultural organizacional y de la alta dirección, y la cultura de la calidad. Además, en la dimensión subjetiva se indaga la opinión de la alta dirección respecto de los clientes de la empresa, y en la dimensión objetiva, las características estructurales de la empresa (Tabla 1).

Desde un abordaje fundamentalmente cualitativo del estudio, se pretende indagar sobre la subjetividad de los actores sociales (la alta dirección), entendiendo que los individuos construyen sus propias realidades según las distintas formas de observar e interpretar el mundo. Dada la característica de flexibilidad en este tipo de estudio, resulta necesario advertir que varias de las categorías de análisis que se presentan a continuación fueron emergiendo durante el desarrollo del estudio, con lo cual no se trata de un listado exhaustivo, sino sólo indicativo e indiciario.

Con el objetivo de determinar si el capital social cognitivo y estructural de una empresa turística resulta facilitador o limitante para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, se propone la presente metodología compuesta por las siguientes cinco fases.

#### **Fase 1: Identificación de las categorías de análisis del capital social de la empresa**

##### ***Capital social cognitivo: dimensión subjetiva***

- *Conocimientos, creencias, percepciones y valoraciones*

- El **Perfil cultural organizacional** comprende las siguientes propiedades: valoración atribuida a la capacitación del personal; percepción y valoración sobre el trabajo en equipo y sobre la participación de los integrantes de la empresa; percepción sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa y sobre el liderazgo del gerente y/o propietario; e identificación con la empresa.

- El **Perfil cultural de la alta dirección** integra las siguientes propiedades: caracterización de sí mismo, percepción propia del liderazgo en la empresa, caracterización del líder ejemplar o «buen líder», confianza en su experiencia, disposición al cambio, y percepción sobre el empresario local. Respecto del liderazgo, se consideran los atributos necesarios del mismo para la gestión de la calidad, y se identifican los rasgos correspondientes a su estilo (participativo o directivo). Asimismo, se identifican las características del modelo mental (abierto o conservador).

- La **Cultura de la calidad** comprende las siguientes propiedades: definición de la calidad en el

<sup>1</sup> La investigación fue realizada en el marco de la Tesis de la Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable (Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina). Título de la tesis: «Sistemas de calidad en turismo: posibilidades y restricciones para su implementación en Mar del Plata».

servicio; conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad; conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad; conocimiento sobre políticas, planes y programas sobre la gestión de calidad del organismo público de turismo; valoración atribuida a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción; motivaciones para mejorar el servicio; percepción sobre la satisfacción del cliente; expectativa y valoración sobre los Sistemas de Gestión de Calidad; y las razones por las que el empresario no implementa un Sistema de Gestión de Calidad.

- El **cliente** comprende las siguientes propiedades: caracterización de los clientes, exigencia de calidad en la prestación del servicio, solicitud o inquietud sobre la certificación de normas del servicio prestado.

**Capital social estructural: dimensión objetiva**

Las **Características de la empresa** integra las siguientes propiedades: rubro, antigüedad, estructura organizativa, cantidad de empleados, lugar de nacimiento del empresario. Esta última propiedad se considera en función de analizar empresas y empresarios de procedencia local, nacidos o radicados.

- *Prácticas*

- El **Perfil cultural organizacional** comprende las siguientes propiedades: posibilidad de innovación de los empleados, gratificación a los empleados, criterios de remuneración y promoción de los empleados, comunicación intraorganizacional, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacitación del personal, consideración de las sugerencias de los clientes, asociatividad con otras empresas, y asociatividad institucional. Cabe consignar que el trabajo en equipo, la comunicación intraorganizacional, la posibilidad de innovación, y la toma de decisiones, también nos indican distintos niveles de participación de los empleados dentro de la empresa.

- El **Perfil cultural de la alta dirección** comprende la comunicación con los integrantes de la empresa, la capacitación, y sus actitudes positivas para la gestión de la calidad.

- La **Cultura de la calidad** integra las propiedades: aplicación de prácticas mínimas de gestión de calidad, adaptación parcial o total de manuales de calidad, implementación de un Sistema de Gestión de Calidad o el inicio del proceso, y certificación según normas de calidad.

**Fase 2: Aplicación de la técnica de recolección de datos**

La información necesaria para la investigación se obtiene directamente de los empresarios y/o gerentes (alta dirección) de empresas turísticas, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a una muestra cualitativa de los mismos.

