Estudios Turísticos, n.º 128 (1995), pp. 177-191

Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo

APORTACIONES A LA FORMACIÓN EN GESTIÓN TURÍSTICA DESDE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

O. Luque, J. Ramos, N. Tordera, V. Martínez-Tur y J. M. Peiró *

I. INTRODUCCIÓN

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es una disciplina científica que ha realizado importantes contribuciones a la gestión de las organizaciones, ofreciendo conocimientos y técnicas para que los directivos realicen una actuación profesional encaminada a la eficacia y el crecimiento de la organización. La formación en el ámbito de la dirección de empresas y organizaciones ha incorporado tradicionalmente diversas temáticas en las que la Psicología Organizacional ha constituido una de las principales fuentes de acumulación de conocimientos. Pero además de esos conocimientos específicos, generalmente encuadrados en las áreas de Recursos Humanos, las investigaciones realizadas en esta disciplina de perspectivas y técnicas procedentes de la misma puede contribuir a adaptar el diseño de los programas de formación a las necesidades concretas de la gestión organizacional en diferentes sectores productivos.

La formación en gestión turística aparece como un aspecto clave para el desarrollo de un sector tan importante en la economía española. Del mismo modo que diversos estudios realizados desde el campo de la Psicología Organizacional han contribuido a desarrollar y mejorar la formación en temas de gestión en sectores como los servicios sociales, las organizaciones deportivas o las organizaciones sanitarias, el sector turístico podría incorporar tres tipos de aportaciones: La conceptualización de las organizaciones turísticas como organizaciones de servicios, con las características diferenciales que ello supone; el análisis del trabajo directivo en el sector turístico como una guía eficaz en la formación de futuros gerentes y en el desarrollo de las habilidades de los gerentes ya en activo; la consideración de la perspectiva de los usuarios como un elemento fundamental a tener en cuenta en la labor cotidiana de los profesionales de la gestión.

En estas tres líneas, la Unidad de Investigación en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia, bajo la dirección del profesor J. M. Peiró, ha desarrollado diversas investigaciones en organizaciones del sector servicios (sanitarias, deportivas, de servicios sociales) que pueden ser aplicadas a la for-

* UIPOT-Universitat de València.

mación en gestión organizacional. Su aplicación a las organizaciones turísticas permitiría acotar diversos elementos de los planes de formación en gestión turística, mejorar las habilidades y competencias de los gerentes y favorecer una serie de actitudes y considerar en su trabajo una serie de elementos sin las cuales el éxito organizacional puede verse obstaculizado. En los apartados siguientes se tratan esas tres directrices con mayor detalle.

II. FACTORES ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Al plantearnos de qué manera la Psicología de las Organizaciones puede contribuir a mejorar la formación de los profesionales de las empresas turísticas, una primera cuestión hace referencia a la propia forma de entender (conceptualizar) la organización. Sin duda una perspectiva psicosocial aporta un marco interpretativo, que resulta de gran interés tanto para la gestión y planificación empresarial como para la propia práctica profesional en el trato con clientes y en el desarrollo de actividades profesionales, con el objetivo común de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad del servicio (Peiró, 1990).

De este modo nos podemos plantear qué entendemos por organizaciones de servicios turísticos, desde nuestra perspectiva psicosocial. Y en este sentido, deberíamos apuntar diversas características respecto a los miembros que las componen, la diferenciación de funciones, los mecanismos de coordinación en la ejecución de las tareas, los fines organizacionales, o las configuraciones estructurales, por citar algunas de las dimensiones que caracterizan las organizaciones y que presentan peculiaridades en las empresas turísticas. Pero en esta ocasión, nos parece de interés centrarnos en la significación de «servicios turísticos» y algunos de los factores organizacionales implicados.

El término «servicio» implica la introducción de un nuevo parámetro conceptual en la estructuración y clasificación de las organizaciones (Luque, 1994). Este parámetro se viene a situar entre otros, que estructurarían las organizaciones en públicas-privadas, formales-informales, según sus objetivos, su forma de acceso o su configuración estructural, por citar algunos ejemplos de criterios que nos permiten conceptualizar las organizaciones. Estamos sugiriendo aquí, por tanto, una tipología complementaria de organizaciones, según el modelo conceptual que sitúa un continuum, con dos polos extremos: por un lado, las organizaciones productoras de bienes o de manufacturación, y por otro lado, las de servicios. Según esto, entre ambos polos y en mayor o menor grado, se situarían las organizaciones. Por tanto, no cabría establecer una simple dicotomización, sino una clasificación gradual y con diversas dimensiones. Así, una organización puede tener un determinado porcentaje de servicios, hasta encontrar otras donde, dado su carácter, las situemos claramente en el extremo denominado de servicios, es decir, que fundamentalmente trabaje con intangibles.

