

**CONTEXTO, SITUACIONES PERSONALES Y CONDICIONES LABORALES EN LA  
CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERNO DE LOS  
HOTELES DE CINCO ESTRELLAS**

**CONTEXT, PERSONALS SITUATIONS AND LABOR CONDITIONS IN THE INTERNAL  
QUALITY SERVICE'S COLLECTIVE CONSTRUCTION OF THE QUALITY OF INTERNAL  
SERVICE OF FIVE-START HOTELS**

***Aralí Larios Calderón, Ph.D.***

 <https://orcid.org/0000-0002-2136-1118>

Universidad Autónoma de Occidente, Sinaloa, México  
arali.larios@uadeo.mx

***Alfonso González Damián, Ph.D.***

 <https://orcid.org/0000-0003-4396-0100>

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca de Lerdo, México.  
gonzalezd@uqroo.edu.mx

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Recibido: 22 de junio de 2022

Aceptado: 28 de julio de 2022

**RESUMEN**

Los estudios más recientes sobre la calidad del servicio interno denotan una preocupación por indagar en los factores que afectan al recurso humano en la prestación del servicio al interior de la empresa. Para Playa del Carmen, México, la actividad económica principal es la actividad turística, siendo está la generadora de flujos de personas tanto de los estados cercanos, como del interior y exterior del país. Esta dinámica social traslada factores al interior de la organización del sector hotelero, que presentan la necesidad de ser estudiados. Por lo anterior, el objetivo de investigación es analizar la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno de los hoteles de cinco estrellas de Playa del Carmen a partir del contexto, las condiciones laborales y las situaciones personales. El enfoque es cualitativo acotando la



realidad en tres categorías de análisis y utilizando la entrevista abierta como instrumento de recopilación de datos. Como resultado, se presentan tres modelos conceptuales a partir de las perspectivas teóricas identificadas en la revisión de la literatura, en conjunto con el análisis del discurso de los entrevistados: un modelo sobre el análisis del concepto calidad del servicio interno en el contexto de los hoteles de cinco estrellas de Playa del Carmen y dos modelos contruidos entorno a la raíz del concepto y su operacionalización desde dos perspectivas de investigación: económico – administrativa y marketing, encontrándose dentro de estas un enfoque de las relaciones humanas.

Palabras Claves: calidad del servicio interno, hoteles cinco estrellas, recurso humano, Playa del Carmen, modelos conceptuales.

### **ABSTRACT**

The most recent studies on the quality of internal service denote a concern to investigate the factors that affect human resources in the provision of service within the company. For Playa del Carmen, Mexico, the main economic activity is tourism, being the generator of flows of people from nearby states, as well as from the interior and exterior of the country. This socialdynamic transfers factors within the organization of the hotel sector, which present the need to be studied. Therefore, the research objective is to analyze the collective construction of quality in internal service in the international hotel sector of Playa del Carmen from the context, working conditions and personal situations. The approach is qualitative, delimiting reality into three categories of analysis and using the open interview as a data collection instrument. As a result, three conceptual models are presented based on the theoretical perspectives identified in the literature review, together with the analysis of the interviewees' discourse: a model on the analysis of the concept of internal service quality in the context of hotels of Playa del Carmen and two models built around the root of the concept and its operationalization from two research perspectives: economic - administrative and marketing, finding within these an approach to human relations.

Keywords: internal service quality, five stars hotels, human resources, Playa del Carmen, conceptual models.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 90's, aparece un término que con el paso del tiempo ha ido cobrando mayor fuerza, y es que, la importancia de la calidad del servicio para la productividad y rentabilidad de la empresa ha dejado ver que ambas son altamente dependientes de la calidad del servicio interno (Gunawardane, 2009). Los resultados para la empresa de una buena calidad de servicio interno llevan a lograr intercambios internos eficientes entre varios miembros y departamentos de la organización, bajos desperdicios y costos, y un servicio de calidad al cliente externo (Jun y Cai, 2010), por lo que este concepto se ha convertido en tema de interés para la ciencia.

Si bien las dimensiones de este concepto han sido exploradas, los resultados de investigaciones sobre el tema han demostrado que se trata de un concepto complejo dado la cantidad de variables que intervienen en él, así como sus interrelaciones e interdependencias, que permanecen relativamente poco exploradas, por lo que se evidencia la necesidad de estudios de carácter cualitativo, que las observen a profundidad, antes de pretender medirlas.

Específicamente, en las empresas de servicios turísticos, el recurso humano es considerado valioso, difícil de imitar, transferir y sustituir (Lilo et al., 2007). Aunado a ello, se ha demostrado que “el personal de servicio de un hotel actúa como un puente entre los clientes del hotel y el hotel mismo” (Ferry 2005 citado en Chen, 2013, p. 153), por lo que la calidad del servicio no se podría concebir sin el proveedor mismo que es el recurso humano.

En el caso de la hotelería, el estudio de la calidad del servicio interno ha cobrado interés dado su impacto y relación con la satisfacción del trabajador (Al-Ababnech, Masadeh, Al-Shakhsheer y Habiballah, 2018) y ha conducido a indagar sobre especificidades para la empresa hotelera, como su cultura organizacional, trabajo en equipo, monitoreo y supervisión, comunicación y liderazgo sobre la calidad del servicio interno, con énfasis en la necesidad de profundizar en los factores que afectan el comportamiento de los trabajadores en la prestación del servicio al interior de la empresa (Chen, 2013). Uno de los retos que se presentan en el sector hotelero, es la precariedad en las condiciones laborales: empleos ocasionales, temporales, estacionales, a tiempo parcial asociados con la inseguridad laboral, salarios bajos, inestabilidad laboral, reducidas oportunidades de desarrollo profesional, elevado nivel de empleo en régimen de subcontratación y de externalización, así como un alto índice de rotación y disponibilidad horaria, son algunos de los temas pendientes (Organización internacional del Trabajo, 2010) (OIT).

El sector hotelero con frecuencia presupone condiciones laborales que se consideran antisociales e irregulares como, por ejemplo: turnos discontinuos, de fin de semana o nocturnos o bien el hecho de trabajar durante los períodos de vacaciones. Estas condiciones de trabajo aumentan la presión sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, especialmente sobre las mujeres que asumen la mayor parte de las tareas de cuidado de los niños y ancianos, así como las labores domésticas. Además, los trabajadores del sector hotelero dependen fundamentalmente de los miembros de la familia – de los servicios privados o públicos- para cumplir con las obligaciones relacionadas con el cuidado infantil (Organización internacional del Trabajo, 2010).

Para México, Quintana Roo significa el principal destino turístico en captación de turistas debido al centro turístico de Cancún, y al corredor turístico de Riviera Maya donde se encuentra ubicado Playa del Carmen, municipio de Quintana Roo. La actividad económica principal de este municipio es la actividad turística, siendo está la generadora de flujos de personas tanto de los estados cercanos como Chiapas, Veracruz y Tabasco, como del interior y exterior de la República, trayendo consigo un crecimiento poblacional que demanda servicios principalmente de: vivienda, transporte, guarderías, escuelas, etc.

Como lo señala Robertos (2011), “Playa del Carmen representa a la fecha una oportunidad de trabajo, en el mercado laboral turístico, basta ser joven y estar disponible para conseguir algún empleo” (p.7). Aunque es importante señalar que el tipo de trabajo más abundante es el asalariado precario.

La investigación sobre la satisfacción de los trabajadores en los hoteles de Playa del Carmen es escasa, y más escaso aún, estudios sobre la calidad del servicio que reciben los trabajadores en los lugares donde trabajan, por lo que con esta investigación se pretende analizar la construcción colectiva de la calidad en el servicio interno a partir de las condiciones laborales, el contexto local y las situaciones personales del recurso humano en el sector de hotelería internacional de Playa del Carmen.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

En 1994, Heskett y otros definieron la calidad del servicio interno como el ambiente percibido a través de los sentimientos del trabajador hacia su trabajo, sus colegas y la empresa, en tanto que en 1996, Hallowell y otros, la definieron como la satisfacción del trabajador con los servicios recibidos de proveedores del servicio interno; para 2001, Frost y

Kumar amplían un poco más el concepto hacia un ambiente interno basado en el apoyo consciente entre empleados, en donde los clientes son los trabajadores, y el staff de apoyo que incluye a la gerencia y otros apoyos, son los proveedores del servicio. Al inicio, la investigación sobre este concepto se enfocó en identificar las dimensiones o factores que intervienen en la comprensión de la calidad del servicio interno, y en evaluarla. La la calidad del servicio interno se ha conceptualizado (Hekett y otros, 1994; Hallowell, Schlesinger y Zornitsky, 1996; Frost y Kumar 2001) tomando la premisa de que, para tener clientes externos satisfechos y que reciban un servicio de calidad, dentro de la empresa debe de haber clientes internos satisfechos recibiendo servicios de calidad (Jun y Cai, 2010; Gaspari y Taga, 2011; Mehrparvar, Shahin, Shirouyehzad, 2012; Mamoun, Amjad, Ghazi, 2013).

