

Perspectivas Estratégicas en la Gestión de Recursos Humanos

*Frank M. Go y Lynda E. Fawcett

"La satisfacción del cliente depende de la satisfacción del empleado"
J. Willard Marriott, Sr.

La coyuntura cambiante del mercado turístico, la competencia a nivel mundial y los crecientes costes de explotación exigen que las empresas de hostelería y turismo se adapten constantemente para garantizar su rentabilidad. Al intensificarse la competencia, las empresas deben concentrarse en mejorar los servicios que prestan a sus clientes. Sin embargo, mejorar los servicios requiere trabajo en equipo, así como que todo el personal aprenda a ofrecer "productos" turísticos de mejor calidad, utilizando procesos y sistemas productivos más flexibles, rápidos y económicos. En la industria del turismo y la hostelería, el personal de base, en especial los empleados que están en contacto directo con el público, constituye un elemento esencial en la atención al cliente. Sin embargo, generalmente no representa más que un débil eslabón dentro de la cadena de servicios, dado que, a menudo, está formado por los empleados más jóvenes y peor retribuidos. La definición e implantación de estrategias que consigan la integración del personal de base con otros componentes del organigrama de la empresa, dará como resultado una plantilla más satisfecha y el mantenimiento de una clientela habitual, puntos clave ambos, para la obtención de ventajas competitivas en la década de los 90.

*Frank M. Go es responsable del Departamento de Gestión de Hostelería y Turismo en la Facultad de Gestión de la Universidad de Calgary.
Lynda E. Fawcett es licenciada en Gestión por la Universidad de Calgary.

1. Introducción

La gestión de los recursos humanos resulta esencial en la industria turística internacional. Dicha industria engloba una compleja red de organizaciones concebida para proporcionar una gran variedad de servicios: en hostelería (por ejemplo, restaurantes, hoteles, centros de conferencias o parques acuáticos); en atracciones y centros recreativos (por ejemplo, lugares históricos, parques nacionales y temáticos y reservas naturales); en transporte (por ejemplo, líneas aéreas, trenes, autobuses y alquiler de coches); y en información turística (por ejemplo, agentes de viajes, tour operadores, asociaciones turísticas y oficinas de convenciones y congresos). El éxito competitivo de estas organizaciones de servicios intensivos se basa en gran medida en su operatividad, la cual a su vez depende en gran medida de su personal.

Europa, que incluye a 7 de los 10 primeros países a nivel mundial en cuanto a ingresos turísticos (entre los que se incluye España), atrae alrededor del "63 % turistas internacionales", según las estadísticas del World Travel and Tourism Council (WTTC) realizadas por el European Institute of Education and Social Policy (EIESP, 1991, p. 21).

El tamaño de esta industria, así como su repercusión sobre el crecimiento económico, tanto nacional como internacional, es enorme. Un informe del citado Instituto (EIESP, 1991, p. 21) facilita siguiente información obtenida a su vez de otro informe del WTTC de 1991, denominado "El Turismo y los Viajes en la Economía Mundial". Los datos allí recogidos confirman el impacto económico de la industria turística en Europa:

- a) El turismo representa la mayor industria europea, al emplear a cerca de 35 millones de personas; lo que representa el 8,5 % del total de la población activa europea.
- b) El turismo con destino a Europa supone más de 1,2 billones de dólares anuales, lo que representa el 5,7% del total del PNB.
- c) El turismo justifica el 13 % de la totalidad del gasto privado europeo, lo que supone cerca de 470 mil millones de dólares.
- d) La industria turística invierte más de 167 mil millones de dólares en nuevas instalaciones y bienes de equipo, lo que representa el 7,6 % del total de las inversiones de capital en Europa.

Las últimas décadas han desencadenado numerosos cambios en la industria del turismo tanto en España como en Europa. Durante los años 60 y 70, los tour operadores con base en el Norte de Europa que vendían viajes organizados jugaron un papel decisivo en la expansión del turismo internacional, así como en la ampliación de su radio de acción hacia el Sur, primero hacia España, y más tarde hacia Grecia, Yugoslavia Portugal y Malta, centrandó su atención sobre las zonas costeras (Pearce, 1987, pp. 194-197). La influencia de la comercialización de viajes organizados con todo incluido hizo cambiar el mercado tradicional de viajes en España, pasando del turista interesado en explorar el país a un mercado masivo de turistas que solo buscaban el sol y el mar y que se dirigían por millares, en viajes organizados, a las diferentes zonas costeras.

Aunque la crisis del petróleo del 73 y la recesión de principios de los 80 interrumpió el firme crecimiento del turismo en España, esta conservó su atractivo como destino para muchos hasta finales de la década de los 80, en que los turistas comenzaron a viajar a otros lugares.

La concentración masiva de turistas en las

zonas costeras trajo como consecuencia el desarrollo desmesurado de ciertas zonas de Torremolinos y Benidorm. Lejanos y novedosos destinos, como el Caribe y la región Pacífico-asiática, empezaban ya a competir con España. También durante los 80, España experimentó un considerable incremento de precios, temiéndose en la actualidad que aumenten todavía más con la implantación de las medidas proteccionistas de la Comunidad Europea y el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), que implicará que la oferta turística española resulte menos competitiva a nivel internacional.

Sin embargo, existen otras razones que explican el descenso del número de turistas que visita España. En particular, la causa principal de la recesión del turismo en España se atribuye a “una pérdida en la relación precio/calidad del producto ofertado” (EIU, 1990, p. 19). Este informe de Economist Intelligence Unit (EIU) advierte un descenso en los tradicionales niveles de calidad de la hostelería española respecto al turismo extranjero. El problema se ve acentuado por una deficiente gestión de los recursos humanos dentro de la industria turística. Este artículo analiza la posibilidad de resolver problemas crónicos como el del turismo en España mediante una adecuada gestión estratégica que incida en los recursos humanos y en la interacción de los distintos componentes del organigrama empresarial, garantizando así un mejor servicio al cliente.

2. Calidad de los Servicios y Eficacia Empresarial

El concepto de Gestión de Calidad Integral. (TQM, Total Quality Management), promovido por W. Edward Deming y J.H. Juran, “produjo fuertes conmociones y reacciones que obligaron a las compañías manufactureras en todo el mundo a adoptar

posturas más activas durante los años 80, y en la actualidad preocupa a todos los sectores empresariales” (Schonberger, 1990, p. VII). Debido a un entorno intensamente competitivo, la cuestión “calidad” exige un replanteamiento de los principios que sustentan la industria turística.