Numerosos estudios han señalado las peculiaridades que los servicios suponen respecto a la producción de bienes, y sus con-

secuencias para el funcionamiento organizacional (Bowen *et al.*, 1990; Oberoi y Hales, 1990; Roth y Bozinoff, 1989):

- Los servicios no pueden ser almacenados ni inventariados, y no resulta fácil manejar (al margen de pasos muy concretos en la producción del servicio) las fluctuaciones en la demanda. Ello significa que un servicio no realizado en un momento determinado no puede ser recuperado posteriormente.

- Los servicios presentan dificultades para garantizar su consistencia, homogeneidad y estandarización, más aún en caso de proveedores diferentes o de clientes distintos. Dado que el cliente suele asumir una parte activa en la producción del servicio, el servicio siempre presenta un toque «personal», se halla personalizado en algún grado, y la calidad no recae exclusivamente en el proveedor del servicio.

- Dado el carácter interactivo de la mayoría de los servicios, la relación entre el proveedor y el cliente es una parte inseparable del servicio y un requisito para la calidad del mismo. Esto hace de los recursos humanos y de las habilidades personales del personal un elemento clave de la prestación del servicio y un aspecto fundamental a considerar por las organizaciones que los producen.

- Como consecuencia de todo ello, la calidad del servicio y de sus resultados son difíciles de evaluar, incluso de controlar y mucho más de garantizar a un cierto nivel a lo largo del tiempo. Dicho de otra forma, las organizaciones tienen más dificultades para garantizar un cierto nivel de calidad en todas las ocasiones en las que prestan un determinado servicio, hasta el punto en que puede resultar difícil diferenciar entre servicios de buena y mala calidad.

De todo ello parece desprenderse con claridad que las características de los servicios implican una serie de diferencias en los procesos que las organizaciones deben llevar a cabo, en comparación con los de las organizaciones de producción de bienes. Se han propuesto numerosos criterios para clasificar las organizaciones de servicios: prestados a consumidores vs. servicios prestados a productores (Akehurst, 1989); utilizados por diversión o crecimiento vital, servicios obligatorios en mayor o menor grado y servicios para reducir daño o incomodidad (Flynn, 1989); servicios basados en la utilización de bienes, servicios realizados sobre bienes de clientes y procesos de interacción entre el cliente y los proveedores del servicio; clasificación en función del impacto de los servicios en sus beneficiarios, que contempla servicios que afectan a personas versus efectos temporales, que crean efectos reversibles versus no reversibles, que tratan con efectos físicos o mentales y que implican a personas versus a grupos de personas (Hill, 1977); servicios principalmente basados en equipamiento y servicios basados en personas (Thomas, 1978).

Asimismo se han propuesto clasificacio-

nes basadas en criterios múltiples. Lovelock (1980) desarrolló una clasificación que considera las características básicas de la demanda (que considera aspectos como el servicio a personas o a propiedades, la relación demanda-suministro y la continuidad de la relación con clientes), la naturaleza del servicio y sus beneficios (que incluye la importancia de bienes o servicio físico en el servicio global, las características temporales del proceso y la duración de los beneficios) y los procedimientos de prestación del servicio (incluyendo la necesidad de prestación en diversos lugares, la necesidad de la presencia del consumidor, la medida en la que las transacciones están definidas en función del tiempo o en función de la tarea y el consumo independiente o colectivo). Maister y Lovelock (1982) combinan dos dimensiones para clasificar los servicios: el grado de contacto entre proveedor y cliente, y el grado de personalización del servicio.

A pesar de esta diversidad, se ha apuntado la existencia de una «naturaleza única de los servicios» (Rosander, 1989, 1992), lo cual implica la concurrencia de una serie de características funcionales comunes a todas las organizaciones de servicios, y diferenciales de las organizaciones de producción. Pero sobre todo, plantear la existencia de organizaciones de servicios implica considerar que algunos de los supuestos tradicionalmente aplicados a la gestión de organizaciones de producción requieren una revisión o cuanto menos una readaptación en el nuevo contexto organizacional. Señalaremos algunos aspectos relevantes:

— La intangibilidad de los servicios y la simultaneidad entre la producción y el consumo del servicio determinan todo el proceso de prestación y la importancia fundamental que tiene la interacción entre el proveedor y el cliente. De este modo las habilidades sociales del profesional son uno de los criterios más relevantes de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. Ello determina, sin duda, los criterios en la planificación de planes de formación.

