



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales**

**Tesis presentada en opción al grado de Máster en
Administración de Empresas**

Mención: Dirección

Título:

**Evaluación de la calidad de la gestión en el
proceso de restauración para la toma de
decisiones en el hotel La Salina.**

Autora: Ing. Marlenys Machín Díaz.

Tutor: MSc. Aláin Segura Domínguez.

Matanzas, 2019.

Pensamiento

''El mundo está en las manos de aquellos que tienen el coraje de soñar y correr el riesgo de vivir sus sueños''.

Paulo Coelho



Declaración de autoridad

Yo, Marlenys Machín Díaz declaro ser la única autora de la presente Tesis en opción al grado científico Máster en Ciencias, en virtud de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos a que la utilicen según la finalidad que consideren necesaria.

Firma

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Agradecimientos

No crecemos cuando las cosas se vuelven fáciles, lo hacemos cuando afrontamos nuestros desafíos, porque todos los grandes logros comienzan con la decisión de intentarlo y requieren de tiempo, sumas de esfuerzos y el apoyo incondicional de muchas personas para lograr el éxito.

Quiero agradecer con muchísima sinceridad:

- ♥ *A mis padres por darme la vida, la educación que he recibido de ellos, por ofrecerme siempre un hogar donde crecer, aprender, desarrollarme, adquirir los valores que hoy definen mi vida, por su protección, por su tiempo y preocupación. Porque aunque la vida no viene con un manual de instrucciones, tuve suerte, la mía vino con mis padres.*
- ♥ *A mi hermano por ser cómplice de mis sueños y logros.*
- ♥ *A mi Carlitos por caminar juntos por la vida y ser fuente inagotable de paciencia y confianza, por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.*
- ♥ *Mi tutor por su tiempo, paciencia y dedicación.*
- ♥ *A los profesores del claustro de la maestría por sus enseñanzas.*
- ♥ *A Marialys por su ayuda desde que comenzamos juntas en este proyecto.*
- ♥ *Los trabajadores del hotel La Salina por la ayuda ofrecida en la investigación.*
- ♥ *Los compañeros de trabajo por sus colaboraciones.*

A todos lo que han influido en el resultado de este proyecto concluido, muchas gracias.

Dedicatoria

Quiero dedicarle esta obra terminada a las personas más importantes de mi vida:

- ♥ *En primer lugar a mis padres, porque siempre serán esos faros que indican el camino correcto y seguro.*
- ♥ *A mi hermano que siempre ha sido fuente de conocimiento y apoyo en mi vida.*
- ♥ *A Carlos Alberto por su ayuda desde el primer instante para poder cumplir un sueño profesional.*
- ♥ *A los que hoy no están físicamente, pero merecen ser recompensados porque de una forma u otra contribuyeron al logro de este proyecto soñado.*

“ Quien se esfuerza por alcanzar sus sueños, obtiene más de lo esperado ”

Eduardo Alighieri

Resumen

La investigación fue realizada en el hotel La Salina, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. Presenta como objetivo general: aplicar un procedimiento que permita la evaluación la calidad de la gestión en el proceso de restauración del hotel La Salina para la toma de decisiones. Se emplearon técnicas como: método Delphi, distribución en planta, observación directa, encuesta, entrevista, ciclo de servicio, modelo servqual modificado. Como principales resultados se concluye que se logra validar la hipótesis de la investigación al obtener la evaluación de la calidad de la gestión del proceso de restauración en el hotel La Salina para la toma de decisiones, se seleccionó el modelo propuesto por (Albrecht and Zemke 1991) para evaluar la calidad de la gestión. Entre los requerimientos de los clientes se encuentra: servicio lento, demoras en la entrega de platos, mucha cola para entrar, poca variedad de comida y bebida, mejorar los idiomas extranjeros, entre otras. Las principales reservas recopiladas el gap 3 del servqual modificado son: ajuste tecnología –función, control percibido, conflictos funcionales y sistema de supervisión y control. Se incumplieron acciones establecidas que influyen en los procesos de la calidad de la gestión y la dirección, encontrándose con mayores afectaciones: planificación (planear), organización (hacer) y control (verificar) con valores de 85,71 %, 78,57% y 85,71 % respectivamente. Se evalúa de regular la calidad de la gestión debido a que el 55,56 % de las acciones planificadas fueron incumplidas y se realizó una propuesta de acciones que faciliten la toma de decisiones.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: Marco teórico referencial | 7 |
| 1.1 La calidad y algunos de sus términos..... | 7 |
| 1.1.1 Definición de calidad..... | 7 |
| 1.1.2 Gestión de la calidad..... | 8 |
| 1.1.3 Calidad de la gestión | 11 |
| 1.2 Dirección y sus procesos o funciones..... | 13 |
| 1.2.1 Definición de dirección | 13 |
| 1.2.2 Procesos o funciones de la dirección..... | 14 |
| 1.2.3 Aspectos generales de la dirección..... | 17 |
| 1.3 Calidad de la gestión y dirección de la calidad | 19 |
| 1.4 Aspectos relacionados con el servicio y la evaluación de la calidad | 21 |
| 1.4.1 Servicio y sus características | 21 |
| 1.4.2 Calidad del servicio | 23 |
| 1.4.3 Cliente. Clasificación | 25 |
| 1.4.4 Evaluación de la calidad | 28 |
| 1.5 Conclusiones parciales del capítulo I..... | 29 |
| Capítulo II: Metodología de la investigación | 30 |
| 2.1 Metodología de la investigación | 30 |
| 2.1.1 Metodología # 1 | 30 |
| 2.1.2 Metodología # 2 | 32 |
| 2.1.3 Metodología # 3 | 34 |
| 2.1.4 Metodología # 4 | 38 |
| 2.1.5 Metodología # 5 | 39 |
| 2.1.6 Metodología # 6 | 40 |
| 2.2 Metodología seleccionada | 41 |
| 2.3 Principales técnicas y herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación | 42 |
| 2.4 Conclusiones parciales del capítulo II | 49 |
| Capítulo III: Resultados de la investigación | 50 |
| 3.1 Caracterización del objeto de estudio. Selección del proceso a investigar . | 50 |
| 3.2 Determinación de los requerimientos de los clientes..... | 53 |
| 3.3 Diseño del servicio | 56 |

| | |
|--|----|
| 3.4 Diseño del sistema de prestación del servicio | 61 |
| 3.5 Ejecución del servicio | 64 |
| 3.6 Medición del servicio | 70 |
| 3.7 Propuesta de medidas | 72 |
| 3.8 Conclusiones parciales | 76 |
| Conclusiones | 77 |
| Recomendaciones | 78 |
| Bibliografía | 79 |
| Anexos | 83 |

Introducción

El desarrollo creciente de los países y sus economías, unido a la competitividad establecida entre los diferentes sectores trae como consecuencia una mayor inclusión del aparato de dirección en las actividades empresariales. La calidad de los servicios depende de lo perciba el cliente (Albrecht and Zemke 1988). El impulso que ha tomado el área de los servicios en el mercado, especialmente el turismo, ha generado que se desarrolle una competencia entre las empresas que lo lideran, la cual desencadena una creciente y necesaria colocación de la alta dirección en la toma de decisiones de todos los procesos que se interrelacionan.

El turismo nace en el siglo XIX, como una consecuencia de una gran expansión económica seguida de una revolución industrial y científica, con desplazamientos, cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. El turismo fue uno de los principales beneficiarios de tal desarrollo, para llegar a ser a finales del siglo XX, la mayor industria del mundo (Hunziker 1942).

En los años cincuenta se comenzó a ofertar en el mercado millones de paquetes turísticos, a pesar de ser una etapa caracterizada por la falta de experiencia en temas de planificación (se construye sin hacer ninguna previsión ni de la demanda ni de los impactos medioambientales y sociales que se pueden sufrir con la llegada masiva de turistas) y una gran dependencia del tour operador extranjero, esta modalidad trajo consigo el incremento de millones de turistas en el mundo.