A partir de entonces se han desarrollado estudios aplicados en: compañías de seguros (Hallowell, Schlesinger y Zornitsky, 1996), industria farmacéutica (Finn, Baker, Marshall y Anderson, 1996), aerolíneas internacionales (Frost y Kumar, 2001), industria de cuidados de la salud (Gunawardane, 2009), servicios financieros (Vanniarajan y Subbash, 2011; Khan, Rehman, Rehman, Safwan y Ahmad, 2011), servicios educativos (Naser, Esmaeil, Masood, Mahmood 2013, Dahleez, 2015), servicios públicos (Fadil, Singh y Joseph, 2016) industria manufacturera (Umamasheswari, 2014; Sharma, Chuen y Kingshott, 2016) y en el sector turismo dentro de la industria restaurantera y hotelera (Wildes 2007; Chen 2013; Al-Ababnech, Masadeh, Al-Shakhsheer y Habiballah, 2018 ).

Los diversos estudios reflejan líneas de investigación en tres perspectivas de investigación: 1) económica administrativa, 2) de marketing y 3) de las relaciones humanas en la organización.

#### ***La calidad del servicio interno desde la perspectiva económica – administrativa.***

Desde 1994, se ha estudiado la calidad del servicio interno con la finalidad de validar la relación entre las variables propuestas en el modelo de Heskett y otros de 1994. La principal relación a explorar, ha sido la satisfacción del trabajador y del cliente por su impacto en la rentabilidad de la empresa. De ahí que la satisfacción del trabajador a través del servicio que recibe por parte de sus jefes y compañeros, cobre vital importancia (Jun y Cai, 2010).

Investigaciones como la de Pantouvakis (2011), Pantouvakis y Mpogiatzidis (2013), Abdulsalam, Mohammed, Mohammed (2013), Sharma, Chuen y Kingshott (2016), han evidenciado que la satisfacción del trabajador está relacionada con la calidad del servicio interno. Desde este punto de vista, se ha estudiado a la calidad del servicio interno bajo

elementos administrativos como el estudio de Boshoff y Mels (1995) que se enfocan en factores como el compromiso organizacional; Reynoso y Moores (1995) en la comunicación y profesionalismo y Chen (2013) en la cultura organizacional y liderazgo como factores que afectan la satisfacción del trabajador, y por ende su satisfacción.

Las investigaciones que se han realizado desde un enfoque administrativo han arrojado factores tanto tangibles como intangibles en la relación entre departamentos y/o personas tratando de comprender principalmente el ambiente que se vive al interior de las empresas en la interacción de la prestación del servicio (Gunawardene, 2009). Sin embargo, a la fecha existe la necesidad de continuar indagando sobre los requerimientos y necesidades del recurso humano que intervienen en la relación entre trabajadores al interior de la compañía.

***La calidad del servicio interno desde la perspectiva del marketing (calidad en el servicio y marketing interno).***

La perspectiva de estudio más evidente sobre la calidad del servicio interno es la perspectiva del marketing, ya que este concepto se puede considerar como una palabra compuesta por dos términos: calidad del servicio y servicio interno.

Sobre el primero, los estudios de la calidad del servicio interno (Reynoso y Moores, 1995; Finn, Baker, Marshall y Anderson, 1996; Caruna y Pitt, 1997; Auty y Long, 1999; Large y Konig, 2009; Dumitrescu y Pentescu, 2012; Mehrparvar, Shahin, Shirouyehzad, 2012) han utilizado como base la conceptualización que se ha hecho sobre calidad en el servicio, específicamente, tanto para comprender las dimensiones que se encuentran en dicho constructo, como para evaluarla, el instrumento más utilizado ha sido el desarrollado por Parasuman y otros en 1988, los cuales establecieron cinco dimensiones dentro del constructo de calidad del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad, para ser evaluadas en dos momentos (percepción y expectativa) por parte del cliente externo. Sin embargo, como establece Gunawardane (2009), la mayoría de las investigaciones han usado la clasificación de Parasuraman y otros, pero muchas de las dimensiones que no son comúnmente citadas en la literatura sobre el servicio al cliente externo, han sido identificadas en los estudios de la calidad del servicio interno; flexibilidad, profesionalismo, comunicación, confianza, confidencialidad, confiabilidad y adaptabilidad, aparentemente, son las dimensiones más encontradas en el constructo sobre la calidad del servicio interno.

Sobre el segundo término, servicio interno, primero hay que establecer que dentro de las definiciones sobre calidad del servicio interno (Hekett y otros, 1994; Hallowell, Schlesinger y Zornitsky, 1996; Frost y Kumar 2001) se hace referencia a que en una compañía existen clientes internos, los cuáles reciben servicios por parte de sus jefes y/o compañeros, pero además, desde la perspectiva económica – administrativa se hace énfasis en la importancia de la satisfacción del trabajador para llegar a los objetivos de la empresa de ser productivas y rentables, por lo que desde la perspectiva del marketing, los estudios sobre la calidad del servicio interno toman la premisa del marketing interno que para tener clientes externos satisfechos y reciban un servicio de calidad, dentro de la empresa debe de haber clientes internos satisfechos recibiendo servicios de calidad (Jun y Cai, 2010; Gaspari y Taga, 2011; Mehrparvar, Shahin, Shirouyehzad, 2012; Mamoun, Amjad, Ghazi, 2013)

El marketing interno considera que el cliente interno es toda persona que trabaja en una organización y es al mismo tiempo, un proveedor y un cliente. En este sentido, la preocupación básica es lograr que el personal comprenda, tanto a nivel individual como entre departamentos, que hay clientes dentro de la propia organización, y que, en consecuencia, debe preocuparse por determinar lo que puede hacer para elevar el nivel y la calidad de los servicios que ofrece a esos clientes (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994).

***La calidad del servicio interno desde la perspectiva de las relaciones humanas en la organización.***

Desde esta perspectiva, se obtiene una comprensión más holística sobre el concepto de calidad del servicio interno, incorporando disciplinas como la psicología y la literatura del marketing interno para comprender los ambientes en las relaciones dentro del servicio interno, como en el trabajo de Wildes (2007), en donde se analiza la calidad del servicio interno para moderar el estereotipo de los meseros, resultando, que la calidad del servicio interno ayuda a retener y atraer al personal en la industria hospitalaria y contribuyendo en comprender el mundo de los meseros, especialmente en referencia a la rotación, retención y motivación para trabajar en la industria restaurantera.

Desde 1997, en donde Edvarson, Larsson y Setterlind encontraron una interdependencia entre el ambiente psicosocial del trabajo y la calidad interna, han sido pocos los estudios indagando sobre los factores asociados al ambiente del trabajo. Sin embargo, en los últimos años, se ha notado una tendencia en estudios de la calidad del servicio interno investigando sobre su impacto en el bienestar del trabajador (Yang, Hunag y Wei, 2015; Sharma, Chue y Kingshott, 2016), sugiriendo indagar en factores tanto interno como externos que expliquen el

comportamiento del recurso humano en la relación entre trabajadores (Chen, 2013), tanto en lo colectivo como en lo individual, ya que “los individuos rara vez trabajan solos, aislados de los demás miembros de la organización, generalmente los trabajadores trabajan en grupos” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009, p. 10).

Las organizaciones son entes sociales que implican relaciones humanas, son un sistema social estructurado con personas que conducen a la empresa al logro de sus objetivos. Por lo cual, es necesario la comprensión de las conductas de las personas dentro de la empresa, las cuáles son diferentes a las conductas individuales y grupales, y que al mismo tiempo son afectadas por factores externos e internos de la organización generando ambientes de trabajo que afectan no solo la satisfacción del trabajador sino también su bienestar. Por ello, es importante continuar estudiando sobre la calidad del servicio interno, con la finalidad de crear propuestas para aumentar las condiciones favorables para los trabajadores que contribuya a su vez a mejorar la calidad del servicio y la productividad y rentabilidad de la empresa.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo, a lo cual, Hernández Fernández y Baptista (2006), refieren que se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados, sino que busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información. Lo que se pretende, es la calidad de la muestra, no la cantidad, y lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad.