**Fase 3: Preparación de los datos para el análisis**

Realizadas las entrevistas se procede a preparar los datos para su análisis, realizando las desgrabaciones y/o transcripciones de los datos verbales en texto (incluyendo las notas de campo). Luego,

en cada entrevista se procede a realizar la codificación cualitativa en categorías. El siguiente paso es tabular la información obtenida de las entrevistas, para esto se construye una matriz de datos que contenga cada una de las entrevistas con sus respectivas respuestas de acuerdo a las categorías de las dimensiones subjetiva y objetiva del capital social de la empresa.

#### Fase 4: Análisis de los datos

Una vez completada la matriz de datos, se realiza un análisis cualitativo en función del perfil cultural organizacional, de la alta dirección y de la cultura de la calidad.

- **Perfil cultural organizacional:** A partir de las propiedades identificadas se busca determinar si el perfil cultural de la organización responde al estilo *participativo* o al *tradicional* de acuerdo a las características de cada uno, favoreciendo o no el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Es decir, responden al estilo **participativo** aquellas empresas que se caracterizan porque siempre están revisando y actualizando sus culturas, son participativas, la estructura es más igualitaria y horizontal, descentralizadas, informales, innovadoras y dispuesta a correr riesgos, orientadas a los servicios y la calidad, el trabajo se realiza en equipos autónomos, sus integrantes son colaboradores, la remuneración y promoción del personal están basadas en el desempeño. En tanto las organizaciones que adoptan una cultura **tradicional** son aquellas que se caracterizan por ser autocráticas, de estructura jerárquica y vertical, impositivas, formales, centralizadas, conservadoras y contraria a los riesgos, orientadas a los costos y los controles, el trabajo es aislado e individualizado, la remuneración y promoción del personal están basadas en la antigüedad en la empresa.

- **Perfil cultural de la alta dirección:** En función de las características advertidas respecto del *estilo de liderazgo* (*participativo* o *directivo*), y al *modelo mental* (*abierto* o *conservador*) de los empresarios, se puede determinar si favorecen o no el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Así, aquellos empresarios cuyo **liderazgo** responda al estilo *participativo*, caracterizado por tener en mayor medida actitudes y rasgos positivos (innovador, ingenioso, realista, comprometido, activo, promotor, cooperador, impulsor, paciente, perseverante, confianza, ejemplaridad en aprendizaje y trabajo), y posee un **modelo mental abierto** (comunicación abierta, aceptación de novedades, dispuesto al cambio), serán más proclives a desarrollar una cultura de la calidad para alcanzar la excelencia.

- **Cultura de la calidad:** La cultura de la calidad es entendida como el conjunto de creencias, valores, normas y prácticas asumidas tendientes a brindar un servicio que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente. Entonces, en base a la identificación de las propiedades, se pueden determinar tres instancias en la cultura de la calidad de una empresa: *incipiente*, *en desarrollo* o *consolidada*. Todas estas instancias suponen un umbral mínimo de valoración a la calidad, al cliente y su satisfacción. Una cultura de la calidad es **incipiente** cuando aplica algunas prácticas de gestión de calidad al brindar el servicio, como por ejemplo: encuestas de satisfacción de servicio al cliente, gestión de quejas, líneas de

contacto. Una cultura de la calidad está **en desarrollo** cuando la organización cuenta con manuales de calidad, adaptándolo total o parcialmente, y/o inicia proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Tiene procedimientos, técnicas operativas y registros documentados. Y se considera que la cultura de la calidad está más **consolidada** cuando da evidencia objetiva de haber implementado un Sistema de Gestión de Calidad o ha certificado su Sistema de Gestión de Calidad según Normas internacionales ISO 9000 o nacionales (IRAM-SECTUR en Argentina<sup>2</sup>). En este caso podríamos decir que ha comenzado a transitar un camino hacia una cultura orientada hacia la excelencia.

#### **Fase 5: Determinación de la condición facilitadora o limitante del capital social**

Una vez realizado el análisis del perfil cultural de la organización y de la alta dirección, y la cultura de la calidad, se estaría en condiciones de determinar si este capital social está facilitando o limitando el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Dicho de otro modo, la presencia/ausencia de estas propiedades determinará el perfil cultural de la organización y de la alta dirección. Así, frente a una organización con características tradicionalistas y cuya alta dirección posea un estilo de liderazgo directivo y un modelo mental conservador, se puede decir que los componentes cognitivo y estructural de su capital social estarían limitando el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Cuando estas propiedades se encuentran en el otro extremo, es decir la organización posee una cultura de estilo participativo, y la alta dirección posee un modelo mental abierto y su estilo de liderazgo es participativo, entonces se puede decir que los componentes de su capital social lo estarían facilitando.