En los años ochenta el nivel de vida se vuelve a elevar y el turismo se convierte en el motor económico de muchos países. Se produce una internacionalización muy marcada de las grandes empresas hoteleras y el tour operador, que buscan nuevas formas de utilización del tiempo libre (parques temáticos, deporte, riesgo, salud) y aplican técnicas de marketing, pues el turista cada vez tiene mayor experiencia y busca nuevos productos y destinos turísticos, lo que crea una fuerte competencia entre las empresas turísticas.

La década de los noventa constituye una etapa de madurez del sector turístico que sigue creciendo, aunque de una manera más moderada y controlada. Se limita la capacidad receptiva (adecuación de la oferta a la demanda), se diversifica la oferta (nuevos productos y destinos), se diversifica la demanda (aparecen nuevos tipos diferentes de turistas) y se mejora la calidad (al turista no le importa gastar más si la calidad es mejor).

El turismo entra como parte fundamental de la agenda política de numerosos países desarrollados. Se mejora la formación desarrollando planes educativos especializados. El objetivo de alcanzar un desarrollo turístico sostenible mediante la captación de nuevos mercados y la regulación de la estacionalidad.

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en los años dos mil hasta la actualidad ha existido un marcado crecimiento en la llegada de turistas internacionales a sus destinos, se alcanzan récord de millones de visitantes internacionales.

En la actualidad, el mercado mundial es el escenario perfecto para que muchas de las empresas que se encuentran enfocadas en satisfacer las necesidades de los demandantes puedan ser capaces de medir la competitividad de los servicios que ofrecen. Durante los últimos años ha existido una marcada tendencia a la necesidad de que los procesos de la dirección empresarial constituya la guía para que vayan unidos, en un solo camino el servicio, la eficacia, la eficiencia. Hoy la consigna de las organizaciones se enfoca en la gestión hacia el cliente y no hacia el producto.

Un servicio tiene como resultado llevar a cabo necesariamente al menos veinte actividades en la interfaz entre el proveedor, el cliente y el servicio, una de sus características es ser intangible (ISO9000 2015). El enfoque hacia el servicio tiene que estar basado en principios como: hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia, anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes, ellos siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más, no dejar esperando al cliente por su servicio, brindar un buen servicio al cliente para que los vuelva a utilizar, entre otros.

A nivel mundial el alto mando de las empresas forma parte de uno de los vértices de mayor importancia para el logro y mantenimiento de la calidad de la gestión de los servicios, pues una vez este se vea afectado, trae consigo un deterioro de la imagen de la empresa que lo brinda ante la opinión de los clientes. Esto puede acarrearle a la entidad en el mejor de los casos la pérdida de clientes y en el peor la ruina, de ahí la importancia que representa la implicación de las empresas, especialmente las dedicadas a ofrecer servicios, en los procesos de la calidad de su gestión (Carresco Fernández 2013).

La calidad es el resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que quiere el cliente) y dimensión objetiva (lo que se le ofrece) y la dirección se encarga de coordinar con eficacia y eficiencia los recursos de un grupo social para lograr un objetivo con la máxima productividad (Kaplan 2014).

Se consideran que un cliente percibe un servicio de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo la calidad del servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto (Parasuraman et al. 1991). Para lograr dar un servicio de calidad es importante medir la eficacia y la eficiencia de la entidad y gestionar sus indicadores.

El turismo se convirtió en el principal sector productivo generador de empleo y riqueza de la economía de diferentes países y en poco tiempo de la economía mundial. Comenzó a fundamentarse como la esperanza de desarrollo de numerosos países como, por ejemplo, en aquellos que poseían un gran atractivo desde el punto de vista natural, clima favorable y bellas playas. Por tal motivo el Caribe se convierte en una zona importante de arribo de turistas a nivel mundial, donde Cuba no quedaría excluida (Altés 2012).

A mediados de la década de 1990, el principal protagonista encargado del sostén de la economía cubana fue el turismo, renglón que se desarrolló organizadamente para buscar mercados capaces de explotar su potencial como modalidad de sol y playa. A partir de 1995 se consolida como primer sector económico del país y se sitúa Cuba entre los destinos más competitivos del Caribe.

En nuestro país, las instalaciones todo incluido, son consideradas actualmente como el segmento de mayor éxito y rentabilidad dentro del sector de alojamiento y bajo la supervisión del alto mando de cada entidad hotelera, ha marcado un paso creciente y acelerado para el continuo desarrollo de la actividad turística.

Para llevar adelante el desarrollo integral del turismo en Cuba se ha estructurado un sistema formado por entidades hoteleras (Gran Caribe¹, Habaguanex S.A., Islazul², Horizontes, Grupo Gaviota³, Cubanacan⁴, entre otras) y extrahoteleras (Rumbos, Cubatur, Transtur, Turarte, entre otras), así como, otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo a las instalaciones estatales antes mencionadas y la porción de cuenta propia que pertenecen a la forma de propiedad no estatal que se dedican al alojamiento de huéspedes nacionales e internacionales.

El turismo es incrementar la competitividad en el mercado, a partir, principalmente de la calidad de los servicios y una adecuada coherencia entre calidad /precio, pauta que se establece en el lineamiento No 257(PCC 2011).

Dentro de Cuba, Varadero constituye uno de los puntos de significativa referencia en el país y uno de los principales destinos turísticos⁵, el cual sigue mostrando una halagadora perspectiva de expansión casi ilimitada, como consecuencia de la elevada importancia económica que representa. Este destino forma parte de la denominada sociedad de servicios a través del

¹Gran Caribe Cuba. Hoteles en Cuba «Hoteles en Cuba». Consultado el 25-11-2018. http://www.gran-caribe.com/cuba_hoteles.asp+Hoteles+en+Cuba

² Hoteles Islazul. «Hoteles Islazul». Archivado desde el original el 2012-07-02. Consultado el 20-01-2017

³ Grupo de Turismo Gaviota S.A. «Hoteles». Consultado el 20-01-2017. <http://www.gaviota-grupo.com/cuba.asp>

⁴ <http://www.cubanacan.cu/> [autor=Cubacan Grupo] título=Cubanacan [idioma=español] fecha acceso=20-01-2017

⁵Hi, Cuba «Destinos». Consultado el 21-01-2017. <http://www.hicuba.com/destinos.htm+Hi,+Cuba>

turismo y este sector es uno de los que más porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) y empleo le genera actualmente al municipio y a la provincia.

Según valoraciones de muchos especialistas en el tema, Varadero, se ha convertido en una importante fuente de riqueza por lo que se debe mejorar cada vez más para así lograr optimizar su posición en el mercado actual. Una de las metas va encaminada al diseño y desarrollo de ofertas turísticas atractivas relacionadas con la gastronomía, el turismo rural y de salud, entre otras, como se establece en el lineamiento No 212 (PCC 2011).

En la actualidad, Varadero posee una creciente red hotelera, la cual adquiere experiencia y competitividad, pero a pesar de que se trabaja para mejorar la calidad de la gestión de los servicios que se ofrecen, aún existen deficiencias en este sentido, provocado entre otras causas por la no evaluación de la calidad de su gestión. Este tema es de gran actualidad y pertinencia, pues se encuentra dentro del contenido abordado en el lineamiento No 210 (PCC 2011).

Una de las empresas que desarrolla la actividad hotelera es el Grupo de Turismo Gaviota S.A. El mismo cuenta con trece (13) instalaciones hoteleras que ofrecen a los clientes (nacionales e internacionales) servicios de disímiles variedades. El hotel La Salina es uno de ellos y por la vital importancia que representa el departamento de Alimentos y Bebidas y los servicios que ofrece a los clientes, esta investigación se centra en el proceso de restauración.

