

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO



TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN TURISMO

**Título: Diagnóstico de la gestión de la calidad del proceso de alojamiento del
Hotel Playa Vista Azul**

Autor: Saimary Hernández Aguila

Tutor: MsC. Sandra Santoyo Sánchez

Diciembre, 2022

Pensamiento

Las empresas excelentes no solo creen en la excelencia, también en la mejora continua y el cambio constante."

Tom Peters

Dedicatoria

- ❖ *Al ser más noble, que tras un trágico desenlace, fue arrancado de mi familia, pero no de nuestros corazones, a ti por entregarme tu vida entera ahora me veo en la obligación de devolverte todo,..... papá.*
- ❖ *A mi madre y a mi familia con todo el cariño del mundo, por confiar siempre en mí y apoyarme durante mis estudios para que yo me pudiera superar y llegar a ser una profesional además de siempre estar ahí ante cualquier circunstancia.*
- ❖ *A mi prima por ser siempre la hermana que nunca tuve.*
- ❖ *A mi adorado novio por nunca dejarme caer y estar siempre a mi lado en todo momento.*
- ❖ *A mis compañeros de la universidad por brindarme su apoyo.*

Declaración de autoría

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: Contribución a la mejora de la gestión de la calidad del Hotel Playa Vista Azul y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio de Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Saimary Hernández Aguila

Resumen

En este informe de trabajo de diploma se exponen los resultados de la aplicación de un diagnóstico para la gestión de la calidad aplicado en el proceso de alojamiento del Hotel Playa Vista Azul, una de las instalaciones que prestan servicios al Turismo, operado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. La investigación aborda el problema relacionado con la interrogante: ¿Cómo evaluar el proceso de gestión de la calidad del alojamiento en el hotel? Para dar respuesta a este problema se define como objetivo general: realizar un diagnóstico de la gestión de la calidad del alojamiento que contribuya a la mejora de los indicadores de eficacia y eficiencia asociados a este proceso. Para el logro de ese propósito se utilizaron métodos que incluyen el análisis y la síntesis, el enfoque en sistema y se emplean además otros procedimientos y técnicas de diagnóstico empírico entre las que se pueden citar la encuesta, la entrevista y la lista de chequeo. Entre los resultados fundamentales de la investigación destacan la mejora de los indicadores asociados a la gestión de la calidad del proceso de alojamiento tales como: un aumento del índice de satisfacción del cliente externo, la disminución del número de quejas registradas y de no conformidades con relación a los requisitos del sistema de gestión de la calidad, así como de los índices de consumo para la prestación del servicio.

Palabras claves: gestión de la calidad, proceso de alojamiento, propuesta de mejora, diagnóstico, hotel.

Abstract

This diploma work report presents the results of the application of a diagnosis management procedure applied to the lodging process of the Hotel Playa Vista Azul, one of the facilities that provide services to tourism, operated by the Grupo de Turismo Gaviota S.A. The research addresses the problem related to the question: How to evaluating the process of quality management process in the hotel's lodging? In order to answer this problem, the general objective is defined as: to carry out a diagnosis of the quality management of the lodging that contributes to the improvement of the effectiveness and efficiency indicators associated with this process. In order to achieve this purpose, methods including analysis and synthesis, the system approach and other empirical diagnostic procedures and techniques were used, such as the survey, the interview and the checklist. Among the fundamental results of the research, the improvement of indicators associated with the quality management of the lodging process such as: an increase in the external customer satisfaction index, a decrease in the number of registered complaints and non-conformities in relation to the requirements of the quality management system, as well as in the consumption indexes for the provision of the service stand out.

Key words: quality management, lodging process, improvement proposal, diagnosis, hotel.

Résumé

Ce rapport de travail de diplôme présente les résultats de l'application d'une procédure de gestion de la qualité appliquée au processus d'hébergement de l'hôtel Playa Vista Azul, l'une des installations qui fournissent des services au tourisme, exploitée par le Grupo de Turismo Gaviota S.A. La recherche aborde le problème lié à la question : Comment contribuer à l'amélioration du processus de gestion de la qualité de l'hébergement dans l'hôtel ? Afin de répondre à cette problématique, l'objectif général est défini comme suit : réaliser un diagnostic de la gestion de la qualité du logement qui contribue à l'amélioration des indicateurs d'efficacité et d'efficience associés à ce processus. Afin d'atteindre cet objectif, des méthodes comprenant l'analyse et la synthèse, l'approche systémique et d'autres procédures et techniques de diagnostic empirique ont été utilisées, notamment l'enquête, l'entretien et la liste de contrôle. Les principaux résultats de la recherche comprennent l'amélioration des indicateurs associés à la gestion de la qualité du processus d'hébergement, tels que : une augmentation de l'indice de satisfaction des clients externes, une diminution du nombre de plaintes enregistrées et de non-conformités par rapport aux exigences du système de gestion de la qualité, ainsi que des indices de consommation pour la prestation du service.

Mots clés: gestion de la qualité, processus d'hébergement, proposition d'amélioration, diagnostic, hôtel.

Índice

Pensamiento	2
Dedicatoria	3
Declaración de autoría	4
Resumen	5
CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTELERO	15
Definiciones de turismo.....	15
Aproximación al concepto de calidad en el turismo.....	15
Gestión de la calidad del servicio	22
Sistema de gestión de calidad	22
Satisfacción del cliente.....	23
Servicios Turísticos.....	23
El enfoque de gestión basado en procesos.....	23
El alojamiento hotelero como proceso de servicio.....	25
Conclusiones del Capítulo 1	30
Perfil de la entidad objeto de estudio.....	32
Objetivos y estrategias	34
Política de calidad	36
Metodología del diagnóstico empírico realizado	37
Análisis a realizar a través de la herramienta Review Pro.	41
Conclusiones del Capítulo 2.....	42
Resultados del cuestionario autodiagnóstico (anexo 2)	44
Resultado de la entrevista a la dirección (anexo 3).....	46
Resultados de la encuesta a clientes según metodología (anexo 4).....	47
Resultados de la encuesta a trabajadores del área de alojamiento (anexo 5)	47
Resumen de un análisis realizado a través de la herramienta Review Pro.....	48
Conclusiones del Capítulo 3.....	49
Recomendaciones	51
Bibliografía citada.....	52
Bibliografía consultada.....	53
Anexos	55

Introducción

La jerarquización de un destino turístico depende íntegramente de la correcta integración entre el sector público y el privado. Cada uno de estos actores, actuando sinérgicamente, tiene como objetivo final contribuir al desarrollo del destino y a la satisfacción de los turistas, visitantes y ciudadanos residentes. Para lograr la satisfacción de estos, la calidad de los productos y servicios tiene un valor preponderante y requiere una comprensión exacta de las necesidades y de las expectativas, la cual se obtiene a través de mediciones constantes y objetivas que permiten no solo conocer lo que desean los clientes, sino tener un conocimiento más preciso del mercado. Asimismo, los establecimientos hoteleros deben ser capaces de generar nuevas necesidades y mejoras en sus productos y servicios, ampliando sus posibilidades de permanencia, sustentabilidad y diferenciación con respecto a la competencia.

La industria del alojamiento forma parte de la cadena de valor de la actividad turística que le da valor agregado al destino. Por este motivo, es un factor determinante la calidad de la oferta a fin de que los visitantes regresen al destino. Para garantizar la calidad, esta debería medirse en términos tangibles e intangibles.

La permanencia y el progreso de las empresas turísticas en los mercados en los que operan y/o pretenden operar exige, entre otras cosas, avances en la competitividad que supongan actitudes positivas hacia la inversión, aplicación de tecnologías de gestión y las reformas organizacionales asociadas, aspectos éstos que muchas veces implican la necesidad de certificación del sistema de la calidad por un organismo de tercera parte. En definitiva, el hecho de innovar no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud, aptitud y predisposición al cambio por parte de los directivos de las entidades.

El concepto de calidad y su aplicación ha adquirido una importancia progresiva, en el cual el cliente ha evolucionado en su importancia relativa hasta posicionarse como destinatario principal de los esfuerzos de las empresas. La gestión de la calidad, como la etapa superior del aseguramiento de la calidad y la profundización en la mejora continua de la eficacia y la eficiencia de los sistemas de gestión, se enfocan explícitamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Lograr productos y servicios de calidad es una condición indispensable para obtener altos índices de productividad tanto nacional como internacionalmente. Se observa una tendencia, en la cual no basta sólo con producir o brindar un servicio de calidad sino que además debe demostrarse, que se garantiza de forma estable la calidad necesaria a través de un sistema de gestión.

El desarrollo alcanzado en las formas de hacer calidad hoy día, incentivado por escuelas, organizaciones y gobiernos, de carácter nacional e internacional en el tema de gestión de la calidad, ha favorecido el incremento de numerosas tecnologías que permiten enfrentar mejor este tema. Las exigencias cada vez mayores por parte de clientes, empleados, dueños, sociedades y proveedores, entre los interesados fundamentales, han influenciado notablemente en el incremento de estas prácticas a escala mundial. Estas medidas pueden ser de carácter técnico y se identifican claramente por los empresarios, a través de la certificación de sistemas de calidad basados en los requisitos de las Normas ISO 9001, entre otras. También, se promueven medidas por los gobiernos dirigidas a estimular y motivar a los empresarios a través de la entrega de reconocimientos o premios, a partir del concepto de calidad total.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 se plantea como uno de sus objetivos... “incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad - precio” (p. 36). En este sentido y como se conoce, Cuba se ha reconocido internacionalmente al contar con una alta calificación de los empleados en el sector turístico, pero sus niveles de instrucción deben transformarse en mejor servicio, en más sentido de pertenencia, en mayor especialización y conocimiento de la actividad. De ahí que la calidad deba convertirse en uno de los temas urgidos para aplicar la ciencia y la innovación.

Entre las acciones que ha emprendido el Ministerio de Turismo (MINTUR) en Cuba en busca de lograr una calidad superior en los servicios y mantenerse así en la competencia, está el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, lo que se ha propuesto como un objetivo a cumplir en el corto plazo, sin embargo no ha tenido el resultado esperado en los últimos años. La experiencia cubana en la aplicación de estos estándares en el sector hotelero muestra diferencias en ambas tecnologías.

En relación con otros modelos de calidad, el escenario es otro, se cuenta con varios hoteles ganadores de premios provinciales (Hotel Nacional); el “Hotel Plaza”, al cierre del 2016, es el único en el país que ostenta, el premio Iberoamericano de la Calidad, siendo el primer hotel en Iberoamérica en obtener tal condición. El Ministerio del Turismo de Cuba, cuenta además con cadenas hoteleras que trabajan con modelos de gestión de la calidad desde el año 2000.

Por otra parte, el sector turístico en Cuba dispone de requisitos de calidad para el alojamiento turístico, establecidos mediante norma desde el año 1993, esta norma es de carácter estatal y se reconoce como Norma Cubana (NC). La primera norma con estas características fue la NC 87-44:93: “Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos turísticos”. Esta fue actualizada en los años 2001 y 2014 respectivamente, dando lugar a la NC 127:2014: “Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico”. En este propio año se revisó la norma de requisitos de calidad para los restaurantes – NC 126: 2014. Industria Turística. “Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo”. Ambas normas se aplican en las instalaciones del ministerio con el fin de mejorar la calidad del producto que se ofrece, tienen un carácter obligatorio. La ejecución de esta tarea es monitoreada por el MINTUR mediante el proceso de categorización. Sin embargo, tales normas apuntan hacia aspectos esencialmente tangibles en la prestación del servicio, o sea, se hace énfasis en las condiciones de infraestructura y medios físicos para realizar las operaciones y se tiene en cuenta la perspectiva desde el punto de vista del cliente.

La actividad turística en el polo turístico de Varadero, al ser consecuente con la política trazada por el MINTUR, ha estado dirigida a incentivar y desarrollar la implementación de sistemas de gestión de la calidad, no obstante no se han obtenido los resultados deseados, pues no se logra adoptar la calidad como un papel decisivo al extenderse como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización.

