



**Universidad de Matanzas Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Turismo**

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA PARA LA MEJORA DE  
LOS SERVICIOS DE AMA DE LLAVES EN EL COMPLEJO  
HOTELERO SOLYMAR-ARENAS BLANCASPALMA REAL**

Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo

**Autora:** Dayanis Rodríguez Sánchez

**Tutora:** MSc. Maithé del Toro Soto

Matanzas, 2022

## **Declaración de autoría**

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: " propuesta de una metodología para la mejora de los servicios de ama de llaves en el complejo hotelero Solymar-Arenas Blancas Palma Real" y autorizo a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a hacer uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

---

Dayanis Rodríguez Sánchez

### **Pensamiento**

*"El turismo será la primera industria, pero los más beneficiados serán aquellos que logren alcanzar mayor eficiencia, porque si no, se marchan los turistas a otra parte; y uno de los índices importantes con que se mide la eficiencia, es por el número de turistas que quieren volver, y querrán volver en la medida en que se les trate de manera excelente"<sup>1</sup>*

*Fidel Castro Ruz*

1990

---

<sup>1</sup> Discurso pronunciado en la inauguración del Hotel Sol Palmeras en Varadero, 10 de mayo de

## **Dedicatoria**

- † A mi hija por ser lo más valioso de mi vida y mi mayor impulso a realizar este sueño.
- † A mis padres y en especial a mi madre por su apoyo absoluto.
- † A mi familia y amigos por siempre estar presentes.

## **Agradecimientos:**

Agradezco a todos aquellos que me han brindado su ayuda, apoyo y comprensión en la realización de este trabajo de diploma:

- † MSc. Maithé del Toro Soto, por su entrega desinteresada, su dedicación, por tener tantos valores y entre ellos destacarse el humanismo,
- † A Lázaro Moreno Reyes, mi tutor laboral, maestro y padre en el sector,
- † A mi amiga Yanselí Pérez Marrero por su colaboración y apoyo incondicional,
- † A todos mis compañeros de trabajo por su colaboración,
- † A todas las personas que de una u otra forma hicieron posible la realización de este sueño hecho realidad.

## **Resumen**

Los requerimientos del sistema turístico demandan cada día replantear los servicios, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización del proceso productivo o de servicio. En este sentido el presente trabajo de diploma parte de la necesidad que tiene el Complejo Hotelero Solymar Arenas Blancas Palma Real, y específicamente los servicios de Ama de Llaves, de mejorar los resultados en cuanto la calidad percibida por los clientes. Se plantea como problema científico la necesidad de mejorar los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero Solymar-Arenas Blancas-Palma Real y para lograr esta meta es necesario proponer un procedimiento metodológico para la mejora de los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero.

En esta investigación se analizan importantes métodos de investigación inductivo-deductivo y técnicas como revisión documental, entrevistas a trabajadores y directivos de la instalación, así como del Grupo Gran Caribe en el Territorio, revisión de documentos. Otras herramientas significativas fueron la tormenta de ideas, el diagrama causa – efecto, y diagrama de Pareto, lo que permitió llegar a definir un procedimiento en tres etapas: diagnóstico de la calidad del servicio de Ama de Llaves, definición de los principales problemas, y propuestas mediante un plan de mejoras el cual fortalece un enfoque al cliente en aras de perfeccionar los índices de calidad en el Complejo Hotelero.

Palabras clave: calidad, alojamiento, Ama de Llaves, cliente.

## **Summary**

The requirements of the tourism system demand every day to rethink the services, the form, the structure and everything that intervenes in the organization of the production or service process. In this sense, the present diploma work starts from the need that the Solymar Arenas Blancas Palma Real Hotel Complex has, and specifically the Housekeeping services, to improve the results in terms of the quality perceived by the clients. The needed to improve housekeeping services in the Solymar-Arenas Blancas-Palma Real Hotel Complex results as a scientific problem and to achieve this goal it is necessary to propose a plan to improve housekeeping services. Housekeeper at the Hotel Complex. In this investigation, important inductive-deductive research methods and techniques were used, such as documentary review, interviews with workers and managers of the facility, as well as of the Gran Caribe Group in the Territory, document review. Other significant tools were the brainstorming, the cause-effect diagram, and the Pareto diagram, which made it possible to define a three-stage procedure: diagnosis of the quality of the Housekeeping service, definition of the main problems, and proposals through an improvement plan which strengthens a customer focus in order to improve the quality index in the Hotel Complex.

## Résumé

Les exigences du système touristique exigent chaque jour de repenser les services, la forme, la structure et tout ce qui intervient dans l'organisation du processus de production ou de service. En ce sens, le présent travail de diplôme part du besoin du complexe hôtelier Solymar Arenas Blancas Palma Real, et plus particulièrement des services d'entretien ménager, d'améliorer les résultats en termes de qualité perçue par les clients. La nécessité d'améliorer les services d'entretien ménager dans le complexe hôtelier Solymar-Arenas Blancas-Palma Real est un problème scientifique et pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de proposer un plan d'amélioration des services d'entretien ménager. Gouvernante du Complexe Hôtelier. Dans cette enquête, d'importantes méthodes et techniques de recherche inductives-déductives ont été utilisées, telles que l'examen documentaire, des entretiens avec des travailleurs et des gestionnaires de l'établissement, ainsi que du groupe Gran Caribe sur le territoire, l'examen de documents. D'autres outils significatifs ont été le brainstorming, le diagramme cause-effet, et le diagramme de Pareto, qui ont permis de définir une démarche en trois étapes : diagnostic de la qualité du service Housekeeping, définition des principaux problèmes, et propositions d'amélioration plan qui renforce l'orientation client afin d'améliorer l'indice de qualité du Complexe Hôtelier.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL .....	6
1.1 Aproximación al concepto de Calidad .....	6
1.1.1 Gestión de la calidad de los servicios de alojamiento .....	8
1.2 El servicio de alojamiento .....	9
1.2.1 El Servicio de Ama de Llaves .....	11
1.2.2 Tendencias actuales en los servicios de Ama de Llaves .....	12
1.3 Mejora de la calidad de los servicios de ama de llaves .....	13
1.3.1 Planificación de la gestión de la calidad de los servicios de Ama de Llaves .....	15
1.3.3 El control de la calidad en el departamento de Ama de Llaves .....	21
1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I .....	24
CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
2.1 Antecedentes metodologicos de la investigación .....	25
2.2 Esquema metodológico de la investigación .....	27
2.3 Desarrollo de la metodología propuesta .....	28
2.4 Conclusiones parciales del Capítulo II .....	32
CONCLUSIONES .....	34
RECOMENDACIONES .....	34





### INTRODUCCIÓN

El turismo, tal y como lo conocemos en el siglo XXI, nace en el siglo XIX. La Revolución Industrial, en un contexto global, provocó un crecimiento exponencial de los viajes y los desplazamientos entre territorios. Con fines muy distintos, tales como las guerras, el ocio, el comercio, la conquista, así como otro tipo de fines, el turismo no ha dejado de crecer, en función que iban desarrollándose todas las infraestructuras y el transporte. Durante los años sesenta y principios de los setenta creció a nivel mundial de manera espectacular. La tentación por conocer las causas de tal proceso se hace más intensa, y todos desean saber cuáles pudieron ser los factores que originaron su enorme crecimiento. Sin dudas la globalización y el salto tecnológico han impactado en el turismo con particular fuerza.

El turismo tiene impactos positivos en el desarrollo de los países, convirtiéndose en una de las industrias más importantes dentro de la matriz productiva puesto que genera rentabilidad, empleo y emprendimiento. (Calvanapón, 2017) destaca que en la actualidad la Industria Turística y Hotelera es una de las más importantes del mundo e inclusive, para muchos países, esta representa la principal fuente de recursos e ingresos para su desarrollo. Este incremento ha dado lugar a la intensificación de la competencia en este sector, elevando el interés por analizar los enfoques y factores que determinan la competitividad.

Dentro de los componentes fundamentales de la actividad, junto con los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración, el servicio de alojamiento comienza a tener una inusitada importancia y el conocimiento de su situación actual es vital para determinar y abordar los problemas de toda la operación turística. (del Toro, 2015). El verdadero propósito de los alojamientos turísticos como empresa de servicios consiste en dedicarse, principalmente, a ofrecer estancias para el descanso y el reposo, teniendo en cuenta diversas condiciones tales como la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. Lo que mejor representa este propósito es la hospitalidad y el confort, es decir, la cualidad y la actitud de acoger amablemente a los visitantes, garantizando a su vez su bienestar (Blasco, 2015), el cual se

logra a partir del cumplimiento de determinados parámetros (físicos, sensoriales, funcionales, ambientales y otros).

Es por ello que después de un diagnóstico certero, se considera significativo realizar acciones que permitan modificar la realidad presente, que puedan satisfacer o intentar satisfacer las necesidades del comprador, sin olvidar que la tendencia actual viene marcada por el marketing de las percepciones, que hace preferir a los diferentes consumidores un poco más de sus valores emocionales o externos por su propia utilidad.