Como primer punto en la metodología, se utilizó el modelo de tipo ideal de Max Weber como medio para explicar la realidad de la calidad del servicio interno en los hoteles de cinco estrellas de Playa del Carmen, ya que como lo menciona este autor, en las investigaciones de las ciencias sociales, la realidad se vuelve finita a partir de los puntos de vista del investigador, delimitando dicha realidad a través de sus ideas de valor, por lo que derivado de las áreas de oportunidad en los estudios realizados y el contexto que se vive en Playa del Carmen, se definieron las siguientes categorías de análisis.

- *Condiciones laborales:* sueldos bajos, jornadas laborales largas, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre los empleados de línea y los directivos, multifuncionalidad y escasas posibilidades de promoción por el tipo de empresas establecidas, y competencia laboral con personas extranjeras.



- *Situaciones personales*: vivienda: costos y convivencia, cuidado de los hijos, transportación y áreas recreativas.
- *Contexto local*: migración.

Para la recopilación de datos, se utilizó la entrevista abierta como instrumento, dado la riqueza heurística de las producciones discursivas obtenidas en ella, sobre todo, en la posibilidad de recoger y analizar saberes sociales cristalizados en discursos que han sido contruidos por la práctica directa y no mediada de los sujetos protagonistas de la acción (Delgado y Gutiérrez (1999). Además, por lo señalado por Grele (1990) en Delgado y Gutiérrez (1999), al mencionar que esta se vuelve el objeto de estudio, constituyendo así un marco social de la situación de la entrevista. Por lo que la entrevista de investigación social encuentra su mayor productividad no tanto para explorar un simple lugar fáctico de la realidad social, sino para entrar en ese lugar comunicativo de la realidad donde la palabra es el vector vehiculante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible (Delgado y Gutiérrez, 1999).

La toma de decisión sobre el número de entrevistas que se deben de aplicar en una investigación cualitativa está enfocada sobre personas, situaciones o sitios específicos que otorguen la información que se está buscando, por lo que lo importante es encontrar a la persona indicada para hacer la entrevista. Para ello, es sustancial tener información previa sobre el fenómeno que se desea investigar para diseñar la muestra o el perfil de persona que se requiere (Rapley, 2014). Para ello, antes de llevar a cabo la aplicación de la entrevista, se diseñó un perfil del informante basado principalmente en dos condicionantes:

- 1) Que trabajaran en hoteles de cinco estrellas de Playa del Carmen
- 2) Que vivieran en Playa del Carmen

El primer punto derivado de que los hoteles internacionales suponen la aplicación o utilización de sistemas de gestión de la calidad, así como certificaciones en diferentes campos, y el segundo, dado el movimiento de personas que existe entre los destinos turísticos de Cancún-Puerto Morelos-Playa del Carmen-Puerto Aventuras-Tulum, por la oferta de trabajo de estos en el sector turístico, y que como parte del análisis de la presente investigación se encuentra el contexto específico de Playa del Carmen.

En el proceso de definir a las personas claves se consideró además de lo anterior:

- 1) La perspectiva social de la investigación
- 2) Las tres categorías de análisis establecidas en el modelo del tipo ideal de Max Weber

Eligiendo así el puesto de camarista como informante inicial en este estudio, ya que el puesto referido se considera representante del colectivo en la hotelería al ser: clave en la operación debido a que su función implica la limpieza de las habitaciones para su venta, vínculo entre el hotel y el huésped manteniendo su privacidad y al mismo tiempo su función dentro de la empresa involucrando a otros departamentos del mismo hotel, representante de la unidad en su equipo de trabajo, uno de los puestos con el salario más bajo en un hotel pero que al mismo tiempo cuenta con el beneficio de las propinas por parte del huésped, y en ocasiones hasta otro tipo de ingresos en especie, como despensa, ropa u artículos de playa, y porque se cree que tiene la probabilidad más alta de contar con situaciones personales como ser madres solteras, estar al cuidado de los hijos, y también de padecer violencia familiar.

Aunado a la identificación de los informantes claves, también se empleó el efecto bola de nieve tras lograr la primera entrevista, concretando siete informantes claves dentro del sector hotelero internacional de Playa del Carmen: tres camaristas, dos supervisores de área, un operador de cuartos y un tomador de órdenes de cinco diferentes hoteles (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Perfil sociodemográfico de los entrevistados*

Entrevistado	Puesto	Género	Estado civil	Nivel educativo	Edad	Antigüedad en el puesto	Estatus de contratación	Tiempo de residir
1	Supervisor de cuartos	Hombre	Soltero	Preparatoria	25-34	Más de 10 años	Contrato indefinido	16 a 20 años
2	Supervisor de cuartos	Mujer	Soltera	Preparatoria	45-54	Menos de 6 meses	Menos de un mes	5 a 10 años
3	Camarista	Mujer	Casada	Secundaria	45-54	Entre 3 y 10 años	Contrato indefinido	16 a 20 años
4	Camarista	Mujer	Casada	Secundaria	25-35	Entre 3 y 10 años	Contrato indefinido	5 a 10 años
5	Camarista	Mujer	Soltera	Preparatoria	18-24	Entre 6 meses y 1 año	Contrato cada tres meses	5 a 10 años
6	Toma ordenes	Mujer	Soltera	Preparatoria	18-24	Menos de 6 meses	Menos de un mes	Nació en Quintana Roo
7	Operador de cuartos	Hombre	Soltero	Preparatoria	25-34	Entre 6 meses y 1 año	Contrato mensual	5 a 10 años

Para las entrevistas, se planteó una pregunta de apertura para la información inicial, provocando al entrevistador hablar sobre su rutina diaria, desde que sale de su casa a trabajar hasta que regresa. Como segunda parte, al finalizar o durante la entrevista, se formularon preguntas de seguimiento dependiendo de la información que iba narrando el informante, tomando como guion las subcategorías establecidas en el modelo de tipo ideal de Max Weber, con la finalidad de ahondar en los temas específicos de interés sin conducir la respuesta, por lo que cada guion de entrevista fue diferente haciendo las grabaciones en audio debidamente autorizadas por cada una de ellas para hacer las descripciones detalladas posteriormente. Además, se iban tomando apuntes sobre los puntos de interés de la investigación para ser retomados al término del discurso de los informantes.

Con el discurso de los entrevistados, se procedió a realizar el análisis cualitativo, a lo que Flick (2014) señala que un análisis cualitativo es una clasificación e interpretación del material lingüístico para hacer declaraciones acerca de dimensiones implícitas y explícitas, así como de estructuras de significado social. Además, el análisis es aplicado para descubrir y describir problemas en el campo, o estructuras y procesos en rutinas y prácticas, por lo que el primer paso para hacer la clasificación e interpretación de las entrevistas fue hacer su transcripción en el software Atlas.ti. Por cada entrevista se identificaron primero las categorías y subcategorías consideradas como parte del objetivo de investigación y como tercer paso, se seleccionaron los textos que tuvieron una relevancia significativa en el discurso de las personas pero que no fueron considerados como parte del análisis, generando así cuatro nuevas categorías.

Además, una vez teniendo el mapeo de las categorías de cada una de las entrevistas en el software Atlas.ti, con el texto segmentado en una codificación basada en las categorías encontradas, se procedió a hacer el análisis de la información de dos maneras:

- A) De forma general para identificar la formación del constructo de la calidad del servicio interno en el contexto específico del sector hotelero de Playa del Carmen en relación con las definiciones establecidas de Heskett et al. (1994), Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) y Frost y Kumar (2001). En esta etapa del análisis se vincularon las narraciones de los entrevistados con las definiciones de los autores señalados, tomando la percepción de los sujetos de estudios en relación con el ambiente laboral que viven dentro de sus empresas y específicamente la relación de trabajo que tienen con sus compañeros, ya sea sus jefes inmediatos, sus jefes superiores, sus subordinados o sus compañeros de línea, así como el apoyo laboral

que reciben por parte de estos. Esto llevó a encontrar dos tipos de ambientes, así como los factores que los provocan, generando el primer mapa conceptual.

B) De manera específica, a través de la codificación de la información, segmentándola y etiquetándola en relación con las categorías y subcategorías de análisis mencionadas previamente, y examinándolas en base al concepto de calidad del servicio interno de Frost y Kumar (2001), para determinar de qué forma influyen éstas en la calidad del servicio interno. Con ello, se encontraron aspectos de las tres perspectivas teóricas planteadas en el marco teórico: perspectiva económica – administrativa, perspectiva del marketing y perspectiva de las relaciones humanas en la organización, construyendo a partir de esto, los siguientes dos mapas conceptuales.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Como primera fase, el discurso de los entrevistados permitió analizar la presencia de las categorías de análisis en investigación, encontrando lo siguiente:

- Condiciones laborales: Se encontraron las subcategorías: jornadas laborales largas y la multifuncionalidad, al no tener el tiempo de entablar una relación laboral entre compañeros y tornarse subjetiva por el poco trato entre ellos.
- Situaciones personales: Se encontró la subcategoría: cuidado de los hijos.
- Migración: Esta categoría no se representó como un factor influyente en el apoyo consciente entre trabajadores.