El Hotel Playa Vista Azul es un resort cinco estrellas, situado en un acantilado con impresionantes vistas al mar con una paradisíaca playa de arena blanca y aguas cristalinas. Actualmente Playa Vista Azul es administrada bajo la marca propia PLAYA del Grupo de Turismo Gaviota S.A, bajo el régimen de Todo Incluido quién

asumió su operación desde el 01 de mayo 2020. Se clasifica según su ubicación como un hotel de Sol y Playa. En virtud de lo establecido en la NC 127: Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, la dirección de los establecimientos deberá demostrar su compromiso con la mejora continua de la calidad y la satisfacción de los clientes; para ello deben implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

Esta entidad en los últimos años ha llevado a cabo un proceso de remodelación y de ampliación de su planta hotelera, sin embargo no consigue mejoras significativas en los indicadores de calidad de servicio. El punto de partida en la presente investigación lo constituyó un diagnóstico que reveló entre sus principales hallazgos los siguientes:

- Aunque la entidad se rige por una estrategia, esta es formulada por el Grupo Empresarial Hotelero al cual se subordina, lo que en ocasiones no favorece que se tengan en cuenta las particularidades de la organización.
- Predomina un enfoque de gestión que privilegia el cumplimiento de tareas y funciones en lugar de apuntar hacia la gestión de los procesos.
- Se adolece de un enfoque de marketing como actitud proactiva para la toma de decisiones hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Las deficiencias antes expresadas han permitido profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación que parte del siguiente **problema**: ¿Cómo evaluar el proceso de gestión de la calidad del alojamiento en el hotel?

De esta manera, el **objeto de estudio** investigado es el proceso de gestión de la calidad de servicio.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como **objetivo general**: realizar un diagnóstico de la gestión de la calidad del alojamiento que contribuya a la mejora de los indicadores de eficacia y eficiencia asociados a este proceso.

El **campo de acción** restringe el objeto de estudio a la gestión de la calidad del proceso de alojamiento hotelero.

Como **objetivos específicos** a alcanzar se definen:

1. Identificar referentes teóricos y metodológicos asociados a la gestión de la calidad del proceso de alojamiento hotelero.
2. Caracterizar la calidad como función principal en el proceso de alojamiento del Hotel Playa Vista Azul.
3. Desarrollar un diagnóstico para evaluar la calidad de un proceso operacional en el ámbito del hotel.

El cuerpo del informe de investigación, además de la introducción, conclusiones, recomendaciones y anexos, se estructura en tres capítulos, con sus correspondientes contenidos:

CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTELERO. En él se describen conceptos y enfoques relativos a la gestión de la calidad del proceso de alojamiento hotelero.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL PLAYA VISTA AZUL. Este capítulo comprende dos partes en su desarrollo, inicialmente se expone el perfil de la instalación objeto de estudio y se describe la metodología de diagnóstico empírico empleada.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO EMPÍRICO EMPLEADA. En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación de instrumentos que permitieron caracterizar la situación actual con respecto a la gestión de la calidad del proceso de alojamiento en el Hotel Playa Vista Azul.

La metodología realizada fue la propuesta por De la Nuez, 2005.

Para la solución de los problemas identificados durante la investigación se utilizaron métodos que incluyen los teóricos, entre los que destacan el método histórico para analizar la evolución de la calidad en los servicios turísticos, el análisis-síntesis, el que permitió revelar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad, el liderazgo y la participación y compromiso del personal. El método lógico-histórico facilitó la identificación de las regularidades que se presentan en la gestión de la calidad en el contexto seleccionado y el arribo a conclusiones. Entre los procedimientos empíricos empleados se encuentran la medición para realizar el

diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir de técnicas que incluyen la revisión de documentos, la entrevista y la encuesta. La norma bibliográfica utilizada fue la de la APA (American Psychological Association) y para facilitar una mejor comprensión del trabajo se adjuntan 12 anexos.

CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO HOTELERO

El objetivo de este capítulo es fundamentar la necesidad y conveniencia de aplicar el procedimiento para la gestión de la calidad en el proceso de alojamiento hotelero.

Definiciones de turismo.

Según la Real Academia Española el turismo se define como:

- 1) La actividad o hecho de viajar por placer.
- 2) El conjunto de los medios conducentes a facilitar los viajes de turismo.
- 3) Conjunto de personas que hace viajes de turismo.

Según la OMT el turismo es aquel que comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros.

Es la industria que tiene como objeto satisfacer las necesidades del turista, siendo este la persona que viaja por placer u otros motivos, permaneciendo una noche, por lo menos, en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado.

Se podría decir que resulta difícil definir el turismo como actividad e incluso más aún definirlo como sector de actividad económica. Para hacerlo habría que definir el turismo como un producto o serie de productos susceptibles de comercialización y cálculo, lo que puede hacerse si definimos con claridad quién es el comprador, qué es lo que están comprando y cuáles son las conexiones que hacer que estos productos lleguen al mercado turístico. (Bull, 1996).

Aproximación al concepto de calidad en el turismo

En su programa de trabajo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) define la calidad como: “El *resultado* de un *proceso* que implica la *satisfacción* de todas las *necesidades, exigencias y expectativas* legítimas de los *consumidores* respecto a los *productos y servicios*, a un *precio aceptable*, de conformidad con las *condiciones contractuales mutuamente aceptadas* y con los *factores subyacentes que determinan la calidad* tales como la *seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía* de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”(Errasti 2009)

El análisis de cada uno de los términos empleados en esta definición sugiere acciones concretas que pueden evaluarse desde la perspectiva de unos criterios de calidad:

“Resultado”: implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El “resultado” puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor, así como por los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en cuestión.

“Proceso”: significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta que afectan el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino.

“Satisfacción”: introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad. Según sus características, las exigencias o expectativas de los clientes varían. Un marketing fundado y movido por un anhelo de calidad atiende a esas características y trata de catalogar a los consumidores según los diferentes tipos y grados de calidad que perciben (Gallego 2002)

“Legítimo”: incorpora en el análisis el elemento del derecho a algo. Los consumidores no pueden esperar a recibir más de lo que corresponde a lo que han pagado o a lo que determinan ciertos límites sociales o ambientales. La función de las administraciones y de las empresas del sector turístico es que el tipo y el grado de calidad estén en consonancia con el precio y las limitaciones externas.

La noción de **“necesidades”** está vinculada con la cuestión de la legitimidad. Es necesario tratar de satisfacer las necesidades básicas y vitales de las personas, aquellas que no deberían nunca subestimarse al incorporar en los proyectos y programas de turismo los demás aspectos a efectos de introducir atractivos, reforzar experiencias, etc.

Las necesidades tienen que ver ante todo con los **“factores subyacentes”** que determinan la calidad, aunque, con el tiempo, las expectativas relacionadas con el tipo y el volumen de las “necesidades básicas” varían y con frecuencia aumentan.

Las necesidades básicas del pasado no son exactamente las necesidades básicas de hoy.

La noción de “**exigencias respecto a los productos**” pone de relieve la necesidad de vincular un único uso del servicio o la instalación con la totalidad del producto y la experiencia turística en su conjunto. Un servicio de buena calidad no es suficiente para dar una impresión de que todo el producto turístico es de calidad, aunque un servicio excelente pueda impresionar favorablemente al cliente y hacerle cerrar los ojos a las deficiencias o defectos de otros elementos del producto turístico (Udaondo 1992)

El término “**exigencias respecto a los servicios**” relaciona la calidad con sus dimensiones humanas y personales que, a menudo, son intangibles y aparentemente difíciles de valorar, evaluar y cuantificar, a diferencia de los atributos físicos de las instalaciones turísticas que se emplean primordialmente en la clasificación o calificación de las instalaciones. No obstante, ciertos elementos relacionados con el servicio prestado son cuantificables como, por ejemplo, el tiempo de espera, la frecuencia del servicio (ej. Limpieza), el número y el tipo de servicios que incluye el precio básico, etc.

El término “**expectativas**” se refiere a la necesidad de informar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. No deberían producirse sorpresas negativas en el momento en que se presta el servicio o se suministra el producto: el consumidor debe recibir lo que se le ha prometido (o incluso más). Las expectativas, al mismo tiempo, deberían ser legítimas: hay límites para las expectativas y algunas no pueden cumplirse por muy alto que sea el pago ofrecido.

El término “**consumidor**” hace referencia a los consumidores (finales) particulares, que pueden ser grupos de personas (p. ej. Una familia), empresas (p. ej. Una empresa que compra un viaje de incentivo) e intermediarios comerciales (p. ej. Un turoperador). En el tercer caso, éste puede solicitar que su propio representante o un asesor externo reconocido evalúen y certifiquen la calidad del producto.

“**Precio aceptable**”: sugiere que las expectativas del cliente reflejadas en el precio no pueden satisfacerse cueste lo que cueste y que las “sorpresas positivas” no deberían ser demasiado generosas, ya que ello significaría una asignación excesiva

de recursos que no recibiría una remuneración adecuada. Si la calidad está garantizada y el producto es excepcional no cabe esperar que sea barato (Gallego, 2002).

Las “**condiciones contractuales mutuamente aceptadas**” es un concepto añadido a la definición por el comité de apoyo a la calidad de la OMT por indicación del sector privado. Introduce elementos de carácter comercial y jurídico y está relacionado con la transparencia. La aceptación puede ser explícita o tácita (implícita), según la normativa que regule el sector del turismo en cada país o el tipo de transacción de que se trate. Por ejemplo, algunos contratos requieren una firma, mientras que otras transacciones no requieren más que la comunicación previa del precio al solicitar el servicio.

La expresión “**factores subyacentes que determinan la calidad**” sugiere que deberían haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría o clase del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio. Establecen el nivel mínimo de protección del consumidor por debajo del cual es imposible alcanzar una calidad o una calidad total y, si falla alguno de ellos, la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente. A continuación se intenta explicar el contenido de cada uno de los factores subyacentes señalados, a partir de la consulta a autores estudiosos de la temática: (Gallego, 2002; Puig, 2001; Senlle & Bravo, 1997; Udaondo, 1992).

Seguridad: un producto o un servicio turístico no pueden representar un peligro para la vida, ni causar daño a la salud, a cualquier otro interés vital o a la integridad del consumidor (aun cuando se hable de “turismo de aventura”). Las normas de seguridad las estipula normalmente la Ley (Ejemplo: “Regulaciones para la prevención de incendios”) y deberían considerarse por ser como normas de calidad.

Higiene: un alojamiento debe ser saludable y limpio. No cabe pretender que estos requisitos son más importantes en los establecimientos de alta categoría. Las normas de inocuidad de los alimentos (que a menudo se estipulan también por la Ley) deben cumplirse y han de ser comunes a todos los tipos de establecimientos de comidas, desde los puestos callejeros hasta los restaurantes de lujo, pasando por las comidas en los aviones.

Accesibilidad: este factor exige que se eliminen las barreras físicas, de comunicación y de servicios para permitir, sin discriminación, que cualquiera pueda utilizar los productos y servicios turísticos corrientes, independientemente de sus diferencias por nacimiento o enfermedad, incluidas las personas con discapacidades (Gallego, 2002).

Transparencia: se trata de un elemento clave para garantizar la legitimidad de las expectativas y la protección del consumidor. Se refiere al suministro y la comunicación efectiva de información fidedigna sobre las características y la cobertura del producto y sobre su precio total. Ahí se incluye explicitar lo que cubre y lo que no cubre el precio del producto ofertado (Puig 2001)

Autenticidad: en un mundo dominado por el comercio, la autenticidad es el factor de calidad más difícil de alcanzar y más subjetivo. Posee asimismo dimensiones de marketing y competencia; este factor se determina dentro de un marco cultural y uno de sus resultados es diferenciar claramente el producto de otros similares. La autenticidad debe responder a las expectativas del consumidor; disminuye y, llegado el caso, se extingue cuando el producto se desvincula de su entorno cultural y natural. En este sentido, un restaurante étnico “genuino” no puede ser nunca enteramente auténtico en un lugar distinto a su emplazamiento original (Senlle and Bravo 1997)

Eso no significa que ese establecimiento no pueda ser un punto de atracción y que no pueda evaluarse desde el punto de vista de la calidad en términos de creación (contenido y diseño), marketing, distribución, venta y prestación del servicio correspondiente. Para los autores citados antes, un parque temático que represente tierras lejanas y culturas distantes es un buen ejemplo de un producto turístico en principio artificial que puede crear una imagen de autenticidad y calidad por sí mismo. Por otra parte, un producto auténtico puede también evolucionar y adaptarse a las necesidades y expectativas.