La calidad es una variable que influye en la competitividad de las actividades turística siendo de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencia de la humanidad, con clientes más exigentes y ante un mundo de mucha competencia se hace necesario tratar de ser lo mejor dentro de lo mejor para poder sobrevivir, y esto no se logra si no es con el seguimiento de la calidad de cada uno de los servicios que se prestan en las instalaciones turísticas (Valls, 2007).

La calidad no es únicamente algo que ponemos en nuestros productos y servicios; lo que es importante, es lo que nuestros clientes obtienen de nosotros. Asimismo, los niveles de satisfacción de los clientes cambian a lo largo del tiempo, por lo que hay que mantener una atención constante de forma activa y directa sobre nuestros consumidores.

Como se ha observado, la calidad proporciona las bases para ser un arma competitiva en el negocio. En este sentido, la calidad del servicio puede ser una ventaja competitiva siempre que distinga a la organización, a los ojos de los clientes, de sus competidores. Mientras, el enfoque de la dirección de la calidad puede ser una fuente de ventaja competitiva ya que persigue, con la mejora de la calidad, elaborar bienes o servicios que los clientes consideren superiores a los ojos de los competidores.

En este sentido, las ventajas competitivas originadas por la dirección de la calidad no se deben tanto a la utilización de técnicas y herramientas concretas como a la existencia de ciertas características tácitas e imperfectamente

imitables que se constituyen como requisitos para poder implantarla: cultura de calidad receptiva al cambio, participación y formación de los trabajadores, motivación para mejorar, compromiso de la dirección, relaciones de confianza entre trabajadores y directivos. Sin estos recursos tácitos, intangibles, ambiguos casualmente, complementarios y difíciles de imitar, la dirección de la calidad no tiene fundamento para el éxito (Powell, 1995; 21-22).

Existen modelos, teorías y normas nacionales e internacionales que permiten medir el servicio. La línea de estudio de diferentes autores se centra en debatir acerca de los determinantes que subyacen a la calidad de los mismos, las corrientes más importantes apuntan por la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben, y otros establecen que este parámetro de medición no es el más adecuado y que hay otros. El problema principal es determinar de qué manera se puede medir la calidad del servicio, de tal forma que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que él espera recibir (Sánchez, 2017).

En Cuba, el sector turístico se ha denominado la locomotora de la economía, de ahí que dentro de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, Social del Partido y la Revolución, En cumplimiento de los Lineamientos antes señalados, el Complejo Barceló Solymar Arenas Blancas Palma Real, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe en Varadero, se ha dado a la tarea de realizar una evaluación de situación actual de cada uno de sus procesos al trazar estrategias para su perfeccionamiento y así, mejorar los resultados en cuanto a calidad percibida por el cliente. La presente investigación está enfocada en el perfeccionamiento del proceso de alojamiento, específicamente en el servicio de Ama de Llaves.

A continuación, se definen las bases de la presente investigación:

**Problema científico:** ¿Cómo mejorar los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero Solymar-Arenas Blancas-Palma Real?

**Objetivo general:** Proponer un procedimiento para la mejora de los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero Solymar-Arenas Blancas-Palma Real.

**Objetivos específicos:**

1. Confeccionar el marco teórico-conceptual de la investigación que comprenda los aspectos teóricos relacionados con los servicios de Ama de Llaves en el hotelería.
2. Proponer una metodología que posibilite el diagnóstico de la situación actual de los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero Solymar Arenas Blancas-Palma Real.

Durante el desarrollo de la investigación se analizan métodos, técnicas y herramientas, dentro de las cuales principales se encuentra la revisión bibliográfica de documentos como trabajos de diplomas, libros, entre otros. Se considera las entrevistas a expertos y se estudian métodos de trabajo en grupo como la tormenta de ideas. Se emplean también el diagrama de Pareto y el Diagrama Causa y efecto.

La presente investigación está formada por: Introducción, Capítulo Teórico Referencial, Capítulo Metodológico, Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografía.

El Capítulo I sistematiza los preceptos teóricos relacionados con los servicios de Ama de Llaves en el hotelería.

## *INTRODUCCIÓN*

El Capítulo II describe la metodología para determinar las tareas a realizar para la mejora de los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero Solymar Arenas Blancas-Palma Real.

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

En el presente capítulo se analizan apuntes sobre la calidad en el sector turístico y en el proceso de alojamiento, particularmente, el área de Ama de Llaves, así como las tendencias más actuales de este servicio y algunas consideraciones referentes al Sistema de Gestión de la Calidad, la planificación, organización y control del mismo.

A continuación, se expone el hilo conductor del capítulo.

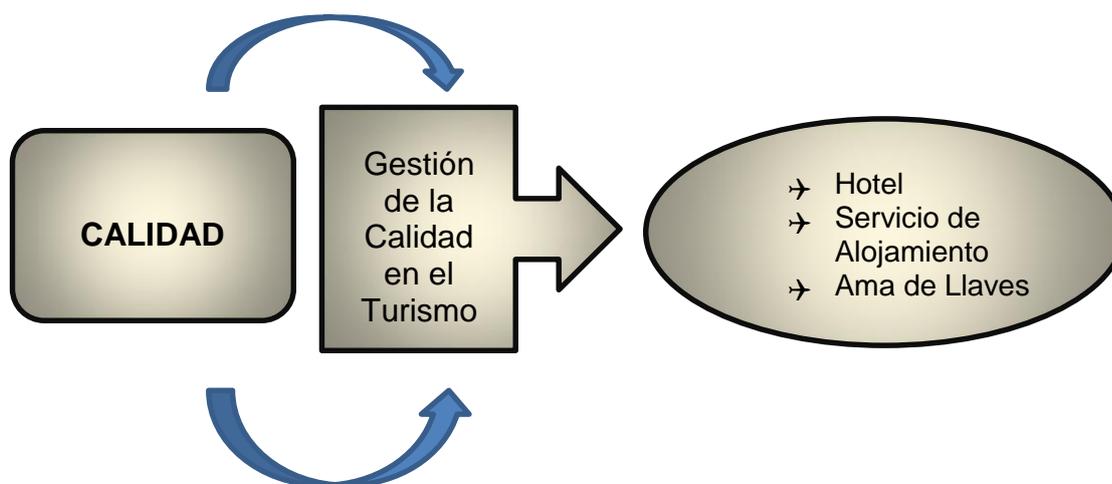


Figura 1.1 Hilo conductor del capítulo. Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Aproximación al concepto de Calidad

Como toda actividad en la era de la globalización, el turismo se encuentra en una situación de constante cambio desde hace algunas décadas (Calvanapón, 2017). Estos cambios que afrontan los destinos turísticos, no sólo están orientados a satisfacer las nuevas tendencias y exigencias de la demanda, sino también a lograr niveles adecuados frente a la competencia de la oferta turística en cuanto a sus modos de organización y producción, donde la calidad juega un papel fundamental en la gestión de toda empresa de servicios turísticos (Aguilar; *et al.*, 2017). Cuando un cliente compra, no sólo compra productos y servicios, compra deseos (Ruiz; *et al.*, 2015). Se puede encontrar conceptos de calidad que van desde los más concretos hasta los más abstractos, desde la conformidad con las

especificaciones (Crosby), pasando por la calidad como adecuación al uso (Juran, 1997), hasta la calidad es satisfacción del cliente (Deming, 2003).

La constante carrera por conquistar clientes genera un ambiente de competencia cada día más fuerte y la única vía para sobrevivir en ese medio es concebir productos de mayor calidad. Es por eso que no existe asunto más importante en los negocios de hoy que la calidad, el futuro de nuestra nación depende de nuestra habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad. (O'Reilly, 2011).

Teniendo en cuenta las múltiples definiciones del concepto de Calidad podríamos asociarlo a:



**Figura 1.2 Elementos asociados a la calidad.**

**Fuente: Elaboración propia.**

El concepto de calidad ha ido evolucionando a la par que lo ha hecho la economía desde la aplicación de la idea a conceptos industriales, hasta su aplicación a empresas de servicios en general, Garvin (1988) analiza el proceso de la evolución de las actividades relacionadas con la calidad e indica las cuatro etapas en la evolución del concepto:

- Etapa 1ª Calidad mediante inspección. Idea primitiva de calidad en la que al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado. Esta etapa coincide con la revolución industrial.
- Etapa 2ª Control estadístico de la calidad. El precursor de esta etapa fue Shewhart. Demuestran que mayores controles y la investigación final de toda la

producción no era sinónimo de una mejor calidad, lo óptimo es establecer un control a muestras planificadas.