#### **5. Aplicación de la metodología: Las empresas turísticas de Mar del Plata**

La presente metodología fue aplicada en el estudio de dieciocho empresas de servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata (Argentina) perteneciente a los rubros de hotelería, gastronomía y balnearios, durante los años 2009 y 2010. Si bien ese estudio buscaba identificar los factores condicionantes internos y externos a la empresas turísticas, que restringían o posibilitaban el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, a continuación se presentan solamente los resultados que refieren a los factores internos de la empresa, es decir al capital social de la misma.

El análisis de las propiedades del **perfil cultural organizacional** permitió advertir que en la mayoría de las empresas analizadas se registra una preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, primordialmente en el rubro gastronómico, haciendo a las empresas menos aptas para la instalación de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

---

<sup>2</sup> Las Normas IRAM-SECTUR fueron elaboradas a través de un convenio entre la Secretaría de Turismo de la Nación Argentina (hoy Ministerio) e IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación). Se trata de normas integradas de sistema de gestión de la calidad, seguridad, ambiente, y de competencia laboral de especialistas.

Es decir, se observó que en la mayoría de los casos analizados, los componentes del capital social limitan el desarrollo de esta cultura. En este sentido, en la mayoría de las empresas analizadas, se advirtió una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la empresa que se observan a partir de una relativa participación de los empleados, y la ausencia de una política de gratificación a los mismos. Y a nivel interorganizacional, se observó en la relativa asociatividad que han establecido con otras organizaciones, a nivel institucional y comercial.

Asimismo se observaron los siguientes aspectos: la estructura de las empresas es jerárquica y vertical en todos los casos; están orientadas a los costos y a los controles, y los cambios son lentos y progresivos en la mayoría de los casos; y son impositivas, conservadoras en menos de la mitad de los casos analizados, indistintamente del rubro al que pertenecen.

En cuanto al **perfil cultural de la alta dirección** se observó que en la mitad de los casos analizados no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Respecto de las características positivas necesarias para el liderazgo en la gestión de la calidad, se observó la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo en la mitad de los empresarios y gerentes entrevistados. Por otra parte, se advirtió que la mayoría de los empresarios entrevistados confían primordialmente en su propia experiencia en la conducción de la empresa.

En función de las características observadas en casi la mitad de los empresarios y/o gerentes entrevistados, indistintamente del rubro al que pertenecen, poseen predominantemente rasgos de un modelo mental conservador. Es decir, tienden a rechazar las novedades, tienen una reducida disposición al cambio, y su comunicación dentro y fuera de la organización es relativamente abierta. Estas particularidades advertidas respecto del liderazgo y del modelo mental de los empresarios y gerentes entrevistados, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en la mitad de las empresas analizadas.

En tanto la **cultura de la calidad**, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, en la mayoría de las empresas analizadas se encuentran en un estadio apenas incipiente de su desarrollo, primordialmente de los rubros de balnearios y hotelero. Si bien la mayoría de estas empresas valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, sólo en dos empresas se ha traducido en acciones concretas para mejorar y/o alcanzar la excelencia en el servicio. Por otra parte, sólo la mitad de los empresarios demuestran interés en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.

De este modo, todos estos aspectos analizados se constituyen en indicadores claros de un **capital social estructural y cognitivo**, que en la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas de la ciudad de Mar del Plata, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

## 6. Conclusiones

El planteo teórico conceptual y la metodología presentados en el trabajo, permiten un abordaje alternativo a los enfoques tradicionales en el estudio de las empresas turísticas, al incluir aspectos socioculturales en la problemática de la gestión de la calidad en los servicios. Se entiende que la cultura organizacional de una empresa es mejorable, aunque algunas son más aptas para implementar cambios y asumir desafíos. De ahí que la presencia de ciertas características en las empresas, generan condiciones que predisponen mejor al desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, implementando sistemas de gestión de calidad y certificando normas. En este sentido, el estudio del perfil cultural de la organización, donde se asienta la cultura de la calidad, y el perfil cultural de la alta dirección, desde la perspectiva teórica del capital social, resulta una alternativa de abordaje pertinente. Se entiende que de acuerdo a su composición, éste puede operar como facilitador o limitante para el desarrollo de una cultura de la calidad que se oriente hacia la excelencia.

Esta propuesta para el análisis del perfil cultural organizacional y de la alta dirección, y la cultura de la calidad, fue aplicada en las empresas de servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata (Argentina). A partir del análisis de los componentes cognitivo y estructural de su capital social, y en la percepción de los empresarios y/o gerentes, se pudo identificar los factores internos a la organización que inciden en la existencia de una cultura de la calidad y que consecuentemente puede incidir en la decisión de las mismas en implementar Sistemas de Gestión de Calidad. De este modo, poder determinar en estas empresas la instancia en la que se encuentra su cultura de la calidad, permitió brindar una respuesta inicial a la situación actual del escaso número de empresas turísticas marplatenses certificadas con normas de calidad.