La dirección de la empresa presenta dificultades en el análisis de la calidad de la gestión del proceso de restauración, se utilizan instrumentos insuficientes y aislados que detectan con poca frecuencia las reservas que pueden influir decisivamente en la correcta calidad de la gestión del mencionado proceso, en el cumplimiento de actividades y objetivos para la posterior toma de decisiones. Se analiza con poca profundidad los principales indicadores que se gestionan para poder lograr una mayor satisfacción de los clientes que optan por este servicio y de este modo se disminuyan los tiempos de espera para ser atendidos.

Existe falta de claridad en la implementación de mecanismos capaces de detectar los procesos de la dirección que se encuentran afectados y las reservas que estos poseen, no se cuenta en todo momento con los elementos esenciales para la toma de decisiones por parte de la gerencia. Por otro lado, se manifiesta la poca utilización de herramientas capaces de facilitar el diseño del servicio que se ofrece.

Esto a su vez no permite evaluar con criterios certeros el impacto que tiene la calidad de la gestión en el arribo de nuevos clientes a los restaurantes de la instalación y la coordinación eficaz y eficiente de las actividades que allí de desarrollan. Se puede mencionar que existen pocas facilidades para la toma de decisión acerca del empleo de recursos para el proceso de

restauración. Lo anteriormente planteado representa la justificativa, que es la base de la presente investigación.

Al tener en cuenta los antecedentes mencionados, se define como problema científico de la investigación la toma de decisiones con valoración insuficiente de la calidad de la gestión en el proceso de restauración en el hotel La Salina.

Se plantea como hipótesis:

Si se aplica un procedimiento con enfoque integral para la evaluación de la calidad de la gestión en el proceso de restauración del hotel La Salina, se facilitaría la toma de decisiones en dicho proceso.

Las variables que se relacionan en esta investigación se expresan a continuación:

Independientes: la satisfacción del cliente como parte de la medición del servicio, el ciclo de servicio para el análisis de su diseño, el análisis de los indicadores, el cumplimiento de objetivos y actividades para la determinación de las reservas existentes.

Dependiente: la evaluación de la calidad de la gestión en el proceso de restauración.

Para solucionar el problema existente en las instalaciones se ha planteado como objetivo general:

Aplicar un procedimiento que permita la evaluación la calidad de la gestión en el proceso de restauración del hotel La Salina para la toma de decisiones.

Para el cumplimiento de dicho objetivo se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. Analizar diferentes enfoques acerca de la calidad de la gestión y otros aspectos de interés mediante la construcción del marco teórico referencial de la investigación.
2. Seleccionar un procedimiento que permita la evaluación de la calidad de la gestión en el proceso de restauración.
3. Identificar las reservas existentes en la calidad de la gestión mediante la evaluación del proceso de restauración.
4. Evaluar el cumplimiento de acciones de mejora implementadas en el período analizado.

Entre las principales técnicas y herramientas utilizadas se encuentran las siguientes: método Delphi, distribución en planta, la observación directa, la encuesta, la entrevista, el ciclo de servicio, el modelo servqual modificado, el análisis documental.

En la concepción del diseño de la investigación y en el ordenamiento lógico y metodológico de los contenidos de la misma se emplearon métodos teóricos tales como: el dialéctico – materialista, el análisis – síntesis, el lógico – histórico, el inducción- deducción. Dentro de los métodos empíricos utilizados en la investigación se encuentran la observación, el análisis documental, la encuesta.

El valor teórico permite que los resultados de la investigación se discutan y expongan en la comunidad científica. Que la investigación tribute a las áreas vinculadas a contar con determinados términos existentes en la literatura que ayuden a la aplicación de un instrumento de trabajo de gran valor para medir la calidad de la gestión en el proceso de restauración. Permitirá un mejor desarrollo de la actividad, que garantice un trabajo eficaz, dentro de los parámetros e indicadores establecidos para instalaciones similares.

El valor práctico de la investigación encierra el beneficio que esta satisface las necesidades de la sociedad como principal grupo de interés. Con la investigación la empresa debe trazar una estrategia basada en la innovación, la motivación y la eficacia para poder adoptar una actitud responsable como miembro de la sociedad, bajo criterios de responsabilidad social. Los bienes de la empresa que posteriormente tributan al Estado, le permite a este, dotar a la sociedad en general de mejores servicios, infraestructuras y tecnologías utilizadas en nuevos elementos o procesos productivos que dañen en menor cuantía al medio ambiente.

Los resultados que se adquieren cuando culmina la investigación ayudarán a entidades del sector con servicios similares impactar en el número de actividades y acciones cumplidas para que garanticen la calidad de la gestión y faciliten la toma de decisiones. Por lo antes expuesto, se puede plantear que la investigación permitirá obtener ventajas para el alto mando directivo, pues detectará reservas que una vez se eliminen o atenuen, contribuyen a una mejora para la estabilidad de la empresa, así como lograr la prestación de un servicio mejor planificado que motive constantemente al recurso más importante, el hombre.

La investigación consta de resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. En el primer capítulo se realiza una revisión documental de los principales aspectos referentes a calidad, gestión de la calidad, calidad de la gestión, la dirección y sus procesos, aspectos relacionados con el servicio y la evaluación de la calidad. El segundo capítulo se analizan varias metodologías existentes en la literatura, se escoge la que mejor se adapta al hotel y se exponen las herramientas y métodos utilizados para la realización del estudio. En el tercer capítulo se realiza una breve caracterización del objeto de estudio, se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento, el comportamiento de los procesos de la calidad de la gestión (planear, hacer, verificar, actuar) unidos a los de la dirección (planificación, organización, dirección y control) y se plantea en base a ello acciones que permitan atenuar o eliminar las reservas detectadas y facilite la toma de decisiones. La bibliografía se encuentra en el orden de las ochenta (80) referencias bibliográficas, el 13,8 % de los últimos cinco años, el 47,5 % de los últimos diez años y el 5 % en idioma inglés.

Capítulo I: Marco teórico referencial

En la actualidad se hace difícil la conjugación eficaz de recursos productivos y humanos, así como su correcta gestión y calidad. Es necesaria una correcta toma de decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor productividad posible, no es asunto de una sola persona, sino de un conjunto de ellas que se distribuyen en diferentes niveles (Robbins and Coulter 2005).

Por la importancia que representa la toma de decisiones para los dirigentes de las industrias modernas y para el estudio que se desarrolla, en el presente capítulo se pretende, luego de realizar la revisión bibliográfica necesaria sobre el tema a abordar, realizar un análisis crítico de los principales aspectos conceptuales que conformaran el marco teórico referencial de la investigación, donde se exponen definiciones de calidad y sus principales aspectos, dirección y sus procesos, la calidad de la gestión y dirección de la calidad, se conceptualiza los términos servicio, calidad de los servicios, cliente y lo relacionado la evaluación de la calidad.

1.1 La calidad y algunos de sus términos

1.1.1 Definición de calidad

La constante evolución de la calidad permite que los directivos no puedan hablar solamente de hacer las cosas bien, sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio (Crosby 1996a).

La dirección empresarial de las industrias dentro de sus prioridades debe enfrentar nuevos retos debido al aumento en el consumo de productos y necesidades de los servicios por los clientes y sus crecientes de exigencias, por lo que se convierte la calidad un aspecto de trascendental importancia ya que puede llegar a posicionar en el ranking del mercado a cualquier empresa (Espinosa 1984).

Muchos son los autores que se han encargado de conceptualizar la calidad y aunque no es una tarea fácil, las definiciones que más se han difundido son las que se presentan a continuación:

La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO9000 2015).

La Sociedad Americana para el Control de la Calidad (ASQC), se considera la calidad como la totalidad de las funciones y características de un producto o servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de cierto usuario (Velázquez 2015).

La calidad podemos definirla como hacer lo correcto, en forma correcta, a tiempo, mejorando e innovando siempre para lograr los requisitos, deseos y especificaciones del cliente. La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene

múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (Gairín Sallán 2015).