- Etapa 3ª Aseguramiento de la calidad. Autores como Juran (1951) o Feigenbaum afirman que la calidad no sólo puede limitarse a la inspección y medición, sino que debía planificarse y contemplarla sistémicamente en toda la organización.
- Etapa 4ª La calidad como estrategia competitiva. En esta etapa la calidad pasa a ser de interés para la dirección, se relaciona con rentabilidad, se la define desde el punto de vista del cliente y se la incluye dentro de la planificación estratégica. Se convierte en un factor clave de competitividad.

### **1.1.1 Gestión de la calidad de los servicios de alojamiento**

La Gestión de la Calidad se ha convertido en una premisa para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito actual de las empresas. Teniendo en cuenta el crecimiento vertiginoso de la industria turística y el nivel de conocimiento y experiencia del cliente contemporáneo, garantizar la calidad en los servicios es primordial. Para ello es imprescindible organizar un sistema de gestión de la calidad que integre los procesos que existen en cualquier empresa turística. Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados (ISO 9001:2015). Asimismo, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos como principio básico para la obtención de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de los interesados (Beltrán; *et al.*, (2009) Además, un SGC significa disponer de una serie de elementos como procesos, manual de la calidad, procedimientos de inspección y ensayo, instrucciones de trabajo, plan de capacitación, registros de la calidad, y otros, todos funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes.

Hay que añadir que un SGC consta de dos partes: una parte escrita, que consiste en una serie de documentos en los cuales se describe el sistema, los procedimientos, las instrucciones y los planos, ajustándose a una norma y una parte práctica que se compone de dos variables: a) los aspectos físicos, tales

como los locales, las maquinarias, los instrumentos de control, etc.; b) los aspectos humanos, tales como el adiestramiento en técnicas de calidad del personal de todos los niveles jerárquicos, a fin de crear un equipo motivado y cooperador cuyas actitudes positivas ayuden a desarrollar el proyecto.



**Figura 1.3 Principios de la Gestión de Calidad.**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Norma ISO 9000:2015.

La gestión de la calidad en el proceso de alojamiento es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes los cuales sienten un conjunto de sensaciones, y experiencias personales; que requiere coordinar a múltiples personas que están implicadas directas o indirectamente a prestar un servicio a un cliente que cada vez exige más y sobre todo donde pernocta. Una correcta gestión de alojamiento debidamente organizada, orientada al cliente y que gestione la calidad de sus servicios conforme a alguna norma de reconocidos resultados, conseguirá aumentar la imagen respecto de los clientes, fomentando un aumento de los resultados empresariales. (del Toro, 2014).

### **1.2 El servicio de alojamiento**

La hotelería es un producto crucial en las vacaciones de cualquier cliente, puesto que para disfrutar de los servicios de un destino deben alojarse en una

instalación, por ende, el alojamiento es el principal servicio de un hotel y de su calidad depende en gran medida la satisfacción del cliente.

(Gallego, 2004), en su libro “Gestión de hoteles, una nueva visión”, considera que el producto habitación reúne determinadas características, ya que es la parte más importante y significativa del alojamiento, en fin es el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje. Al finalizar la jornada, el producto no vendido es irrecuperable y, por otra parte, ha originado unos costes que son imposibles de neutralizar. De ahí la importancia de una adecuada gestión de la calidad en esta área. La dirección nunca debe olvidar la rigidez de la oferta de alojamiento desde el punto de vista cualitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar el producto de ahí la importancia que merita este servicio.

La Norma Cubana (NC 127 2014) establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel para la clasificación por categorías. Será aplicable a los establecimientos de nueva inversión y los que se remodelen o se sometan al proceso de reparación capital.

Hay que plantear que el proceso de alojamiento comprende dos áreas fundamentales: Recepción y Ama de Llaves. La Recepción constituye la primera cara del hotel hacia el cliente y tiene un vínculo indisoluble con Ama de Llaves, a través del sistema informatizado de reservas, así como la propia comunicación directa entre el personal de ambos departamentos.

Los recepcionistas son los encargados de la atención al cliente gestionando la recepción y salida de los clientes y resolviendo las dudas que pudieran presentarse durante la estancia. En el caso de no existir un servicio de reservas propio también se encargan de la gestión de reservas y cancelaciones. Es el principal contacto con el cliente. El área de Ama de Llaves está formada por la gobernanta y las camareras de piso. La gobernanta se encarga de organizar y repartir tareas, controlar los pedidos y existencias (lencería), planificar los horarios del personal a su cargo, recogida de datos estadísticos y comunicación. Las camareras de piso se encargan de las tareas de limpieza, control de las habitaciones y minibares comunicando las incidencias encontradas.

### 1.2.1 El Servicio de Ama de Llaves

Uno de los departamentos más importantes para cualquier hotel, sin importar su tamaño, es el de Ama de Llaves, ya que es uno de los que más interactúa con los huéspedes, y además realiza una labor que es de vital importancia para la imagen del hotel, como es el aseo. Esta área se encarga principalmente de:

Mantener las habitaciones y zonas de uso común limpias, bien dotadas, y con un funcionamiento correcto de las instalaciones y servicios al cliente.

Mantener las zonas de uso interno limpias, bien dotadas y con un funcionamiento correcto de las instalaciones.

Proveer un servicio rápido y eficaz, anticipándose a los deseos del cliente y ofreciendo siempre una alternativa.

Servicio personalizado, con sensibilidad por los detalles, y trato amable y cortés.

Realizar las operaciones administrativas necesarias para un buen funcionamiento del hotel.

El equipo de Ama de Llaves se compone por el siguiente personal, variando en función del tamaño del establecimiento:

Jefe de Ama de Llaves.

Supervisor de piso.

Supervisor de áreas públicas.

Camareras (limpieza de habitaciones)

Limpiadoras de piso (limpieza de áreas públicas).

Ropero

Cristalero

Costurera.

Lavandería

Dentro del servicio de Ama de Llaves, la atención con eficiencia de las habitaciones es garantía de la satisfacción del cliente. Las camareras juegan un rol fundamental en ello y es supervisado el cumplimiento eficaz de sus funciones como parte del Sistema de Gestión de la calidad en esta área. Entre ellas se

encuentran revisar si el huésped ha olvidado algo, comprobar si el cliente se ha llevado algo y comunicarlo, por teléfono a recepción, cambio de ropa de cama, limpieza de habitaciones y baños, reposición de suministros, cambio de toallas, jabones, papel higiénico, revisión del funcionamiento de luces y aparatos eléctricos, informar al ama de llaves sobre cualquier objeto roto o descompuesto, llenar los formatos correspondientes, recolección de las bolsas de ropa sucia de los huéspedes para la lavandería, en el turno nocturno, hacer la "cobertura", destendiendo camas y cerrando cortinas, tener dotado el carro de camarera, reportar a las supervisoras fallas o desperfectos que noten en las habitaciones.

### **1.2.2 Tendencias actuales en los servicios de Ama de Llaves**

Las nuevas tendencias en los mercados turísticos junto con la mayor exigencia por parte de los consumidores, las innovaciones tecnológicas y las últimas investigaciones relacionadas con la calidad en los servicios, hacen necesario un esfuerzo constante en el planteamiento de nuevos enfoques y soluciones imaginativas para las empresas del sector. Las empresas hoteleras son un claro ejemplo de esta necesidad de continuo desarrollo de nuevos servicios y productos centrados en la calidad y la satisfacción del cliente. Las nuevas tecnologías introducidas hace años abrieron el camino a las posibilidades de compromiso con los clientes, con tecnología inteligente que se integra para poder satisfacer cada vez más sus necesidades.

El alcance de internet, el poder de las redes sociales, las consultas y la retroalimentación instantáneas han puesto al consumidor como el "director de la orquesta". Esta situación ha generado presión en las diferentes industrias de servicios ya que las recomendaciones escritas acerca de su negocio o servicio toman mucha fuerza y se convierten en una herramienta promocional exitosa a o dañina para su negocio, especialmente para la industria hotelera, estos medios electrónicos poseen alta relevancia ya que la recomendación que le puede dar un amigo o conocido del otro lado del mundo acerca de la limpieza, la fila para el registro, las piscinas e incluso el colchón de la cama puede afectar su decisión de escoger un hotel o rechazarlo. Es por esto que, desde el más pequeño detalle, pueden generar un gran impacto en el huésped, resultando como una presencia

profesional que ocasiona efectos duraderos aún después de que el huésped ha registrado su salida. La vinculación de la tecnología al proceso de alojamiento es una tendencia más arraigada aún desde la pandemia, con acceso a las habitaciones a través de manillas digitales, uso del código QR en lugares dentro de las mismas para proveer de información al cliente sobre los servicios de la instalación, entre otros. (Carreirao 2021)

Otras de las tendencias son la contratación con proveedores de productos de alta calidad y competitividad en el mercado, tanto de productos químicos como los necesarios para el aseo (ejemplo: carro de camareras); los menús de almohadas, un servicio exclusivo de la hotelería luxury en todo el mundo, que le ofrece a los huéspedes la posibilidad variedad de tipos de almohadas, dependiendo de sus exigencias o necesidades.