Armonía: la armonía con el entorno humano y natural se enmarca en el territorio de la sostenibilidad, un concepto a mediano y largo plazos. Según la guía para administraciones locales: Desarrollo Turístico Sostenible de la OMT, “para mantener la sostenibilidad del turismo se requiere gestionar los impactos ambientales y socioeconómicos, fijar indicadores ambientales y mantener la calidad del producto

turístico y de los mercados de turistas”. Ello sugiere que no puede haber sostenibilidad sin calidad (Udaondo, 1992).

Por otra parte Gallego (2002), refiere que a la hora de valorar la calidad del servicio los clientes se basan en cinco factores: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la tangibilidad, la seguridad y la empatía.

Fiabilidad: quiere decir que lo que se le promete al cliente debe ser lo que realmente se puede producir, pues una promesa crea una expectativa, que, si no se cumple, provoca insatisfacción.

Seguridad: cuando los clientes contratan el servicio, están comprando algo más que eso, están comprando también la seguridad de que no van a correr ningún peligro físico, así como la profesionalidad y experiencia del personal. Los clientes necesitan sentir la seguridad de que los proveedores del servicio están capacitados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado. Capacidad de respuesta: al establecer comunicación con algún aspecto de la empresa, con el objetivo de resolver su problema, el cliente desea que esto ocurra sin demora.

Tangibilidad: todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en las instalaciones de la empresa o en algún aspecto relacionado con su imagen.

Empatía: está dada por la expresión de sensibilidad del personal que presta el servicio hacia los clientes, es decir, cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados. Estos cinco aspectos van a influir decisivamente en la valoración global de la calidad del servicio recibido. Una proporción negativa en cualquiera de ellos influirá en la satisfacción del cliente.

Otros autores también han abordado este concepto cuyas concepciones son presentadas en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Conceptos de calidad

Autores	Definiciones
(Juran 1993)	Conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y, en consecuencia,

	<p>hacen satisfactorio el producto. Menciona que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre el concepto de calidad, pero una de las definiciones cortas que ha sido bien acogida es la de: calidad es adecuación al uso.</p>
(Michelena 2000)	<p>El conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad.</p>
(Moreno Pino 2013)	<p>Es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinadas sujetos económicos que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, sin afectar el entorno.</p>
(Uribe Marin 2010)	<p>Calidad significa integridad, pero su significado operativo es más relevante. A nivel operativo, un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente.</p>

Fuente: Adaptado de Pérez Campdesuñer (2006) y Nápoles Rojas (2013)

Gestión de la calidad del servicio

Según Udaondo (1992) la gestión de la calidad debe entenderse como “el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente” (p.38).

Por su parte en su versión última del 2015 las Normas ISO 9000 la gestión de la calidad se define como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” (NC ISO 9000:2015, p.14). En atención a lo anterior, el autor coincide con la referencia de De la Nuez (2005) al afirmar que una definición del término gestión de la calidad debe comprender las cuatro funciones básicas del proceso de dirección: la planificación, la organización, la ejecución y el control.

Sistema de gestión de calidad

Se denomina sistema de gestión de calidad al mecanismo operativo de una organización para optimizar sus procesos. El objetivo es orientar la información, la maquinaria y el trabajo de manera tal que los clientes estén conformes con los productos y/o los servicios que adquieren.

El sistema de gestión de calidad, por lo tanto, apunta a la coordinación de procedimientos y recursos para mejorar la calidad de la oferta. Un cliente satisfecho siempre implica un beneficio para la empresa: mayores ganancias, fidelidad, menos gastos en resolución de problemas, etc.

Para la implementación del Sistema, se utilizará la Norma ISO 9001 versión 2015. Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando (en este caso la Universidad):

1. Se necesita demostrar su capacidad para proporcionar constantemente productos y servicios que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios aplicables del cliente.
2. Se tiene como objetivo mejorar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y la garantía de conformidad con el cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la medición de la respuesta que los consumidores tienen con respecto a un servicio o producto de una marca en específico. Las calificaciones son referentes para mejorar el servicio que se les ofrece y también para conocer a detalle lo que necesitan.

Una buena atención no termina cuando se finaliza una compra. Mantener una relación cercana con tus clientes genera una conexión que te diferenciará del resto de marcas. Un detalle que puedes tener es enviarles un correo preguntándoles qué les pareció tu producto o servicio. Esto, además, te servirá para conocer su opinión directamente y saber si puedes mejorar en algo.

Lograr que la mayoría de tus clientes se sientan felices, a pesar de que requiere tiempo y dedicación, siempre será mejor que solo tener una larga lista de quejas, que al final únicamente perjudicarán tu imagen ante ellos y sus conocidos.

Servicios Turísticos

Los Servicios Turísticos son el conjunto de realizaciones, hechos y actividades, tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos.

Según la OEA (1980), los Servicios Turísticos, se describen como el resultado de las funciones, acciones y actividades que ejecutadas coordinadamente, por el sujeto receptor, permiten satisfacer al turista, hacer uso óptimo de las facilidades o industria turística y darle valor económico a los atractivos o recursos turísticos.

Los Servicios Turísticos incluyen su producción, distribución, comercialización, venta y prestación y se refieren a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico, que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo a través de empresas intermediarias de transporte, alojamiento, organizadoras de eventos y actividades recreativas, etc.

El enfoque de gestión basado en procesos

Otra de las herramientas que pueden influir en la eficacia de la gestión de la calidad y en la que se debe apoyar el líder es la gestión de los procesos.

(Heras 1990) define el término proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes o servicios) añadiendo valor” (p. 6).

(Morris and J. 1994) plantean, también de forma muy general, que un proceso se define como “una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos” (p.23).

Para (Zaratiegui 1999) los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones más medios materiales) para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes lo han solicitado: los clientes de cada proceso.

En tanto, la Norma Cubana NC ISO 9000: 2015 ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues define que un proceso es “conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p. 15).

Si se analizan éstas y otras definiciones se observa que hay tres elementos en común en todas ellas que hay que tener en cuenta al hacer referencia a los procesos empresariales. Son el conjunto de actividades, la entrada o aportación y la salida o resultado.

Según (Zaratiegui 1999), los procesos se pueden clasificar en tres tipos: estratégicos o estructurales, claves u operativos y de soporte o apoyo (p. 33).

Los *procesos estratégicos*: son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Son gestionados por la dirección en conjunto.

Los *procesos operativos*: los destinados a llevar a cabo las acciones que se relacionan con las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. Van a tener impacto en el cliente, al crear valor para él.

Los *procesos de apoyo*: son aquellos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos, es decir, sustentan o apoyan a estos últimos.

Esta clasificación sugiere que habrá de tenerse en cuenta la creación de valor para el cliente; por tanto, deberán identificarse aquellos que son clave, desde el punto de

vista de la contribución que hacen a las necesidades del comprador y la diferenciación del proveedor frente a sus competidores; no obstante, en no poca bibliografía es posible encontrar la referencia a los procesos clave y su identificación solamente con la realización del producto o servicio, lo cual contradice la lógica de la creación de valor para el cliente, pues las fuentes de diferenciación en relación con las posibles ventajas competitivas pueden encontrarse en cualquier área de actividades de la empresa, ello depende del sector industrial que se analice (Porter 1998.)

En la Norma ISO 9000:2015 se declara que la identificación e interacciones entre los procesos que tienen lugar en una organización, así como su gestión, puede denominarse “enfoque de procesos”.

El análisis de la bibliografía consultada sobre la importancia de la gestión de los procesos y su influencia en la gestión de la calidad revela, de manera general, que la calidad debe ser controlada durante los procesos y nunca después del resultado final; así los problemas pueden ser identificados antes de que lleguen al cliente.

El alojamiento hotelero como proceso de servicio

En este epígrafe se describen las características fundamentales del alojamiento y sus componentes principales como proceso operativo. En términos generales, se debe entender como *hotel* aquel establecimiento que facilita alojamiento y proporciona servicios de naturaleza semejante o complementaria (Gallego, 2002, p.33). Pero además está constituido por elementos que pueden conformar diversos productos cuya razón de ser, sea acoger a los huéspedes.

Según (Gallego 2002), la actividad más productiva de un establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje, “claro está con la excepción de aquellos, cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración” (p. 17).

Según la modalidad de que se trate el alojamiento puede llevarse a cabo en hoteles, moteles, hostales, hotel-apartamento, apartamentos turísticos, campamentos de turismo o camping (de acampada) y en casas rurales. Es importante tener en cuenta que la calidad y el nivel de servicio que brinde el hotel puede variar dependiendo del país en donde esté ubicado; esta variación se encuentra en el tamaño de las

habitaciones, el de la televisión, el del cuarto de baño, la piscina, etc. (Serrano, López et al. 2007)

En un cuarto de hotel los elementos primordiales son la cama, el lavamanos, el armario, la mesa pequeña con su silla y el cuarto de baño, aunque en algunos hoteles se incluyen también el teléfono, una televisión, conexión inalámbrica a Internet, mini-bares, etc.

De acuerdo con la instalación y el lugar en que se encuentren ubicados los hoteles pueden adoptar diferentes modalidades o categorías, tales como: hoteles urbanos o de ciudad, hoteles de aeropuerto, hoteles de playa o de naturaleza, etc.

Otras clasificaciones encontradas en la literatura sobre alojamiento turístico pueden ser apreciadas en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Clasificaciones de los establecimientos hoteleros

Tipología	Definición legal
Hoteles RD 1634/1983	Aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades.
Motel RD 1634/1983	Aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente, para estancias de corta duración.
Balneario OM/1968	Establecimientos hoteleros situados en estaciones termales o balneoterapéuticas declaradas como tales por la administración sanitaria.
Hostales OM/1968	Aquellos establecimientos que cuenten con las instalaciones y servicios que se exigen como mínimo según sus

	<p>categorías y que faciliten al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa a la elección del cliente y con excepción de los hostales-residencias.</p>
<p>Pensiones RD 1634/1983</p>	<p>Aquellos establecimientos que no reúnan las condiciones del grupo hoteles serán clasificados en el grupo de pensiones, y estarán divididos en dos categorías, identificadas por estrellas.</p>
<p>Hoteles apartamentos RD 1634/1983</p>	<p>Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento</p>
<p>Apartamentos RD 2877/1982</p>	<p>Se configuran como turísticos los bloques o conjuntos de apartamentos, y los conjuntos Turísticos de villas, chalet, bungalow y similares que sean ofrecidos empresarialmente en alquiler, de modo habitual, debidamente dotados de mobiliario, instalaciones, servicios y equipos para su inmediata ocupación por motivos vacacionales o turísticos.</p>

Fuente: Adaptado (Manzano and Porras 2002)

De manera general, las instalaciones de alojamiento turístico están concebidas para el descanso y el ocio de los turistas por lo que su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto

estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios ((Cobas and Manchón 2016)

El alojamiento como proceso engloba las funciones de la gestión de la reservación del cliente, su recepción y el alojamiento con el avituallamiento mientras dure la estancia del cliente.

La *reserva* constituye la confirmación del contrato establecido entre el hotel y el cliente. Es la anotación de los servicios que debe prestar un establecimiento hotelero en las condiciones que se pactaron. Por su parte el contrato es el documento donde se establecen compromisos y condiciones de las partes. El responsable de las reservas es aquel que recibe todas las solicitudes de reservaciones hechas al hotel, analiza el estado ocupacional de la instalación para confirmar o denegar las solicitudes hechas. Se mantiene rigurosamente actualizado de la capacidad y disponibilidad de la instalación.

Generalmente el departamento de reservas suele desempeñar las funciones siguientes:

- Elaborar documentos oficiales.
- Realizar pronósticos de alojamiento.
- Mantener actualizada la recepción.
- Facilitar la acogida
- Permitir preparar la entrada.
- Personalizar el servicio cuando se requiera.

El proceso de *recepción* se organiza de forma general por el departamento de recepción, el que gestiona todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva hasta la salida (check out), ofrece tanto servicios internos, como externos; para el desarrollo de su trabajo, establece relaciones con todos los departamentos del hotel.

El departamento de reservas para realizar todas las funciones relacionadas anteriormente se apoya en otros procesos que constituyen subprocesos del proceso de alojamiento:

- ❖ Proceso de reservas de habitaciones.
- ❖ Proceso de atención a clientes “VIP” (very important person).
- ❖ Proceso del cardex de clientes asiduos.
- ❖ Proceso de desvío de clientes.
- ❖ Proceso de check in.
- ❖ Proceso de cambio de habitación.
- ❖ Proceso para el cambio de divisas.
- ❖ Proceso de servicio telefónico.
- ❖ Proceso de servicio de mensaje y correspondencia.
- ❖ Proceso de check out.
- ❖ Proceso de cambio de turno.
- ❖ Proceso de auditoría nocturna.