Como parte de los hallazgos, se encontraron categorías de análisis que no se consideraron al inicio de la investigación e incluso con mayor peso que las categorías de investigación propuestas. Dichas categorías son: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, antigüedad en la empresa e infraestructura. Además, el discurso de las personas reflejó las características de las personas que proveen el servicio y de las personas que reciben el servicio, así como la relación entre ellas, permitiendo profundizar en el análisis que ha tenido el concepto de calidad del servicio a lo largo de estos años.

Con los resultados obtenidos y la investigación documental, se discutieron tres temas los cuáles permitieron construir modelos teóricos conceptuales: análisis de la calidad del servicio interno en los hoteles internacionales de Playa del Carmen (figura 1), la calidad del servicio interno desde la perspectiva económica - administrativa (figura 2) y la calidad del servicio interno desde la perspectiva del marketing (figura 3), logrando con ello profundizar en la comprensión de este objeto de estudio desde un contexto específico.

### ***La calidad del servicio interno en los hoteles cinco estrellas de Playa del Carmen***

A partir de los resultados de las entrevistas, se determinó que de acuerdo con lo expresado por Heskett (1994), la calidad del servicio interno sigue siendo un ambiente generado a través de los sentimientos del trabajador, pero esta definición puede ampliarse a partir de la identificación en las entrevistas de dos tipos de ambientes resultados de esos sentimientos: el ambiente positivo y el ambiente negativo.

Tanto lo expresado de forma verbal como en apariencia (expresiones corporales durante la entrevista), las personas en ambientes positivos manifestaron: felicidad, alegría, estar relajadas, satisfechos con su trabajo; y las personas en ambientes negativos presentaron: tristeza, frustración, impotencia, decaimiento, cansancio, insatisfacción con su trabajo y con la sensación de no ser valoradas.

Además, de acuerdo con Frost y Kumar (2001), se fortalece la teoría sobre que la calidad del servicio interno es un apoyo consciente entre los empleados, en donde los clientes son los trabajadores y el staff de apoyo que incluye a la gerencia son los proveedores del servicio, ya que los entrevistados reconocieron la importancia del jefe para tener calidad en los servicios recibidos, pero al mismo tiempo, señalaron que ésta se ve afectada principalmente por tres factores: la personalidad de los jefes, la falta de conocimientos sobre su área de trabajo y la falta de profesionalismo, sustentando con ello lo expresado por Boshoff y Mels (1995) al mencionar que el jefe tiene una influencia en el ambiente de la organización y lo expuesto por Finn, Baker, Marshall y Anderson (1996) en donde consideraron en su estudio la dimensión *Tender loving care y knowledge*, la necesidad de ser tratados con respeto y la competencia de trabajo del conocimiento, dentro del constructo de la calidad del servicio interno.

Un factor reflejo del tipo de calidad del servicio que reciben los entrevistados en sus empresas es la satisfacción del trabajador, ya que el recurso humano que manifestó tener un ambiente positivo se mostraba satisfecho con su trabajo y el recurso humano que expresó tener un ambiente negativo se mostró insatisfecho con su trabajo, por lo que a diferencia de Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) en la definición de la calidad del servicio interno, la calidad del servicio interno se da a partir del ambiente y no de los servicios recibidos.

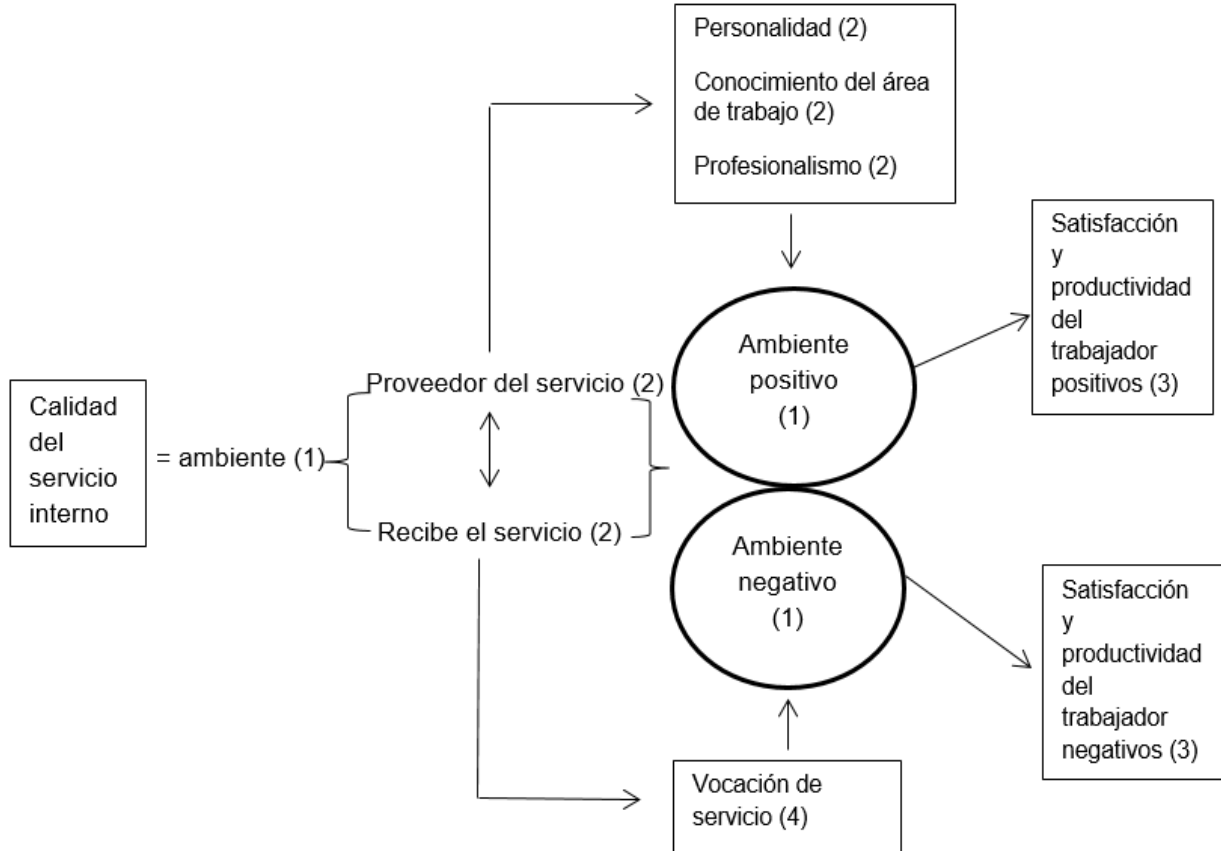
Dentro del discurso de los entrevistados, se identificó un elemento que abona a la calidad del servicio interno independientemente del tipo de ambiente (positivo o negativo) en el que se encuentre, y este es la vocación del servicio, ya que al sentirse insatisfechas en su lugar de trabajo, el gusto por lo que hacen y la retribución emocional que les da su trabajo las hace permanecer en la empresa, y aquellos que se encontraban satisfechas con su ambiente de trabajo a partir de la relación laboral con sus compañeros y su jefe, se mostraban más felices y satisfechas por el gusto de hacer lo que hacen en sus funciones de trabajo.

Por lo anterior, se puede concluir que hoy en día la realidad en los hoteles internacionales de Playa del Carmen de acuerdo a las declaraciones de los entrevistados, la calidad del servicio interno es un ambiente de trabajo que se produce en la interacción entre el proveedor del servicio y quien recibe el servicio, influido principalmente por el primero de acuerdo a su personalidad, conocimiento del área y profesionalismo que al mismo tiempo dividirán el ambiente en dos: ambiente positivo y ambiente negativo, resultando con ello la satisfacción del trabajador y por ende su productividad.

Lo anterior coincide con lo planteado por Chi y Gursoy (2009) al mencionar que el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente interno están relacionadas con la permanencia en la empresa del trabajador, existiendo una ecuación entre empleados felices igual a empleados satisfechos con su trabajo, resultando en una menor rotación y un mejor desempeño financiero de la empresa debido al decrecimiento en los costos al atraer y capacitar a nuevos empleados.