— La participación del cliente hace referencia a otra dimensión característica, al grado requerido o esperado de implicación de los clientes en la prestación del servicio. Lo cual determina una conceptualización de servicios según el grado de implicación que exijan. Así, nos encontramos con servicios muy interactivos (por ejemplo, la educación) y otros poco interactivos o que requieren poca participación del cliente (los de cirugía, por ejemplo).

— Los servicios no pueden ser almacenados ni inventariados, están sujetos a fuertes fluctuaciones en la demanda. Para manejar esas fluctuaciones son necesarios mecanismos específicos de las organizaciones de servicios. Este viene siendo uno de los principales retos de las organizaciones turísticas.

— Los servicios presentan dificultades para garantizar su consistencia, homogeneidad y estandarización. Todo ello tiene implicaciones muy importantes de cara a establecer criterios de

calidad, y en relación con la satisfacción que experimentan los usuarios tras el servicio.

— Las organizaciones de servicios presentan mayor grado de ambigüedad que otros tipos de organizaciones, en lo referente a los criterios de realización de las funciones profesionales que le son propias.

— La evaluación de los servicios presenta características peculiares. Así, se utilizan indicadores indirectos, tales como el tiempo dedicado, el precio y el costo (personal, social...), la fiabilidad del equipo, etc. Pero sobre todo se utilizan indicadores relativos a la satisfacción del usuario (cliente), y la satisfacción de los trabajadores-profesionales.

— Todos estos factores señalan la importancia del control de la calidad como el instrumento fundamental en la gestión de estas organizaciones de servicios.

III. ANÁLISIS DEL TRABAJO DIRECTIVO

Un segundo bloque de aportaciones relevantes de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones a las organizaciones de servicios, y más específicamente a la gestión de organizaciones turísticas, tiene que ver con el análisis del trabajo directivo, la labor de los gerentes y la valoración de su desempeño.

La gestión de las organizaciones puede analizarse desde perspectivas muy variadas, y todas ellas resultan interesantes para inspirar la formación de los gerentes en el sector turístico. En primer lugar, la Psicología del Trabajo y las Organizaciones ha desarrollado numerosos estudios desde una perspectiva normativa, en la que se ha pretendido definir lo que debería ser el trabajo directivo y sus características básicas (Hales, 1986; Stewart, 1989; Whitley, 1989). Esto supone un punto de partida ineludible para diseñar la formación de los gerentes turísticos, por cuanto supone la consideración de las tareas que a nivel general debe desempeñar un directivo, y por tanto, saber a qué deberá enfrentarse y para qué debe estar preparado (en su doble sentido de anticipación y capacitación). Numerosos autores han definido el trabajo directivo como la realización de las funciones de planificación, organización, evaluación y control, mientras que otras funciones como el liderazgo, la motivación, las labores de coordinación, la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos y estrategias también son frecuentemente citadas (por ej., Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1984; Butler, 1986; Hellriegel y Slocum, 1989). El clásico estudio de Mintzberg (1973) sobre los diez roles directivos puede considerarse también como normativo a pesar de partir de un estudio empírico.

Asimismo, se han desarrollado numerosos estudios de carácter descriptivo, en los que el principal foco de análisis no es lo que deberían hacer los gerentes en general, sino lo que determinados profesionales en concreto realizan cada día en su puesto de trabajo. Frente al anterior enfoque más sintético, esta aproximación más analítica y

empírica permite un conocimiento más preciso del trabajo que realmente se hace en un determinado ámbito, que permite diferenciar según el tamaño de la organización, el sector ocupacional o la orientación de las organizaciones en las que se sitúa cada gerente. Este segundo tipo de análisis conviene realizarlo periódicamente para poder detectar las discrepancias entre lo que los gerentes realmente hacen y lo que piensan que deberían hacer. Este es un camino útil para mejorar el desempeño profesional. Este tipo de estudios tiene diversas facetas de gran interés para la labor de los directivos: la frecuencia con la que se realizan las tareas, que permitiría optimizar el tiempo que los gerentes emplean en

Por otra parte, el trabajo directivo se ha analizado desde diferentes puntos de vista, centrándose en ocasiones en las funciones directivas, en las tareas concretas realizadas en el puesto, en las habilidades que se requieren para un desempeño eficaz del puesto, e incluso las diferentes áreas de aplicación o especialidades que comprende (personal, marketing, operaciones, etc.). Naturalmente, todo ello resulta de gran importancia para orientar la formación de los futuros gerentes, y para adaptar el comportamiento de los gerentes en activo a las demandas de sus respectivos puestos de trabajo.

os.

ela de Turismo VOX, Madrid.

uperior de Turismo de Balea-
lloreca

PAX, Valencia.

smo de Valla-

goza.

— Cursos Monográficos de Especialización Turística.