Las empresas de hostelería y turismo no deben descuidar la cuestión de la calidad para superar los problemas actuales. Esta idea viene respaldada por el estudio “Estrategias de Mercado basadas en el Impacto de la Rentabilidad (PIMS)”⁽¹⁾, según el cual, el verdadero factor que, a la larga, puede condicionar en mayor medida la rentabilidad de una unidad empresarial es la calidad de sus productos y servicios respecto a la de sus competidores (Buzzel y Gale, 1987, p.7). Dicho estudio también indica que, a corto plazo, las empresas que aplican este tipo de estrategias “incrementando la rentabilidad vía incentivos al personal” obtienen una calidad superior. Aunque mejorar la calidad puede ser a su vez un medio de mejorar tanto la eficacia empresarial como la satisfacción de la clientela, toda empresa debe identificar, en primer lugar, qué entienden sus clientes por calidad de servicio. Mientras las grandes corporaciones desarrollan y utilizan métodos sofisticados para lograr los deseados niveles de calidad, la pequeña y mediana empresa a menudo se deja llevar por la intuición.

Si se quiere complicar más la cuestión, la calidad del servicio prestado constituye tan sólo un aspecto más en el que repara el cliente, como refleja la siguiente ecuación: “la calidad del servicio prestado al cliente es igual a la calidad de dicho servicio (lo que engloba tanto resultados como medios utilizados), dividida entre el precio y demás gastos incurridos por el cliente en la obtención de dicho servicio” (Heskett et al, 1990, p.2).

En esta ecuación se apoyan dos de los objetivos más importantes de toda reconocida empresa de servicios: la consecución de los resultados deseados y los métodos utilizados para ello (Heskett et al, 1990, p.2). Más explícitamente, Band (1991) sugiere que el objetivo que se persigue en toda operación comercial consiste en “ofrecer un alto nivel de calidad al cliente”, lo que resulta particularmente apropiado para la situación del turismo en España. Dado que los viajes de placer, que representan la mayor parte del turismo en España, son altamente sensibles a las oscilaciones del precio, y dado que los que realizan este tipo de viajes (a diferencia de los que lo hacen por asuntos de negocios), pueden permitirse el lujo de comparar los lugares a donde se dirigen antes de realizar sus reservas, las empresas de turismo deben ofrecer un alto nivel de calidad sensiblemente superior al de la competencia.

Como se ha mencionado anteriormente, el citado estudio EIU considera que el descenso en los niveles de calidad de la hostelería española respecto al turismo extranjero ha repercutido considerablemente en la imagen del producto turístico ofertado por España que perciben tales clientes y en el propio declive de la industria. Las mejoras a realizar en la calidad de los servicios deberían centrarse en lo que los clientes consideran verdaderamente importante pues a ellos van dirigidos.

La importancia de identificar lo que los clientes quieren y como valoran los servicios que se les prestan ya ha sido estudiada tanto en términos teóricos como prácticos (EIU, 1990, pp. 20-21; Go y Haywood, 1991). En particular, temas como el de las relaciones cliente-empleado o el de las estrategias comerciales para mejorar dichas relaciones, requieren cambios en profundidad.

Explícitamente, Schonberger (1990, pp.14-15) observa que las relaciones cliente-empleado

fácilmente se pueden alejar de su propósito debido a (1) las demandas funcionales del trabajo (p.ej. “los jefes de cocina que permanecen en ésta y evitan el contacto con los clientes”), y (2) cuestiones de personalidad (p.ej. aquellos que siguen una “estricta agenda para saber lo que tienen que hacer y como hacerlo” en contraposición a los que saben improvisar). Según lo anterior, uno de los retos para las empresas de servicios radica en diseñar todos los puestos del organigrama teniendo en cuenta la satisfacción del cliente. El esquema a seguir consiste en orientar las cualidades del personal hacia aquellas que los clientes más valoran, tales como: “mayor calidad, rapidez y capacidad de respuesta a menor coste” (Schonberger, 1990, p.15). En comparación con las industrias manufactureras, en las empresas turísticas dichas cualidades dependen en mayor medida del personal implicado en todos los aspectos de la elaboración y prestación del servicio.

3. Retos para Mejorar los Servicios

La importancia de los recursos humanos en toda empresa viene respaldada por las características específicas de los servicios, que plantean determinados retos en cuanto al diseño, comercialización, mantenimiento y control de calidad de los mismos. A diferencia de los bienes inventariables, los servicios se “producen y consumen” de forma simultánea. La imposibilidad de separar la producción y el consumo supone un reto especial en cuanto a los controles de calidad, dado que los proveedores de servicios no pueden detectar posibles desperfectos en el “producto” antes de su consumo. Esta característica de no separabilidad subraya la importancia que tiene un personal eficaz para ofrecer un servicio de calidad. Además, la heterogénea naturaleza del “producto” servicios proviene del alto grado de compromiso humano durante su prestación.

Dado que, tanto los clientes como el personal forman parte esencial del proceso, los servicios y el resultado de los mismos son por naturaleza difíciles de normalizar. El “factor humano” es mucho menos susceptible a los controles estadísticos que emplean los fabricantes de productos físicos para mantener el índice de defectuosidad dentro de límites de tolerancia aceptables.

La naturaleza de trabajo intensivo que caracteriza los servicios turísticos, en combinación con su inseparabilidad y heterogeneidad, ha estimulado a las empresas que lideran el sector, tales como los Marriott Hotels y Resorts Corporation a considerar la actitud de los empleados y la eficacia en el desempeño de sus funciones como el equivalente a los controles de calidad del producto que llevan a cabo las industrias manufactureras (Hostage, 1975, p. 98).

Dado que los servicios no son tangibles ni susceptibles de examen físico, los clientes tienen grandes dificultades para evaluar la calidad de los mismos en comparación con la de los bienes materiales (Zeithaml, 1981). No obstante, el cliente evalúa los servicios que recibe tanto en función de sus exigencias durante la prestación como por la impresión final que de los mismos obtiene. Aunque la calidad de los servicios se conforma por muy diversas facetas, la valoración final que del servicio realiza el cliente viene condicionada por factores tangibles tales como las interacciones con el personal de la empresa que lo presta. Este “momento de la verdad” resulta decisivo, dado que refleja la imagen de la empresa y de sus servicios.

Sin embargo, resulta ilusorio atribuir los éxitos o fracasos en la calidad del servicio únicamente al personal en contacto directo con el público. La calidad de los servicios depende más bien de una especie de “cadena de clientes”, tanto internos como externos

(Schonberger, 1990). Así cada departamento o función dentro del organigrama empresarial (p. ej. recursos humanos, dirección, administración y comerciales), presta sus servicios a los “clientes internos” antes de servir al consumidor final (es decir, los clientes que compran el producto). Como ya se ha dicho anteriormente, Schonberger sugiere que los clientes, tanto los internos como los finales, comparten los mismos intereses: “alto nivel de calidad, rápida capacidad de respuesta, mayor flexibilidad y costes más bajos”. Así se consigue que las estrategias y los métodos sean uniformes a lo largo de toda la empresa.