**Figura 1**

*La calidad del servicio interno desde la perspectiva colectiva del recurso humano que labora en los hoteles cinco estrellas de Playa del Carmen*



**Fuente:** Elaboración propia basada en el análisis del discurso de los entrevistados y los conceptos de calidad del servicio interno de Heskett y otros (1994) (1), Frost y Kumar (2001) (2), Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) (3) y Elemento identificado en las entrevistas (4)

***La calidad del servicio interno en los hoteles de cinco estrellas de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa***

Bajo la perspectiva económica - administrativa, la calidad del servicio interno se considera como elemento influyente en la productividad y rentabilidad de la empresa a través de una relación de variables expuestas en la cadena de valor servicio - beneficio de Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (1994), la cual desencadenó una serie estudios relacionados con el recurso humano como el principal elemento dentro de una organización para generar productividad y rentabilidad.

Por lo que el enfoque humanístico de la administración del período de 1911 a 1999 principalmente por autores como Mayo (1927), Münsterberger (1916) y Chester Barnard (1933) citados en Reyes (2010), se consideró en el enfoque económico administrativo, al identificar dentro del estudio de la calidad del servicio variables con mayor predominancia hacia la satisfacción del trabajador, la motivación y el liderazgo.

Al respecto, como un primer hallazgo se puede confirmar lo expuesto por Heskett et al. (1994) acerca de que la calidad del servicio interno influye en la satisfacción del trabajador, ya que los entrevistados externaron estar o no satisfechos con su ambiente de trabajo a partir del servicio que reciben al interior de la empresa. Principalmente, se encontró que la satisfacción del recurso humano se genera a partir del trato que reciben en el desempeño de sus funciones el cuál se manifiesta a través de sus sentimientos dejando a un lado aspectos económicos como sueldos y de estrategias de marketing interno (tema que se abordará en la siguiente perspectiva) acciones que realiza la empresa como un motivante para la permanencia del recurso humano en la organización).

Como un segundo hallazgo se encontró que sigue persistiendo la teoría de Mayo (1927-1947) sobre el hecho de que los factores económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos dado que el recurso humano en los hoteles internacionales de Playa del Carmen encuentra una parte motivacional en su trabajo, al considerar que éste les da un desarrollo personal y encuentran motivación en el reconocimiento que reciben por parte del cliente externo, la cual lo consideran con mayor credibilidad que las estrategias de marketing interno que generan las empresas.

Como parte de esta perspectiva, se consideró la teoría de sistemas en la administración (Rue y Byars, 2013; Luna, 2015), y la teoría de administración por calidad total (Cantú, 2011; Christopher, Payne y Ballantyne, 1994; Feigenbaum 1994.) considerando como factores externos: vivienda en relación al costo y convivencia, cuidado de los hijos, transportación, áreas recreativas y migración; y como factores internos: sueldos bajos, jornadas laborales largas, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre empleados de línea y directivos, multifuncionalidad, escasas posibilidades de promoción, competencia con personas extranjeras. Al respecto, los factores encontrados de acuerdo con los entrevistados fueron:



Factores externos: situaciones personales en la subcategoría de cuidado de los hijos, pero también se hallaron subcategorías que no habían sido consideradas como: enfermedad de los hijos y problemas con la pareja. Lo anterior, debido a que las personas con esas problemáticas no se concentran en su trabajo, lo que produce desatención en sus labores, provocando que los compañeros de trabajo lo noten y se susciten problemas entre ellos al haber quejas sobre el rendimiento en el desempeño de su trabajo. La situación es moderada por el supervisor o jefe de área entrando en juego el perfil del supervisor detectado en el concepto de calidad del servicio interno mencionado en esta primera parte (personalidades, conocimiento del área y profesionalismo).

Factores internos: jornadas laborales largas. Al ser el trabajo demandante, no permite una comunicación cordial o amena entre los trabajadores ocasionando ambientes ríspidos o fríos durante las jornadas laborales agotadoras. Cabe señalar que esto lo perciben las personas que son nuevas en el área, pero para los trabajadores que ya tienen tiempo es común.

Sin una relación aparente con la calidad del servicio interno están el sueldo y la escasa posibilidad de promoción, siendo esta última contraria a lo establecido al inicio de la investigación al sí existir posibilidades de ascenso hacia puestos operativos. Éstos factores internos considerados desde la perspectiva de la teoría de sistemas tienen un punto de encuentro con la teoría del enfoque humanístico, ya que el sueldo como factor interno y medio para lograr las principales necesidades del ser humano, no es un factor aparente importante parte el recurso humano que labora en los hoteles internacionales de Playa del Carmen, no así la satisfacción en la realización de su trabajo, encontrando en ella la autorrealización, por ejemplo: a la camarista le gusta limpiar, a la toma ordenes le gusta el proceso de tomar ordenes, al supervisor de cuartos le gusta arreglar cosas, y a los supervisores les gusta ayudar a su personal, por lo que la vocación del servicio es un pilar en la construcción de la calidad el servicio interno.

Otros de los factores que fueron identificados en el desarrollo de las entrevistas y que no fueron establecidos al inicio del proyecto fueron: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, antigüedad en la empresa e Infraestructura, sienten todos los anteriores factores internos. Dichos factores se presentan como nuevos en el análisis de la calidad del servicio interno.

Estos factores demostraron una debilidad de la empresa en los sistemas, procesos y procedimientos de calidad, ya que existen casos en donde los supervisores o jefes del área a decir de los entrevistados muestran un desconocimiento en el tema de procedimientos y no son conscientes en la repartición de las tareas, ocasionando descontento y fricción entre los empleados. Además, existen los chantajes o malas prácticas en lo relacionado a los suministros extendiéndose este problema hasta la calidad del servicio al cliente externo.

Por ejemplo, hubo personas que señalaron que dar propina o llevarse bien con las personas que entregan los suministros ayuda para que no les falte el material, equipo o suministros necesarios para realizar sus funciones, e incluso los necesarios para dotar una habitación con los estándares de calidad establecidos. A decir por parte de uno de los supervisores, los hoteles manejan estándares de calidad que se deben de cumplir, y esos estándares están relacionados con el uso de suministros, por eso se debe de cuidar el correcto uso y medir el uso durante el mes a través de los reportes.

Por lo anterior, se determina que los sistemas de gestión de la calidad no se llevan de manera correcta, además de que afectan la satisfacción del trabajador, por lo que refuerza lo dicho por Chu- Fang y Kuo- Ping (2014) en donde la estandarización del trabajo está asociada con la satisfacción del trabajo, ya que el personal de staff requiere del apoyo para continuar con su laboral. Aunado a ello, el conocimiento y profesionalismo del jefe sobre los sistemas de gestión de calidad son un elemento importante en la brecha entre la satisfacción y la estandarización del servicio.

La antigüedad en la empresa como factor de hallazgo, se manifestó en el colectivo de los trabajadores explicando que al interior de la empresa se forman dos grupos sociales en donde en un se encuentran las personas con mayor antigüedad en la empresa y en el otro las personas con menor antigüedad. El comportamiento que se identificó fue el siguiente: el grupo de mayor antigüedad en la empresa influye en el jefe y en el ambiente de trabajo al adjudicarse derechos no escritos por su antigüedad, como un mejor trato y preferencias en la repartición de tareas, ejerciendo poder sobre sus jefes y creándose círculos viciosos en el desempeño de su trabajo.

A su vez, el grupo con menor antigüedad pasa por un proceso de aceptación y reconocimiento por parte del grupo con mayor antigüedad, al creer que las personas de recién ingreso no poseen experiencia en su trabajo y capacidad para desempeñar sus funciones. Cabe señalar que este proceso es doloroso emocionalmente para las personas de nuevo ingreso al señalarse casos de bullying al referirse a las personas con apodosos por su supuesta lentitud.

Con ello se confirma lo manifestado por Lucas (2013), al mencionar que el principio general de la sociología de las organizaciones es el hecho de que las organizaciones son formas de agrupaciones humanas en las que priman las personas, la afectividad, el sentido de pertenencia o las relaciones cara a cara.

La infraestructura es una categoría que se encontró como un impacto directo e indirecto en la calidad del servicio interno. Como factor de impacto directo, las distancias entre el lugar de trabajo del recurso humano y las de abastecimiento para realizar su trabajo, son muy extensas, y aunque existen medios de transporte, éstos son muy tardados. Por lo que cuando les falta material o equipo para desempeñar su trabajo, se apoyan o no entre ellos dependiendo del ambiente en que se encuentre, sea éste positivo o negativo.