— Plan de I + D en programas formativos en CD-ROM (Multimedia).

— Programa de Comunicación permanente Escuela-Empresa.

— Centro de Servicios para profesores y alumnos.

• Esc

• Escuela
res. Palma de M

• Escuela de Turis

• Escuela Superior de T
dolid. Valladolid.

- Escuela de Turismo Aragón, Za

VI. COOPERACIÓN INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

El Centro Internacional de Formación
ística nace con la vocación y el compro-
ne de participar de forma activa en
llas instituciones, asociaciones y
de turismo y educación que
los objetivos, inquietudes e
España

una línea de traba-
estudiar los pro-
porarse como
tadas por parte
ionales pueden
os gerentes del
on el análisis de
nfrentan los ge-

V. PROYECTOS Y PROGRAMAS

- Destacados profesores e investigadores
expertos profesionales en activo a nivel na-
cional e internacional, trabajan en CIFE-Es-
paña en nuevos proyectos formativos, cubriendo todos los subsectores de la actividad turística.

- Formación turística especializada de
postgrado, nuevos servicios educativos para
profesores y alumnos, sistemas de investigación y desarrollo (I + D) aplicados a la enseñanza del turismo, comunicación permanente con la

Tuf
misó
todas aq
organismos
coincidan co
intereses de CI

Para ello, se estableció
jo operativa, conducente
cesos necesarios para inc

Diversas técnicas contr
de los psicólogos organiz
servir como referencia a
ganizacional tiene que ver
la problemática a la que se
rentes empleados en [illegible]

minadas funciones, a la vez que serviría para detectar carencias o tareas que deberían realizarse en más oc

berán ser verdaderos especialista en estas cuestiones), sino por cualquier directivo

disfrutar, la calidad percibida tras el uso, y la discrepancia entre esas expectativas y la calidad que realmente reciben, son determinantes importantes de la satisfacción desde la teoría de la discrepancia percibida. Los costes que supone para el usuario el uso de un servicio (p.e. tiempo, dinero, renuncia a otras actividades, etc.), los beneficios que obtiene, y las sensaciones de justicia y de desigualdad positiva (si recibe más de lo que da) son aspectos relevantes a tener en cuenta desde la teoría de la equidad para entender la satisfacción de los usuarios. Finalmente, la satisfacción se concibe como un determinante de las actitudes y comportamientos relacionados con la organización que ofrece el servicio o el producto (intenciones de volver, recomendaciones a otras personas, lealtad, etc.)

En el contexto de las organizaciones de servicios turísticos adquiere gran importancia el estudio de los distintos modelos que pueden ayudar a entender la satisfacción de los clientes. El conocimiento de los factores que determinan unas actitudes favorables hacia los servicios turísticos que se prestan son un aspecto clave para el éxito de la oferta turística. Se han realizado los primeros esfuerzos para poner a prueba los modelos de satisfacción con los servicios turísticos en nuestro país (Martínez-Tur y Tordera, en prensa), en el que se utilizaba la teoría de la discrepancia percibida para explicar la satisfacción con el uso de restaurantes. Sin embargo, se hace necesaria la integración de otros modelos (p.e. el de la equidad) y la aplicación a otros tipos de servicios turísticos (hoteles, parajes, medios de transporte, etc.)

IV.2. Relación entre las actitudes hacia el servicio y las conductas posteriores al uso

El estudio de las actitudes como determinante esencial del comportamiento humano tiene especial relevancia para la Psicología Social. Su interés para explicar las conductas derivadas del uso de productos y servicios es manifiesto. El modelo de la *acción planificada* (Azjen y Madden, 1986) considera tres determinantes de las intenciones de realizar una determinada conducta: las actitudes, las normas subjetivas y el control percibido. La actitud hacia una conducta hace referencia al grado en que una persona evalúa favorable o desfavorablemente la realización de esa conducta. Las normas subjetivas hacen referencia al grado en que la persona percibe que otros grupos le presionan para realizar o no una determinada conducta. Finalmente, el control conductual se centra en la facilidad o dificultad para llevar a cabo una determinada conducta, reflejando los impedimentos u obstáculos que se han experimentado en el pasado.

Esta teoría ha sido utilizada con éxito en distintos ámbitos, como la predicción del comportamiento de tiempo libre (Azjen y Driver, 1992), o del comportamiento deportivo (p.e., Dzewaltowski, 1989; Yordi y Lent, 1993). Su aplicación en el ámbito del comportamiento turístico permitiría a los gerentes y planificadores del sector turístico conocer aspectos relevantes como el tipo de obstáculos que impiden el viaje a la zona de destino de vacaciones deseada, o los grupos sociales que inciden y presionan en las elecciones de los individuos (normas subjetivas). Además, la importancia de estas varia-

bles puede ser diferente en función de aspectos como el nivel de implicación de los usuarios o sus características sociodemográficas (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 1994; 1995).