Todos estos procesos tienen entre sus objetivos:

- Participar, conjuntamente con el departamento comercial, en la promoción de los servicios que ofrece el hotel.
- Registrar y controlar todas las reservas de habitaciones.
- Gestionar directamente la venta de habitaciones para los turistas libres que se presentan en recepción a partir de las tarifas establecidas.
- Recibir, acoger y despedir a los clientes.
- Atender, a través del servicio de recepción, todas las solicitudes de los clientes.
- Brindar información de los servicios, tanto internos como externos.
- Gestionar la utilización de servicios externos solicitados por los clientes.
- Centralizar y gestionar la solución de quejas y reclamaciones de conjunto con relaciones públicas y con el comercial.
- Controlar las cuentas de los clientes.
- Gestionar los cobros.
- Emitir información al resto de los departamentos del hotel.

El departamento de *ama de llaves*, garantiza la higiene y la organización en el área habitacional, áreas comunes y las oficinas. Para el desarrollo de su trabajo, establece relaciones con todos los departamentos del hotel. Tiene como funciones:

- Garantizar la limpieza y la higiene de las áreas bajo su control.
- Recoger en la recepción las llaves, el estado ocupacional y las posibles salidas.
- Controlar todas las llaves del área.
- Organizar y controlar todos los insumos asignados.
- Velar siempre porque se cumpla la decoración establecida por el decorador.
- Chequear diariamente los reportes realizados a mantenimiento, así como los que quedan pendientes, los cuales, de no tener solución, se informarán a la dirección.
- Supervisar las áreas públicas y comerciales, según el “Programa de limpieza” diseñado.
- Confeccionar el reporte de habitaciones.
- Auxiliar a los clientes en caso de emergencia, según lo establecido en cada caso.
- Sistematizar su preparación, acorde a las funciones que realiza y a los retos que en la práctica debe enfrentar (problemas económicos, técnicos del área y de dirección).
- Adoptar decisiones creativas y efectivas, con carácter participativo.

Conclusiones del Capítulo 1

El análisis de la bibliografía consultada permite identificar entre los principales referentes asociados a la gestión de la calidad del proceso de alojamiento en empresas turísticas y en particular en hoteles los siguientes:

- El concepto de calidad en el sector turístico alude a un carácter multidimensional, ya que sobre todo se trata de gestionar el servicio como producto, lo cual a su vez se relaciona con la gestión de los procesos.
- El análisis de la calidad en el sector turístico apunta hacia dos vertientes diferentes: como atributo de valoración de los productos / servicios según son percibidos por los clientes y como instrumento o función para la gestión.

- El alojamiento como proceso de servicio comprende actividades como: reservas, recepción, habitaciones y otras.
- La calidad debe ser controlada durante los procesos y nunca después del resultado final; así los problemas pueden ser identificados antes de que lleguen al cliente.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL PLAYA VISTA AZUL

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados del diagnóstico de la calidad en el proceso de alojamiento realizado en el Hotel Playa Vista Azul. Incluye una caracterización de la organización objeto de estudio y la metodología utilizada.

Perfil de la entidad objeto de estudio.

El Hotel Playa Vista Azul, con categoría de 5 estrellas, es operado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. bajo el régimen de Todo Incluido, ofreciendo servicios de restauración, animación y alojamiento, servicios médicos, tiendas y artesanías, Internet y cambio de moneda. Está ubicado en el Km 11 de la Autopista Sur, Varadero y fue inaugurado el 16 de noviembre de 2015, bajo contrato de administración con la Cadena Ocean Hotels Management perteneciente a la Española H10.

La instalación tiene 501 habitaciones de ellas 285 estándar; 87 estándar Vista piscina, 59 Premium; 32 Premium Ocean View; 28 Premium Ocean Front y 10 Suite Playa. Estas están provistas de aire acondicionado, baño con secador de cabello, teléfono, televisión vía satélite, minibar, plancha con tabla de planchar, servicio de café y té, caja de seguridad y balcón o terraza. La instalación posee además la posibilidad de habitaciones adaptadas para minusválidos, con previa petición.

El hotel cuenta con tres piscinas, una de ellas es infinity (única de su tipo en el polo) cuya máxima profundidad es de 0.93 m y es de forma rectangular, otra de las piscinas, también de forma rectangular posee varios niveles de profundidad hasta 1.20 m y una tercera de actividades con una profundidad de 1.50 m. así como un jacuzzi.

El hotel brinda además los siguientes servicios: Wifi en todo el hotel (\$), canchas de tenis, gimnasio, teatro, servicios médicos (\$), servicio de lavandería (\$), restaurantes, cambio de moneda, gazebo de bodas, deportes acuáticos no motorizados y sala polivalente.

Para garantizar el servicio de bebidas el hotel posee 7 bares entre los que se encuentra bar Risco en el teatro, el Mike's Coffee, el bar de la playa, el bar del

Ranchón Playa, el bar Premium, el bar del lobby y el Acuabar ubicado en la piscina principal.

El Centro de Salud cuenta con:

- Gimnasio climatizado.
- Dos palapas para masajes individuales al aire libre.
- Dos cuartos climatizados para masajes.
- Vestidores.
- Peluquería y manicure.

Su estructura organizativa comprende la dirección de la instalación, la subdirección de áreas asistentes y las áreas de recepción hotelera, ama de llaves, alimentos y bebidas, mantenimiento, comercial, de economía y un grupo de seguridad interna (ver anexo 1)

El hotel cuenta con una plantilla total de 508 trabajadores, 375 fijos y 133 cíclicos.

El hotel para su planificación estratégica toma la Misión, Visión y los valores compartidos como punto de partida, adopta como referencia la Misión, Visión y Valores compartidos del Grupo de Turismo GAVIOTA.

Misión:

Ofrecer un producto turístico de paz, salud y seguridad, que contribuya al desarrollo sostenible del país, satisfaga las exigencias de nuestros clientes y promueva nuestra identidad, cultura y tradiciones; en un escenario distinguido por la profesionalidad, sentido de pertenencia y elevada convicción revolucionaria de su capital humano; sobre la base de la dirección, organización y control eficaz de las entidades e instalaciones del Grupo.

Visión:

Ser un Grupo competitivo y de referencia en el Caribe, con mercados emisores ampliamente diversificados a los que brindamos un producto turístico exclusivo, marcado por su originalidad, calidad humana, profesionalidad de los trabajadores,

comprometidos con la seguridad, la salud y la protección del ambiente, maximizando las ganancias, creando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo que garanticen la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes reconocidos y potenciales.

Valores Compartidos

- Convicción Revolucionaria.
- Honradez.
- Hospitalidad.
- Solidaridad.
- Disciplina.
- Profesionalidad.
- Sentido de pertenencia.

El hotel sostiene múltiples contratos con suministradores de clientes, lo que influye en que estos presenten características muy heterogéneas en cuanto a sus gustos y preferencias, por lo que resulta difícil para la instalación ofertar un servicio personalizado, es decir, ajustado a cada segmento de mercado en particular.

Los principales mercados que nos visitan son: Canadá, de donde provienen el 40% de los clientes que nos visitan, Francia corresponde al 13% de nuestras estancias, Argentina emite el 12% de los clientes que recibimos en la instalación y como cuarto mercado está Alemania que registra un 6 % de clientes alojados.

Dentro de nuestros principales proveedores de productos se encuentran: AT Comercial, ITH, Proquimia, Pesca Caribe, Los Portales, Bucanero, Productos Lácteos entre otros. Los proveedores de servicios más relevantes están: Transmetro, Formatur, COMETAL, CIMEX, SEDAI, TECNOTUR, COPAL, SEISA, ALMACENES UNIVERSALES, etc.

Objetivos y estrategias

El Hotel Playa Vista Azul esta designado al turismo de familia y parejas que vienen principalmente de Canadá y Europa, pero también se atraerá clientes de Latino

América, Centro América y Mercado nacional. Por las alianzas que tiene la empresa en estos mercados hay buena aceptación de este nuevo hotel entre los TTOO.

Para alcanzar niveles de ocupación altos en las temporadas de invierno y verano se han concentrado en las siguientes acciones:

- Lanzar ofertas en todos los mercados con soporte publicitario, haciendo énfasis en los principales mercados, como por ejemplo, Canadá y Europa.
- Cooperación muy cercana con los receptivos locales para captar grupos y recorridos.
- Ofertas de temporada a los receptivos, tour operadores y agencias pequeñas con el fin de apoyar las acciones de los mismos para incrementar ventas.
- Promociones por incentivar Ventas Anticipadas.
- Reducción release.
- Actualización disponibilidad.
- Visita de Prospección (recorrido por las instalaciones, explicaciones del producto hotelero y los servicios)
- Captar el máximo número de grupos FAM y otros grupos de las agencias latinas, europeas y receptivas fundamentalmente durante el verano.
- Participación a las Ferias y Trade Shows tanto dentro y fuera de nuestro Destino Cuba.

Los procesos de producción de bienes y/o de prestación de servicios que en ella se llevan a cabo son:

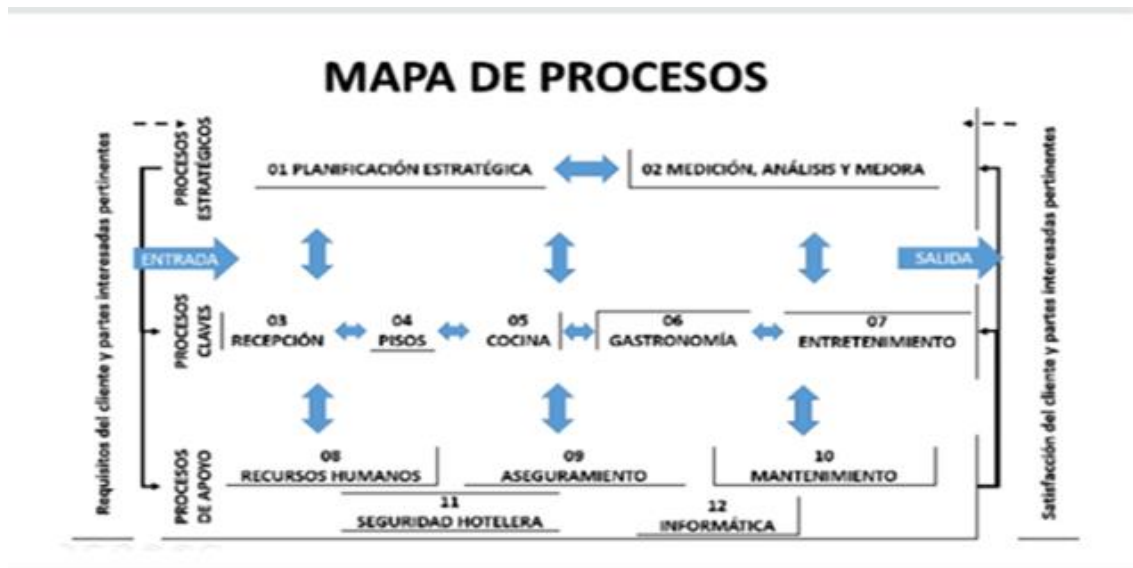


Figura 2.1: Mapa de procesos Hotel Playa Vista Azul

Fuente: Manual de Calidad Hotel Playa Vista Azul

Política de calidad

La Política de Calidad establecida, implementada y mantenida por la Alta Dirección es coherente con la misión y la visión, con el contexto de la organización y facilita la determinación de los objetivos estratégicos y de trabajo. El Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos de la NC ISO 9001:2015 se aplica a todo el hotel Playa Vista Azul donde se brindan servicios de alojamiento, restauración y otras actividades y es comunicada tanto a trabajadores como a clientes y otras partes interesadas.

El Hotel Playa Vista Azul, es una organización que está orientada a promover una cultura con enfoque hacia el cliente, para ello trabaja por alcanzar la eficacia de los procesos, cumpliendo con los requisitos de la NC ISO 9001, legales y reglamentarios vigentes. Ocupar un lugar importante en el mercado nacional e internacional a través de la satisfacción, las expectativas y fidelización de sus clientes. Gestionar un capital humano competente, motivado y comprometido con la calidad, con la preservación del medio ambiente, la prevención de los riesgos, la seguridad alimentaria y salud en el trabajo, así como gestionar la disminución de los consumos de portadores energéticos y la mejora del comportamiento energético, todo esto tributando a una mejora continua de todos los procesos.