La calidad es ajustarse a las especificaciones, desde una perspectiva ingenieril, se define como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es: hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos, confirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, su estándar de realización es cero defectos y su medida es el precio del incumplimiento (Crosby 1996b).

Según (Juran 1993) la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Calidad consiste en no tener deficiencias. Es adecuación de uso de un producto.

Según (Deming 1988) la calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.

La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojará indefectiblemente satisfacción para el consumidor. Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor (Ishikawa 1988).

La diversidad en las referencias del término calidad es evidente, tomando como punto de partida varios elementos comunes, dados por los autores, cuyos objetivos fundamentales lo constituyen el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes, que al final son elementos claves que utiliza la dirección de cualquier empresa para tomar decisiones aceptadas. Por lo antes expuesto la autora define la calidad como una necesidad inherente a la dirección de toda empresa de hacer lo correcto en forma y tiempo, es un proceso, cuya gestión culmina con el cumplimiento de las especificaciones, la satisfacción de los clientes, la reducción de los costos y el incremento de los beneficios, es por ello que gestionar la calidad hoy, será la llave del éxito de las empresas en el futuro.

1.1.2 Gestión de la calidad

Por el elevado desarrollo que experimentan hoy las industrias productivas y de servicio es inevitable que los directivos pasen por alto la calidad de los productos y servicios que se exhiben en el mercado, es por esa razón que existe la necesidad de no perder clientes y ganar

nuevos, es decir, tienen que ser empresas competitivas y la única manera de lograrlo es gestionando la calidad en todos los procesos de la organización.

Las empresas que son líderes en el mercado tienen una compleja tarea, pues los dirigentes de las mismas tienen que involucrarse con los problemas que acarrearán y se deben encargar en despertar el interés de otras personas para que estas gestionen con carácter preventivo la solución de los mencionados problemas y de los procesos que se desarrollan. Indudablemente la alta dirección al asumir su responsabilidad, impacta positivamente en la efectividad de la gestión de la calidad de las organizaciones (Barba Izquierdo 2013). Por la importancia que adquiere este término en la dirección empresarial, muchas han sido las definiciones dadas por diferentes autores, las más significativas se presentan a continuación:

Según (ISO9000 2015) la gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad. Aquí, se volverá a la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y por consiguiente, como el valor más importante, que no debe prescindir de las actividades de la alta gerencia. Los principios de la gestión de calidad son adoptados por las organizaciones para realizar la calidad de sus productos o servicios y de esta manera aumentar su eficiencia.

La gestión de la calidad comprende tanto el control de la calidad como el aseguramiento de la calidad, así como los conceptos suplementarios de política de la calidad, planificación de la calidad y mejoramiento de la calidad. La gestión de la calidad opera a todo lo largo del sistema de la calidad (Romero and Miranda 2014).

Se llama gestión de la calidad al aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa. Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad, la implantación de la política de calidad de una empresa requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. El sistema de la calidad no deberá extenderse más que a las exigencias para realizar los objetivos de la calidad (Barrios Junco et al. 2013).

La gestión de la calidad es la comprensión y uso de los procesos como el mecanismo que impulsa la empresa hacia el logro de los resultados deseados por el cliente y por la misma organización; algunas características son la comprensión de la cadena interna cliente –

proveedor y la auto responsabilidad por la gestión de cada proceso como un pequeño sistema de calidad integrado a uno mayor (Jiménez 2012).

El término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes: planeamiento de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad, mejoras en la calidad. La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto o servicio, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente (Kenneth 2010).

La gestión de la calidad se centra no sólo en la calidad de un producto, servicio o a la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla (Camisón et al. 2007).

La gestión de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto va a satisfacer los requerimientos de calidad (Cárdenas Sierra 2005).

Según (Juran 1993) la gestión de calidad tiene como objetivo lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, entre otros) de forma que el producto recibido por los consumidores esté constantemente en correctas condiciones para su uso intencionado (cero defectos en calidad). La gestión de la calidad se desarrolla por medio de tres procesos:

Planificación y aseguramiento de la calidad: determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacerlas.

Control de la calidad: Evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego, actuar reduciendo las diferencias.

Mejora de la calidad: Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente.

Las definiciones planteadas anteriormente demuestran que los autores coinciden en elementos de notable consideración para responder al engranaje necesario en el funcionamiento adecuado de cualquier empresa tales como: la planificación y coordinación de actividades y procesos, el enfoque en los medios para alcanzar la calidad, su importancia como estrategia para conseguir la competitividad, la sistematicidad de sus acciones, entre otros. Por lo antes expuesto la autora define la cuarta etapa de la evolución de la calidad como un conjunto de medios, métodos, acciones, comportamientos, estructuras y procedimientos diseñados que permiten garantizar no

sólo la calidad del producto sino la calidad en la fabricación, logrando la interrelación y mejora de los procesos empresariales.

1.1.3 Calidad de la gestión

El desarrollo que posee hoy el mercado, las industrias y los servicios hace que sea indispensable que cada negocio comprenda la diferenciación entre gestión de la calidad y la calidad de la gestión. Esta última hace necesario que los directivos de las empresas modernas se centren en gestionar todos sus procesos hacia la calidad y la productividad para de este modo lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

La calidad en la gestión dentro del mundo empresarial supone una herramienta fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o su país (Pamles 2019).

El reordenamiento de las empresas y la capacitación del personal y especialmente de los directivos en el tema de la ciencia, la tecnología y la innovación, constituye una prioridad enmarcada en los artículos No 100 y No 104 de los lineamientos (PCC 2011).

Relacionado directamente con lo planteado con anterioridad, se infiere que la calidad de la gestión es una de las bases decisivas para la alta dirección, pues hoy el avance científico y técnico existente, obliga a las empresas a prepararse cada día con mayor intensidad y solamente subsistirá en el mercado la de mayor poder innovador y de gestión, así como, el mejor estilo de dirección.

Varios han sido los autores que se han referido al término calidad de la gestión, tal es el caso de los que se enuncian a continuación:

Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño; es el concepto más amplio de manejo de una organización. La calidad de la gestión encierra planear, hacer, verificar y actuar dentro de sus procesos. Hay necesidad de hacer gestión de los diferentes procesos, sistemas y/o funciones de la organización; por mencionar algunos, tenemos gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos, gestión de la tecnología, los cuales se deben soportar en instrumentos y herramientas que respondan de la mejor forma a las necesidades específicas de cada organización y están disponibles cada vez de manera más amplia y diversa en el mercado nacional e internacional. Y para mencionarlo de manera resaltada y priorizada, se debe también hacer gestión de la calidad, la cual se orienta fundamentalmente al aseguramiento de los niveles de calidad de los productos y/o servicios. Todo lo anterior debe constituir un sólo sistema, que se puede denominar un Sistema de Gestión Integral, tal vez la concepción más

moderna que existe sobre los enfoques y prácticas de la calidad, aplicable a todo tipo de organizaciones, y que le ayuda a dar sentido y efectividad a la utilización de diferentes herramientas. La principal ventaja competitiva de las organizaciones modernas radica en la calidad de su gestión (Velázquez 2015).

Cuando se habla de gestión, se habla de un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, a la que se considera un organismo vivo; además de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivos (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma. Y es precisamente ese sistema de gestión el que se debe hacer con altos niveles de calidad, y se habla entonces de calidad de la gestión, donde ambas palabras, calidad y gestión, tienen gran peso y significado (Romero and Miranda 2014).

Incorpora la filosofía de la mejora continua, al expresar que por calidad de la gestión se entiende a la mejora sistemática de la eficacia, eficiencia y por ende, de la efectividad, lo cual se logra a partir de concebir a la organización como un sistema abierto, que interactúa decisivamente con su entorno y que, a su vez, está conformado por varios subsistemas que tienen como núcleo básico los procesos de dicha organización. Desde su punto de vista, la articulación armónica de los enfoques interno, externo y dinámico en la gestión de la empresa, debe ser la premisa para alcanzar la calidad de su gestión (Pierre 2013).