La coordinación entre las diversas funciones empresariales resulta necesaria para: crear una empresa receptiva, controlar los niveles de calidad y ofrecer mejores servicios. Por ejemplo, Cook Johnson (1991) analiza la importante relación existente entre los recursos humanos, la operatividad y las funciones comerciales. También sugiere lo importante que resulta comprender las valoraciones que del servicio realizan tanto los empleados como los clientes:

“Mientras los clientes pueden tener mucho que decir sobre la calidad de nuestros servicios’, los empleados se encuentran en condiciones ideales para efectuar comentarios sobre la aplicación de los principios preestablecidos por la empresa para prestar el servicio” (Cook Johnson, 1991, p.1).

Del análisis hasta aquí elaborado pueden extraerse las siguientes conclusiones: (1) La prestación de servicios de calidad exige una armónica interacción entre clientes, empleados y empresa; (2) Los necesarios vínculos entre las principales funciones que se desarrollan dentro de la empresa constituyen una importante “cadena de calidad”, que repercute tanto en el cliente interno como en el externo; y (3) Como

sugiere Schonberger, cada cliente de dicha cadena de calidad requiere “alto nivel de calidad, rápida capacidad de respuesta, mayor flexibilidad y menores costes”. Dentro de este marco, cada empleado debería estar inmerso en el proceso de producción, desempeñando un papel activo en la recopilación y registro de datos que puedan resultar útiles para mejorar la prestación del servicio (Schonberger, 1991, p. 96).

Las empresas turísticas, al intentar ofrecer mejores niveles de calidad como medio para conseguir satisfacer al cliente, y así lograr la continuidad de su actividad, deben implantar una cooperación intrafuncional en vez de preocuparse por la tradicional sujeción a los esquemas de poder. Es decir, departamentos funcionales tales como el comercial, el de recursos humanos, el de dirección y el financiero, deben trabajar en equipo para mejorar la prestación del servicio y su resultado final. Dichos departamentos y los empleados que los atienden deben estar involucrados tanto en la definición de la estrategia empresarial a seguir como en el proceso de ejecución de la misma.

4. Tradiciones y Estructura de la Industria

La máxima de proporcionar a los clientes mejores servicios puede parecer simplista, pero conseguir mejorarlos resulta verdaderamente un reto. La dificultad se encuentra arraigada en las propias tradiciones y estructura de la industria del turismo y la hostelería.

Los problemas estacionales, la intensidad del trabajo y su naturaleza intangible, todas ellas características comunes a muchas empresas turísticas, provocan un triple efecto sobre las empresas de servicios. Estas dependen en gran

medida del esfuerzo que realiza su personal. Sin embargo, debido a la demanda estacional del producto turismo; las empresas son a menudo reacias a invertir en sus empleados a largo plazo. Esto genera un círculo vicioso que casi imposibilita ofrecer mejores niveles de calidad en el servicio.

Las tradicionales empresas de turismo y hostelería eran relativamente pequeñas en tamaño, e intervenían en mercados de competencia limitada, al menos tomando como referencia los estándares actuales. Sin embargo, la supervivencia de tales empresas peligra en la actualidad debido a los cambios estructurales y cíclicos del entorno empresarial tanto local como nacional e internacional. Por ejemplo, la internacionalización de la industria y el surgimiento de la Comunidad Económica Europea exigen la consolidación de la misma, lo que se demuestra por el incremento en el número y la cuota de mercado de las compañías transnacionales. Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas están dando como resultado compañías de mayores dimensiones que se integran de forma vertical, horizontal, o en ambos sentidos (EIESP, 1991, p. 23). Estos desarrollos estructurales generan una competencia más intensiva dentro de la industria.

Otro tipo de presiones competitivas son las que se derivan de la volatilidad del mercado, el envejecimiento de la población, y las cambiantes expectativas tanto de los empleados como de los consumidores. Mientras los viajeros, cada vez de mayor edad, más ocupados y difíciles de complacer, aumentan sus exigencias en cuanto a la calidad del servicio se refiere, la escasez de personal capacitado aumenta el reto que supone proporcionar un servicio de calidad sobre una base sólida. En conjunto, tales presiones garantizan el éxito de aquellas empresas que resulten adaptables, receptivas y capaces de prestar un servicio de mayor calidad orientado

a la satisfacción del cliente.

Los cambios en el entorno antes citados afectan al turismo tanto a nivel local como nacional e internacional. Por ejemplo, en España y en toda Europa, las industrias turísticas se enfrentan a continuos problemas, pormenorizados en una encuesta realizada al sector por el European Institute of Education and Social Policy (EIESP, 1991, pp. 13-15):

a) La contratación de trabajadores es un problema acuciante para los patronos. Los programas educativos y los cursos de formación están a menudo mal adaptados a las necesidades de la industria, lo que viene a agravar todavía más el creciente problema de contratar trabajadores cualificados para hacer frente a sus necesidades.

b) Retener al personal continúa siendo un grave problema ya que muchas empresas sufren un alto índice de rotación de plantilla. Las causas de este elevado índice de rotación son variadas, pero entre otras destacan las siguientes: escasa retribución, formación inadecuada, ausencia de posibilidades de promoción, falta de apoyo en la gestión y organización, malas condiciones de trabajo, y pobre consideración social de los puestos más bajos.

c) La imagen de la industria en cuanto a la oferta de oportunidades profesionales atractivas resulta, a menudo, negativa. Sujetos a estereotipos culturales y de organización, tanto el público como los trabajadores y el profesorado tienen por lo general una imagen negativa de la industria. Esta mala imagen viene reforzada tanto por las causas enumeradas en el punto (b) como por la falta de posturas de compromiso por parte de la industria en cuanto a iniciativas de educación y formación, tanto en el sector privado como en el público.

d) La educación y formación del personal resulta a menudo inadecuada, y muchas empresas dudan sobre los posibles beneficios y costes de tales actividades de formación. “Demasiadas empresas tienen todavía la impresión de que el coste de enviar a sus empleados a intercambios o cursos en el extranjero es demasiado elevado en lo que a tiempo se refiere, y perjudicial para la rutina diaria”.

e) Las actuales cualificaciones de gestión y supervisión resultan, por lo general, poco convincentes, por lo que se agravan los problemas antes mencionados. Muchas empresas de hostelería y turismo han quedado ancladas en el pasado, como consecuencia de la incapacidad de sus responsables para reaccionar ante los cambios en el entorno.