IV.3. Calidad de servicio en organizaciones turísticas

En los últimos años la calidad y la satisfacción de los usuarios se han considerado aspectos críticos para las organizaciones de servicios. En distintas ocasiones se ha señalado la relación entre la calidad y la satisfacción de los consumidores y las mejoras de productividad, reducción de costes y ventajas competitivas (Garvin, 1983; Armistead, 1989; Patterson, 1993), así como con los comportamientos de post-compra y post-uso (Oliver, 1980; Ramos *et al.*, 1994). El concepto de servicio hace referencia a productos en los que el componente de actividad y las características asociadas son muy elevadas (Oberoi y Hales, 1990). Las empresas turísticas pueden ser consideradas como un sector empresarial que recoge en grado muy alto las características de lo que se ha venido denominando empresas de prestación de servicios. Además, el sector turístico presenta unas características socioeconómicas suficientemente específicas como para establecer diferencias con otro tipo de servicios y que hacen necesaria una investigación centrada en esta área. En el ámbito turístico se han realizado diversos trabajos (p.e., Ritchie, 1992) y más concretamente en organizaciones hoteleras y restaurantes (Lewis y Klein, 1987; Saleh y Ryan, 1991; Lehtinen y Lehtinen, 1991; Tordera, Martínez-Tur y Caballer, en prensa), relativos a los criterios de calidad del servicio. El estudio de la calidad del servicio turístico, en relación con la formación de los gerentes, debe tener en cuenta tres aspectos: las dimensiones más relevantes de la calidad, la utilización de medidas objetivas junto a medidas subjetivas (la satisfacción de los usuarios), y el análisis de la calidad según diferentes puntos de vista (usuarios, gerentes, proveedores del servicio).

La formación en gestión turística debería dedicar gran atención al análisis de la calidad del servicio, y en especial, a los criterios de calidad definidos desde la perspectiva de los propios usuarios. Diversos estudios se han centrado en analizar los componentes del servicio relevantes para que sea considerado como un servicio de calidad. Identificar las dimensiones subyacentes a la calidad en el sector turístico permitirá operacionalizar y diseñar o planificar la evaluación de la misma.

Los estudios realizados hasta el momento señalan la importancia de distinguir entre el proceso y los resultados de la prestación del servicio. Los componentes del servicio se han dividido a menudo en tres, con diferentes denominaciones según los autores: 1) Los elementos técnicos, la calidad física o los aspectos tangibles, que incluyen los aspectos físicos del servicio; 2) Los aspectos funcionales, calidad interactiva o la fiabilidad, rapidez de respuesta, empatía y seguridad en la respuesta, que hacen referencia a aspectos de relación entre clientes y proveedores; y 3) La imagen o calidad corporativa, que sería el resultado a largo plazo de los anteriores componentes (Grönroos,

1982; Lehtinen y Lehtinen, 1982, 1991; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988).

En el sector de la restauración, nuestro equipo identificó tres dimensiones o componentes de la calidad: calidad física y dos dimensiones que evalúan la actuación de los empleados durante la prestación del servicio: los conocimientos y habilidades de los empleados, y las actitudes de los empleados y el restaurante (Tordera, Martínez-Tur y Caballer, en prensa).

Otro aspecto relevante para la formación en gestión turística radica en las medidas empleadas para evaluar la calidad del servicio. Diversos autores identifican la calidad del servicio con la satisfacción de los usuarios, poniendo mayor énfasis en este segundo aspecto (Parasuraman *et al.*, 1985; Denton, 1991). Otros autores, a pesar de dar gran importancia a la satisfacción, destacan otros determinantes de la calidad que van más allá de la opinión de los usuarios, quienes no pueden evaluar ciertos componentes «técnicos» del servicio (Rosander, 1992). Así pues, la calidad de servicio reside para unos en la percepción de quien lo usa, mientras que para otros depende de la naturaleza intrínseca del servicio (Oberoi y Hales, 1990). Gran parte de los estudios se basan en la percepción de los usuarios (p.e. la escala Servqual; Parasuraman *et. al.*, 1985) o comparan las expectativas previas de los usuarios con el servicio que realmente han recibido (Grönroos, 1982; Saleh y Ryan, 1991). Otros estudios han pretendido establecer criterios de calidad de servicio independientes de la percepción de los usuarios, casi siempre de tipo general (confianza en la comunicación, servicio consistente a lo largo del tiempo, etc.), intentando marcar pautas a las organizaciones para ofrecer una alta calidad de servicio. Creemos que los gerentes turísticos deberían integrar ambas perspectivas a la hora de evaluar la calidad de servicio, y que los planes de formación dirigidos a estos profesionales deberían tener en cuenta ambos tipos de medidas, objetivas y subjetivas.