El objeto de estudio de la presente investigación no lo constituye la gestión del alojamiento como proceso de servicio específicamente, sino la gestión de la función calidad aplicada a ese proceso por lo que resulta válido partir de los resultados que se alcanzan en la gestión de esta área dentro de la gestión general del hotel.

Los indicadores por los que se mide el desempeño en el servicio de alojamiento en el período enero 2022 a junio 2022 reflejan una notable mejora.

Indicadores	UM	Plan	Real
Habitaciones- días fuera de orden	U	20	7
Índice de rechazo de habitaciones	%	1.7	0.2
Ejecución del plan de mantenimiento	%	70	100
Número de quejas en el cobro de los servicios	U	5	1
Índice de satisfacción del cliente	%	90	95

Tabla 2.1 Indicadores de desempeño del servicio de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tales indicadores en sentido general, no constituyen parámetros que aluden a las dimensiones de calidad de servicio analizadas en el primer capítulo, a saber, aquellas relacionadas con la seguridad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, etc. porque no son métricas que parten por lo general, de la percepción del cliente en particular, por lo que resulta necesario como resultado de esta tesis, definir una serie de indicadores para evaluar el despliegue de esta función (calidad) al interior de la organización con base en criterios de eficiencia, efectividad y eficacia.

Metodología del diagnóstico empírico realizado

La metodología utilizada en el diagnóstico abarcó las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico.
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la captación de información.
5. Diseño de la muestra.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
7. Presentación del informe

Las principales necesidades de información se relacionan con el análisis de los diferentes enfoques de la dirección hacia la calidad predominantes en la instalación, específicamente, se trata de describir el grado en el que se aplican los siete principios de gestión de la calidad declarados en las Normas ISO 9001:2015 (Enfoque al cliente, Liderazgo, Compromiso de las personas, Enfoque a procesos, Mejora, Toma de decisiones basada en la evidencia y Gestión de relaciones).

El objetivo del diagnóstico fue identificar las deficiencias que se presentan en la gestión de la calidad del proceso de alojamiento de la instalación (alcance).

Las fuentes de información incluyen clientes nacionales e internacionales, directivos y trabajadores de la instalación, así como, la información documentada disponible.

El diseño de formatos para la captación de la información incluyó la aplicación del cuestionario-autodiagnóstico (anexo 2) utilizado por (De la Nuez 2005), así como una entrevista a la Dirección (anexo 3). También se utilizó una metodología para medir el índice de satisfacción del cliente empleada por la autora citada anteriormente. Se aplicó una encuesta a los empleados que laboran en las áreas comprendidas en el proceso de alojamiento (abarcó 17 sujetos) (anexo 4). Como complemento en la captación de información se consultaron documentos relativos a actas de los Consejos de Dirección, así como planes de capacitación, informes de balance y otra información documentada derivada de informes de inspecciones realizadas a la instalación por parte del Grupo Hotelero Gaviota, S.A.

Para la determinación del tamaño de la muestra en todos los casos y específicamente para recabar la información de clientes (huéspedes) se emplea el Sample Size Computation Program (Programa o software para determinar el tamaño de muestra con el 95% de confiabilidad y un 0.10 margen de error permisible)

mediante el cual se determinó una muestra de 298 sujetos. Esta muestra fue calculada a partir del número de turistas/ días (1333 T/D) registrados en los meses de enero a junio de 2022 por encontrarse dentro de la temporada de alta turística identificada en Cuba.

En la captación de los datos se aplicó en primer lugar, el cuestionario-autodiagnóstico que tuvo como objetivo conocer la percepción de directivos y trabajadores respecto a su desempeño en las áreas (Criterios) de Liderazgo, Planificación y estrategia, Gestión de personal, la Gestión de los recursos, Gestión de los procesos y el impacto sobre la satisfacción del personal, del cliente, de la sociedad y en los resultados de la organización en general, con lo que se persigue ampliar el análisis de las variables seleccionadas para el estudio: Liderazgo, Personal y Cliente, como resultado se obtuvo el perfil de gestión del Hotel. Para responder las preguntas del cuestionario se definieron cuatro posibilidades de respuesta, a las que se le asignó un valor, por orden ascendente, de 0, 33, 67 y 100 por ciento, respectivamente, según el grado de progreso que el encuestado asignara. Cada una de las preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global. A partir de las respuestas que se consolidan en las planillas de evaluación que figuran en este anexo (2), se procede a calcular el valor obtenido en cada criterio (9).

Se asignan 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta en aras de facilitar el proceso de autoevaluación, así, la máxima puntuación (ideal) que se le asigna al criterio se obtiene al multiplicar la cantidad de encuestados por el número de subcriterios o ítems. De acuerdo con la importancia que tiene el criterio, los expertos le asignan el % correspondiente (ideal); por tanto, la suma de estos es de 100%: Liderazgo (10%), Gestión del personal (9%), Planificación y estrategia (8%), Recursos (9%), Gestión de procesos (14%), Satisfacción del personal (9%), Satisfacción del cliente (20%), Impacto en la sociedad (6%) y Resultados de la empresa (15%).

El encuestado tiene cuatro posibilidades para elegir, según el grado de progreso que aprecie: ningún avance (0%), cierto avance (33%), avance significativo (67%) y objetivo logrado (100%).

La puntuación otorgada (real) por los evaluadores al criterio se obtiene de la siguiente forma: marcas de la columna 1 x 0 + marcas de la columna 2 x 33 + marcas de la columna 3 x 67 + marcas de la columna 4 x 100. En tales condiciones el por ciento logrado (real) de cualquiera de las secciones del cuestionario se obtiene al determinar qué fracción decimal representa la puntuación otorgada en relación con la máxima posible (ideal) definida por el modelo, la que se multiplica por el por ciento máximo (ideal) también establecido por el modelo. En una fórmula queda representado de la siguiente forma:

$$\% \text{ logrado por cada criterio} = \frac{\text{puntuación otorgada}}{\text{puntuación máxima posible}} \times \% \text{ asignado en el modelo}$$

Se aplicó el cuestionario relativo a la medición de la percepción del cliente en cuanto a la satisfacción por el servicio recibido; en virtud de que el modelo de encuesta vigente que se orienta por el Grupo de Turismo Gaviota, no revela en toda su magnitud una medición eficaz del índice de satisfacción del cliente con respecto al desempeño de la instalación en el proceso de alojamiento en particular, pues este instrumento pretende abarcar todas las áreas del hotel y no se delimitan las dimensiones relativas al servicio del personal, aquellas vinculadas a las cinco dimensiones de la calidad de servicio que se analizan en el primer capítulo de este informe (Las propuestas por Gallego (2002): la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la tangibilidad, la seguridad y la empatía) se decide aplicar la encuesta adaptada de la original propuesta por De la Nuez (2005), la cual aparece en el anexo 5.

Según la metodología de referencia, para aplicar esta encuesta es necesario cumplimentar las acciones siguientes:

- 1) Definir quién es el cliente, identificarlo (no sólo es el que paga, puede ser el consumidor, el prescriptor, etc.)
- 2) Segmentar los clientes (por tipo: usuario, comprador, inversionista, por capacidad de pago, por facturación, etc.)
- 3) Definir los atributos que se quiere medir para cada segmento (características del producto, etc.)

Los atributos deberán especificarse para cada proceso o servicio, se deben diseñar instrumentos de medición y recolección de información que permitan evaluar la

percepción y expectativas de los clientes a los fines de considerarlas en el diseño o rediseño del servicio. En tal sentido, se debe proceder de la siguiente manera:

1. Establecer y validar con el cliente los atributos del servicio por él valorados.
2. Ponderar con el cliente los atributos para ser valorados.
3. Definir la escala con la cual el cliente valorará cada atributo del servicio.
4. Asignar valor numérico a cada nivel de satisfacción para cuantificar en un solo indicador el grado de satisfacción.
5. Proceder a recolectar, procesar la información y desarrollar, según los problemas o desviaciones encontradas en este u otro servicio o indicador, los pasos para el mejoramiento continuo.
- 4) Elección del método para conocer su satisfacción y documentarlo (responsabilidad, frecuencia, muestreo, proceso, valoración, distribución, control de la validez). Pueden emplearse dos tipos de métodos: Directos: cuestionarios de satisfacción, encuestas telefónicas, informes de ventas, sesiones de trabajo con clientes, informes de cliente. Indirectos: reclamaciones, devoluciones, registros de producto no conforme, pedidos servidos incompletos o erróneos.
- 5) Ejecutar trabajo de campo.
- 6) Tratamiento de los datos (a lo sumo que salgan dos o tres indicadores). Se utiliza entonces la encuesta para medir el índice de satisfacción del cliente, cuyo formato aparece en el referido anexo.

Análisis a realizar a través de la herramienta Review Pro.

El informe de Resumen Ejecutivo para Hoteles Individuales brinda una descripción concisa de los indicadores y análisis más relevantes para su hotel. Para ello se utiliza la herramienta Review Pro que es una herramienta de gestión de reputación hotelera para analizar el sentimiento en línea, ayudando así a los gerentes a convertir las opiniones de los huéspedes en mejoras para sus propiedades. Review Pro normaliza las puntuaciones cuantitativas de opinión y luego clasifica la opinión en las siguientes clasificaciones:

Positivo (100% a 80%)

Neutral (79% a 60%)

Negativo (59% y por debajo)

Sin clasificar (opiniones sin puntuación)

Esta herramienta recoge las opiniones expresadas en numerosos portales *online* (Booking, TripAdvisor, etc.) tanto de los propios hoteles como del set competitivo, permitiendo así identificar tanto las *best practices* actuales, como aquello que se debe mejorar, incluir, cambiar o dejar de ofrecer por no resultar relevante para el cliente y por tanto rentable para el hotel. Sin duda se trata de una herramienta de obligado uso para cualquier hotel, no solo por su capacidad para monitorizar la reputación *online*, sino por su potencial a la hora de generar ingresos y reducir costes, pero es necesario un análisis posterior que permita rentabilizar la herramienta y, como decía Nelson Boswel, “darle siempre al cliente más de lo que espera”.

Conclusiones del Capítulo 2.

Del análisis realizado sobre las deficiencias de la calidad presentes y las características y condiciones actuales de la instalación que se toma como referencia para el estudio, el autor considera que un procedimiento para gestionar la calidad del proceso de alojamiento deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Determinación de un Liderazgo constituido como valor instrumental que sirva como medio para desarrollar el valor final calidad, entendida desde la perspectiva del cliente.
- ❖ Conocimiento profundo del entorno en el que se desarrolla la organización que sirva de antesala para establecer el compromiso estratégico.
- ❖ Fomento de una cultura de orientación de la entidad hacia el cliente.
- ❖ Alineación de la política y objetivos respecto a la calidad con la misión y visión de la entidad.
- ❖ Filosofía de gestión con enfoque de procesos que apunte hacia el mejoramiento continuo de la gestión de la calidad.

- ❖ Plataforma para involucrar al personal en la gestión de la calidad a partir de la definición y desarrollo de valores instrumentales que sirvan como medios para conseguir valores finales con carácter estratégico.

CAPITULO 3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se expone un resumen de los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de diversos instrumentos de diagnóstico empírico:

Resultados del cuestionario autodiagnóstico (anexo 2)

Se procesaron 80 cuestionarios para un 78 % de la población. Como resultado de este autodiagnóstico se puede observar que los valores más críticos se localizan en los criterios: 1-Liderazgo (1.8%), 2-Planificación y estrategia (1.6%) y 3- Gestión de los procesos (1.6%) cuando se evalúa cómo se trabaja internamente y al evaluar cómo se percibe la gestión, las áreas con mayores problemas se centran en el impacto sobre la satisfacción del personal (1.9%) y la satisfacción del cliente (3.0%)- ver figura 3.1.