La cuestión se complica si se tiene en cuenta que los cambios en el entorno empresarial conllevan también cambios en la configuración de los puestos de trabajo en los niveles de dirección, supervisión, y personal en contacto directo con el público, tal como indica el EIESP (1991).

-Dirección. En todos los sectores encuestados, la flexibilidad es uno de los requisitos esenciales que se exigen a los directores. “El conocimiento de todos los departamentos resulta esencial”. Resulta también imprescindible que dominen diversos idiomas, y que sepan abordar las operaciones comerciales desde diferentes ópticas culturales, además de ser capaces de reaccionar ante situaciones límite. “De este modo, en el sector hotelero, los directores ya no deberían ser considerados simplemente como unos buenos anfitriones, sino más bien como jefes de equipo con grandes dotes técnicas y financieras, capaces de asumir muy diversas responsabilidades, que pueden variar desde

la formación hasta el desarrollo de las relaciones cliente-plantilla”.

-Supervisión. El dominio de áreas concretas y determinadas, tales como contabilidad, abastecimientos, ventas y comercialización, se consideraban requisitos esenciales en los supervisores. “Dentro del entorno competitivo actual, tanto las ventas como la comercialización se consideran funciones cada vez más importantes, especialmente debido a que las grandes empresas están descentralizando sus operaciones de comercialización y ventas”. Además, y por otra parte, “ahora más que nunca, resulta necesario que los supervisores tengan dotes generales para las relaciones humanas y comerciales, capacidad de organizar, creatividad, facilidad en el trato y comunicación con los clientes, además del dominio de lenguas extranjeras”.

-Personal en contacto directo con el público. Tradicionalmente, este tipo de empleados accede, por lo general, por primera vez al mundo laboral, y cuenta con escasa formación en el momento de incorporarse al trabajo. Sin embargo, los conocimientos que se les exigen son a menudo más numerosos y variados que los exigidos para la gestión. Aunque la planificación de un mejor servicio puede efectuarse por delegación de funciones, los empleados en contacto directo con el público son quienes, en última instancia, lo prestan. En la actualidad los clientes se han vuelto más sofisticados en cuanto a sus exigencias, requiriendo cada vez mayores esfuerzos por parte de los empleados en contacto directo.

En función del sector de que se trate, el personal en contacto directo debe tener conocimientos de informática, ser amable y comunicativo; eficiente, y amistoso al teléfono y capaz de organizar programas a medida de cada cliente. En ciertos casos, debe tener también un amplio conocimiento de otros

idiomas, geografía, tarifas y horarios de vuelos. (EIESP, 1991, pp. 8-9).

5. “Ciclo de Fracaso”

Estos cambios en las exigencias a la hora de desempeñar el trabajo, como bien señala el estudio de EIESP, contrastan fuertemente con la realidad de las empresas tradicionales del turismo y la hostelería. Típicamente, tales actividades cuentan con jerarquías organizativas y puestos de trabajo bien definidos. La disciplina generalmente se impone a través de un sistema de gestión vertical. La inversión en la formación de empleados a menudo no constituye una cuestión prioritaria. De hecho, “los patronos admiten no siempre estar dispuestos a proporcionar programas de formación, o a pagar una mayor retribución por las necesarias cualificaciones adicionales” (EIESP, 1991, p.9) y cuando se ofrece, esta formación se limita a enseñarles como “hacer mejor su trabajo”.

La validez de esta jerarquía organizativa tradicional se desmorona ante el actual entorno competitivo, ya que resulta posible prever que sus resultados se verán afectados negativamente por la falta de iniciativa y la asunción de responsabilidades por parte de los miembros de la plantilla, quienes, incluso cuando cuentan con la formación adecuada, se ciñen a hacer lo que se supone deben hacer, sin excederse de los límites marcados por sus propias tareas y departamentos. No obstante, debido a los cambios constantes en el mundo empresarial, las exigencias de los puestos a desempeñar en la actualidad, difieren en gran medida de las exigidas años atrás. Hoy en día, el cumplimiento eficaz por parte de los empleados de sus funciones debe reflejar el concepto de mejorar cualitativamente la cadena de servicios.

Por otra parte; en las empresas tradicionales, el personal en contacto directo con el público, a menudo no sabe que hacer ante una situación inesperada que implique una alteración de sus funciones. Las empresas basadas en los modelos tradicionales que no son receptivas a los problemas de su personal difícilmente podrán motivarlo para que ofrezca un excelente servicio. Más bien, tales modelos implican que el personal esté muy poco interesado en la calidad de la cadena de servicios.

Además, debido a un tipo de gerencia generalmente débil, que caracteriza a muchas de las empresas de turismo y hostelería, resulta más que probable que la atención de las mismas se centre más en sus propios beneficios que en el personal, invirtiendo, por tanto, más en su estructura física que en recursos humanos.

El ambiente dentro de una empresa repercute en la motivación, eficacia y satisfacción en el trabajo. De ahí que en las empresas que prestan más atención a los beneficios que a su personal, es posible que se genere un clima de insatisfacción y frustración en sus empleados. Esta insatisfacción a menudo provoca una elevada rotación del personal, especialmente en lo que se refiere al personal en contacto directo con el público.

Si se tiene en cuenta que la rotación del personal constituye un factor que puede medirse y dado que puede generar numerosos problemas en el proceso de prestación de los servicios, el índice de rotación debe controlarse periódicamente. Las empresas de turismo y hostelería que fracasan a la hora de reducir la rotación de su personal a niveles aceptables pueden considerarse inmersas en un círculo vicioso al que Schlesinger y Heskett (1991, p. 74) se refieren como “Ciclo de fracaso”, tal como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1: Ciclo del Fracaso



Fuente: Adaptación de Schlesinger y Heskett (1991) según la descripción de Sellers (1990, p. 59).

Desde luego, uno de los puntos críticos para el éxito de las empresas de servicios es, precisamente, el poder conservar al personal cualificado y que éste, a su vez, se sienta motivado. La rotación de la mano de obra perjudica a las empresas, ya que disminuye la calidad del servicio, dando como resultado una mayor movilidad de los clientes, y menores márgenes de beneficios. Cuando no se consigue conservar ni la clientela ni el personal existente, se produce una disminución de beneficios, dado que a las empresas les cuesta más contratar nuevo personal y atraer nueva clientela, que conservar los que ya posee. De igual forma, la insatisfacción de los clientes disminuye la satisfacción de los empleados, lo que sucesivamente conduce a una rotación del personal más elevada. Los consiguientes problemas de deterioro de la imagen, unidos a la realidad de un mercado laboral cada vez más reducido, crean una situación todavía más inestable para las empresas inmersas en el citado "Ciclo de Fracaso".