Por último, cabe destacar que el compromiso de los niveles directivos con la calidad de servicio es un requisito imprescindible para aumentar su nivel. Es necesario enfatizar la calidad de las personas que trabajan en la organización y de su actuación. Una provisión satisfactoria del servicio empieza con la habilidad de los directivos para evaluar correctamente lo que espera el cliente. Las expectativas que los usuarios tienen del servicio y sus percepciones sobre el servicio recibido no siempre coinciden con la idea que los directivos de las empresas tienen de las expectativas y percepciones de los usuarios. Lewis y Klein (1987) midieron estas diferencias en empresas hoteleras, donde las percepciones que los gerentes tuvieron de las expectativas de sus clientes fueron correctas respecto a 17 de los 44 atributos medidos. Los directivos pensaban que los usuarios esperaban más del servicio de lo que en realidad lo hacían, pero pasaban por alto factores como la amabilidad del servicio y la tranquilidad del hotel, que eran muy valorados por los clientes. Este desajuste puede llevar a inversiones de tiempo, dinero y recursos en temas que no tienen importancia para los usuarios y al mismo tiempo descuidar otros aspectos que sí la tienen, dañando la capacidad de supervi-

vencia de la empresa en un mercado altamente competitivo (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993). Así pues, es importante establecer una serie de indicadores de calidad específicos para el sector turístico teniendo en cuenta las diferencias y similitudes entre distintos tipos de prácticas turísticas y distintos niveles de análisis (los usuarios, la dirección y los empleados) que sirvan de modelo para la realización de programas de mejora y gestión de calidad.

En síntesis, los planes de formación de los gerentes turísticos deberían tener en cuenta las diferentes dimensiones de calidad, indicadores tanto objetivos como subjetivos de cada dimensión y los resultados derivados de la calidad (satisfacción de usuarios y empleados, quejas, intención de volver en el futuro). Asimismo, en la determinación de la calidad de servicio es importante establecer los criterios más destacados tanto a partir de las percepciones de los usuarios como de las percepciones de los gerentes y el personal de las organizaciones que prestan los servicios.

IV.4. Interacción cultural y motivos de la conducta turística

Un aspecto central a estudiar desde un enfoque psicosocial es el de los motivos que llevan a las personas a pasar sus vacaciones a otro lugar fuera de su país o de la zona donde tiene su lugar de residencia. Esto tiene especial relevancia dado que personas con distintos motivos tendrán distintas necesidades y, por lo tanto, esperan también distintos tipos de servicios. Por ello, es importante incluir en la formación de los gerentes turísticos una aproximación a los diferentes motivos por los que las personas desarrollan una actividad turística. Fisher y Price (1991) señalaron la existencia de cuatro motivos principales para viajar a otro país: *educación* (conocer aspectos de la cultura que visitan), *escape* (de la rutina y el estrés), *afrotamiento* (facilitar la solución de problemas), y *social* (interactuar con otras personas). En nuestro país, también deberían estudiarse los distintos motivos que tienen las personas que nos visitan para hacerlo. Así, se adaptarían de una manera más eficaz los servicios a sus necesidades.

Por otra parte, el fenómeno turístico supone la interacción de sujetos de diferentes países o zonas, por lo que resulta esencial que las personas que nos visitan tengan una opinión favorable de la cultura que les acoge. El modelo establecido por Fisher y Price (1991) señala las principales variables que determinan un cambio positivo en las actitudes hacia la cultura o zona anfitriona. Hay importantes determinantes de ese cambio de carácter motivacional (p.e. cuanto más se viaja por motivos educativos, mayor es el cambio positivo en las actitudes). Sin embargo, un determinante relevante era el grado de interacción entre los visitantes y los anfitriones. Así, cuanto mayor es el grado de contacto entre las personas que visitan un país y las personas autóctonas, mayor era el cambio actitudinal. Esto último tiene especial relevancia para los responsables de políticas turísticas a la hora de establecer mecanismos para conseguir un buen nivel de interacción. Por ello, resulta esencial estudiar este modelo en nuestro país, intentando analizar qué tipo de interacciones se pue-

den establecer y su influencia en el cambio de las actitudes de los visitantes.