Las organizaciones que desarrollen un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios implementan la calidad de la gestión. La plataforma del modelo de calidad de la gestión se soporta por tres elementos fundamentales: la competitividad, la innovación y el aprendizaje. La competitividad se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes grupos sociales objetivos. La innovación es la competencia fundamental de las organizaciones modernas, aquella que le genera una verdadera base de diferenciación sostenible; debemos convertir las organizaciones en espacios de innovación colectiva y permanente. Las empresas se deben convertir en organizaciones de aprendizaje, para que la organización como un todo y las personas que trabajan en ella, estén continuamente aprendiendo cosas nuevas y desaprendiendo las que ya no funcionan; es la forma de asegurar una evolución permanente en armonía con los cambios del entorno (Ministerio de Comercio 2013).

La calidad de la gestión está vinculada con los estilos de gestión; o sea, la forma de dirigir y gestionar. La columna vertebral para una buena conducción constituye la cultura organizacional

de la institución porque posee un conjunto de significados que involucra la identidad personal, la creatividad, las habilidades, la experiencia y el conocimiento del personal de la institución. Hay que hacer énfasis en la necesidad del trabajo como competición para alcanzar calidad en la gestión organizacional: el trabajo de forma eficiente, preocupación por la eficacia, la rentabilidad y el éxito; el trabajo como participación buscando influir en las decisiones que le afecten, en función de sus propios intereses; el trabajo desde una perspectiva colaborativa, e interés por el intercambio personal para conseguir mejores resultados (Paucar Sánchez 2010).

La calidad de la gestión es el logro simultáneo de la satisfacción de los clientes y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización (Ramírez Betancourt 2009).

La calidad de la gestión se entiende como la mejora sistemática de la eficacia, eficiencia y por ende de su efectividad, donde se logra a partir de concebir a la organización como un sistema abierto, que interactúa decisivamente con su entorno y que a su vez está conformado por varios subsistemas, los cuales tienen como núcleo básico, los procesos de dicha organización. La articulación armónica de los enfoques interno, externo y dinámico en la gestión de la empresa debe ser la premisa para alcanzar la calidad de su gestión (Semassa Pierre 2014).

En la actualidad no se puede hablar de gestión de la calidad sino, más bien, de calidad de la gestión, que se entiende como el conjunto de acciones que, en el seno de las organizaciones, se llevan a cabo para, entre todos, alcanzar un cierto nivel de excelencia, lograr organizaciones donde se trabaje a gusto, donde se fideliza al cliente porque es tratado y considerado como el patrimonio más importante de la organización (Calderón 2009).

Las conceptualizaciones realizadas por los autores analizados acerca de la calidad de la gestión tienen varios aspectos en común, tal es el caso de la actualidad de dicho término, el cual lo relacionan con las formas de dirigir y gestionar los procesos, cuyo resultado final es la competitividad empresarial. Luego de lo planteado anteriormente la autora define la calidad de la gestión como el conjunto de actividades que requiere de la participación de todo el personal de las empresas, encargadas de la revisión, el control, la dirección y la evaluación del proceso diseñado y el correcto cumplimiento del mismo.

1.2 Dirección y sus procesos o funciones

1.2.1 Definición de dirección

El éxito o fracaso de las empresas se encuentra directamente relacionado con el funcionamiento de actividades típicas de la dirección que son la autoridad, liderazgo, comunicación, motivación y supervisión. En la actualidad la dirección es la aplicación de los

conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber el comportamiento de las personas, como individuo y como grupo de manera apropiada y poder alcanzar los objetivos de la organización (Codina Jiménez 2014).

Muchos autores se han referido a la dirección y sus procesos, algunos de los principales conceptos se presentan a continuación:

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, organizacional e individual y creatividad (Ruiz Gómez 2012).

Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación (Hernández Rodríguez 2015).

La dirección consiste en guiar, liderar y motivar los recursos humanos tanto individualmente como en grupo para conseguir los objetivos (Renau Piqueras 2015).

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos (Sánchez Manchola 2015).

La existencia y correcta aplicación de otros aspectos relacionados con la dirección, constituyen herramientas utilizadas por la alta dirección en las empresas para lograr la sostenibilidad en el mercado. Muchos de estos términos se mencionan a continuación:

Cualidades de los directivos son: iniciativa y entusiasmo, espíritu emprendedor, saber escuchar y saber exponer sus ideas, capacidad de comunicación, visión crítica de la realidad que le permita tomar decisiones adecuadas, autoconfianza, integridad en su actuación, manteniendo sus compromisos y tratando a todos los subordinados por igual, flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, capacidad de liderazgo, para influir en sus subordinados con el fin de conseguir los objetivos marcados, capacidad para asumir riesgos (Chiavenato 2006).

1.2.2 Procesos o funciones de la dirección

Varios autores se han referido a los procesos o funciones de la dirección siempre dejando claro la importancia que estos representan para el logro de los objetivos de las empresas y su permanencia como líderes en el mercado. Dentro de las principales definiciones se encuentran las siguientes:

Según (Diez de Castro 2006) para poder alcanzar los objetivos marcados los directivos deberán llevar a cabo las siguientes funciones:

Planificación: Consiste en realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo en la empresa. Establece los objetivos, los planes de actuación a corto (en un año), medio (en 5 años) y largo plazo (más de 5 años), las políticas de empresa o principios básicos que sirven de guía en la toma de decisiones, los procedimientos: son los pasos que se deben seguir para realizar un trabajo, las normas o reglas: que informan de lo que se puede realizar y lo que no y el presupuesto: valoración económica de todo lo planificado.

Organización: Se trata de diseñar una estructura de empresa con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades. Su representación gráfica se realiza mediante el organigrama, que refleja los canales de comunicación y de relación existentes en la empresa.

Ejecución: Consiste en llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

Coordinación: Se realiza en todas las actuaciones, de manera que todos los departamentos trabajen de forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.

Control: Se refiere a la vigilancia de las realizaciones de los diferentes departamentos, para verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado previamente. De manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir. Diferentes sistemas de control se pueden implementar, tal es el caso de: las auditorías, tanto en relación a la contabilidad como a la rentabilidad de los recursos o gestión global de la empresa; el control del presupuesto, comprobando que se cumple lo planificado respecto a los costes reales soportados y los ingresos obtenidos; los datos estadísticos que permiten comparar resultados de otros períodos históricos de la empresa o de la competencia.

Cuando se habla de los procesos de la dirección, necesariamente hay que mencionar la planeación, la organización, la dirección y el control, los cuales se definen a continuación (Renau Piqueras 2015).

Planeación: Consiste en el establecimiento de los objetivos, la definición de tareas y de sus responsables y el aseguramiento de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Por tanto, la planeación permite que la organización consiga y dedique los recursos para alcanzar los objetivos. Es la definición de lo que la empresa quiere ser en el futuro; establecimiento de los objetivos y las acciones concretas para conseguirlos. Las etapas de la planificación son las siguientes: previsión, fijación de objetivos, establecimiento de planes, programación, elaboración de presupuestos, elaboración de procedimientos y normas.

Organización: Consiste en determinar la estructura interna del sistema, las relaciones funcionales y de subordinación del mismo, los flujos de comunicación e información entre sus subsistemas y asegurar la comunicación con el medio externo.