6. El Aprendizaje Empresarial

Los conceptos de dirección y las prácticas empresariales tradicionales están siendo

questionados de forma rigurosa dentro del agitado entorno empresarial de hoy en día. El replanteamiento de los métodos tradicionales resulta particularmente necesario en la industria de la hostelería y el turismo porque se han quedado anclados en el pasado. A pesar de que las empresas turísticas se han ido convirtiendo en organizaciones a gran escala, no han redistribuido convenientemente las facultades de dirección a lo largo de su estructura, ni han rediseñado sus sistemas para fomentar, en lugar de restringir, las iniciativas. Además, Gardne (1985, p. 143) indica que "ni siquiera son capaces de entender el tejido económico en el que operan".

En comparación, numerosas pequeñas empresas de propiedad y funcionamiento familiar confían en la intuición como forma de gestión. Dentro de este marco, la gerencia, a menudo, desconoce los potenciales beneficios de la formación, considerándola un lujo caro. No obstante, al margen de su tamaño y estructura, las empresas de turismo deben prestar servicios de alta calidad, si pretenden sobrevivir en un entorno altamente competitivo en el que el público busca cada vez más una mayor calidad.

Naturalmente, la formación resulta un importante factor a largo plazo para el éxito de una empresa, ya que una plantilla con la formación adecuada, mejora la satisfacción del cliente, eleva la calidad del "producto", en este caso el turismo, mejora la imagen de la firma y progresa en su carrera profesional (EIESP, 1991, p. 5). No obstante, el énfasis que los profesionales del sector ponen en la formación, puede revelar actitudes y comportamientos muy tradicionales, reaccionarios, y centrados en la operatividad, como revela un estudio reciente sobre las actitudes y técnicas de gestión y formación de los hoteleros irlandeses (Baum, 1988, pp. 37-40). Como dice Baum, estas actitudes y comportamientos ilustran una cierta

resistencia a la adaptación y al aprendizaje, lo que puede, con toda probabilidad, resultar una desventaja competitiva en lugar de una ventaja. Desgraciadamente, esta situación describe con frecuencia, a los gerentes de hostelería y turismo.

Durante las últimas décadas, las empresas han confiado, cada vez más, en la teoría de la gestión estratégica como guía en su búsqueda de ventajas competitivas. No obstante, esta teoría no siempre ha resultado ser la panacea deseada por tales empresas, ya que el aspecto de planificación de la estrategia estaba, en gran parte, sobrevalorado. La proliferación y uso de teorías y modelos, como los análisis del accionariado (The Boston Consulting Group), la curva de satisfacción (Abell and Hammond); los tipos de estrategias para unidades empresariales estratégicas (Miles y Snow) y los modelos de estructura industrial y las estrategias competitivas genéricas (Porter), dan fe de esta sobrevaloración.

El objetivo de los análisis estratégicos resulta a su vez importante, dado que aquellos que dependen exclusivamente del análisis del entorno empresarial externo, corren el riesgo de desarrollar estrategias que resulten: (1) inadecuadas para la capacidad y recursos de la organización, y (2) imposibles de llevar a la práctica de una manera efectiva. En realidad, un buen plan sólo le es en la medida en que pueda ser ejecutado, lo que va a depender, en gran medida, del personal necesario para llevarlo a cabo. Esto adquiere una especial importancia en las empresas vinculadas al turismo y los viajes, en donde la prestación de servicios y sus consecuencias como hemos visto dependen plenamente de las aptitudes del personal y la ejecución de sus funciones.

Otra cuestión relativa a la planificación estratégica, radica en su simplicidad, sutilmente engañosa. Los modelos de planificación pueden parecer simplistas, dando

la impresión de tratarse de programas organizados por etapas previamente definidas, que pueden ser utilizados por todas las empresas para conseguir ventajas competitivas. El concepto de estrategia como un plan y proceso cuidadosamente estudiado, viene explicado por el presidente de "Carlson Hospitality Companies", un estudioso de las estrategias:

"Se define el plan de forma teórica. Luego, se detalla cómo se llevará a la práctica. Por último se ejecuta dicho plan." (Anon, 1987, p. 54).

La formulación metódica de estrategias puede parecer sensata a nivel teórico, pero en la práctica resulta algo incompleta, como se ha demostrado en una revisión cronológica de las empresas hosteleras más destacadas, lo que revela que a menudo, surgen estrategias efectivas (Mintzberg, 1987, p.68).

Además, consecuentemente con su concepción estratégica, las empresas, a menudo, deben desarrollar los procesos y estructuras organizativos para poder llevar a cabo las estrategias deseadas. Por ejemplo, muchas empresas de servicios tradicionales limitan el acceso a los presupuestos anuales y a los planes de explotación a los puestos directivos, aplicando como base el principio de no dar más información que la "estrictamente necesaria". Por el contrario, la Corporación Disney proporciona estos medios al personal operativo, confiando en ellos para trasladar el plan estratégico desde la sala de juntas al propio punto de acción en el llamado "Magic Kingdom" (Johnson, 1991, p.42).

El desarrollo efectivo de una estrategia es el resultado de un conjunto de factores, el más importante de los cuales quizá sea el aprendizaje de las experiencias pasadas. El aprender siempre lleva tiempo, exige esfuerzo, y requiere una determinada actitud. Para

alcanzar los objetivos, los empleados deberán estar dispuestos a descender por la “curva de aprendizaje” tan cómoda y rápidamente como les fuera posible, para facilitar una continua mejora en el servicio.

De ahí que el logro y, principalmente, el mantenimiento de ventajas competitivas, dependa de un proceso que implique tanto adaptación como aprendizaje. El aprendizaje empresarial es el proceso por el cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, herramientas y valores (Bennis y Nanus, 1985, p. 191). Como señala Handy (1989, p. 225), el aprendizaje empresarial puede significar (1) una empresa que se esfuerza por aprender; y (2) una empresa que fomenta el aprendizaje entre sus miembros. Desde luego, el aprendizaje empresarial es un factor importante en el desarrollo y mantenimiento de la competitividad, como indica Porter (1990) en su análisis de los cambios empresariales:

“Lo esencial para obtener ventajas competitivas radica en una toma de postura que en muchas empresas no está presente. Las acciones necesarias para crear y mantener tales ventajas se enfrentan a la tradición. Lo que se valora en la mayoría de las empresas es la estabilidad, y no el cambio. La protección de las ideas y técnicas tradicionales es lo que preocupa, y no la creación de unas nuevas.”