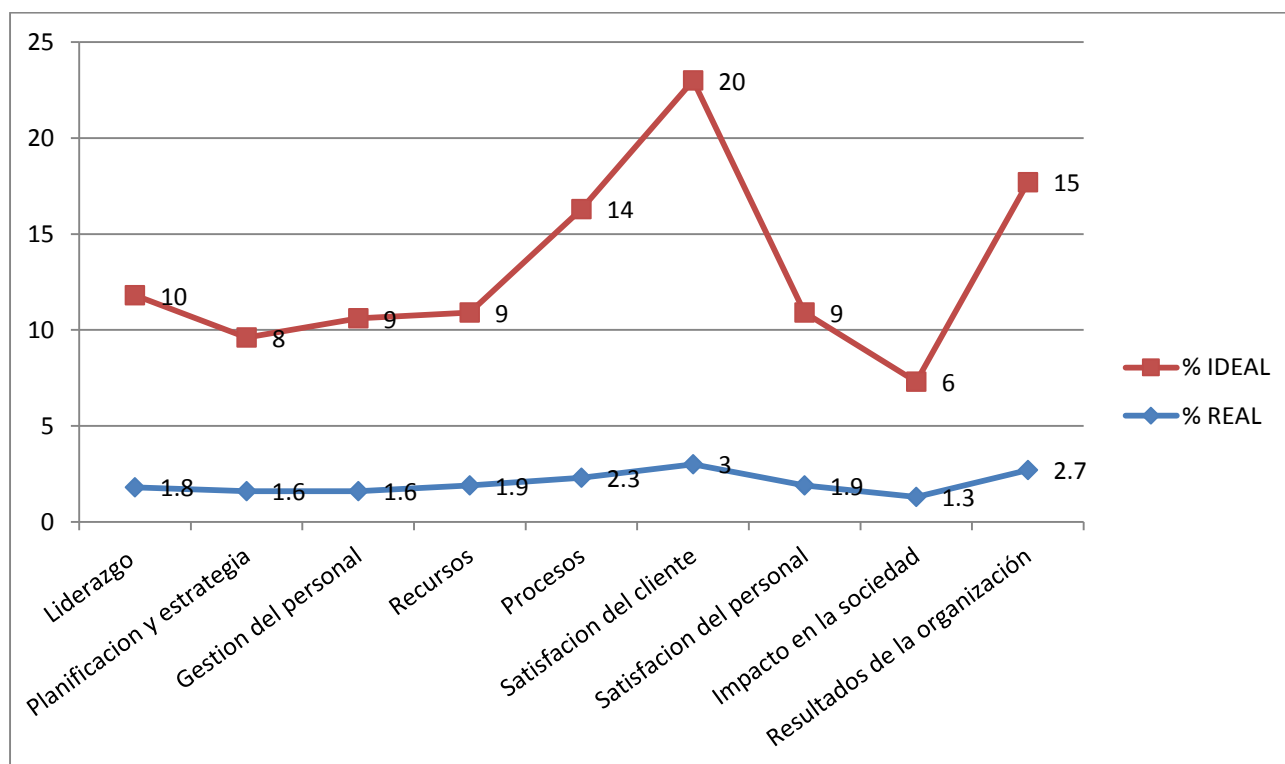


Fig. 3.1. Gráfico que refleja el perfil de gestión del Hotel Playa Vista Azul a partir de la percepción de directivos y trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Es significativo apreciar en este resultado que, a pesar de que los sujetos evaluadores perciben que la dirección tiende a actuar para mejorar las condiciones del personal y se gestiona en pos de su formación y la mejora de la entidad, esta no

consigue en correspondencia que se traduzca en resultados percibidos; este aspecto registra un valor de 1.9% frente a un 9% que se le asigna por los expertos.

Como resultado del análisis integral de la información obtenida al aplicar el cuestionario en la organización objeto de estudio, pueden formularse como hallazgos los siguientes:

1. Débil liderazgo en la gestión empresarial, pues los encuestados le asignan a este criterio valores que son significativamente inferiores al 10% máximo que se le atribuye según el modelo de referencia. Esto sugiere que los directivos de esta entidad no asumen el adecuado compromiso en el empeño por desarrollar y poner en práctica una cultura de excelencia empresarial y los valores necesarios para lograr el mejoramiento continuo de la organización.

2. La estrategia organizacional no se centra adecuadamente en los grupos de interés y en escasa medida tiene en cuenta el mercado en el que opera, lo cual afecta el cumplimiento de las políticas, objetivos y planes, para hacer realidad la estrategia.

3. No se utiliza el pleno potencial del personal para mejorar continuamente; los evaluadores le otorgan 1.6 % a este criterio de un máximo de 9% asignado. Tal puntuación evidencia problemas en la comunicación, reconocimiento y motivación hacia las personas por parte de los directivos de la organización.

4. Deficiente gestión, utilización y conservación de los recursos a tener en cuenta para la planificación y estrategia; este criterio registra una puntuación notablemente baja (1.6) frente a un máximo de 9% asignado según modelo utilizado para la realización del diagnóstico; entre los factores que más inciden en este resultado están las relaciones con los proveedores, la gestión de la información y el conocimiento y la gestión de la tecnología.

5. Predominio del enfoque funcional sobre el de procesos en la gestión empresarial; según el diagnóstico realizado este criterio recibe una puntuación de 2.3 contra 14% máximo a otorgar según modelo utilizado; en tal sentido se detecta que no se identifican con claridad los procesos que tienen lugar en la instalación y no se

establece la adecuada retroalimentación con el entorno, por lo cual prevalecen intereses departamentales por encima de los de la organización.

6. El criterio referido a la satisfacción del cliente recibe una puntuación considerablemente baja, de un máximo de 20% asignado en el modelo de referencia se obtiene un valor de 3.0; los aspectos que más influyen en este resultado son los referidos a la medición periódica de la percepción de los clientes, la información de éstos sobre los aspectos que inciden en su satisfacción y el grado en el que la organización responde a las oportunidades que le ofrecen las evaluaciones que realiza sobre la satisfacción de los clientes.

7. El criterio número 8 (impacto en la sociedad) alcanza una puntuación notablemente baja (1.3); en este resultado se puede advertir que, en general, no se mide sistemáticamente la percepción de la sociedad sobre la imagen de la organización, se reflejan problemas en la comunicación de la organización con la comunidad y no son suficientes aún los programas de impacto en función de los resultados obtenidos.

8. En relación con el criterio que evalúa los resultados de la organización, se obtienen puntuaciones bajas con respecto al valor máximo asignado en el modelo; de ello es reflejo el número de marcas registrado en los aspectos relacionados con la evaluación y valoración del rendimiento de la organización, los cuales hacen referencia a resultados económico-financieros y no financieros y a otras actividades relacionadas con la responsabilidad social de la organización en su entorno.

Resultado de la entrevista a la dirección (anexo 3)

A riesgo de considerar que la aplicación del cuestionario- autodiagnóstico podría resultar insuficiente para conocer la información sobre los niveles de eficacia relacionados con la satisfacción del cliente externo se realizó una entrevista a los 5 sujetos que ocupan cargos de dirección en las distintas áreas de la instalación.

Para facilitar el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas, se definieron cuatro categorías de respuesta asociadas a: 1) Atención a las quejas recibidas, 2) Información al cliente, 3) Empatía del personal al servicio y 4) Capacidad de respuesta.

Al conciliar la opinión de los entrevistados por categoría de análisis se constatan elementos que coinciden en el caso de los 5 entrevistados:

- El número de quejas por fallas en el proceso de alojamiento es elevado con relación a años anteriores.
- Se presentan deficiencias en la comunicación de la organización con el cliente, relacionadas en particular, con los canales y medios que conforman el sistema de retroalimentación.
- No se registran evidencias del seguimiento acerca de la pérdida de clientes y sus reclamaciones.
- No se mide sistemáticamente la calidad de la atención al cliente.
- Son comunes las irregularidades en el cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por el MINTUR, principalmente en los servicios de alojamiento, lo cual denota una baja capacidad de respuesta ante las expectativas del cliente

Resultados de la encuesta a clientes según metodología (anexo 4)

Al aplicar esta encuesta a una muestra del 93% de los clientes alojados en el mismo período (enero a junio del año 2022), se obtienen valores que reflejan un deterioro del índice de satisfacción como sigue: 0.33 (turistas internacionales), 0.38 (turistas nacionales) los atributos del servicio que más influyen en este resultado son precisamente la fiabilidad, el tiempo de respuesta y las condiciones de contratación.

Resultados de la encuesta a trabajadores del área de alojamiento (anexo 5)

El objetivo de la encuesta fue conocer el grado de motivación predominante entre los empleados de las áreas recepción (carpeta), habitaciones ama de llaves) para desempeñar el trabajo con calidad. Abarcó 17 sujetos.

Entre los principales resultados destacan:

- El 35% no se siente muy estimulado por el trabajo que realiza con calidad.
- El 88% plantea que las relaciones entre compañeros y la participación en las decisiones no los estimula.
- El 24 % se siente estimulado por el reconocimiento social del trabajo que realiza.

-El 72% se siente poco estimulado por la participación en las decisiones que tiene en relación con su área de trabajo.

-El 30% se siente muy estimulado por las relaciones entre jefes y subordinados.

-El 40% no considera lo anterior como un factor importante en su motivación.

-El 40% se siente estimulado por el reconocimiento de sus superiores.

-El 60% se siente estimulado por el salario que devenga.

-El 63% plantea que tiene posibilidades de cursos de capacitación.

En general, se puede concluir que el sistema de estimulación a empleados no logra motivar por la mejora de la calidad del trabajo

Resumen de un análisis realizado a través de la herramienta Review Pro.

En el período del 1/01/2022 - 31/05/2022 según Global Review Index en resumen de todas las fuentes consultas se alcanzó un 86.1% con 332 opiniones de ellas 265 positivas. (Ver anexo 6)

El hotel según TripAdvisor ocupa el lugar número 22 en Varadero. (Ver anexo 7). Sus principales competidores en el destino son Valentín El Patriarca, Iberostar Laguna Azul, Iberostar Playa Alameda, Meliá Península Varadero, Grand Memories Varadero.

Según un análisis realizado por las áreas de resultados claves de la entidad con respecto al año anterior (ver anexo 8) el hotel en cuanto:

- ❖ Servicio al cliente tiene un 85,5%, 6.9% más que el anterior con 83% de opiniones positivas y 17% negativas.
- ❖ Limpieza un 87% %, 10.6% más que el anterior con 68% de opiniones positivas y 32% negativas.
- ❖ Habitaciones un 87.4%, 9,4% más que el anterior con 73% de opiniones positivas y 27% negativas.
- ❖ Gastronomía 72,4%, 24.1% más que el anterior con 67% de opiniones positivas y 33% negativas.

- ❖ Recepción un 87,2%, 27% más que el anterior con 77% de opiniones positivas y 23% negativas.

Entre las principales quejas que se reportaron dentro del informe diario del hotel y también según la página TripAdvisor con respecto al proceso de alojamiento fueron:

- Cambio de habitaciones por ser muy ruidosas.
- Reposición del minibar y cambio de toallas.
- Demoras en el check in y check out.

Conclusiones del Capítulo 3

1. El análisis de la bibliografía consultada pone de manifiesto que los principales referentes asociados a la gestión de la calidad del proceso de alojamiento hotelero se identifican con lo siguiente:
 - ✓ La calidad del servicio ha evolucionado desde una óptica de gestión en la que se hace énfasis en el control, hacia un enfoque más integral en el que debe predominar la gestión total de esta función.
 - ✓ El liderazgo como valor ético-instrumental centrado en el personal, los procesos y el cliente resulta clave para incorporar la calidad como valor final a la cultura organizacional y en este proceso el estilo de influencia más adecuado lo constituye el democrático con toma de decisiones participativa.
2. Se logró realizar un diagnóstico de la calidad del proceso de alojamiento que contribuye a incorporar la calidad como valor de la cultura organizacional, al tiempo que se preparan condiciones para la implantación de un SGC con base en las normas ISO 9001:2015.

Conclusiones

1. Los resultados del diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio demuestran que las deficiencias halladas en el proceso de gestión de la calidad del alojamiento están asociadas en gran medida al pobre desempeño en áreas claves como la orientación al cliente, el liderazgo, la participación y compromiso de las personas, así como un enfoque predominantemente jerárquico-funcional que no favorece la integración de esta función al sistema de dirección general de la entidad.
2. Para gestionar la calidad del proceso de alojamiento se deberá tener en cuenta: Liderazgo, Planificación y estrategia, Gestión del personal, Recursos, Procesos, Satisfacción del personal, Satisfacción del cliente, Impactos en la sociedad.
3. La realización del diagnóstico favorecerá en gran medida la obtención de mejores resultados en la eficacia, efectividad y eficiencia de la gestión, la cual se expresará en el aumento del nivel de satisfacción de clientes y trabajadores y en el cumplimiento satisfactorio de otros indicadores vinculados con el despliegue de esta función en el proceso de alojamiento en particular.