Entonces las ideas conceptuales desarrolladas en la planificación se deben concretar a través del proceso de organización, determinándose las formas mediante las cuales se pueden alcanzar los objetivos definidos previamente. La organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Es la estructuración de las actividades y las relaciones entre los miembros de la empresa (define la estructura formal de tareas y autoridad el diseño de puestos de trabajo, la agrupación en unidades y el organigrama)

Dirección: Constituye el vínculo entre los objetivos de la entidad y la ejecución de las tareas que aseguran su cumplimiento. Posee una estrecha vinculación con el factor subjetivo, pues es el directivo, en relación directa con sus subordinados, el que planifica, organiza, dirige y controla las acciones de los mismos. Un dirigente es tal porque tiene subordinados. La conducción incorrecta de los mismos atenúa y puede reducir a la nada todas las ventajas obtenidas con las dos funciones anteriores. Consiste en guiar, liderar y motivar los recursos humanos, tanto individualmente como en grupo, para conseguir los objetivos (resolver conflictos, liderar procesos de cambio, motivar los trabajadores, crear una cultura y unos valores comunes).

Control: Cierra un ciclo directivo, para dar inicio a otro. Es la función mediante la cual los ejecutivos se aseguran que las actividades planeadas se correspondan con las reales. Constituye una necesidad de cualquier proceso directivo y está asociada a cuestiones tan importantes como: evaluación de resultados, valoración del trabajo, medición, registro, diagnóstico, prevención, corrección y ajustes. El gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Supervisión de las actividades de los trabajadores, determinar si la organización está en el camino de alcanzar los objetivos y hacer correcciones si es necesario (medida y evaluación de los resultados, mantenimiento de la actividad dentro de los límites permitidos, aseguramiento del proceso hacia los objetivos)

Cambios en la dirección contemporánea:

Planeación: planes a estrategias, implementación por separado a integración, factor estratégico tecnología a recursos humanos, entorno como factor externo a punto de partida, focalización en la empresa a focalización en el entorno.

Organización: estructuras jerárquicas a estructuras planas, manuales de normas detallados a orientación, visión, motivación, estabilidad a innovación y flexibilidad.

Dirección: autoridad a liderazgo, dirigir a los hombres a dirigir con los hombres, manipulación a participación.

Control: autoridad a autocontrol, procesos a resultados.

Los sistemas de trabajo han cambiado sustancialmente y de este mismo modo deben ajustarse las funciones de los directivos como se plantea a continuación (Rubio Domínguez 2016).

Planificación: Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

Organización: Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.

Personal: El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.

Dirección: Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.

Control: Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

Representatividad: El gerente es la personalidad que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, entre otras.

A partir de las definiciones planteadas por varios autores es fácil comprender que, aunque unos lo llaman procesos, otros lo catalogan como funciones de la dirección. Algunos valoran seis funciones otros defienden cuatro, pero en esencia lo que no se modifica es el contenido de cada una de ellas, su necesaria y correcta implementación para el logro de los objetivos de las empresas. Es por lo antes planteado que la autora defiende el criterio acerca de las funciones de la dirección planteado por (Piqueras 2015), el cual encierra la planeación, la organización, la dirección y el control como las principales funciones de la dirección.

1.2.3 Aspectos generales de la dirección

El liderazgo consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas. Esta es la capacidad que debe poseer una persona para tomar la iniciativa, motivar, incentivar y controlar a un grupo o equipo de trabajo. Logrando con ello, la ejecución de las tareas de una manera más eficiente. Para que esto se lleve a cabo, se requiere que exista un líder o jefe, el cual consiga influir y motivar a los empleados en relación con la consecución de los objetivos, y para obtenerlo, es menester que tenga la capacidad de persuadir a todos los trabajadores. El liderazgo (otro medio de dirección), es producto del uso adecuado de la autoridad, el carisma y el perfeccionamiento continuo del ser humano para obtener las habilidades directivas que lo hagan competente en la responsabilidad que implica la delegación de la autoridad. El liderazgo significa, también, influir en otros para el logro de sus actividades, ocupando la autoridad formal para alcanzar los resultados (Hellriegel 2014).

La comunicación es el conducto por el cual se enlazan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. La actividad de un grupo de trabajo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo el proceso de coordinación y cambio. Dentro de las empresas es necesario lograr que todas las actividades se realicen de una manera eficiente y para esto se requiere respetar algunos principios generales de la administración, los cuales son aplicables tanto en la dirección, el liderazgo y la comunicación. Y estos principios son la cadena de mando, unidad de mando, unidad de dirección y delegación versus descentralización (Ruiz Gómez 2012).

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos y necesidades. El contenido de la teoría de la motivación vale para atender al mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, descubriendo a los gerentes y a los empleados que participan en la organización todos los días. La motivación, comúnmente, se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, cuando una persona se encuentra motivada y efectúa un gran esfuerzo, pero es poco probable que los niveles elevados de esfuerzo, dirijan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que se conduzca hacia una dirección ventajosa para la organización (Barteman 2017).

"Hacer la pregunta: ¿Qué es lo correcto para la empresa? no garantiza que las decisiones tomadas sean las adecuadas. Aun el ejecutivo más brillante es humano y por tanto propenso a cometer errores. Pero dejar de hacerse esa pregunta prácticamente garantiza la decisión equivocada" (Drucker 1992).

La toma de decisiones de cambio en los métodos de trabajo utilizados en la organización. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, entre otros. Para realizar un correcto proceso de toma de decisión se deben seguir los siguientes pasos (Medel Lizárraga 2010).

Definir el problema: Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

Analizar el problema: Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

Evaluar las alternativas: Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

De acuerdo con lo planteado anterior mente varios autores han desarrollado las temáticas más representativas acerca del tema de la dirección y los aspectos esenciales que encierra para su correcta ejecución. Por lo antes planteado la autora define el término dirección como la correcta conjugación entre los recursos humanos y materiales para el logro de un objetivo común y sobre la base de la comunicación, el liderazgo y la motivación. La dirección es el proceso donde el directivo aplica sus cualidades y estilos de dirección para realizar un adecuado proceso de toma de decisiones.

1.3 Calidad de la gestión y dirección de la calidad

Los empresarios actuales tanto de la producción como de los servicios deben encaminar los negocios hacia la definición de los procesos de la gestión de la calidad, la calidad de la gestión y los de la dirección, así como la estrecha relación que existen entre ellos, pues así lo han demostrado estudios sobre este tema.

La gestión de la calidad se encuentra ligada indisolublemente a tres procesos: planificación y aseguramiento de la calidad, donde se determinan las necesidades de los clientes y se desarrollan los productos y actividades idóneos para satisfacerlas; el control de la calidad para evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego, actuar reduciendo las diferencias y la mejora de la calidad para establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente.

Cuando se habla de calidad de la gestión no se puede pasar por alto el ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. Utilizando el círculo PDCA o ciclo de Deming la empresa puede mejorar de forma continua, es una herramienta básica y esencial para la correcta ejecución de la mejora continua en la empresa (Aguilar 2012).

El ciclo PDCA o círculo de Deming, es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar. Donde planificar es definir proyectos, escribir sobre la situación actual, analizar hechos y datos, establecer acciones, metas y métodos; el hacer se relaciona con ejecutar acciones establecidas, educar y

entrenar al personal, recopilar datos; verificar con chequear los resultados y actuar se relaciona con estandarizar y documentar los resultados, es decir se actúa correctivamente.

Se puede plantear que estos procesos se relacionan fuertemente con los de la gestión de la calidad, pero adquieren un escalón superior pues con su puesta en marcha se alcanza implantar la mejora continua a través de la autoevaluación, documentándose toda la investigación y partiendo del cumplimiento de acciones establecidas con anterioridad. Los procesos de la calidad de la gestión son más profundos porque suponen para el mundo empresarial una herramienta fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, sino también para su sector de actividad o su país.

En este análisis no se puede pasar por alto los procesos de la dirección definidos en la literatura. Se plantea que son cuatro: la planificación, relacionada con qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo, cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir, es un proceso intelectualmente exigente, requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas; la organización exige la distribución del trabajo entre los miembros del grupo, determinar los requisitos del puesto, entre otros aspectos (Oliveira 2002).