### **1.3 Mejora de la calidad de los servicios de Ama de Llaves**

Como se ha expuesto anteriormente, el alojamiento es el principal servicio de un hotel y dentro de este, el servicio de Ama de Llaves. Teniendo en cuenta que el visitante, por regla general, se encuentra lejos de su vivienda y ha viajado para llegar hasta ese hotel pretendiendo descansar y sentirse igual o mejor que en su propia casa, podemos afirmar que la mejora continua de la calidad de los servicios de Ama de Llaves y el confort de las habitaciones son de vital importancia para garantizar su satisfacción.

Nada causa más confort al entrar a una habitación que sentir que el aire es natural y fresco, en contraposición a una habitación con olor a humedad y un aire cargado, denso, viciado. En este sentido un papel muy importante en el confort de la habitación lo juega la limpieza de esta. “Lo ideal es que un hotel de alta gama diseñe sus propios aromas, los que impregnan los ambientes, la ropa blanca, etc., de modo que se produzca una impresión reconocible y especial en los huéspedes.

Otro elemento es la temperatura y la humedad, o sea el factor higrotérmico. La mayoría de los hoteles poseen sistemas de aire acondicionado centralizados, split y mini split (en climas cálidos) o calefacción (en climas fríos), “...el aire acondicionado es importante en los hoteles, ya que para la mayoría de las

empresas de este tipo es primordial el confort de sus huéspedes, especialmente en las localidades entre los trópicos de Cáncer y Capricornio donde el aire exterior está caliente y húmedo...Si bien el tipo de solución de aire acondicionado para un hotel la determina el tamaño del mismo y la cantidad de habitaciones, hay un aspecto que muchas cadenas hoteleras consideran, independientemente de su tamaño, y es ofrecer el mejor confort a clientes y empleados con el menor consumo de energía, que en últimas significa dinero y altos costos en el funcionamiento de un hotel. (Gómez, 2019).

La vista del visitante recorre todas las superficies, los diferentes tipos de suelos, los cuales suelen despertar diferentes emociones, ya sean alfombrados, de madera, mármoles, granitos, mosaicos o con diferentes tipos de losa de cerámica que le dan un ambiente especial. “Y es que cuando se recuerda una estadía en un hotel, lo primero que viene a la mente es su lobby o las habitaciones, y allí se incluyen los pisos, pues por su color, brillo, estructura y diseño, éstos son un elemento que se queda en la retina del cliente...La utilización de diferentes materiales en los pisos es importante, ya que estos ayudan a consolidar el ambiente, generando sensación de permanencia, descanso, relajación y confort” (Chaverra, 2010). También es importante la perfección de los acabados y la calidez y cuidadosa selección de los materiales utilizados en la construcción con una distribución de la luz que destaque el equilibrio de los espacios. Todos estos factores de conjunto invitan al relax, invitándonos a un descanso reparador.

El confort visual en la habitación tiene que ver con la iluminación o por el contrario con la supresión de esta, sobre todo cuando la persona está acostumbrada a dormir en penumbras. “Una buena iluminación proporciona al mismo tiempo descanso y comodidad, no obstante, al seleccionar el tipo de luminarias y de luz para un hotel deben de tenerse en cuenta los lugares y los propósitos de cada uno, pues no es lo mismo la iluminación del lobby a la del centro de negocios, o la del restaurante a la de la habitación. Igualmente, las tendencias hacia el ahorro energético han modificado un poco el uso de la luz, implementándose bombillos fluorescentes o LED que reemplazan a los incandescentes.”

### **1.3.1 Planificación de la gestión de la calidad de los servicios de Ama de**

### **Llaves**

Para planificar la gestión de la calidad en el servicio de Ama de Llaves es crucial la identificación de las responsabilidades del área, indiferente al tamaño del hotel y la estructura del departamento, las responsabilidades más grandes son, habitaciones, corredores, áreas públicas, áreas de patios y piscinas, oficinas ejecutivas, áreas de almacenamiento, lavandería, áreas internas como lockers, baños de empleados.

### **1.3.2 Organización y coordinación de la calidad de los servicios de Ama de**

#### **Llaves**

En el producto hotelero global, el alojamiento es el elemento más destacado. Los ingresos por alquiler de habitaciones, en general, las más altas o, por lo menos, los que dejan mayor margen de beneficio. Es por esta razón, producto principal o beneficio, que debe otorgarse a las habitaciones gran parte de la atención dedicada al producto hotelero. Así, el departamento de pisos prepara el producto más importante que tiene que vender el hotel: las habitaciones de los clientes.

El departamento de Pisos, identificado además como el de la Gobernanta, el de Ama de Llaves o simplemente como lo podemos encontrar en la literatura sobre el tema como housekeeping, que significa conservar la casa, da la idea de los servicios que brinda.

En el producto hotelero global el alojamiento es el elemento más destacado. Los ingresos por alquiler de habitaciones, en general, las más altas o, por lo menos, los que dejan mayor margen de beneficio. Es por esta razón, producto principal o beneficio, que debe otorgarse a las habitaciones gran parte de la atención dedicada al producto hotelero. Así, el departamento de pisos prepara el producto más importante que tiene que vender el hotel: las habitaciones de los clientes.

Teniendo en cuenta lo antes analizado. La dirección nunca debe olvidar la rigidez de la oferta de alojamiento desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o

recuperar el producto (habitación). De aquí la necesidad de conocer a fondo tanto la demanda real como la potencial, de tal forma que hasta el último minuto exista la esperanza de vender todas las habitaciones. (Gallego, 2004).

El cliente que entre por primera vez en la habitación de un hotel debe tener la sensación de que es él quien la estrena, que todo está nuevo y que nadie la ha ocupado antes que él. Para lograr esta y otras tareas, el departamento de Pisos requiere de una gestión de sus procesos. Es sin dudas, difícil y complejo de dirigir y organizar, requiere un mayor nivel de profesionalidad de la gobernanta, persona encargada de esta responsabilidad, que debe estar preparada tanto en la teoría como en la práctica.

Descubrir las operaciones del departamento es sin dudas, un tema que cautiva. Entender por qué es considerado el alma de la casa o el corazón del hotel es de vital importancia. Cumple dos funciones: de producción y de soporte. Para entender la primera hay que ver el hotel como un conjunto de productos que el cliente viene a consumir. Dentro de estos productos, la habitación representa la parte más significativa del alojamiento, pues es el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje. José Martí expresa. Las habitaciones se han de tener lindas, no para enseñarlas por vanidad, a las visitas, sino para vivir en ellas. Mejora y alivia el contacto constante de lo bello (Puente, *et al.*, 2011). Para lograr la belleza de nuestras habitaciones se necesita de profesionales identificados y calificados en la tarea. En cuanto a la función de soporte: el servicio de limpieza y cuidados. Hace posible las operaciones de otros departamentos, al intervenir en su funcionamiento.

Olmo Garre, María José, 2001 en su libro "Departamento de gobernanta de hotel. Sistemas y procesos" refiere las características de esta área:

Su equipo humano es uno de los más numerosos, puede llegar a representar el 40 % del total de los empleados.

El porcentaje de mujer es importante.

Sus actividades se desarrollan en casi la totalidad del hotel.

Se gestiona un enorme volumen de recursos materiales. Lencería, productos de limpieza.

Las funciones de la gobernanta consisten en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas en pisos, habitaciones, áreas de servicio y públicas, lavandería-lencería, especialmente lo que hace referencia a limpieza, preparación, conservación de dichas dependencias y su contenido (mobiliario, enseres, lencería, elementos decorativos, alfombras, cortinas, maquinaria e instalaciones), optimizando los recursos materiales y humanos de que dispone para ofrecer la mejor calidad del servicio y atención al cliente, teniendo en cuenta los objetivos establecidos.

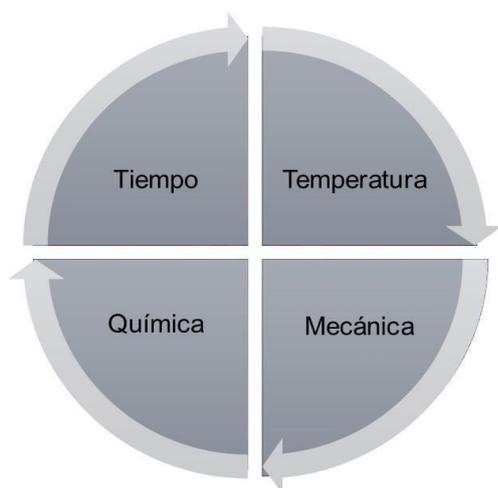
Hoy en día se va imponiendo la profesionalidad en el servicio de Ama de Llaves. Existen varias actividades que el departamento debe garantizar, se debe destacar en tal sentido: la atención al cliente, la limpieza, el mantenimiento, la dotación y la calidad.