La conservación del status quo es un comportamiento típicamente característico de las empresas tradicionales, con el jefe en la cúspide de la pirámide. En general, este anticuado tipo de organización funciona de una forma que Kanter (1983, p. 28) denomina “segmentalismo”, es decir, un tipo de actuación asistemática en la que las acciones, los acontecimientos y los problemas, se abordan en compartimentos estancos aislados del contexto. Este tipo de organización “inhibe la capacidad de innovación en cada etapa del

proceso de búsqueda de soluciones” de la siguiente forma:

“La motivación para resolver los problemas se va perdiendo en los sistemas “segmentalizados”. La “segmentalización” desanima al personal a la hora de detectar los problemas y si los detectan, son reacios a revelarlos. Si sus actividades se limitan a un mero cumplimiento al pie de la letra, y si se les exige no traspasar las barreras que las empresas levantan entre los distintos puestos de trabajo; entonces es mucho menos probable que piensen más allá de lo que les han dicho que hagan, o que se imaginen cómo deberían reaccionar si se les presenta un determinado problema” (Kanter, 1983, p.29-30).

El aprendizaje empresarial consiste en adaptarse a los cambios ampliando la búsqueda de soluciones, más allá de lo que la empresa ya conoce. Por lo general, los grandes problemas se asignan a un equipo de individuos de diversos departamentos que deben considerar la situación en su conjunto, antes de tomar una decisión.

Las empresas que funcionan de “forma integrada”, intentan distribuir la capacidad de decisión más ampliamente a lo largo de toda la jerarquía empresarial, “fomentando el espíritu de empresa y la participación, efectuando cambios productivos y eficaces”. (Kanter, 1983, p. 35). Uniendo las iniciativas individuales y las combinaciones de “equipos que presenten nuevas y diferentes ideas”, el potencial se reparte entre mucha más gente, “al menos en teoría, para así encontrar una conexión entre la mayoría” (Kanter, 1983, p. 32). El potencial para mejorar la creatividad que se consigue, el mayor entendimiento de la filosofía de metas y trabajos de la empresa, y la intensa comunicación entre el personal en todos los niveles de la misma puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente.

Las empresas relacionadas con el turismo pueden promover, eficazmente, cambios empresariales positivos, alentando y premiando las iniciativas, tanto individuales como colectivas, así como minimizando la fragmentación de las estructuras, los procedimientos y los sistemas de la empresa. Debería tenerse como objetivo primordial, la creación de un ambiente que favorezca la eficacia en la prestación de los servicios. Por ejemplo, una agencia de viajes en Calgary, Alberta, denominada "Jarvis/Woodside Travel", inculca el espíritu empresarial a todo su personal mediante la participación en beneficios y continuos programas de motivación.

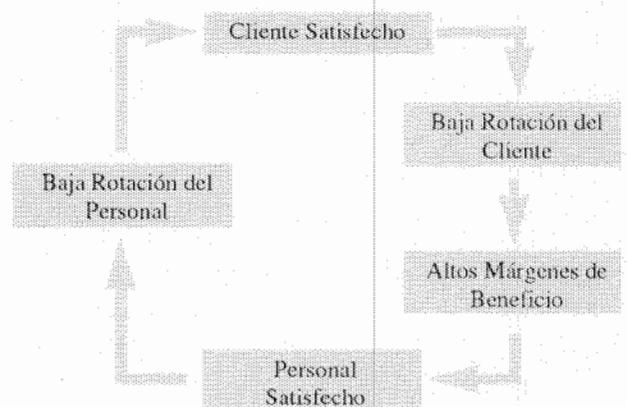
Otras empresas están aprendiendo a romper el ciclo de fracaso, invirtiendo en su personal e inculcando una cultura de servicio, mediante:

- a) La captación y selección de los empleados deseados, en mercados de trabajo alternativos, ofreciendo a estos candidatos atractivos beneficios. Por ejemplo, la oficina de American Express en Phoenix consiguió un personal más cualificado estableciendo horarios de trabajo flexibles y un contenido de trabajo más rico a fin de captar amas de casa inquietas que también poseyeran alguna titulación universitaria.
- b) La retribución a los empleados en función de su rendimiento. Por ejemplo, Au Bon Pain, una cadena de tiendas de sandwiches en Boston, revisó sus sistemas de incentivos de forma tal que permitiese a los gerentes ganar de 50.000 a 165.000 dólares, en función de las ventas y márgenes de beneficios obtenidos.
- c) La utilización de tecnología para apoyar a los trabajadores, y no para reemplazarlos. Taco Bell, una cadena de comida rápida propiedad de Pepsi-Cola, utiliza la tecnología de los

ordenadores para librar a los trabajadores del trabajo "minucioso" y así posibilitarles centrarse en sus relaciones con la clientela. Avis, por su parte, una empresa de alquiler de coches, desarrolló un estudio propio de formación informatizada que permite a cada empleado aprender a su propio ritmo (Sellers, 1990, pp. 59-60, 68).

Mientras que las empresas relacionadas con el turismo y la hostelería que aplican los métodos tradicionales consideran a los trabajadores en último lugar, las empresas integradoras diseñan sus funciones empresariales teniendo en cuenta a su personal. El nuevo modelo, diseñado por Schlesinger y Heskett, que hemos denominado "Ciclo del Servicio de Calidad", cuenta probablemente con trabajadores bien formados y adecuadamente retribuidos, que prestan mejores servicios, exigen una menor supervisión, y que, con toda probabilidad, no abandonarán su puesto de trabajo. Para las empresas individualmente consideradas, esto representa un aumento de su competitividad (Schlesinger y Heskett, 1991, p.72) y mayores márgenes de beneficio, tal como se indica en el gráfico 2.

Gráfico 2: Ciclo del Servicio de Calidad



Fuente: Adaptación de Schlesinger y Heskett (1991) según la descripción de Sellers (1990, p. 59t).

7. Punto de Ataque

Las empresas de servicios deben elaborar, dentro de su estructura, una clara definición de sus clientes y sus exigencias, para que el personal pueda atenderlos de forma acorde. Como ya se ha comentado, el que un servicio sea excelente dependerá de prácticas de gestión que favorezcan una empresa integrada, orientada a satisfacer al cliente. La posibilidad de lograr la mencionada definición del cliente requiere un continuo examen del entorno, tanto interno como externo. Es decir, la capacidad de una empresa para la prestación de servicios y su eficacia, debe valorarse, controlarse y ajustarse continuamente. El citado examen se aplica también al entorno exterior de la empresa, de forma que esta pueda anticiparse y adaptarse a las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas permitiéndole mantener o captar satisfactoriamente sus deseadas cuotas de mercado tanto a nivel nacional como internacional.