Otro de los procesos es la dirección es en el que se logra la ejecución efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del director o administrador, ejecutada a base de la toma de decisiones, por este medio se trata de conseguir los resultados que se han planeado y previsto; el control incluye la comparación de resultados con los planes, la evaluación de resultados contra los estándares establecidos, sugerir acciones correctivas para la toma de decisiones, entre otros aspectos.

Los procesos de la dirección se encuentran muy ligados a los planteados en el ciclo PDCA o círculo de Deming, se puede observar una clara vinculación entre ellos porque se desarrollan procesos con nombres y objetivos similares que tributan a la adecuada toma de decisiones. En estos procesos se menciona la planificación, el hacer se relaciona con la organización, la verificación con el control y el actuar con la dirección. Esto no supone una casualidad, este asunto adquiere carácter novedoso debido a la importancia que representa para las empresas y los mercados actuales. El objetivo de los directivos de toda organización se enfoca a brindar servicios que satisfagan los clientes, para ello debe desarrollar acciones de gerencia y el liderazgo como eje central, que permitan alcanzar superiores niveles de desempeño y faciliten la toma de decisiones y esto es precisamente la calidad de la gestión con la vinculación de la dirección de la calidad (Hamel 2003).

La calidad de la gestión se encarga en gran medida de encontrar las mejores vías para gestionar los procesos que una vez se realicen con calidad garantizarían la satisfacción de los clientes. Para lograr lo antes expuesto debe existir un comprometimiento de la dirección, esta debe actuar con responsabilidad, siendo la vanguardia e incorporando aceleradamente para cumplir las nuevas tareas a todo el personal para que trabaje en equipo. Además de ello el alto mando debe estar insertado en las actividades que se realizan para poder valorar alternativas y tomar las decisiones correctas.

Para darle cumplimiento a los requisitos de los clientes y trasladarlos a satisfacciones, la dirección es la guía que enmarca el engranaje a seguir para poder realizar una gestión con la calidad que se requiere. Esto no se dice fríamente, sino que la dirección de las empresas es la encargada de que se gestionen los productos, se realice el servicio, para luego evaluar y analizar las reservas de mejora existentes, se este modo se evidencia la responsabilidad de la dirección cuando de calidad de la gestión se habla.

1.4 Aspectos relacionados con el servicio y la evaluación de la calidad

1.4.1 Servicio y sus características

Las organizaciones de producción y las de servicio tienen aspectos en común, pero en la actualidad se hace más difícil enfocarse en la calidad cuando el producto final es un servicio, pues depende de un factor subjetivo: la reacción del servido ante lo ofrecido, acción que realiza una persona. No es un secreto en la actualidad que los directivos se involucren con el servicio y con el personal que lo presta, en ocasiones los atrae el cumplimiento de indicadores económicos, pero otras veces se interesan por la comunicación (transmisión y recepción de información) y la motivación de sus trabajadores (labor más importante y compleja que permite lograr los objetivos establecidos) (Kafati 2015).

Muchos autores se han dedicado a definir el servicio y sus características entre ellos se encuentran los siguientes:

Según (ISO9000 2015) el servicio viene dado por los resultados generados por las actividades en interfaces sobre el suministrador y el cliente y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente.

El servicio es el conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente (Campo 2013).

El término servicio define a la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. En el campo de la economía es el conjunto de actividades realizadas por una

organización para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien inmaterial (Betancourt and Alegre 2010).

El servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado. Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción (Gabaldón 2001).

Servicio es poner primero al cliente; servicio es que toda la línea de enlace sea simpática con el público (Albrecht 1994).

El servicio es un trabajo para otros (...) existe porque en ellos se puede una determinada necesidad de los clientes (Juran 1993).

Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último (Lethinen 1993).

Un servicio es intangible por naturaleza. El servicio se puede definir como algo que se produce y se consume de manera más o menos simultánea. Como resulta intangible, el servicio no se puede almacenar ni transportar (Biosca 2014).

En los conceptos emitidos por los autores referenciados se puede constatar que todos prestan especial atención a los aspectos como conjunto de actividades, satisfacer necesidades del cliente, producción y consumo casi simultáneo. Por lo antes expuesto la autora define el servicio como el conjunto de actividades intangibles que se interrelacionan, capaces de satisfacer las necesidades de los clientes.

La comprensión de las características del servicio, así como el conocimiento de la forma de pensar de los clientes, de sus necesidades y comportamiento, es fundamental para el éxito de cualquier negocio de este tipo.

Por la importancia que tiene para la sociedad algunos autores han clasificado los servicios como se muestra a continuación:

Las características de los servicios (Kotler 1991):

Intangibilidad: Los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlos.

Carácter perecedero: Trabajos no almacenables ni transportables. Éstos se pueden suministrar a los clientes, sólo en el momento en que son creados, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

Inseparabilidad: Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina, en él coinciden el tiempo de producción y el tiempo de consumo, el elemento de entrada que se transforma en objeto de salida, es una persona.

Variabilidad: Los servicios son sumamente variables, pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.

Los servicios se distinguen de los bienes materiales a partir de cuatro características: la intangibilidad, considerada la más sustancial diferencia entre los bienes y los servicios y posiblemente la única característica en común de todos los servicios, significa que el servicio no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, por lo que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores manifestado como el temor a verse insatisfechos tras la adquisición; la inseparabilidad, que significa que su producción es inseparable de su consumo; la heterogeneidad, que hace referencia a la dificultad de estandarización dada la alta variabilidad potencial en el desempeño de los servicios, así, los resultados de su prestación, pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, etc.; y por último, el carácter perecedero, o sea, no pueden almacenarse (Betancourt and Alegre 2010).

Entre las principales características se encuentran: intangibilidad, caducidad al no poder ser almacenados, heterogeneidad, siendo difícil mantener siempre un mismo nivel de calidad (Martín Rojo 2013).

Por su parte, (Larrea 2014) aporta las siguientes características: los servicios tienen consecuencia, no forma, se dan en la simultaneidad de producción y consumo, no existe la producción de servicios sin la participación del cliente, la creación de valor a lo largo del proceso de producción tiene lugar a través de instrumentos no fácilmente controlables, la prestación de servicios requiere de una intensiva utilización de los recursos humanos.

Otras características de los servicios son: el producto no existe antes de la compra, la producción y el consumo deben ocurrir en el mismo lugar, no es posible revender los servicios, el producto no puede transportarse, aunque sí los productores, el consumidor toma parte directamente en el proceso de producción del servicio, venta y producción no pueden separarse como funciones (Schroeder 1992).

Existen palabras claves que se utilizan por los autores citados que son imprescindibles para caracterizar un servicio. La autora considera que pueden existir varias características relacionadas con los servicios, pero que son fundamentales las siguientes: intangibilidad, caducidad, heterogeneidad, carácter perecedero, variabilidad, inseparabilidad.

1.4.2 Calidad del servicio

Las sociedades actuales se mueven a un ritmo tan acelerado, que las organizaciones tienen como imperativo adaptarse a las nuevas condiciones y demandas de la población con la mayor rapidez, para no condenarse a desaparecer. Hoy la responsabilidad de la alta dirección debe realizar una correcta gestión de los recursos, medios, métodos y la toma de las principales

acciones que permiten el proceso de transformación del producto o servicio y teniendo como centro la calidad de los servicios, lo cual está estrechamente ligado a la capacidad de la administración de una entidad para emplear las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, haciendo muchos más accesibles y rápidos los servicios a las personas (Berry 1989).

Algunos de los autores que han realizado sus referencias sobre el tema de la calidad del servicio se exponen a continuación:

Para la Organización Europea para el Control de la Calidad (EOQC), la calidad de un producto o servicio representa el grado en que se cubren las exigencias del cliente al cual va destinado y es el resultado de la calidad de diseño y la calidad de la producción (Velázquez 2015).