Con el fin de conseguir eficiencia y calidad, las técnicas de avanzada para la limpieza profesional tienen como objetivo limpiar todo lo necesario con mayor comodidad, reducción de esfuerzo, minimizar el tiempo a invertir en el proceso de limpieza y ocasionar el menor daño al medio ambiente, empleando para ello productos biodegradables y disminuir los daños a la salud del trabajador.

El texto de Regiduría hotelera, 2007 hace referencia a las labores de higienización, acondicionamiento y embellecimiento de las habitaciones y áreas comunes y exteriores, que no han escapado a la preocupación de los profesionales de la limpieza que han dedicado toda una industria destinada a facilitar las condiciones de trabajo del personal encargado de estas tareas, elevar el rendimiento de la jornada laboral y acrecentar los resultados de calidad en el servicio terminado.

La limpieza, según términos médicos es la eliminación del material extra o (polvo, tierra, detrito orgánico y otros) de la superficie inerte o viva y que en su efecto de barrido elimina también a los agentes biológicos superficiales. El agua, jabón o detergente y el secado posterior son los elementos básicos del proceso. Escobar (2010)

La figura muestra el círculo de Sinner.



**Figura 1.4 Círculo de Sinner. Fuente: Elaboración propia.**

Cuando se limpia se eliminan suciedades, pero también se ordena y se ambienta, ir al detalle es más que limpiar como está estipulado, es que cada uno de los elementos que conforman la ambientación de un lugar, parezca que se estrena en el momento en que el cliente lo utiliza.

La limpieza está estrechamente vinculada con la prevención de enfermedades, o sea, con la higiene. Aunque el turista mencione a esta dimensión de la calidad con el término “limpieza del hotel”, se trata de limpieza e higiene de todas las áreas o superficies que puedan entrar en contacto con el turista y que puedan provocar contaminaciones y enfermedades, (del Toro, 2011). Para significar la importancia de la limpieza se considera que es uno de los puntos en los que más se incide con el objetivo de maximizar la rentabilidad del negocio y llevar a cabo un proceso productivo eficiente, es el de la mejora del sistema de limpieza en hoteles.

Resulta fundamental, conocer muy a las claras las necesidades en cuanto a recursos humanos presentes en cada hotel y una vez hecho este cálculo, el siguiente paso sería el de incorporar soluciones innovadoras que pueden o no estar relacionadas con la tecnología y que irán destinadas a cubrir los objetivos siguientes: optimizar el proceso de limpieza en el hotel, mejorar la calidad de servicio y estado de las instalaciones, emplear los recursos humanos para

funciones de valor real relacionadas con el servicio al cliente y posicionar al hotel como una empresa de vanguardia en la gestión de operaciones.

Par hacer referencia a las tendencias actuales en la limpieza en la hotelería los productos de limpieza que contienen nanotecnología y por lo tanto esta nanoprotección, se basan en la propia naturaleza y la que en la flor de loto se encuentra (efecto flor de loto), la estructura de los pétalos de esta flor actúa como protector natural impidiendo que cualquier sustancia se adhiera a la misma.

Es importante destacar la implicación de los avances tecnológicos en la calidad ambiental (Casas, 2014) Pudiéramos citar algunos de ellos:

La contribución de la microfibra en los procesos de limpieza e higienización en sustitución de los elementos de algodón.

La sofisticación de los sistemas de aspiración y su eficiencia en comparación con los sistemas tradicionales.

La contribución de los sistemas de limpieza e higienización a través del vapor.

La contribución del agua ionizada en sustitución de los productos químicos convencionales de limpieza.

Las mejoras recientes en los equipos de generación de ozono para la corrección de la calidad ambiental.

Los productos de limpieza que utilizan la nanotecnología actuando como repelente del agua, aceites, grasas y otras sustancias ofreciendo protección ante cualquier tipo de suciedad. Esto es posible gracias a la microparticulas que componen estos agentes limpiadores los cuales actúan como medida protectora y limpiadora.

El mantenimiento tiene que ver con el estado técnico de los equipos habitaciones y áreas del hotel, haciendo las reparaciones necesarias. El cliente valora el estado físico del mobiliario, puertas, ventanas. En este sentido el departamento de Pisos reporta las averías al departamento de Servicios Técnicos, que debe dar solución con prontitud. La dotación son los elementos que hacen comfortable la estancia del cliente. La iluminación, la climatización, la decoración y otros.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y es la base del éxito de una empresa. El cliente se convierte en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto. La misión ya no consiste en ser mejores que la competencia, la misión ahora es la excelencia.

Para (Rodrigo, 2016), es fundamental conocer muy a las claras las necesidades en cuanto a recursos humanos presentes en cada hotel y una vez hecho este cálculo, el siguiente paso sería el de incorporar soluciones innovadoras que pueden o no estar relacionadas con la tecnología y que irán destinadas a cubrir los siguientes objetivos:

Optimizar el proceso de limpieza en el hotel

Mejorar la calidad de servicio y estado de las instalaciones

Emplear los recursos humanos para funciones de valor real relacionadas con el servicio al cliente

Posicionar al hotel como una empresa de vanguardia en la gestión de operaciones.

Para lograr la adecuación de la higiene a lo esperado se deberá tener en cuenta las siguientes exigencias:



Figura 1.5 Exigencias para lograr la limpieza.

**Fuente: Elaboración propia a partir de Olmo Garre, 2001.**

Dentro las actividades de la gobernanta consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas en pisos, habitaciones, áreas de servicio y públicas, lavandería-lencería, especialmente lo que hace referencia a limpieza, preparación, conservación de dichas dependencias y su contenido (mobiliario, enseres, lencería, elementos decorativos, alfombras, cortinas, maquinaria e instalaciones), optimizando los recursos materiales y humanos de que dispone para ofrecer la mejor calidad del servicio y atención al cliente, teniendo en cuenta los objetivos establecido.

Para los trabajadores del departamento de Pisos es fundamental velar por el cumplimiento de estos parámetros en la prestación de los servicios del hotel, entendido como una unidad de negocio turístico cuyo principal servicio es ofrecer alojamiento a cambio de una cantidad de dinero al público en general para una duración mínima de una noche. Con frecuencia, el servicio de alojamiento se ve reforzado mediante la provisión de comida y bebida, así como de otros servicios. Existen variaciones de unos hoteles a otros en aspectos como número de habitaciones, el nivel de prestación de los servicios, los mercados objetivos, la tarifa que se cobra y la titularidad y la gestión del establecimiento. (Enciclopedia de turismo.2002).

### **1.3.3 El control de la calidad en el departamento de Ama de Llaves**

Para hospedar una persona en un hotel, se requiere determinar cuáles son sus necesidades y satisfacerlas mayoritariamente, para ello es necesario el desarrollo de sistemas que ayuden a mejorar la calidad del servicio que se proporciona y a su vez se pueda tener un control de los procesos que se realizan dentro de la cadena de servicio que se oferta en un hotel. Desde que se fundó el Organismo Internacional de Normalización (ISO), en el año 1947, se crearon los denominados Sistemas de Calidad que son la base para la certificación de calidad (Urgilés, 2010). En el año 1987, se publicaron las normas ISO de la serie 9000 que recogen los elementos que debe poseer un sistema de aseguramiento de la calidad ya sea de un producto o proceso que abarca a los procesos y servicios hoteleros. Muchos hoteles adoptaron estas normas en sus procesos y

obtuvieron la certificación de que se cumplen con las especificaciones establecidas (Sánchez, 2014).

Por lo tanto, el desarrollo e implementación de sistemas de calidad en hoteles debe ser tomada como una estrategia de mejora continua y aseguramiento de la calidad para cada proceso que se realiza en el mismo.

Teniendo en cuenta que el funcionamiento del departamento de Ama de Llaves en cualquier Hotel es siempre muy complicado ya que está formado por diversos procesos y actividades, se hace necesario, para mantener una mejora continua, el control y la supervisión constante de cada actividad.

Son varias las herramientas a aplicar para efectuar estos controles, los cuales permiten a la Administración del hotel, conocer la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio; chequear el cumplimiento de los estándares establecidos, controlar el uso de los recursos, y medir el nivel de eficiencia y eficacia con que trabajan.

Algunas de esas herramientas son, las certificaciones, la lista de chequeo de la Norma Cubana 127 del 2014, las supervisiones, la entrevista a clientes, las encuestas a clientes y el chequeo de los comentarios de clientes en sitios como TripAdvisor.

La certificación permite enviar una señal clara y confiable al turista nacional y extranjero de que el establecimiento es seguro y capaz de cumplir lo que ofrece (Martínez *et al.*, 2017).

Dentro de las tareas a desempeñar por la Ama de Llaves y las supervisoras, una de las principales es la supervisión del trabajo efectuado por las camareras en las habitaciones (Blasco, 2015) que consiste en inspeccionar la calidad o resultado del servicio prestado, planificando, controlando y evaluando ese trabajo en función de la gestión hotelera y unificando, reajustando y tomando las medidas que correspondan a favor de los intereses del cliente y de la optimización de la prestación de los servicios (González, 2011). Esta tarea se realiza de manera constante durante toda la jornada laboral, la cual se programa dentro del plan de trabajo del día.