Por último, cabe recordar que tanto la investigación académica como la práctica empresarial sugieren que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios, convirtiéndose la calidad en una estrategia prioritaria. Por ello, resulta necesario indagar también sobre estos condicionantes socioculturales, cuyo conocimiento servirá como material de reflexión y acción tanto en el ámbito empresarial como en la esfera pública local encargada de la planificación del destino turístico. Así entonces, se aspira que la metodología propuesta permita generar un aporte conceptual sobre el análisis de los aspectos socioculturales de las empresas turísticas dentro de la problemática de la gestión de la calidad.

## Referencias bibliográficas

- Adam, E. y Ebert, R. (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Alburquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires: OIT.
- Barbini, B. (2008). Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico.

- co. *Aportes y Transferencias*, Vol. 12 (2), 65-91.
- Blasco Bocigas, P.; Navas López, J. E. y López Sáez, P. (2010). El efecto mediador del capital social sobre los beneficios de la empresa: una aproximación teórica. *Cuadernos de estudios empresariales*, Vol. 10, 11-34.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education*. Oxford: Greenwood.
- Carey Sinéad, L.B. and Krause, D.R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, 277-288.
- Caruso, J. y Vaquero M.C. (2009). Demanda y percepción de calidad de servicios turísticos. Estudio de caso: Comarca Turística de Sierra de la Ventana. X Jornadas Nacionales y IV Simposio Internacional de Investigación – Acción en Turismo. Lanús.
- Chiavenato, A. (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: Ed. Thomson.
- Chuang, Ch.-H.; Chen, Sh. and Chuang, Ch.-W. (2012). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2012.04.002
- Cimmino, M. (2012). Quality, tourism and standardisation: Italy towards a Plan Integral de Calidad del Turismo? A brief look at the breach of the tourist contract. *Revista de análisis turístico*, Vol. 13 (1), 39-48.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, 95-120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Massachusetts: Cambridge.
- Cruz Ros, S. (2007). Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques. *Dirección y Organización*, Vol. 33, 63-73.
- Dipierrri, A.A. y Zanfardini, M. (2004). Indicadores de calidad en agencias de viajes receptoras. *Aportes y Transferencias*, Vol. 8 (2), 45-60.
- Durston, J. (2002). *Capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*. Santiago: CEPAL.
- Ekinci, Y. y Riley, M. (2001). Validación de las dimensiones de la calidad. *Annals of Tourism Research en Español*, Vol. 3 (1), 82-104.
- Esteban Alberdi, C. (2007). Indicadores de calidad en empresas de intermediación turística. Activos intangibles. *Estudios turísticos*, Vol. 174, 49-57.
- Fernández Aldecua, M.J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas ¿estamos hablando de lo mismo? *Revista El Periplo Sustentable*, Vol. 20, 1-74.
- Foronda Robles, C. y García López, A.M. (2009). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*, Vol. 23, 89-110.
- Gazzera, M.A. y Lombardo, L. (2007). Calidad percibida en empresas de transporte aéreo. Neuquén - Patagonia. Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 16, 361-372.
- González González, A. y Fernández, E.M. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaïos e Ciencia*, Vol. 4 (3), 99-114.
- González Santa Cruz, F.; Sánchez Cañizares, S.M<sup>a</sup> y López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral

- como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la Provincia de Córdoba, España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 20, 1047-1068.
- Grootaert, Ch. and Van Bastelaer, Th. (2001). Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from social capital initiative. *World Bank, Working paper* n° 24.
- Hernández, J. (2002). Calidad total, normativa vigente, su implementación y control. *D&G Profesional y Empresaria*, Vol. III (31), 367-396.
- Hussain, K. y Ekiz, E.H. (2007). Percepción de la calidad en el servicio de las empresas aéreas del norte de Chipre. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 16, 341-360.
- Iglesias, C. (2005). El liderazgo de la administración pública en la gestión integral de la calidad en destinos turísticos. Herramientas para la competitividad y el desarrollo sustentable. VII Jornadas Nacionales y Primer Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo. Bahía Blanca.
- ISO 9000 (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Argentina: IRAM.
- ISO 9001 (2008). *Sistemas de gestión de la calidad, requisitos*. Argentina: IRAM.
- Jiménez, M. y Piña Zambrano, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 16 (54), 255-273.
- Kotler, Ph.; Bowen, J. y Makens, J. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lazzati, S. y Sanguineti, E. (2003). *Gerencia y liderazgo*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Leana, C. and Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*. Vol. 24 (3), 538-555.
- Lillo Bañuls, A.; Ramón Rodríguez, A.B. y Sevilla Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, Vol. 19, 47-69.
- Marín, A. (1994). *Sociología para la empresa*. Madrid: Ed. McGraw Hill.
- Martínez Fuentes, C.; Balbastre Benavent, F.; Escribá Moreno, M.A.; González Cruz, T.F. y Pardo Del Val, M. (2002). Diseño e implementación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: algunos aspectos relevantes. *Dirección y Organización*, Vol. 27, 127-138.
- Martínez Martínez, I.M. (2001). El concepto de calidad en la cultura de organizaciones de servicios turísticos de la Comunidad Valenciana. *Papers de Turisme*, Vol. 29, 28-49.
- Mendoza Sierra, M<sup>ª</sup> I.; Orgambidez Ramos, A. y Carrasco González, A.M<sup>ª</sup> (2010). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva. *Pasos*, Vol. 8 (2), 351-361.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (2), 242-266.
- Oleaga Páramo, M. and Ugalde Sánchez, I. (2005). Capital social y pymes internacionalizadas de Bizcaia. *Ekonomía*, Vol. 59, 330-351.
- Ortelli, H. (2005). Relevamiento y diagnóstico de acciones y gestión de la calidad en empresas turísticas: las experiencias en la actividad turística del destino Ushuaia-Tierra del Fuego. VII Jornadas Nacionales y 1º Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo. Bahía Blanca, Argentina.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Shuster.
- Ribeiro, D.; Vila, J.E. y Fomoni, M. (2005). Capital social emprendedor como ventaja competitiva para la

performance del proyecto empresarial. *Revista de negocios*, Vol. 10 (3), 169-183.

Romero, G.E. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 11 (36), 638-654.

Salcedo, I. y Romero, J.J. (2006). Cultura organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 11 (33), 83-104.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (4), 464-476.

Zanfardini, M. y Tamagni, L. (2002). Dimensiones e indicadores de calidad en hoteles. V Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo. Mar del Plata, Argentina.

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

Dimensiones	Categorías	Propiedades	
<b>Capital Social</b>	<b>Subjetiva: Cognitivo</b>	<b>Perfil cultural organizacional</b>	Valoración atribuida a la capacitación del personal
			Percepción y valoración sobre el trabajo en equipo
			Percepción y valoración sobre la participación de los integrantes de la empresa
			Percepción relaciones interpersonales dentro de la empresa
			Percepción del empleado sobre liderazgo del gerente/empresario
			Identificación del empleado con la empresa
		<b>Perfil cultural de la alta dirección</b>	Caracterización de sí mismo
			Percepción propia del liderazgo en la empresa
			Caracterización del líder ejemplar o «buen líder»
			Confianza en su experiencia
			Disposición al cambio
			Percepción sobre el empresario local
		<b>Cultura de la calidad</b>	Definición de calidad en el servicio
			Conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad
			Conocimiento sobre estímulos y líneas de financiación para su implementación
			Conocimiento sobre políticas, planes y programas sobre la gestión de calidad
			Valoración atribuida a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción
			Motivaciones para mejorar el servicio
	Percepción sobre la satisfacción del cliente		
	Expectativa y valoración sobre los Sistemas de Gestión de Calidad		
	Razones para no implementar un Sistema de Gestión de Calidad		
	<b>El cliente</b>	Caracterización	
		Exigencia de calidad en la prestación del servicio	
		Solicitud o inquietud en la certificación de Normas	
	<b>Objetiva: Estructural</b>	<b>Características de la empresa</b>	Rubro empresa
			Cantidad de empleados
			Estructura de la empresa
Antigüedad de los empleados			
Lugar de nacimiento del empresario			

Capital Social	Dimensiones	Categorías	Propiedades
<b>Objetiva: Estructural</b>		<b>Perfil cultural organizacional</b>	Posibilidad de innovación de los empleados
			Gratificación a los empleados
			Capacitación del personal
			Criterios de remuneración y promoción de los empleados
			Comunicación
			Toma de decisiones
			Trabajo en equipo
			Asociatividad con otras empresas e instituciones
			Consideración de las sugerencias de los clientes
		<b>Perfil cultural de la alta dirección</b>	Comunicación con los integrantes de la empresa
			Capacitación
			Actitudes para la gestión de la calidad
		<b>Cultura de la calidad</b>	Aplicación de prácticas mínimas
			Adaptación parcial o total de manuales de calidad
			Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad o inicio del proceso
			Certificación según normas de calidad

Fuente: Elaboración propia