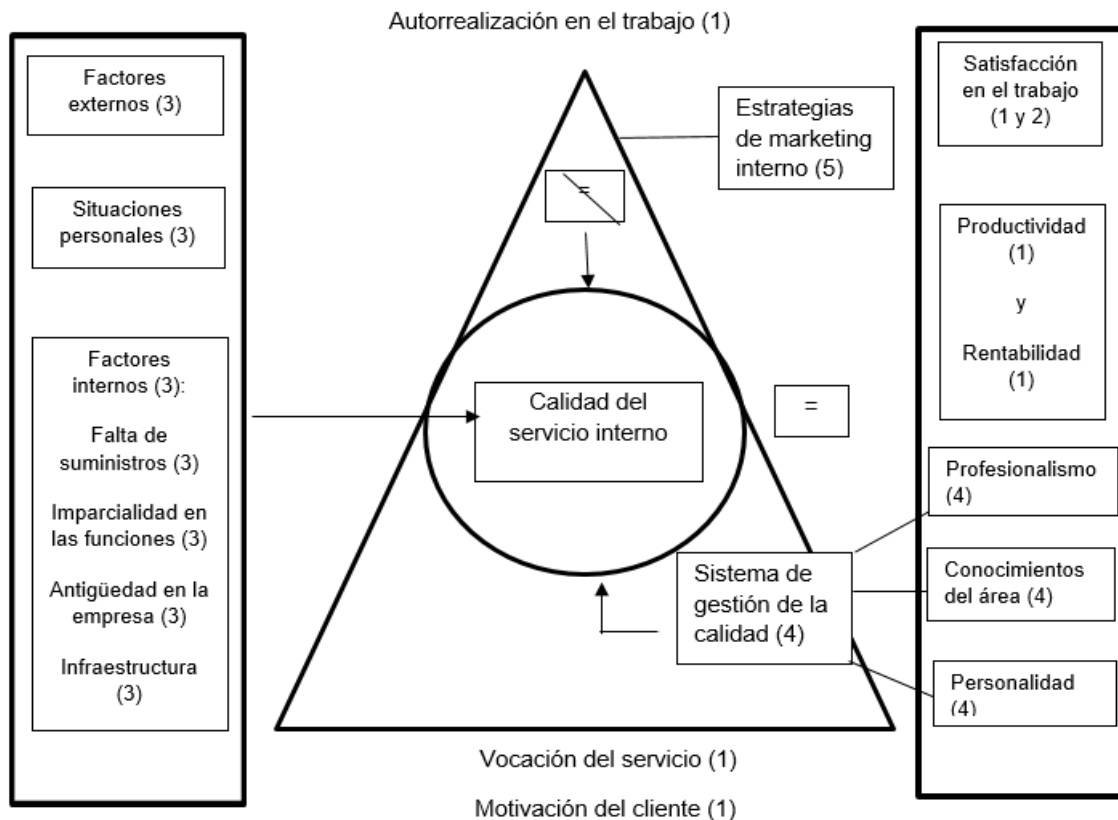
El impacto indirecto se observó en lo relacionado a su salud, ya que el cansancio o desgaste físico que les ocasiona sus actividades, ha mermado en algunos casos en padecimientos físicos como por ejemplo en el caso de una camarista que presentó problemas de rodillas de tanto subir y bajar escaleras; además de que en algunas ocasiones optan por no comer derivado de las distancias entre el comedor y el área donde desempeñan sus funciones, y a la carga de trabajo con las que cuentan, presentándose de esta manera una falta de calidad en el servicio interno por parte de la infraestructura de la empresa.

Con lo anterior, se refuerza que la calidad del servicio interno es afectada por factores internos y externos, y en el caso de los hoteles internacionales de Playa del Carmen, tienen un mayor peso los factores internos, minimizando de esta manera a los factores externos relacionados con un contexto nacional o local sobre el salario en el sector hotelero, siendo la vocación del servicio y la motivación que reciben por parte del cliente, los pilares para el desarrollo de la calidad del servicio.

Al mismo tiempo, dentro del análisis de las categorías se refleja una necesidad de reforzar los sistemas de gestión de la calidad para el aseguramiento de la calidad como estrategia competitiva, así como el perfil del jefe de área en relación con el profesionalismo, conocimiento del área y personalidad. Así mismo, se plantea la necesidad de revisar las estrategias de marketing que le dan credibilidad a la empresa, conjuntamente con aspectos de diseño y servicios internos en el desempeño de las funciones de los trabajadores, que afecta no solo su satisfacción sino cuestiones de bienestar, encontrando un área de oportunidad en el enfoque humanístico en los hoteles cinco estrellas de Playa del Carmen.

**Figura 2**

*La calidad del servicio interno en los hoteles cinco estrellas de Playa del Carmen desde la perspectiva económica – administrativa*



**Fuente:** Elaboración propia basada en el análisis del discurso de los entrevistados y los conceptos de calidad del servicio interno de Heskett y otros (1994) (1); el enfoque humanístico de Mayo (1927) (2), Münsterberger (1916) y Chester Barnard (1933) citados en Ponce (2010) (3); el enfoque de sistemas de la administración de Rue y Byars (2013) y Luna (2015) (4); el enfoque de calidad total de la administración de Cantú (2011), Christopher, Payne y Ballantyne (1994), Feigenbaum (1944) (4) y el Marketing interno de Berry y Parasuraman (1992) y Grönroos (1981) (5)

***La calidad del servicio interno en los hoteles cinco estrellas de Playa del Carmen desde la perspectiva del marketing***

Aunque el término calidad del servicio interno aparece en el modelo con enfoque económico administrativo de Heskett en 1994, la conceptualización, así como la forma de medir este concepto tiene su raíz en el marketing a través del concepto de calidad del servicio principalmente, y con el marketing interno como segunda relación.

Los servicios en sí son complejos, por ende, su calidad también resulta compleja, principalmente derivado de la cantidad y variedad de dimensiones o criterios que intervienen al momento de definirla, ya que cuenta con un componente primordial en su definición, que es la subjetividad. Sin embargo, dentro de los esfuerzos para comprender el concepto de calidad del servicio, investigadores han hecho algunas aproximaciones al concepto a través de definir las dimensiones de calidad del servicio, para lo cual se expusieron los modelos de Grönroos (1992) y de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985).

Con las entrevistas realizadas, se puede determinar que al igual que la calidad del servicio de Grönroos (1992) y principalmente de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985), la calidad del servicio interno está basada en la percepción y expectativa de las personas. Las respuestas señalaban que los empleados esperan por parte de sus jefes un buen trato, y dentro de las dimensiones que más se encontraron en sus discursos fueron la empatía y la confianza. Conjuntamente, como se ha señalado en los apartados anteriores, existen favoritismos y sobornos que afectan el desempeño de sus funciones, así como una falta de profesionalismo y conocimiento por parte de sus jefes, por lo que los empleados que esperan recibir un servicio formal bajo procesos y procedimiento de calidad y no lo tienen, tienen una brecha más amplia de satisfacción que los empleados que sí lo reciben.

Aunado a lo anterior, los trabajadores reconocen que la calidad es una cadena que se debe de dar de arriba hacia abajo, si el gerente da el apoyo, el supervisor lo tendrá, y al mismo tiempo el empleado de línea que al final es quien da el servicio al huésped. Esa cadena va enlazando y construyendo a la empresa, cuando el jefe es empático, tienen paciencia a los problemas que presentan, trata bien a su personal, les da la confianza para acercarse a solicitar sus derechos como los días de descanso y los permisos, e incluso da la confianza para compartirle situaciones personales, siendo esto para ellos un ejemplo de buena actitud.

En lo que respecta al marketing interno, como se expresó en el apartado anterior, los trabajadores encuentran su satisfacción a través del desarrollo de sus funciones. Las personas han encontrado en su labor, un desarrollo y desenvolvimiento personal, y las estrategias de marketing interno como las frases de motivación y dinámicas en los briefings, no tienen mucho peso ya que piensan que la motivación que les ofrecen en el hotel no es sincera se hace a partir de los jefes, es decir, cada que cambian de jefes lo cual es continuo, cambian de actividades.

A decir de los entrevistados, cada jefe trae su idea y su forma de trabajar, por ejemplo, en el caso del Entrevistado 1, mencionaba que el festejo de los cumpleaños primero era una felicitación con una tarjetita y después aumento a dos chocolates y dos flores, pero que ese cambio se dio, porque por una situación del hotel, fueron a trabajar a otro hotel de la misma cadena y se dieron cuenta de que en ese hotel tenían un mejor ambiente de trabajo y otras cosas que les gustó más que su lugar de trabajo, por lo que al regresar, el hotel intentó reaccionar ante esa situación, pero el personal no lo tomó a bien, porque pensaron que no tenían que haber visto esos mejores tratos para que en su hotel lo empezaran a hacer.