La supervisión de la limpieza de las habitaciones, persigue el objetivo de comprobar que el producto se ofrece en las mejores condiciones para lograr la plena satisfacción del cliente a partir de los niveles de calidad que estos exigen (Navarro s\la). Su utilidad parte de registrar de manera periódica los resultados que permitan una mejora en el desempeño de las camareras y los resultados del trabajo, evaluado a través de los ojos del cliente (Blasco, 2015). Es de hecho, una capacitación constante del personal, al mismo tiempo que una especie de control de calidad que ayuda a mejorar el trabajo en todos sus aspectos. Aunque todavía en muchas instalaciones hoteleras esta actividad se realiza de manera mecánica y sin llevar los registros y documentación necesarios, es siempre más saludable para los objetivos que se persiguen con la misma, elaborar listas de chequeo tomando en consideración los aspectos claves del trabajo. Algunos hoteles de gran prestigio internacional en cuanto a calidad se refieren, utilizan, incluso, “listas de certificación de habitaciones” donde persiguen varios fines: evaluar la habitación como lista para ser ocupada y evaluar el desempeño de las camareras (Blasco, 2015).

Existen dos tipos de supervisiones: Supervisión General: es la forma de inspeccionar un objetivo utilizando el método de recorrido, siempre organizando por la derecha de forma circular para evitar que se nos quede algún detalle. Supervisión Específica: se realiza insertándola de forma esporádica en la supervisión general. Consiste en inspeccionar un objetivo nuevo cada día, con lo que se rompe la monotonía y vamos más al detalle, garantizando al final el objetivo deseado; mayor calidad en el servicio.

Momentos de Supervisión:

De la Presentación

De la Organización

De la Ejecución

De la Recogida

De la Terminación

Las supervisiones serán diarias y deben incluir las habitaciones ocupadas, pues el servicio de limpieza debe ser óptimo. Es importante señalar que los procesos de supervisión no solo deben contener los elementos anteriormente señalados

para declararse listos, sino que debe ser una tarea práctica a la vista de la supervisora, debe resultarle dinámica y operativa, que sienta pasión y motivación por lo que realiza.

### **1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I**

El desarrollo de este capítulo ha resultado de vital importancia para comprender el marco teórico sobre la gestión de la calidad, algunas consideraciones referentes a la calidad en los servicios del alojamiento turístico, específicamente los servicios de Ama de Llaves y aspectos esenciales para su evaluación y control.

## CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se procede a Proponer una metodología que posibilite el diagnóstico de la situación actual de los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero Solymar-Arenas Blancas-Palma Real. Este perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe en Varadero presenta diferentes categorías, opera bajo la modalidad de Todo Incluido, ubicado en primera línea de playa cuenta con 1353 habitaciones. Los servicios incluidos son: piscinas, canchas de tenis, animación diurna y nocturna, voleibol, tiro con arco, iniciación de buceo, beach tennis, deportes náuticos no motorizados (Banana Boat, con horario limitado), sala de juegos, gimnasio, mini club (4-12 años), estacionamiento, parque infantil, jacuzzi, mini bar, roomsafe, bicicletas, bebidas y comidas nacionales y una selección de internacionales. Los servicios no incluidos son: renta de autos. servicios médicos, servicios de teléfono y fax, cambio de moneda, fotógrafo, tiendas, buró de turismo, oficina de correo, boutique, sauna y masaje, servicio de babysitter, salón de belleza, lavandería, salón para reuniones, deportes náuticos motorizados, bebidas premium.

### 2.1 Algunas referencias de la metodología propuesta

Las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un pivote para satisfacer estos objetivos, convirtiéndose en una parte necesaria e integral de la estrategia de negocios de las organizaciones.

Los requisitos para el mejoramiento de la calidad son un propósito común y conocimiento de conceptos y métodos de tal forma que el cambio se traduzca en mejora. La meta principal es mejora continua en cada actividad. Mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos.

La alta gerencia de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios comerciales dirigen toda responsabilidad y confianza a la alta gerencia, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la organización. En la actualidad, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados, esto indica la necesidad de llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello la alta gerencia está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamentos que conforman la organización.

Existen investigaciones científicas que forman parte de los antecedentes de la investigación y se seleccionan por la relación con el estudio, ellas son: Soler, (2004), Fernández, (2014), Rodríguez, (2016), Chávez, (2017). Constituye referente obligado la tesis de especialidad en gestión Hotelera de Romero (2016), que tiene en cuenta Análisis de Modos y Efectos de las Fallas y que guarda relación con la investigación por abordar el proceso de alojamiento. La autora considera oportuno proponer la metodología de Fernández, (2014) porque responde a los objetivos concretos de la investigación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, se considera oportuno el procedimiento que se presenta con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de Ama de Llaves toda vez, que se analizaron varias referencias metodológicas de estudios nacionales e internacionales sobre el tema, evidenciándose que las herramientas propuestas posibilitan el logro de los objetivos planteados.

2.2 Esquema metodológico de la investigación

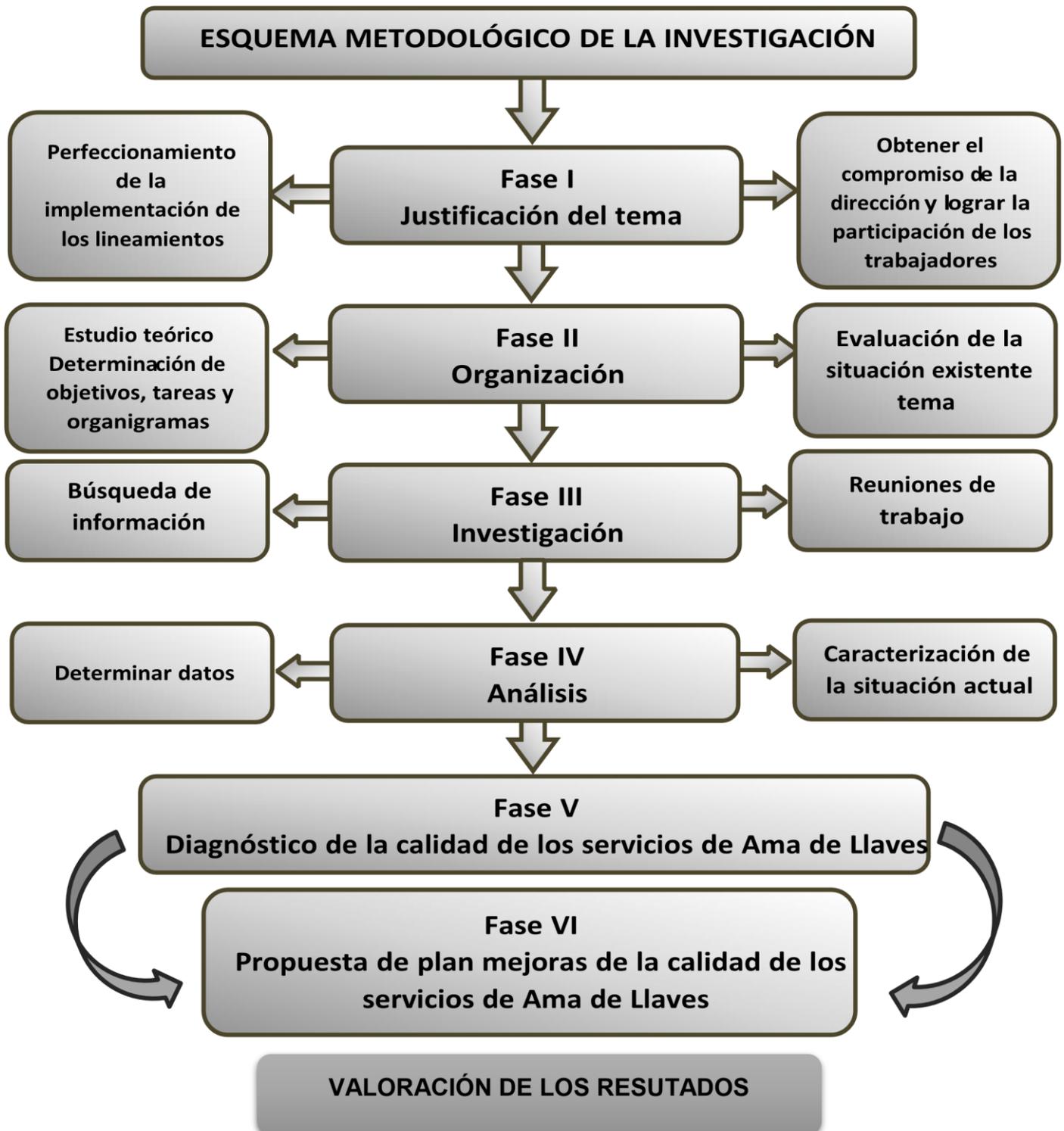


Figura 2.1 Metodología propuesta para el plan de mejoras de los servicios de Ama de Llaves.