V. CONCLUSIÓN

La formación en gestión turística podría verse favorecida por tres tipos de aportaciones, que la investigación en Psicología Organizacional ha ido consolidando. En primer lugar, la conceptualización de las organizaciones turísticas como organizaciones de servicios, con las particularidades que ello supone para su funcionamiento. Las prestaciones del servicio y las diferentes clasificaciones de los servicios que se han propuesto pueden servir de ayuda al plantear ciertas operaciones organizacionales, como la importancia de la relación proveedor-cliente, la fluctuación de la demanda, la importancia del usuario y de sus expectativas en la provisión del servicio o la necesidad de garantizar niveles de calidad homogéneos en distintas situaciones y usuarios. En segundo lugar, el análisis del trabajo directivo y la utilización de técnicas como el análisis de puestos o la evaluación del rendimiento son instrumentos que pueden orientar a los gerentes en el desempeño de su puesto, facilitar un seguimiento de sus logros, y contribuir a mejorar su rendimiento, detectando necesidades de formación, la problemática más destacada y los aspectos del trabajo en los que deben realizar mayor énfasis. Paralelamente, los estudios realizados sobre el trabajo directivo han permitido elaborar una serie de habilidades directivas y de áreas de conocimiento relacionadas con la Psicología Organizacional (liderazgo, motivación, habilidades interpersonales, comunicación, relaciones públicas) a incluir en los programas de formación en gestión turística. Por último, la formación en gestión turística debería incluir diversos aspectos relacionados con los usuarios: los determinantes de la satisfacción con el uso del servicio turístico; las relaciones entre esta satisfacción y ciertas conductas post-uso (intención de repetir el uso, recomendación a otros usuarios, etc.), así como la influencia en estas conductas de otros elementos como las normas subjetivas; la clarificación de las dimensiones de calidad del servicio turístico, tanto en referencia a los aspectos tangibles como a los aspectos interactivos y de imagen en la prestación del servicio; ello debería incluir la consideración de medidas basadas en las percepciones de los usuarios junto a medidas de carácter más objetivo, así como la consideración de la calidad de servicio por parte de los diversos actores que intervienen en el servicio (proveedorse, usuarios, directivos); por último, los diferentes motivos que llevan a las personas a utilizar los diferentes servicios turísticos. Creemos que el conocimiento sobre todos estos aspectos, a los que la psicología organizacional puede contribuir de manera importante, resultarían de gran utilidad en el bagaje formativo de los gerentes turísticos, y por ello deberían incluirse en los programas de formación de estos profesionales.

REFERENCIAS

AKEHURST, G. (1989): «Service Industries», en P. JONES: *Management in Service Industries*. London: Pitman.

ARMISTEAD, C. G. (1989): «Customer Service and

Operations Management in Service Businesses», *The service industries journal*, 9 (2), páginas 247-260.

AZJEN, I. y MADDEN, T. J. (1986): «Prediction of goal directed behavior attitudes, intentions, and perceived behavorial control», *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, páginas 453-474.

AZAJEN, I. y DRIVER, B. L. (1992): «Application of the theory of planned behavior to leisure choice», *Journal of leisure research*, 24 (3), páginas 207-224.

BEARDEN, W. y TEEL, E. (1983): «Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports», *Journal of Marketing Research*, 20, páginas 21-8.

BOULDING, W.; STAELING, R.; KALRA, A. y ZEITHAML, V. (1993): «A Dynamic Process Model of Service Quality: from Espectations to Behavioral Intentions», *Journal of Marketing Research*, 30, páginas 7-23.

BOWEN, CHASE, CUMMINGS AND ASSOCIATED (Eds.): *Service Management Effectiveness*. Jossey-Bass.

BUTLER, G. V. (1986): *Organization and Management*. London: Prentice-Hall.

CHURCHILL, G. y SURPRENANT, C. (1982): «An Investigation into the Determinants of Customes Satisfaction», *Journal of Marketing Research*, 19, páginas 491-504.

DENTON, D. K. (1991): *Calidad en el servicio a los clientes*. Díaz de Santos. Madrid.

DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (1984): *Fundamentals of Management* (5.ª ed.). Business Publications.

DZEWALTOWSKI, D. (1989): «Towards a model of exercise motivation», *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 11, páginas 251-269.

FISHER, R. J. y PRICE, L. L. (1991): «International pleasure travel motivations and postvacation cultural attitude change», *Journal of leisure research*, 23 (3), páginas 193-208.

FLYNN, N. (1989): «Public Sector Services», en P. JONES (Ed.), *Management in Sevice Industries*. Pitman.

FORNELL, C. (1992): «A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience», *Journal of Marketing*, 56, páginas 6-21.

GARVIN, D. A. (1983): «Quality on the Line», *Harvard Business Review*, 61, páginas 65-73.