Por ejemplo, el desarrollo siempre creciente del mercado mundial sitúa a muchas empresas y a sus empleados en contacto directo con turistas extranjeros ya sean huéspedes o pasajeros de vuelo, como refleja el ejemplo siguiente. Cuando Robert Crandall, Director Ejecutivo en Jefe de la American Airlines, amplió su sistema de rutas internacionales, se dio cuenta de la necesidad de adaptar los servicios a las preferencias de las distintas nacionalidades, dado que: “los viajeros alemanes dan mucha importancia a formalismos tales como “Herr Doktor” cuando el personal se dirige a ellos; los pasajeros japoneses detestan que les “toquen”. En vuelos donde la mayor parte del pasaje es de origen latinoamericano, es recomendable servir un plato principal a base de carne, y que el vino sea francés, a ser posible”. (Labich, 1990, pp. 42, 44).

Sin embargo, no todo consiste en satisfacer las

preferencias de cada tipo de pasajero. American Airlines recicló a su personal para dotarlo del nivel de servicio específico solicitado por los pasajeros de diferentes nacionalidades. En este caso, un cuidadoso examen permitió a esta compañía aérea comprender y adaptarse a las diversas preferencias de sus potenciales clientes internacionales.

Pese a la existencia de diferentes tradiciones y culturas organizativas en todo el mundo, pueden extraerse una serie de principios básicos observando la estrategia de empresas líderes del sector en la utilización de sus recursos humanos para la prestación de un mejor servicio.

7.1 El sistema de las Líneas Aéreas Escandinavas (SAS).

Jan Carlzon, presidente y director ejecutivo de SAS, es ampliamente conocido por el éxito en las renovaciones efectuadas en esta compañía aérea. El caso de SAS es un claro ejemplo de uso excelente de los recursos humanos ya que Carlzon decidió competir desde la perspectiva de que la calidad del servicio se basa en la motivación de los empleados, y en especial de aquellos que están en constante interacción directa con la clientela de SAS en todas las fases del proceso. Jan Carlzon tuvo en cuenta el efecto individual y acumulativo de cada “momento decisivo” como determinante de la calidad del servicio que se ofrecía a la clientela de SAS.

La particular visión de Carlzon sobre la persona que está en contacto directo con el cliente al prestarle el servicio, considerándola como crucial para elevar el nivel de calidad en los servicios, produjo cambios en la organización para mejorar dicho proceso. Por ejemplo, Carlzon invirtió la típica pirámide empresarial, haciendo a los gerentes y empleados que no están en contacto directo con el cliente, responsables de respaldar a los

que si lo están, que son en definitiva quienes “satisfacen o decepcionan” a la clientela.

7.2 Four Seasons Hotels & Resorts.

El uso estratégico de los recursos humanos resulta también vital para Four Seasons, al apostar por la excelencia de sus servicios dentro de sus hoteles de lujo. La dirección reconoce la importancia de los recursos humanos en todos los niveles de la organización, y lo que es más, es favorable a una gestión de los recursos humanos tal que asegure que la empresa pueda confiar en ellos como la base de su estrategia de lujo en el servicio. Por ejemplo, la dirección se compromete a contratar a las personas con el carácter y la personalidad adecuados a esta cultura de servicios. Así, un candidato que solicite un puesto de friegaplatos, puede que sea sometido hasta cuatro entrevistas, una de las cuales puede ser incluso con el director general.

Aunque Four Seasons se compromete a empezar con el personal adecuado, la dirección del mismo reconoce asimismo la importancia de la formación, la retribución y la atribución de responsabilidades para motivar y conservar su plantilla. Sin duda, estos son factores clave en su índice de facturación (que representa la mitad de la media del sector), en su habilidad para prestar excelentes servicios, y en su posición en el ranking del Financial Post, como una de las 100 mejores empresas de Canadá para la que trabajar. (King, 1991, p 100)

Naturalmente, las 7 “C” de calidad adoptadas por Isadore Sharp (1990, pp. 21-23), presidente y director ejecutivo de Four Seasons Hotels & Resorts, se centran de lleno en los recursos humanos. En toda la organización, tanto el personal en contacto directo con el público, los supervisores como los directivos reflejan las 7 “C”; así, estos empleados trabajan para:

1. Comprender lo que es calidad
2. Comprometerse a alcanzarla
3. Mejorar la Cultura de calidad de la empresa
4. Controlar los criterios de calidad
5. Ser Creativos, identificando y haciendo efectivas las innovaciones en los servicios.
6. Considerar la calidad como la Continuidad del éxito de una empresa.

La séptima “C” es la Credibilidad en el desempeño de sus funciones, pues la dirección de Four Seasons es consciente de la importancia de la modélica influencia que ejerce en la gestión de los recursos humanos y en la eficacia de su personal.

7.3 Disneyland

La estrategia en los servicios Disney consiste en “conseguir que la gente sea feliz”. Esta estrategia se aplica tanto a su personal como a los destinatarios finales, ya que, según palabras del propio Walt Disney, “se puede soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero hace falta gente para hacer realidad ese sueño”. La fortaleza de la gestión de los recursos humanos en Disney reside en su cultura de empresa y en sus sistemas de gestión y funcionamiento, lo que sirve de estímulo y apoyo al personal de la organización, en sus esfuerzos para mejorar el servicio. Disney comienza contratando gente formada en el sector servicios, para luego proporcionarles “una amplia formación, comunicación continua y seguros sistemas de apoyo, para ayudarles a tomar la decisión idónea ante cada caso en concreto” (Johnson, 1991, p. 42).

Disney utiliza la tecnología para apoyar la mejora del servicio, con sistemas de apoyo tales como “sus propias compañías de servicios telefónicos y energía, al igual que sus atracciones diseñadas para ser seguras e interesantes” (Johnson, 1991, p.43). Numerosos equipos de apoyo ayudan al personal en contacto directo con el público,

tanto directa como indirectamente, a la vez que dejan tiempo a los gerentes para preparar a sus empleados, y obtener información que revierta en la mejora de la calidad del servicio Disney.

La fuerte estructura organizativa de Disney anima al personal a trabajar lo mejor posible. Por ejemplo, no duda en animar a sus populares "personajes" a salir de escena si sienten la necesidad de unos minutos de relax o de tranquilidad para descargar las tensiones que supone la actuación en público.

Los gerentes de Disney actúan en estrecha relación tanto con su personal como con su público. Por ejemplo, los supervisores dedican de un sesenta a un setenta por cien de su tiempo al contacto directo con el cliente (Johnson, 1991, p.41). Asimismo Disney utiliza a su personal de forma cruzada para tareas interdepartamentales en períodos de temporada alta. Las personas que componen los equipos de apoyo y gestión, dejan de lado sus tareas habituales y se unen a los "personajes" que atienden a los invitados a Disney, creando así un espíritu de equipo, y manteniendo a la dirección al corriente del rigor de las demandas de la "puesta en escena".