Recomendaciones

A los directivos y trabajadores del Hotel Playa Vista Azul:

- Extender el alcance de la aplicación del diagnóstico al resto de los procesos operativos que se desarrollan en la instalación.
- Perfeccionar el proceso de generalización del procedimiento en aspectos relacionados con el sistema de estimulación por los resultados del trabajo, la medición del desempeño de cada puesto de trabajo en función de los requisitos establecidos por los clientes, la definición de los indicadores para medir la eficiencia del proceso y en el fortalecimiento del ejercicio de liderazgo como valor de la cultura organizacional.

Bibliografía citada

Cobas, G. and O. Manchón (2016). "Los alojamientos turísticos ".

De la Nuez, D. (2005). "Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos." (Tesis inédita de doctorado).

Errasti, E. (2009). "Dossier preparado para la impartición del curso sobre gestión de la calidad en la Hotelería en la especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. La Habana: Impreso por Universidad de Matanzas."

Gallego, J. F. (2002). "Gestión de Hoteles. Una nueva visión."

Heras, A. (1990). "Procesos para la gestión."

Juran (1993). "Conceptos de calidad en el turismo."

Manzano, A. and E. Porras (2002). "Clasificaciones de los establecimientos hoteleros."

Michelena, E. S. (2000). "Modelo de mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico –farmacéutica."

Moreno Pino, A. (2013). "Concepto de calidad."

Morris, D. and B. J. (1994). "Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios."

Porter, M. (1998.). "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior." Décima sexta reimpresión.

Puig, D. F. (2001). "Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración. ." p. 35.

Senlle, A. and O. Bravo (1997). "La calidad en el sector turístico."

Serrano, A. M., et al. (2007). "Gestión de calidad y Turismo: Revisión e implicaciones para futuras investigaciones." Cuadernos de Turismo. No. 20.

Udaondo, M. (1992). "Gestión de la Calidad. España: Editorial Díaz de Santos."

Uribe Marin, R. (2010). "Concepto de calidad."

Zaratiegui, J. R. (1999). "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa."

Bibliografía consultada

Agüero, M. (2003). *Acerca de una cultura orientada a la calidad: objetivo de todo empresario cubano*.

Ayala, H. (2005). *Temas de gestión de la calidad. Selección de lecturas*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.

Carrasco, F. S. (2014). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Madrid, España: S.A.: Editorial Paraninfo.

Casino Martínez, A. (1999). *Evaluación de la calidad de servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España* (Vol. 41). (E. española, Ed.)

Castellucci, D. I. (2011). *Sistemas de calidad en Turismo. Posibilidades y Restricciones de su implementación en Mar del Plata*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

Colmenares, O. A. (2007). *Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. Técnicas administrativas*.

Fernández, M. (1999). *Gestión de la función calidad en los servicios*. Universidad Central de Las Villas (UCLV), Santa Clara.

Gómez, S. M. (2010). *Calidad percibida en los servicios. Una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos*. Revista internacional de Economía de Empresa.

Guerra, R. (2012). *Gestión de la calidad: Conceptos, modelos y herramientas*. La Habana: Editorial UH Facultad de Artes y Letras, Universidad de La Habana.

Hernández, J. (2011). *El liderazgo como factor clave en la cultura de calidad*.

Hernández-Izaguirre-Sotomayor, M. (2016). *Gestión y Marketing en servicios turísticos y hoteleros* (2da. Edición ed.).

Kotler, P. (1995). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. La Habana.

Martínez Villa, A. (2008). *Manual de calidad para hoteles*. Asturias, España.

Morillo M., M. C. (2011). *Indicadores de gestión de la calidad para los servicios de alojamiento turístico del estado Mérida*. Mérida. Venezuela.

NC 127 de 2014: Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. La Habana: ONN, 2. (n.d.).

Oficina Nacional de Normalización (Cuba). NC ISO 9001 de 2015: Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. ISO 9001:2015 (Traducción certificada) IDT. 1ra edición. La Habana: ONN, 2015. (n.d.).

Ontivero, C. J. (2011). *Normas de calidad aplicable al Sector de Alojamientos turística, necesidad de armonización de la legislación aplicable*. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

Pérez, R. (2004). *Los valores en la gestión de la calidad*.

Rufino, I. (1995). *Dirección de la Calidad en las empresas de servicios*. Sevilla- Jerez.

Sánchez Plasencia, M. (2016). *Propuesta de mejoras al proceso de alojamiento del Hotel Vueltabajo*. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".

Vázquez, M. (2003). *Metodología para la Introducción del enfoque de procesos en el Hotel Pinar del Río. (Tesis inédita de maestría)*. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".

Zeithalm, V. A. (1993). *Calidad Total en la gestión de los servicios*. España: Editorial Díaz de Santos.

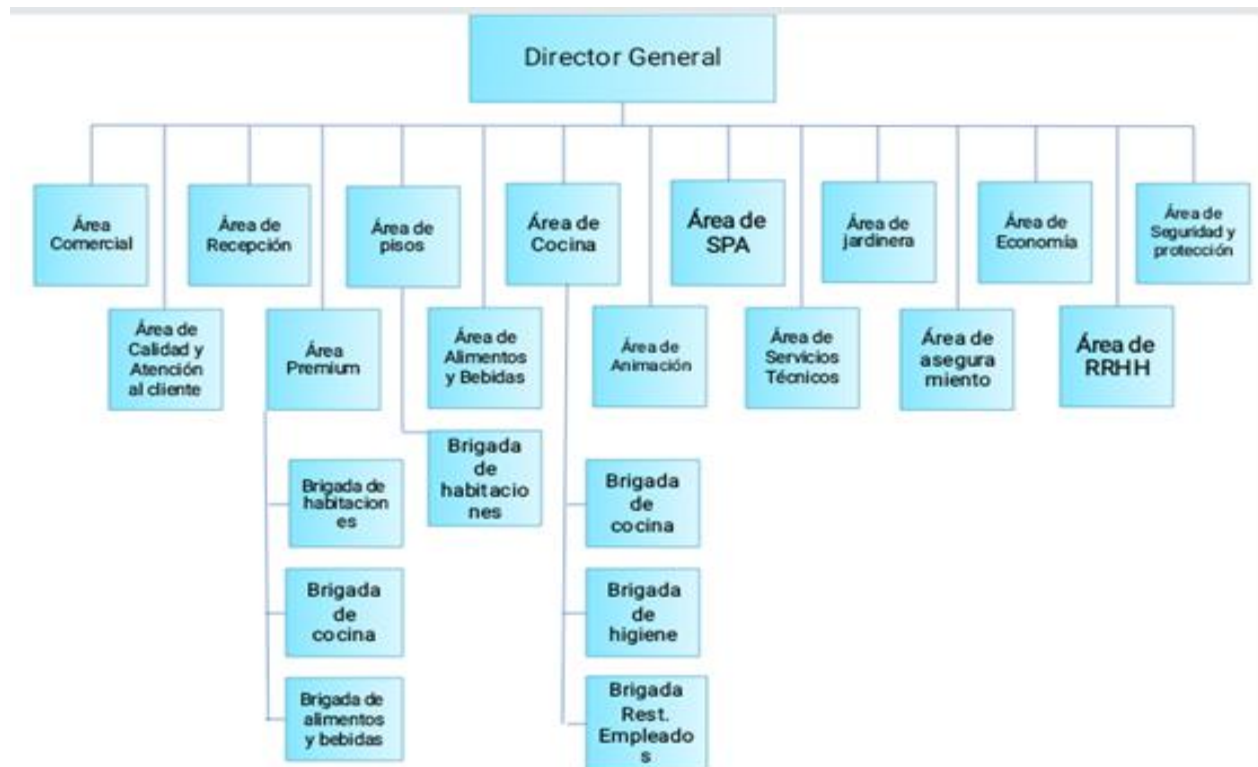
Otros sitios Web consultados:

www.cubatrael.com

www.unwto.org/es

www.tripadvisor.com

Anexos



Anexo 1. Organigrama de la organización.

Fuente: Departamento de RRHH Hotel Playa Vista Azul.

Anexo 2. Cuestionario de autoevaluación.

Fuente: De la Nuez, D. (2005). "Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos." (Tesis inédita de doctorado).

Instrucciones:

Cada una de las preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global. Se asignan 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta en aras de facilitar el proceso de autoevaluación.

A continuación se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación: 1, 2, 3, 4. (se sugiere revisar con frecuencia).

Puntuación	Progreso	
1	Ningún avance	<ul style="list-style-type: none"> - ninguna acción aún. - quizás algunas ideas buenas que no se han concretado
2	Cierto avance	<ul style="list-style-type: none"> - parece que se está produciendo algo. - análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. - algunas puestas en práctica logran resultados aislados
3	Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> - clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada. - revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras. - existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial
4	Objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> - planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. - solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado

A continuación, aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. ningún avance (0%). 2. cierto avance (33%). 3. avance significativo (67%). 4. objetivo logrado (100%).

Criterio 1: LIDERAZGO						
SUBCRITERIO						
1a	1	El equipo directivo y el resto de responsables están implicados en la gestión de la calidad.	1	2	3	4
1a	2	El equipo directivo es accesible y escucha al personal.	1	2	3	4
1b	3	El equipo directivo apoya las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.	1	2	3	4
1b	4	El equipo directivo ayuda en la definición de prioridades en las actividades.	1	2	3	4
1b	5	El equipo directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.	1	2	3	4
1c	6	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a trabajadores y a su familia.	1	2	3	4
1c	7	El equipo directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de proyectos y planificación de la instalación.	1	2	3	4

1c	8	El equipo directivo establece relaciones institucionales rentables para la organización y funcionamiento de la instalación.	1	2	3	4
1d	9	El equipo directivo elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida de la instalación.	1	2	3	4
1d	10	El equipo directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia de la instalación.	1	2	3	4
1d	11	El equipo directivo educa y comunica a las personas implicadas en la gestión de la calidad.	1	2	3	4

Criterio 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

SUBCRITERIO

2a	1	La planificación en la instalación se realiza tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad.	1	2	3	4
2a	2	La instalación planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de sus clientes.	1	2	3	4
2b	3	Existe coherencia entre la planificación y estrategia de la instalación, entre todas las actividades (servicio, finanzas, recursos humanos, comercialización, I+D)	1	2	3	4
2c	4	El personal conoce la planificación y estrategia de la instalación.	1	2	3	4
2d	6	La evaluación anual de los resultados introduce modificaciones en la planificación y estrategias preestablecidas.	1	2	3	4
2d	7	En la instalación hay una cultura sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles de funcionamiento.	1	2	3	4

Criterio 3: GESTIÓN DEL PERSONAL

SUBCRITERIO

3a	1	La instalación hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal.	1	2	3	4
3b	2	La formación del personal se corresponde con sus necesidades de desarrollo.	1	2	3	4
3b	3	La formación del personal se corresponde con las necesidades de la instalación.	1	2	3	4
3b	4	En la instalación se potencian iniciativas de experimentación e innovación.	1	2	3	4
3b	5	Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos de la instalación.	1	2	3	4
3d	6	En la instalación hay un alto grado de participación en la toma de decisiones.	1	2	3	4
3d	7	En la instalación hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.	1	2	3	4
3e	8	En la instalación hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.	1	2	3	4
3f	9	En la instalación hay una interacción efectiva entre los diferentes componentes del organismo que logra un clima de confianza compartido.	1	2	3	4