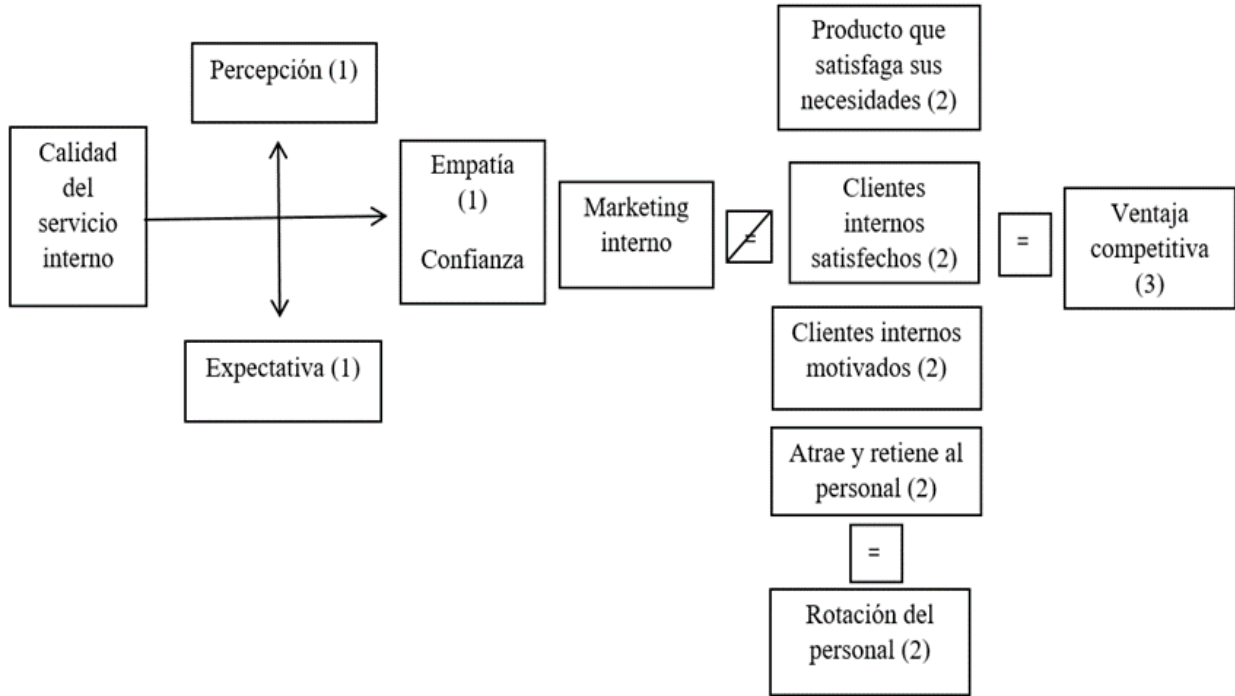
Cabe señalar que, aunque las estrategias de marketing no tienen un peso en la satisfacción del trabajador, el personal sí participa en ellos como en los programas para reconocer su trabajo y las celebraciones por sus años de trabajo en la empresa.

De acuerdo con lo establecido por Berry y Parasuraman (1992), el marketing interno debe de cumplir la función de atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados y el trabajo debe de ser tratado como un producto que satisfaga las necesidades de los trabajadores, sin embargo, esto no se está cumpliendo en su totalidad y se puede tangibilizar en la rotación de personal que sufren los hoteles internacionales de Playa del Carmen. Bajo el punto de vista de los supervisores entrevistados, esto lo atribuyen a la carga de trabajo y bajo el punto de vista de los empleados de primera línea o staff, es debido al mal trato o ambiente que hay en los hoteles, por lo que tampoco se pone de manifiesto lo establecido por Tortosa, Rodríguez, Moliner, Lorens y Callarisa (2014), el salario no es suficiente para tener y retener a empleados, al interior de la empresa se debe de trabajar en la relación con los compañeros de trabajo y con los superiores, la autonomía, el trato, las condiciones laborales y los valores que impregnan la cultura organizacional de la empresa.

Por lo expuesto, la credibilidad que presenta la organización hacia sus empleados es otra área de oportunidad en la calidad del servicio interno de los hoteles internaciones de Playa del Carmen.

**Figura 3**

*La calidad del servicio interno en los hoteles cinco estrellas de Playa del Carmen desde la perspectiva del marketing*



**Fuente:** Elaboración propia basada en el análisis del discurso de los entrevistados y los conceptos de calidad del servicio de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985) (1), del marketing interno de Berry y Parasuraman (1992) (2) y Berry (apudAhmed y Rafiq, 2002:15) citado en Jiménez (2009) (3)

## CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo de este artículo se hace una revisión literaria de los estudios que han abordado el concepto de calidad del servicio interno. En dicha revisión se identificaron tres bases teóricas-conceptuales sobre las cuáles se desarrollan las investigaciones: la primera, desde una perspectiva económica – administrativa, la segunda; desde una perspectiva del marketing, y la tercera, desde una perspectiva de las relaciones humanas en la organización.

En la industria hotelera, los estudios sobre la calidad del servicio interno son escasos, y los existentes mencionan la necesidad de realizar investigaciones cualitativas que profundicen en las dimensiones de la calidad del servicio interno, pero, sobre todo, en los factores que afectan el comportamiento del recurso humano en la relación del servicio entre el proveedor y él que recibe el servicio. De ahí que, a partir de un acotamiento de la realidad en el contexto de la industria hotelera de Playa del Carmen, se definen tres categorías de análisis dentro de esta investigación: las condiciones laborales, las situaciones personales y el contexto local.

Al evaluar los aspectos que afectan a las personas en lo individual y en lo colectivo en relación con la calidad del servicio interno, se analizaron las categorías y subcategorías planteadas, descubriendo que los factores internos de la organización tienen mayor peso que los factores externos. Confirmando con esto las siguientes categorías: jornadas laborales largas, cuidado de los hijos y multifuncionalidad como factores que afectan la calidad del servicio interno, y descartando a: sueldos bajos, generación de empleo solo para puestos de primera línea, desproporción en las prestaciones laborales entre los empleados de línea y directivos, escasas posibilidades de promoción por el tipo de empresas establecidas, competencia laboral con personas extranjeras, vivienda, costos, convivencia, transportación, áreas recreativas y migración. Como hallazgos, se presentaron las categorías: falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, antigüedad en la empresa e infraestructura.

En esta investigación se logran integrar las dos principales disciplinas que sustentan la comprensión de la calidad del servicio interno, la económica – administrativa y la mercadológica, ya que en los estudios previos se analizaba a la calidad del servicio desde un solo enfoque. A través de los modelos se obtiene una visión más amplia del concepto, los enfoques con los que se puede abordar, sus dimensiones, así como la combinación de factores a partir de las teorías planteadas en dichas perspectivas.

Es importante señalar que este estudio tiene sus limitaciones, primero, porque es un estudio cualitativo que busca profundizar en la comprensión de factores, y no en la generalización de información, segundo, porque está acotado específicamente a tres categorías de análisis: condiciones laborales, situaciones personales y contexto local, y tercero, porque está centrado específicamente en el sector hotelero. Debido a este último punto, se recomienda incorporar en el análisis la funcionalidad de los sistemas de gestión de calidad, ya que, en este caso, se asumió su correcto funcionamiento al considerarse hoteles internacionales certificados.



Dentro de las contribuciones a las posibles líneas de investigación, está la de comprobar la relación directa de la calidad del servicio interno a través del recurso humano, y no de manera indirecta mediante el cliente con la rentabilidad de la empresa, como se ha venido estableciendo en los estudios previos, ya que los resultados de esta investigación arrojan que la productividad del trabajador se ve afectada por la calidad del servicio interno a través de los sentimientos tanto en el ambiente negativos como en el positivo, por lo que además se hace patente la necesidad de incorporar el análisis de las emociones y sentimientos tanto a nivel personal como influidas por el colectivo y por lo social, en la satisfacción y desempeño del trabajador.

Al mismo tiempo, se evidencia la necesidad de retomar en la investigación el primer enfoque descrito del concepto el cuál se centra en los sentimientos de los trabajadores, ya que estos fueron el principal reflejo de los resultados de los discursos obtenidos.

Los hallazgos encontrados, falta de suministros, imparcialidad en la asignación del trabajo, antigüedad en la empresa, propone líneas de investigación enfocadas principalmente en la sociología de las organizaciones y cultura organizacional en donde se analice al sector hotelero desde factores internos y se sigan proponiendo modelos teóricos para el sector hotelero ya que de acuerdo con Padrón, Palafox y Vargas (2019) “los artículos sobre esta temática es incipiente cuya aportación sólo es de utilidad para el sector hotelero, sin aportar material para la generación de modelos teóricos” (p.149).