GRÖNROOS, C. (1982): «Strategic Management and Marketing in the Service Sector», *Swedish School of Economics and Business administration*. Helsinki.

HALES, C. (1986): «What managers do? A critical review of evidence», *Journal of Management Studies*, 23.

HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. W. (1989): *Management* (5.ª ed.). Adisson-Wesley.

HILL, T. P. (1977): «On Goods and Services», *Review of Income and Wealth*, 23, páginas 315-338.

LEHTINEN y LEHTINEN (1991): «Two approaches to service quality dimensions», *The service industries journal*, 11, páginas 287-303.

LOVELOCK, C. H. (1980): «Towards a classification of services», en C. W. LAMB y DUNNE P. M. (eds.), *Theoretical Developments in Marketing*. Chicago: American Marketing Association.

LUQUE, O. (1994): *Aspectos psicosociales en la gestión de servicios gerontológicos*. Valencia: Nau Llibres.

MAISTER, D. y LOVELOCK, C. (1982): «Managing facilitator services», *Sloan Management Review*, 23 (4).

MARTÍNEZ-TUR, V. y TORDERA, N. (en prensa): «Comparación de modelos causales sobre satisfacción de los usuarios». Aceptado para su publicación en la revista *Estudios sobre Consumo*.

MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J. M. y RAMOS, J. (1994): «Efecto modulador del nivel de asociacionismo en la predicción de las conductas de los usuarios de instalaciones deportivas», *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4 (2), páginas 49-70.

MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J. M. y RAMOS, J. (1995): «Efecto modulador de los aspectos sociodemográficos en la predicción de la práctica deportiva y el uso de instalaciones deportivas», *Anales de Psicología*, 11.

MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

OBEROI, U. y HALES, C. (1990): «Assessing the Quality of the Conference Hotel Service Product: Towards an empirically based model», *The Service Industries Journal*, 10 (4), páginas 700-721.

OLIVER, R. (1980): «A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision», *Journal of Marketing Research*, 17 (noviembre), páginas 460-469.

OLIVER, R. y SWAN, J. (1989a): «Consumer Perceptions of Interpersonal equity and Satisfaction in Transactions: a Field Survey Approach», *Journal of Marketing*, 53, páginas 21-35.

OLIVER, R. y SWAN, J. (1989b): «Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Products Satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 16, páginas 372-383.

PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, V. A. y BERRY, L. L. (1985): «A conceptual model of service quality and its implications for future research», *Journal of Marketing*, 49 (4), páginas 41-50.

PATTERSON, P. G. (1993): «Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase», *Psychology & Marketing*, 10, 5, páginas 449-465.

PEIRÓ, J. M. (1990): *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU.

RAMOS, J.; PEIRÓ, J. M.; MARTÍNEZ-TUR, V.; GONZÁLEZ, P. y RODRÍGUEZ, I. (1994): «Satisfaction with the use of sport facilities». Sometido para su publicación al *Journal of Sport Management*.

RITCHIE, J. (1992): «Claves para una enseñanza de calidad en materia de turismo», *Papers de Turisme* (8/9).

ROSANDER, A. C. (1992): *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Díaz de Santos. Madrid.

ROTH, V. J. y BOZINOFF, L. (1989): «Consumer satisfactions with government services», *Service Industries Journal*, 9 (4), páginas 29-43.

SALEH, F. y RYAN, C. (1991): «Analysing Service Quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model», *The service industries journal*, 11 (3), páginas 324-343.

STEWART, R. (1989): «Studies of managerial jobs and behavior», *Journal of Management Studies*, 26 (1).

SUBIRATS, J. (1992): «Administración pública y mercado», *Revista de economía*, 712, páginas 33-42.

THOMAS, D. (1978): «Strategy is different in service businesse», *Harvard Business Review*, 56, páginas 158-165.

TORDERA, N.; MARTÍNEZ-TUR, V. y CABALLER, A. (en prensa): «Dimensiones de calidad de servicio en hostelería». Aceptado para su publicación en *Papers de Turisme*, 19.

TSE, D. y WILTON, O. (1988): «Models of Consumer Satisfaction Formation: an Extension», *Journal of Marketing Research*, 25, páginas 204-212.

VARELA, J. (1991): «Satisfacción/insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo y derivados», *Estudios sobre Consumo*, 23, páginas 65-78.

WHITLEY, R. (1989): «On the nature managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organisation», *Journal of management studies*, 26 (3), páginas 209-224.

YORDY, G. A. y LENT, R. W. (1993): «Predicting Ae-

robic Exercise Participation: Social Cognitive, Reasoned Action, and Planned Behavior Models», *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 15.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): "*Calidad total en la gestión de servicios*". Díaz de Santos.