3f	10	En la instalación se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.	1	2	3	4
Criterio 4: RECURSOS						
SUBCRITERIO						
4a	1	La planificación del presupuesto responde a la planificación y estrategia de la instalación.	1	2	3	4
4a	2	Las inversiones realizadas y los gastos incurridos han sido rentables en las distintas partidas del presupuesto.	1	2	3	4
4b	3	La información relevante de la instalación es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.	1	2	3	4
4c	4	La instalación establece relaciones con los proveedores en línea con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
4d	5	La instalación realiza proyecciones en relación con los proveedores para identificar nuevas oportunidades.	1	2	3	4
4e	8	La instalación potencia y promueve la investigación e innovación.	1	2	3	4
4e	9	La instalación utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
Criterio 5: PROCESOS						
SUBCRITERIO						
5a	1	La instalación tiene identificados los procesos fundamentales para su éxito.	1	2	3	4
5a	2	Las demandas de los clientes son recogidas por la instalación en su planificación.	1	2	3	4
5b	3	La instalación asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados.	1	2	3	4
5b	4	La instalación tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos.	1	2	3	4
5c	5	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos agentes del entorno.	1	2	3	4
5d	6	La instalación promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.	1	2	3	4
5e	7	La instalación aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.	1	2	3	4
Criterio 6: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
SUBCRITERIO						
6a	1	La instalación mide periódicamente la percepción de los clientes sobre las áreas más relevantes contenidas en el subcriterio 6a de la guía.	1	2	3	4
6b	2	La instalación mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de los clientes.	1	2	3	4
	3	El cliente está informado de aquellos aspectos de la instalación que inciden en su satisfacción.	1	2	3	4
	4	La instalación compara sistemáticamente el grado de satisfacción de los clientes con el de otra instalación.	1	2	3	4
	5	La instalación actúa sobre las áreas oportunas en función del grado de satisfacción de los clientes obtenidos en las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4
Criterio 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL						
SUBCRITERIO						

7a	1	La instalación mide periódicamente la percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc.	1	2	3	4
7b	2	La instalación mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como ausentismo, nivel de formación, quejas, participación, fidelidad a la instalación, etc.	1	2	3	4
	3	El personal de la instalación está informado de los resultados de los anteriores procesos.	1	2	3	4
	4	La instalación compara sistemáticamente el grado de satisfacción de su personal con el de otra instalación.	1	2	3	4
	5	La instalación actúa sobre las áreas que se requieren en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4
Criterio 8: IMPACTO EN LA SOCIEDAD						
SUBCRITERIO						
8a	1	La instalación mide periódicamente la percepción que la sociedad en general tiene de la misma sobre aspectos tales como: daños y molestias causados al entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc.	1	2	3	4
8b	2	La instalación realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral, reconocimientos explícitos, etc.	1	2	3	4
	3	La comunidad está informada sobre los resultados de esas evaluaciones.	1	2	3	4
	4	La instalación compara sistemáticamente con otras instalaciones su nivel de impacto en la sociedad.	1	2	3	4
	5	La instalación establece programas de impacto en la sociedad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones precedentes.	1	2	3	4
Criterio 9: RESULTADOS						
SUBCRITERIO						
9a	1	Se reconocen, se evalúan y se valoran los resultados de la gestión económica de la instalación.	1	2	3	4
9b	2	Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos periodos.	1	2	3	4
	3	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de los procesos de planificación.	1	2	3	4
	4	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la convivencia en la instalación y las relaciones humanas.	1	2	3	4
	5	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la gestión del personal.	1	2	3	4
	6	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de otros servicios y procesos de apoyo a la instalación.	1	2	3	4
	7	Se mide, se conoce y se valora el tiempo utilizado en responder a las demandas de los clientes.	1	2	3	4
	8	Se miden, se conocen y se valoran los resultados que reflejan procesos claves de evaluación.	1	2	3	4

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS EN EL HOTEL PLAYA VISTA AZUL

(Total de sujetos encuestados: 80)

1. Liderazgo (10%)

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a)

420 440 10 10

Factor (b)

0 33 67 100 80x11=880

Valor (a x b)

0 14520 670 1000 Total = 16190

Total de ítems = 11 1,8 % logrado

2. Planificación y Estrategia (8%)

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a)

320 156 74 10

Factor (b)

0 33 67 100 80x7=560

Valor (a x b)

0 5148 4958 1000 Total= 11106

Total de ítems = 7 1,6 % logrado

3. Gestión del personal 9%

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a) 433 317 33 17
 Factor (b) 0 33 67 100 80x10=800
 Valor (a x b) 0 10461 2211 1700 Total= 14372
 Total de ítems = 10 1,6% logrado

4. Gestión de los recursos 9%

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a) 309 373 30 8
 Factor (b) 0 33 67 100 80x9=720
 Valor (a x b) 0 12309 2010 800 Total= 15119

Total de ítems = 9 1,9 % logrado

5. Gestión de procesos 14%

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a) 307 230 20 3
 Factor (b) 0 33 67 100 80x7=560
 Valor (a x b) 0 7590 1340 300 Total= 9230

Total de ítems = 7 2,3 % logrado

6. Satisfacción del cliente 20%

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a) 239 140 20 1
 Factor (b) 0 33 67 100 80x5=400
 Valor (a x b) 0 4620 1340 100 Total= 6060

Total de ítems = 5 3,0 % logrado

7. Satisfacción del personal 9%

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a) 160 230 10 0
 Factor (b) 0 33 67 100 80x8=400
 Valor (a x b) 0 7590 670 0 Total= 8260

Total de ítems = 5 1,9 % logrado

8. Impacto en la sociedad 6%

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a) 158 231 8 3
 Factor (b) 0 33 67 100 810x5=400
 Valor (a x b) 0 7623 536 300 Total= 8459

Total de ítems = 5 1,3 % logrado

9. Resultados de la entidad 15%

1	2	3	4
---	---	---	---

Número de marcas (a) 308 317 8 7
 Factor (b) 0 33 67 100 80x8=640
 Valor (a x b) 0 10461 536 700 Total= 11697

Total de ítems =8

2,7 % logrado

Anexo 3. Cuestionario utilizado en la entrevista a directivos del hotel.

1. Indique la cantidad de quejas recibidas y los gastos incurridos por este concepto en los últimos cinco años.
2. Brinde evidencias sobre mejoras obtenidas en el servicio al cliente, como resultado del tratamiento dado a las quejas y reclamaciones.
3. ¿Cuántos clientes ganan y pierden anualmente? Describa cómo se proyecta la entidad y qué conducta sigue ante la pérdida y ganancia de clientes.
4. ¿Qué mecanismos existen para conocer las necesidades de los clientes?
5. ¿Considera que los empleados se preocupan por la satisfacción de los clientes?
6. ¿Considera que la entidad es ágil en dar respuesta a las reclamaciones y peticiones de los clientes?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Encuesta concebida en la metodología para medir la satisfacción del cliente.

Cliente: _____		Servicio: _____			
Fecha de evaluación: _____					
PESO	ATRIBUTO	GRADO DE SATISFACCIÓN (Y)			VALORES PARCIALES
P1 25%	Fiabilidad Cumplimiento de promesas con respecto a la publicidad (horario de servicio, etc.)	Deficiente (0)	Bueno (2.5)	Excelente (5)	25 x Y = V ₁
P2 15%	Capacidad de respuesta (Aspectos relacionados con la comunicación y agilidad en la recepción)	Deficiente (0) (Tiempo exagerado + de 20 minutos)	Bueno (2.5) ↑ (Normal= 5 minutos)	Excelente (5) (- de 5 minutos)	15 x Y = V ₂
P3 25%	Tangibilidad (Confort, higiene/limpieza de habitaciones y apariencia del personal al servicio)	Deficiente (0)	Bueno (2.5)	Excelente (5)	25 x Y = V ₃
P4 15 %	Seguridad (Competencia del personal para prestar el servicio)	Deficiente (0)	Bueno (2.5)	Excelente (5)	15 x Y = V ₄
P5 20%	Empatía (Atención del personal de recepción y habitaciones)	Deficiente (0)	Bueno (2.5) Buena y cortés	Excelente (5) Muy agradable, personalizada	20 x Y = V ₅
TOTAL 100%		TOTAL GENERAL (TG)			
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN		= $\frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5}{500}$			= $\frac{TG}{500}$

Nota: Se toman cinco atributos y se le asignan pesos (P)- P1= 25%; P2= 15%; P3=25%; P4=15%; y P5= 20%. Su sumatoria debe dar cien (100%). Para cada atributo el encuestado escogerá la casilla que refleje su grado de satisfacción y ése será el valor de ese atributo. El índice de satisfacción resultará de dividir la sumatoria de valores (V₁ +V₂ + V_n) entre el total máximo (500), pues la sumatoria máxima de los valores resulta 500.

Fuente: Manual de calidad del Hotel Playa Vista Azul.

Anexo 5. Encuesta al personal involucrado en el servicio de alojamiento.

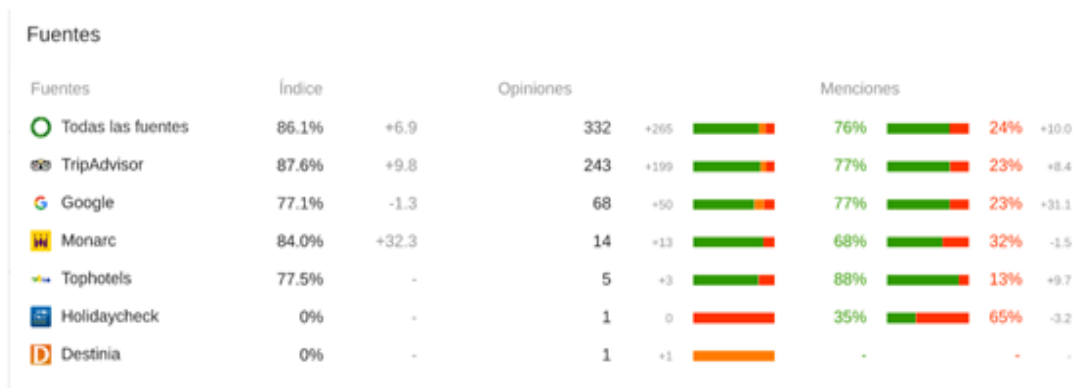
En su centro de trabajo existe un conjunto de factores y condiciones que de una manera u otra influyen en su motivación para desempeñar su trabajo y que se han recogido en este cuestionario, que es anónimo y en dependencia de la honestidad con que Usted responda el mismo, ayudará en el perfeccionamiento de su área. Refleje su opinión al marcar con una X la opción con la que más está de acuerdo.

FACTORES Y CONDICIONES	Mucho	Algo	Poco	Nada
1. El contenido de trabajo (me gusta hacer lo que hago).				
2. Las condiciones del centro (limpieza, orden y tranquilidad).				
3. El reconocimiento social de mi trabajo.				
4. Las relaciones con mis compañeros.				
5. Las relaciones con mis superiores				
6. La calidad de la comida en el comedor.				
7. Puedo participar en las decisiones que tengan relación con mi puesto de trabajo.				
8. El salario				
9. Cuento con los recursos necesarios para ejecutar el trabajo.				
10.El pago por el trabajo con calidad				
11. La existencia de beneficios tangibles (Pago para apariencia				

personal, uniformes, facilidades de transporte, etc.)				
12. Posibilidades de cursos de capacitación.				
13. Reconocimiento por el buen trabajo.				

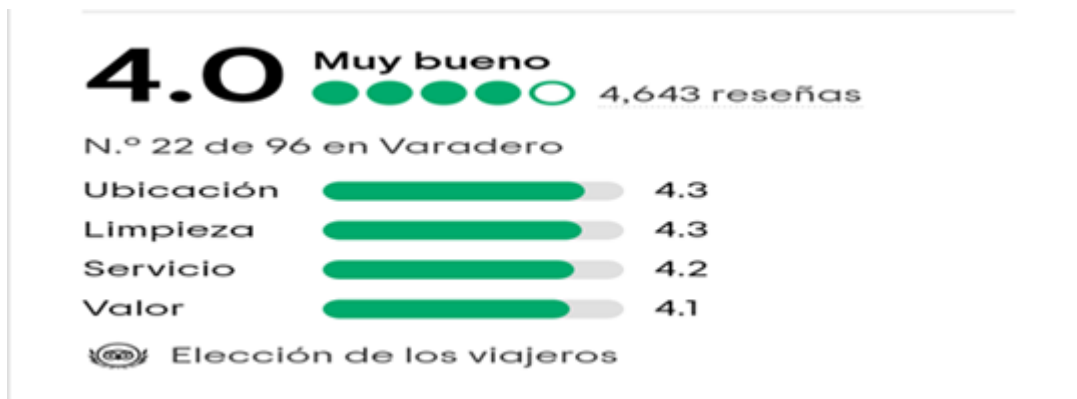
Fuente: Adaptado de De la Nuez 2005

Anexo 6: Resumen de todas las fuentes consultadas sobre las opiniones de los clientes sobre el hotel



Fuente: Review Pro

Anexo 7: Puntuación de los clientes según TripAdvisor



Fuente: TripAdvisor

Anexo 8: Resultados de las opiniones por las áreas claves de la entidad.



Fuente: Review Pro