En resumen, este estudio es una alerta para los hoteles internacionales de Playa del Carmen, ya que los factores internos resultaron tener un mayor peso en el análisis del constructo de la calidad del servicio interno, mostrando con ello, una debilidad para proveer servicio de calidad hacia sus empleados debido a sus sistemas de gestión de calidad, incluidos sus procesos, procedimientos, cultura organizacional y a la misma infraestructura del hotel. Además, las estrategias de marketing interno que están llevando a cabo, no están colaborando con impactar en la motivación y satisfacción del personal, por lo que, de acuerdo con la literatura revisada, se está poniendo en riesgo la competitividad de los hoteles en el mercado.

## **FINANCIACIÓN**

Los autores agradecen el apoyo y financiamiento otorgado por la Secretaría de la Educación Pública a través del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior (PRODEP) para el desarrollo de esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulsalam, D., Mohammed, M. y Mohammed, A. (2013). Effect of internal service quality on employee job satisfaction: evidence from Abubakar Gimbe Library, IBB University, Lapai – Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(6), 88-96.
- Al-Ababneh, M., Masadeh, M., Al-Shakhsheer, F. y Habiballah, M. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Hospitality Management*, 8(1), 55-62. <https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1501182>
- Auty, S. y Long, G. (1999). Tribal warfare and gaps affecting internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 10(1), 7-18. <https://doi.org/10.1108/09564239910255352>
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1992). Service marketing starts from within. *Marketing Management*, Winter. 24-34.
- Boshoff, Ch. y Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42. <https://doi.org/10.1108/03090569510080932>
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGrawHill.
- Caruna, A. y Pitt, L. (1997). An internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 604-616. <https://doi.org/10.1108/03090569710176600>
- Chen, Wen-Jung (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotel. *Internacional Journal of Hospitality management*, 35, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.004>
- Chi, Ch. y Gursoy D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Christopher, M., Payne, A. y Payne, A. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=YMfCGu3B-yMC&printsec=frontcover&dq=marketing+relacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8\\_](https://books.google.com.mx/books?id=YMfCGu3B-yMC&printsec=frontcover&dq=marketing+relacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8_)
-

ani27PTAhUB6YMKHc\_yAbYQ6AEIKjAB#v=onepage&q=marketing%20relacional&f=false

- Chu- Fang, Ch y Kuo- Ping, W. (2014). The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: flight attendants at branch workplace. *The international journal of human resource management*, 25(19), 2644-2666. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.884616>
- Dahleez, K. (2015). Examining the relationship between internal service quality and customer service quality in academic institution in Gaza Strip. *IUGJEBS*, 23(2), 1-17.
- Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (1999). Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/163033839/Metodos-y-Tecnicas-Cualitativas-de-Investigacion-Manuel-Delgado>
- Dumitrescu, L., Cetina, I. y Pentescu, A. (2012). Employee satisfaction measurement – part of internal marketing. *Review of International Comparative Management*, 13, 37–48.
- Edvardsson, B., Larsson, G. y Setterlind, S. (1997). Internal service quality and the psychosocial work Enviroment: An empirical analysis of conceptual interrelatedness. *The service Industries Journal*, 17(2), 252-263. <https://doi.org/10.1080/02642069700000014>
- Fadil, H., Singh, K. y Joseph, C. (2016). Influence of organizational innovation towards internal service quality in MBKS. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224, 317 -324. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.491>
- Feigenbaum, A. (1994). *Control total de la calidad*. México: Editorial Continental.
- Finn, D., Baker, J., Marshall, G. y Anderson, R. (1996). Total quality management and internal customers: Measuring internal service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 35-50. <https://doi.org/10.1080/10696679.1996.11501731>
- Flick, U. (2014). *An introduction to quality research*. 5th edition, London: Sage Publications.
- Frost, F. y Kuar, M. (2001). Service quality between internal customer and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 18 (4), 371-386. <https://doi.org/10.1108/02656710110386996>
- Gaspari, Alda y Taga Holta (2011). Internal marketing and service quality: The case study of Albanian Sea – Side Hotels. *Journal of Marketing and Management*, 2(1), 1-10.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly J. y Konopaske, R. (2013). Organizaciones comportamiento, estructura y procesos. México: McGraw Hill.
- Gunawardene, G. (2009). Relationship between dimensions of internal service quality and the nature of the internal service encounter – A study in the healthcare industry. California. Journal of Operations Management, 7(1), 21-30.
- Grönroos, Ch. (1994). Marketing y gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&dq=Marketing+y+gesti%C3%B3n+de+servicios&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjqtbfZ3LPTAhWi6oMKHYVQCwYQ6AEIJDA#v=onepage&q=Marketing%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20servicios&f=false>
- Hallowell, R., Schlesinger, L. y Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for managers. Human Resource Planning, 19, 20-31.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill:
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. y Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review. March –April, 164-170.
- Jun, M. y Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. Total Quality Management, 21(2), 205-223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Jiménez, P. (2009). Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. Perspectivas, 23, 189-231.
- Khan, M., Rehman, K, Rehman, I., Safwan, N. y Ahmad. Modeling link between internal quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks. African Journal of Business Management, 5(3), 949-959. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.829>
- Large, R.O. y König, T. (2009). A gap model of purchasing's internal service quality: Concept, case study and internal survey. Journal of Purchasing & Supply Management, 15, 24-32. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.10.001>
- Legault, G. (2000). Alcanzar la calidad: en una empresa de servicios. México: Trillas.

- Lillo, A., Ramón, A.B. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47–69.
- Luna, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Patria.
- Mamoun N. Akroush, Amjad A. Abu-ElSamen, Ghazi A. Samawi Abdelhadi L. Odetallah, (2013), Internal marketing and service quality in restaurants, *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304 – 336. <http://dx.doi.org/10.1108/02634501311324834>
- Mehrpourvar, E., Shahin, A. y Shirouyehzad, H. (2012). Prioritizing internal quality dimensions using TOPSIS Technique (With a case study in Isfahan Steel Mill Co.). *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 210-217. <http://dx.doi.org/10.1504/IJPQM.2013.050571>
- Naser, B., Esmail, Z., Masood, J. y Mahmood, S. (2013). The relationship between internal service quality and physical education faculty members' job satisfaction in dist. 10 of Islamic Azad University, Iran. *European Journal of Experimental Biology*, 3(2), 379-382.
- Padrón-Díaz, E., Palafox-Muñoz, A. y Vargas-Martínez, E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*. 24(85), 397-420. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23833>
- Pantouvakis, A. y Mpogiatzidis, P. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinic leaders' job satisfaction in hospital care services. *Leadership in Health Services*, 26(1). 34-49. <http://dx.doi.org/10.1108/17511871311291714>
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. y Berry L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*. 49, 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. y Berry L. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1).
- Rapley, Tim. (2014). Sampling strategies in qualitative research. En Flick, Uwe (ED.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (1-613). London: SAGE Publications.
- Reyes, A. (2010). *Administración moderna*. México: Limusa

- Reynoso, J. y Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83. <https://doi.org/10.1108/09564239510091349>
- Robertos, J. (2011). Familias de migrantes y estructura laboral en Playa del Carmen. *Ketzalcalli*. 2, 3-23.
- Rue, L. y Byars, LL. (2013). *Administración: Teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega.
- Sharma, P., Chuen, T., Kingshott, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of service management*, 27(5). 773-797. Doi: 10.1108/JOSM-10-2015-0294. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294>
- Tortosa, V, Moliner, M., Llorens, J., Rodríguez, R., Callarisa, L. (2014). *Marketing interno. Pirámide*. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=W4WUBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Marketing+interno+piramide&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3t8DP4LPTAhVm9YMKHdcZCPMQ6AEILTAC#v=onepage&q=Marketing%20interno%20piramide&f=false>
- Umamaheswari, J. (2014). Exploring internal service quality in a manufacturing organization- A study in Lucus TVS, Chennai. *Procedia Economics and Finance*. 11, 710-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00235-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00235-4)
- Wildes, V. (2007). Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *Hospitality management*, 26, 4 – 19. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.003>
- Vanniarajan, T. y Subbash, B. (2011). Internal service quality and its consequences in commercial banks: A HR perspective. *Global Management Review*, 6, 42-57.
- Yang, Feng-Hua, Huang, Chih-Hua y Wei, Chin-Yei (2015). The relationship between internal marketing, employee well-being, and customer service quality- The service industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation* , 8(2), 40-57.
- Organización Internacional del Trabajo (2010). *Cambios y desafíos en el sector del hotelaría y el turismo*. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/--sector/documents/meetingdocument/wcms\\_162207.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--sector/documents/meetingdocument/wcms_162207.pdf)