Fuente: elaborado propia, a partir de Fernández, (2014).

2.3 Desarrollo de la metodología propuesta

### Fase 1. Justificación del tema

Esta fase parte del principio de la necesidad sistémica en el país del perfeccionamiento de la implementación de los Lineamientos del 8vo Congreso del Partido. Partiendo de esta premisa es vital lograr resultados de la investigación con propuesta de tareas medibles, que además posibiliten el compromiso de cuadros y trabajadores en el cumplimiento de las mismas. Se muestra la base conceptual, las herramientas y métodos para exponer y caracterizar las limitantes que presenta los servicios de Ama de Llaves en el Complejo Hotelero Solymar Arenas Blancas Palma Real, si tenemos en cuenta que los servicios de Ama de Llaves constituye uno de los procesos claves en la industria turística en el mundo, su correcto control y gestión de la calidad constituye entonces una tarea fundamental, y no solo analizada desde el punto de vista de los consumidores del servicio sino también de sus prestadores.

La calidad de los servicios de Ama de Llaves constituye un tema de vital importancia en el territorio y en el MINTUR. El estudio de las principales insatisfacciones en la prestación de estos servicios motivó las visitas frecuentes a la Delegación de Gran Caribe y del Mintur y obtener el compromiso con la dirección y que a su vez motivara a los trabajadores en tal empeño.

### Fase 2. Organización

Resulta significativo lograr en la investigación el cronograma de trabajo.

Etapas	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1- Preparatoria		X	X	X								
2- Reuniones de trabajo					X	X						
3- Diagnóstico							X	X				
4- Seguimiento									X			

Figura 2.2. Cronograma de trabajo en el año 2021

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la preparatoria se efectuó un estudio teórico del marco conceptual acerca de la investigación a nivel internacional y en Cuba. Se determinan el problema científico y los objetivos general y específicos

Se efectúa trabajo de campo, con participación en reuniones y otras actividades prácticas que posibilitaron la evaluación de la situación existente.

### **Fase 3 Investigación**

En esta etapa se propone realizar entrevistas a directivos del Complejo y especialistas del Grupo Gran Caribe en el Territorio por considerar importante sus criterios como punto de partida. Se considera oportuno realizar las entrevistas de forma individual y dirigida.

Guía de entrevista

1. **¿Cuentan con algún diagnóstico de la situación actual de los servicios de Ama de Llaves en el Complejo?**
2. **¿Cuáles son las principales insatisfacciones de los clientes respecto al servicio de Ama de Llaves en el Complejo?**
3. **¿Cuáles son los cambios imperiosos en el servicio de Ama de Llaves del Complejo?**

**Figura 2.3. Guía de entrevista a directivos del Complejo y especialistas del Grupo Gran Caribe en el Territorio**

**Fuente: Elaboración propia.**

Búsqueda de información sobre el tema.

Se analizaron criterios de los trabajadores del área de Ama de Llaves, registrados en actas de reuniones del departamento y reuniones de sindicato.

Se analizan los comentarios de clientes en Tripadvisor y en las encuestas internas del Complejo.

### **Fase 4. Análisis**

La observación es una de las técnicas que más se recurre en las investigaciones, el presente trabajo no es una excepción en ese sentido. La observación es

siempre selectiva: necesita de un objeto escogido, de una tarea definida, un interés, un punto de vista, un problema y un lenguaje descriptivo. Se propone visitar el 100% de las habitaciones disponibles para la venta en el Complejo para analizar el estado de la infraestructura, además del estado de la lencería.

Las características de la observación se resumen en el siguiente esquema



Figura 2.4 Características de la observación. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las Encuestas Nacionales de Satisfacción (ENS) aplicadas por la Oficina de Información Turística (INFOTUR). Este sistema permite a los investigadores recoger información habitual y resolver determinadas situaciones que se presentan a diario. Son temas recurrentes en el Consejo de Turismo y en el Comité de Calidad del Territorio que se desarrolla mensualmente.

### Tormenta de Ideas

Se selecciona por la necesidad de liberar la creatividad de los equipos y generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso identificar oportunidades para mejorar. Se propone la participación de 15 trabajadores del área de Ama de Llaves.

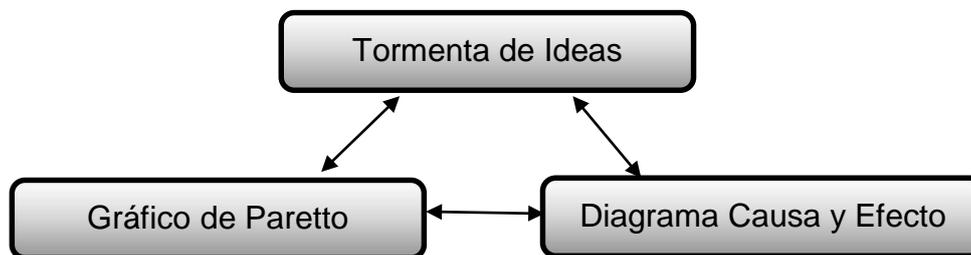


Figura 2.5 Esquema que permite determinar datos. Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico de Pareto

Es un tipo especial de gráfico de barras que se puede utilizar como herramienta de interpretación para determinar la frecuencia o la importancia relativas de diferentes problemas o causas y concentrarse en cuestiones vitales ordenándolas en términos de importancia.

La utilización de una herramienta como el gráfico de Pareto ayuda comprender un principio esencial que plantea que uno pocos elementos son los responsables de un mayor resultado, estos elementos son clasificados como vitales y necesitan ser identificados para que todos los recursos sean dirigidos a ellos.

### Diagrama Causa y Efecto

El uso de este diagrama hace posible reunir todas las ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista. El desarrollo y uso de Diagrama Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido.

**Fase V** Diagnóstico de la calidad de los servicios de Ama de Llaves.

Es esta fase ofrece una breve descripción de los resultados.

**Fase VI** Propuesta de un plan de mejora de la calidad de los servicios de Ama de Llaves y se valora los resultados.

#### **2.4 Conclusiones parciales del Capítulo II.**

Se propone el procedimiento metodológico para mejorar la calidad de los servicios de Ama de Llaves que se desarrollará en el marco de esta investigación, además de incorporar un conjunto de experiencias prácticas y resultados parciales desarrollados en el proceso de la investigación, que complementan y facilitan la aplicación de la misma.

**CONCLUSIONES**

**CONCLUSIONES**

1. Las referencias teóricas consultadas en la investigación permiten comprender que la calidad en los servicios de Ama de Llaves está ocupando un lugar primordial, transformándose en un factor competitivo.
2. El procedimiento metodológico para la mejora de los servicios de Ama de Llaves que se propone en el marco de esta investigación orientó qué hacer y cómo proceder para los resultados obtenidos.

## ***RECOMENDACIONES***

### **RECOMENDACIONES**

1. Presentar los resultados de la presente investigación como un punto en el Comité de Calidad del Complejo Hotelero Solymar Arenas Blancas Palma Real.
2. Proponer a la Universidad de Matanzas y el Centro de Capacitación del MINTUR en Varadero monitorear frecuentemente los resultados para continuar otros estudios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar López, J. G. (2015). Hoteles, Hoteleros y Hotelería 27 de febrero de 2018. [www.eumed.net/libros-gratis/2015/1464/index.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1464/index.htm).
- Aguilar Esteban, R.; Guija Zavalaga, J.; Polanco Reyna, M. (2017). Calidad en el servicio en el sector cines en Lima. [Tesis de Maestría], en opción al Título de Magíster en Dirección de Marketing. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9580/AGUILAR\\_GUIJA\\_CALIDAD\\_CINES\\_LIMA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9580/AGUILAR_GUIJA_CALIDAD_CINES_LIMA.pdf?sequence=1)
- Ascanio, A., Medina, A., Nogueira, D. y Quintana, L. (2014). Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos
- Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Rivas & Tejedor, (2009). Guía para una gestión basada en procesos. [https://www.euskadi.eus/web01s2ing/es/contenidos/informacion/bibldigital/es\\_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestionbasadaprocessos.pdf](https://www.euskadi.eus/web01s2ing/es/contenidos/informacion/bibldigital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestionbasadaprocessos.pdf)
- Blasco Peris, A. (2015). Gestión de Alojamientos 20 de diciembre de 2018. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1666485X200700010000](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666485X200700010000).
- Carreirao. P (2021). Conoce las tendencias en administración de empresas <https://asksuite.com/es/blog/tendencias-en-la-hoteleria/>
- Casas Brucart V. (2014). Nuevos sistemas de limpieza y su influencia en la calidad ambiental y la higiene en los edificios, Resumen del XII Congreso internacional de prevención de riesgos laborales,
- Cierra Javier y otros. (1993). Gestión de producción de alojamientos y restauración. Editorial Síntesis. Pág. 16 y 17.
- Colectivo de Autores. (2007). Regiduría Hotelera. Ediciones Balcón. 24p
- Chaverra A., Duván. (2010) Pisos que transmiten sensaciones. Gerencia de Hoteles. El portal para el diseño, desarrollo y operaciones de hoteles en <http://www.gerenciadehoteles.com/201004122303/articulos/arteyfuncion/pisos-que-transmiten-sensaciones.html>.
- Cahuaya Rivera, R. y Ñahuincopa Arango, P. (2015.). Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente del hotel la hacienda en la provincia de Angaraes.2015 [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Administración Facultad de Ciencias de la Administración Universidad Nacional del Centro del Peru Huancayo Perú <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1288/TESIS%20CAHU%20C3%91AHUINCOPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez Barreto, R. A. (2017). Propuesta de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio en el área de alojamiento del Grand hotel Paraíso en el Cantón

Salinas, provincia de Santa Elena. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero en administración hotelera.