Estos ejemplos provenientes de los sectores del transporte, las atracciones y el alojamiento, demuestran que la gestión estratégica de los recursos humanos resulta tan factible como deseable, en todos los sectores de la industria. Por lo general, este tipo de organizaciones lleva a la práctica los siguientes principios:

- Combinan funciones empresariales con estrategias en la gestión de recursos humanos.
- Se comprometen a desarrollar una "cultura de servicios", que beneficie tanto al personal como al cliente.
- Utilizan la tecnología para proporcionar al

personal la información y apoyo necesarios para poder satisfacer las necesidades del cliente.

- Invierten en recursos humanos, tanto a corto como a largo plazo, mediante la búsqueda, captación, desarrollo, retribución y conservación del personal formado en el sector servicios.
- Invierten en la educación y formación adecuadas del personal en todos los niveles de la organización.

Las empresas que encabezan el sector servicios, algunas de las cuales han sido mencionadas en este artículo, y otras más a las que no hemos hecho referencia, pero que ponen en práctica los principios anteriormente enumerados, son capaces de obtener beneficios con estas inversiones, utilizando el conocimiento, talento y aptitudes, tanto individuales como colectivas, de sus recursos humanos, con el fin de mejorar la competitividad de sus organizaciones.

8. Conclusión

Muchas de las empresas de la industria de la hostelería y el turismo, no saben combinar adecuadamente las prácticas empresariales habituales, particularmente en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos, con la realidad de un entorno empresarial altamente competitivo. Cada vez más, la clave para satisfacer y conservar una clientela en la década de los 90, radica en proporcionar un servicio de alta calidad. Para conseguir alcanzar este reto de forma satisfactoria, las empresas deben analizar sus estrategias y funciones dentro de la cadena de calidad.

Estas empresas podrán ofrecer servicios de alta calidad cuando aprendan a integrar sus recursos humanos con otras funciones empresariales, aplicando estrategias comunes

que se centren en satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del cliente, ya se trate de aquel que compra el producto (cliente externo) o del que interviene en su prestación (cliente interno). Todo el personal de la empresa debe estar cualificado, motivado y volcado en la atención al cliente, para mejorar constantemente, tanto el propio producto como el procedimiento de elaboración, y así mantener su posición en el mercado.

La inversión en recursos humanos como ventaja estratégica, reportaría grandes beneficios para las empresas turísticas, proporcionando a los clientes un servicio de mayor calidad. Por consiguiente, las empresas deben analizar y revisar sus prácticas de gestión de recursos humanos para adoptar estas perspectivas estratégicas.

Notas

(1) Esta investigación, dirigida desde 1972 por el Instituto de Planificación Estratégica de Cambridge, Massachusetts, PIMS se centra en analizar “las estrategias y resultados financieros de cerca de 3.000 unidades estratégicas de negocio (SBU's), durante períodos que oscilan de los dos a los doce años” (Buzzell y Gale, 1987, p. 1). La base de datos la constituyen más de 2.600 empresas, de las cuales, más del 90% son empresas manufactureras. La muestra en el sector servicios es de unas 200. De la totalidad de la base de datos de PIMS, alrededor de unos dos tercios de empresas comercializan su productos/servicios a nivel nacional en los EEUU y/o Canada, mientras que el 16% abastece tan sólo a los mercados locales de Norteamérica. Las empresas europeas también están bien representadas, con cerca de 200 tanto del Reino Unido como de otros países de la Europa Occidental

(Buzzell y Gale, 1987, p.35). El estudio utilizó los métodos ROI y ROS como medida de la eficacia de gestión, y la calidad se define como “calidad relativa percibida” desde el punto de vista tanto del equipo de gestión de las empresas como del cliente.

Bibliografía

- Anon. (1987) “Juergen Bartels: Risk, Planning and Execution”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 1987: 28(3), pp.52-56.
- Band, A. (1991) *Value for Customers Designing and Impementing a Total Corporate Strategy*, Toronto: Wiley and Sons.
- Baum, T. (1988) “Toward a New Definition of Hotel Management”, *The Cornell H.R.A. Quarterly—Educators' Forum* 1988, pp.36-40.
- Bennis, W. and Nanus B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.
- Buzzell, R. D. and Bradley T. G. (1987) *The Pims Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press.
- Cook Johnson, G. (1991) “Working Inside Service Excellence: What is the Difference?” unpublished article, Toronto: REACON Management Inc., pp.1-6.
- Davis, K. (1981) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- EIESP (1991) *Education for Careers in European Travel and Tourism Executive (Summary)*, Paris: European Institute of

Education and Social Policy (May).

EIU (1990) *International Tourism Reports: Spain*, No.4, London: Economist Intelligence Unit.

Gardner, J. W. (1985) *Excellence: Can We be Equal and Excellent Too?* rev.ed., New York: W.W. Norton & Co.

Go, F. and Haywood K. M. (1990) "Marketing of the Service Process: State of the Art in Tourism, Recreation, and Hospitality Industries", in *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol.2, C.P. Cooper, ed., London: Belhaven Press.

Heskett, J. L. (1987) "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, 1987 (March-April), pp.118-126.

Heskett, J. L., Sasser W. E. Jr., and Hart C.W.L. (1990) *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, New York: The Free Press.

Hostage, G.M. (1975) "Quality Control in a Service Business", *Harvard Business Review*, 1975 (July-August), pp.98-106.

Johnson, R. (1991) "A Strategy for Service - Disney Style", *The Journal of Business Strategy* 1991: 12(5), pp.38-44.

Kanter, R. M. (1983) *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, New York: Simon & Shuster.

King, P. (1990) "Building a Team the Sharp Way", *Canadian Business*, 1990 (November), pp.96-100.

Labich, K. (1990) "American Takes on the World", *Fortune*, 1990: 122(7), pp.40-48.

Pearce, D. G. (1987). "Spatial Patterns of Package Tourism in Europe" *Annals of Tourism Research*, 1987: 14(2), pp.183-201.

Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

Schlesinger, L. and Heskett. J. L. (1991) "The Service Driven Service Company", *Harvard Business Review*, 1991 (September-October), pp.71-81.

Schonberger, R. J. (1990) *Building a Chain of Customers Linking Business Functions to Create the World Class Company*, New York: The Free Press.

Sellers, P. (1990) "What Customers Want", *Fortune*, 1990: 121(13), pp.58-68.

Sharp, I. (1990) "Quality for All Seasons," *Canadian Business Review*, 1990 (Spring), pp.21-23.

Zeithaml, V. A. (1981) "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", in *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds., Chicago: American Marketing Association.