Christopher H. Lovelock. 1997. Mercadoternia de servicios. Eitorial PEARSON. México. Pág 5.

Cornejo y Rosado, Miguel Ángel (1996) Enciclopedia de la Excelencia.

Del Toro Soto, Maithé. (2011). La limpieza y el confort higiénico en los hoteles. Cub@: Medio Ambiente y Desarrollo; Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente, No 21. <http://ama.redciencia.cu/articulos/21.05.pdf>

Del Toro Soto, Maithé. (2014). Algunas consideraciones de la oferta alojamiento. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. <http://xn--caribea-9za.eumed.net/oferta-alojamiento/>

Del Toro Soto, M. (2015). ALOJAGES: texto básico de la asignatura Gestión de Alojamientos [en línea]. Editorial Universidad de Matanzas. Matanzas.

Escobar Aguiar, E. F. (2010). La limpieza como una importante dimensión de calidad en el hotelería 10 de marzo de 2018. <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/efea.htm>

Fernández García, D. (2014). Plan de mejora de la calidad en los servicios de alojamiento turístico en el Grupo Hotelero “Gran Caribe” Varadero. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. [http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Trabajos%20de%20Diploma/Turismo/2014/Plan%20de%20mejora%20de%20calidad%20en%20servicios%20de%20alojamiento%20tur%20C3%ADstico%20en%20Grupo%20Hotelero%20Gran%20Caribe%20Varadero%20\(Daylis%20Fern%20C3%A1ndez%20Ram%20C3%ADrez\).pdf](http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Trabajos%20de%20Diploma/Turismo/2014/Plan%20de%20mejora%20de%20calidad%20en%20servicios%20de%20alojamiento%20tur%20C3%ADstico%20en%20Grupo%20Hotelero%20Gran%20Caribe%20Varadero%20(Daylis%20Fern%20C3%A1ndez%20Ram%20C3%ADrez).pdf)

Gallego, Jesús Felipe. (2004) Gestión de hoteles: Una nueva visión. Capítulo 8.

Garvin (1988). 8 dimensiones de la calidad definidas por David. A Garvin. Disponible en <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>

González González, Yusemy y Ulacia Oviedo, Zoila: (2008). Apuntes sobre gestión de alojamiento primera parte, Pág. 16-51/ 56-66. La Habana.

González Hernández, M.C. (2011). Importancia del supervisor en la instalación hotelera, [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)

González Lydia y Talón Pilar. (2002). Dirección hotelera. Operaciones y procesos. Editorial Síntesis. Pág. 43.

Gómez Pérez, H. (2019). “Ambientes frescos, huésped a gusto”. Gerencia de Hoteles. El portal para el diseño, desarrollo y operaciones de hoteles en [file:///ehtc332/shared/eduardo/My%20Documents/I+P/PUBLICACIONES/Publicacion%20en%20Eumed/Art%20C3%ADculo%20Confort/ambientes\\_frescos-huesped-a-gusto.html](file:///ehtc332/shared/eduardo/My%20Documents/I+P/PUBLICACIONES/Publicacion%20en%20Eumed/Art%20C3%ADculo%20Confort/ambientes_frescos-huesped-a-gusto.html)

[S/Publicacion%20en%20Eumed/Art%20C3%ADculo%20Confort/ambientes\\_frescos-huesped-a-gusto.html](file:///ehtc332/shared/eduardo/My%20Documents/I+P/PUBLICACIONES/Publicacion%20en%20Eumed/Art%20C3%ADculo%20Confort/ambientes_frescos-huesped-a-gusto.html)

## BIBLIOGRAFÍA

- Ismail, Admed (2001). Operaciones y procesos hoteleros. Gestión de alojamientos. Editorial Paraninfo. Madrid. Pág. 8.
- Jafari Jafar, (2002), "Enciclopedia del Turismo", Editorial Síntesis S.A., Madrid, España, págs. 82, 83, 90, 91, 185, 338, 560, 561, 573, 580, 582, 587, 628.
- Mcintosh, A. J. y Siggs, A. (2005). *An Exploration of the Experiential Nature of Boutique Accommodation*. Journal of Travel Research. 44 mayo, 2018. 8. Disponible en: 10.1177/0047287505276593
- Norma cubana 127 del 2014. Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamientos turísticos
- Navarro Ureña, A. s\ a. Manual para Regiduría de Pisos. ISBN:84-9732-491-9. p.
- Olmo Garre, María José. (2001) El departamento de gobernanta. Sistemas y procesos. España. 2001. Pág. 213.229.
- O'Reilly Crespo, G. (2011). Una definición de calidad. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/una-definicion-de-calidad/>
- Pastor González, R. (2014). La Calidad y la Satisfacción del Cliente en el hotelería low cost [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal. Disponible en [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/references/papers.aspx?referenceid=607827](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/references/papers.aspx?referenceid=607827)
- Puente Fernández, E. (2011). Martí y el crucero del mundo, Editorial Nuevos Horizontes. Pág. 103.
- Rodríguez Borroto, D. (2016). Plan de mejoras del proceso de recepción en el Hotel Horizontes "Los Caneyes" aplicando técnicas de minería de procesos.
- Romero Santos, B. Diseño e implementación de un plan de mejoras en el proceso de alojamiento del Complejo Hotelero Barceló Solymar Arenas Blancas". Trabajo profesional en opción al título de Especialista de postgrado en gestión hotelera. [http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Especialidades/Gesti%C3%B3n%20Hotelera/2016/Dise%C3%B1o%20e%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20mejoras%20en%20el%20proceso%20de%20alojamiento%20del%20Complejo%20Hotelero%20Barcel%C3%B3%20Solymar%20Arenas%20Blancas%20\(Brizeida%20Romero%20Santos\).pdf](http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/Especialidades/Gesti%C3%B3n%20Hotelera/2016/Dise%C3%B1o%20e%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20mejoras%20en%20el%20proceso%20de%20alojamiento%20del%20Complejo%20Hotelero%20Barcel%C3%B3%20Solymar%20Arenas%20Blancas%20(Brizeida%20Romero%20Santos).pdf)
- Ruiz Vega; Vázquez Casielles y Díaz Martín, (2015) [.http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/304](http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/304) \
- Sánchez Sigüenza, (2017). <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/17131>
- Soler Grillo, Ortelio. (2004). El turismo en Cuba economía y estrategia sociopolítica. La Habana. Ediciones Balcón, 15p."

Urgilés Castro, RC. (2010). Sistemas de calidad aplicados a los procesos departamentales de un hotel 4 estrellas en Ecuador. Tesis previa a la obtención de Título Ingeniera en Turismo. Repositorio del CCMM.

Valls Wilfredo (2007). Gestión de la Calidad en el sector del Turismo. Ed. Universidad de Matanzas.

## *BIBLIOGRAFÍA*

## ANEXOS

### Anexo No. 1 Información del Hotel Solymar en Tripadvisor.

☰ **Tripadvisor** 🔍

< Ver los 95 hoteles que hay en Varadero

**Barceló Solymar** ❤️  
●●●○ 8298 opiniones 📌

**Información relativa a la COVID-19:**  
consulta las medidas sanitarias y de seguridad que está implementando este establecimiento. [Leer más](#)



#### Servicios de habitación

- ✳ Aire acondicionado
- 🛏 Servicio de limpieza
- 🛏 Balcón privado
- 🛏 Caja fuerte
- ✳ Minibar
- ✳ Frigorífico
- 📺 Televisor de pantalla plana

#### Tipos de habitación

- 📐 Vistas al mar
- ✳ Habitaciones de no fumadores
- 🛏 Suites
- 🛏 Habitaciones para familias

#### Contacto

📍 [Carretera Las Americas, Km. 3, Varadero 42200 Cuba](#)

#### Cómo llegar

✈ Juan Gualberto Gomez Airport  
📏 24 km  
[Ver todos los vuelos](#)

🚗 [Coches de alquiler](#)  
[Ver todos los coches de alquiler en Varadero](#)