La globalización del servicio al cliente significa que todo el personal de una organización es capaz de dar la respuesta más conveniente al cliente. Aun cuando no conozca el asunto, podrá orientarlo para que obtenga la información o el servicio que busca el cliente. El principio de un buen servicio es tener la respuesta apropiada. Un producto de calidad es lo que el cliente recibe, mientras un servicio de calidad es cómo lo recibe. La calidad técnica es fundamental, pero la calidez del servicio es la que da mayor satisfacción al cliente. Por eso, además de calidad se debe incorporar el concepto de calidez en el servicio (Eduarte Ramírez 2015).

La calidad del servicio puede definirse como la evaluación de cumplimiento, es decir si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto y que puede verse modificado en futuras transacciones por futuras experiencias. A esto se le conoce como evaluación actitudinal del servicio. Por ello, la calidad del servicio la define el cliente (Melara 2014).

Más importante que el precio es comprender la diferencia que el cliente está dispuesto a pagar por mejores productos o servicios. Las empresas deben ser capaces de manejar esa diferencia, con creatividad y habilidad para ofrecerla oportunamente a los clientes. Este nuevo enfoque es el que se conoce como servicio de calidad. Se orienta hacia el mejoramiento e innovación de los procesos para proporcionar servicios diferenciados y desarrollar una organización de valor para el cliente. Involucra aspectos como: mejorar e innovar procesos, ofrecer un servicio con el que tanto la organización como su cliente logran experiencias positivas, desarrollar una organización que garantice ventajas competitivas para el cliente, de manera que la experiencia se repita, ofrecer sistemas amables (fáciles de usar) al cliente (Turismo(OMT) 2013).

La calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio. La calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que

resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo (Betancourt and Alegre 2010).

Los autores para conceptualizar el término calidad de los servicios coinciden en la relación que se establece entre el propio servicio y las exigencias del cliente y el cumplimiento de las necesidades del cliente, es por ello que el mejor evaluador de este aspecto es el propio cliente. Para el logro de una adecuada calidad del servicio en todas las empresas debe existir una correcta participación y comprometimiento de la alta dirección en la gestión de los servicios que se prestan. La autora define la calidad del servicio como el juicio valorativo capaz de medir en cuanto se pudo satisfacer las necesidades de los clientes luego de haber recibido el servicio en el cual estuvo involucrado todo el personal de la organización.

1.4.3 Cliente. Clasificación

Dentro de los deberes de la dirección de las entidades, el mantenimiento de un ambiente estable y una adecuada calidad de los servicios que ofrece a sus clientes trae como consecuencia que todo el personal se involucre en el logro de los objetivos de las empresas (Ruiz 2001).

En la actualidad constituye un aspecto clave que las organizaciones cuyo objeto social sea prestar servicios, sean capaces de tener una visión y estrategia de mayor amplitud de las necesidades y expectativas de sus clientes, pues ellos realmente son los verdaderos medidores del servicio ofrecido.

Muchos autores se han referido al término de cliente entre los que se encuentran los siguientes: ¿Quiénes son los clientes? Son las personas más importantes para cualquier organización, no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos. Son el fundamento de nuestro trabajo, no son una interrupción. Nos hacen un favor al visitarnos, no les hacemos ningún favor al servirles. Forman parte de la organización, no son de afuera. Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Nuestra labor es satisfacerlos. Merecen el trato más amable y cortés. Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser (Eduarte Ramírez 2015).

El cliente ha dejado de ser quien debe adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en la persona que tiene libertad de escoger en el mercado aquello que más le satisfaga. El concepto de cliente leal está desapareciendo, pues el mundo cambia con tal rapidez que las personas se dan cuenta con mucha facilidad de la existencia de otros servicios o productos mejores que los que normalmente adquieren. Hoy día, más importante que el precio es comprender la diferencia que el cliente está dispuesto a pagar por mejores productos o

servicios. Las empresas deben ser capaces de manejar esa diferencia, con creatividad y habilidad para ofrecerla oportunamente a los clientes (Betancourt and Alegre 2010).

Cliente es la persona o empresa que receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor (Santomá 2008).

Un cliente se puede definir como: persona que a través de un proceso de intercambio espera recibir un servicio y/o producto para satisfacer sus necesidades y deseos (Calderón 2009).

Teniendo en cuenta lo planteado por los autores se puede valorar a los clientes como la razón surgir, desarrollarse o no de las empresas productivas o de servicio. La autora define el término cliente como uno de los eslabones más importantes del servicio, que unido a la dirección, es capaz de medir el cumplimiento de los requerimientos, necesidades y especificaciones para lo cual está destinada cualquier empresa.

El cliente interno se refiere a los trabajadores de los departamentos que dependen uno de otro para hacer su trabajo. El cliente externo es quien viene a solicitar un servicio o a comprar un producto. En esta cadena, lo importante es tener presente que si no se le está dando servicio al cliente en forma directa, el trabajo es darle servicio a quien lo hace (Eduarte Ramírez 2015).

Los clientes pueden ser: activos e inactivos, dependiendo de su relación actual o futura con la empresa. Clientes activos: Son aquellos que en la actualidad están haciendo compras o que lo hicieron dentro de un período corto de tiempo. Clientes inactivos: Son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, se puede deducir que pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no lo necesitan más (Thompson 2013).

Los clientes pueden ser externos o internos:

Clientes externos: Son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre ellos están incluidos los organismos reguladores del gobierno, organizaciones e instituciones ajenas a ellos, el público en general, etc. En las Instituciones de salud pública el cliente externo lo constituye el paciente y el familiar.

Clientes internos: En toda empresa hay numerosas situaciones en que departamentos y personas suministran productos a otros. Estos son clientes, aunque no compren el producto (Lethinen 1983).

En el mundo empresarial actual y en consonancia con la investigación la autora coincide con las clasificaciones de clientes existentes en la literatura analizada, pero considera utilizar la expresada por (Lethinen 1983) basada en que los clientes pueden ser internos y externos.

Una empresa líder y con éxito en el mercado es la que recibe el apoyo incondicional que debe brindar la dirección, así como la actitud de la misma para el logro de los objetivos propuestos. El

cliente cuando repite el consumo de un bien o servicio en un mismo sitio, está realizando una traducción de las características, variables y componentes que encontró allí y satisfacen sus necesidades. Esta acción también es considerada como la evaluación que hace el cliente sobre las características del servicio.

En el concepto de satisfacción del cliente, se ha ido profundizando y fortaleciendo a través del tiempo, las principales definiciones son las que se muestran a continuación:

La satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio (Huete 1994).

Tabla 1.1: Definiciones de satisfacción de la cliente dada por varios autores.

| Autores | Definiciones |
|-------------------------------------|---|
| Halstead, Hartman y Schimidt (1994) | Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra. |
| Cadotte, Woodruff y Jenkins(1987) | Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, proceso multidimensional y dinámico. |
| Westbrok y Reilly (1983) | Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo- cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición se comparan con necesidades y deseos del individuo. |
| Churchill y Surprenant (1982) | Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación, por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas. |
| Swan ,Trawidk y Carroll (1982) | Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto. |
| Oliver(1980-1981) | Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo. |

Fuente:(Pérez 2010).

En las empresas de hoy, el logro una correcta satisfacción de los clientes se encuentra directamente relacionado con la dirección, pues unido a la satisfacción del cliente se deduce el

comprometimiento, el convencimiento y la implicación de la dirección. Después de analizar todas estas definiciones emitidas por los autores referenciados, se entiende que ofrecer un servicio con calidad es brindar este bien desde la primera vez, cumpliendo y las expectativas de los clientes para lo cual se debe trabajar, incrementar la preparación para que el personal de contacto con el cliente adquiera los conocimientos y el desempeño de su trabajo y se sienta satisfecho de su gestión en el puesto de trabajo. La autora define la satisfacción del cliente como la respuesta emocional con que cuenta el cliente después de recibir su servicio, es la relación que existe entre las expectativas y el cumplimiento de las necesidades del cliente con el apoyo directo de la alta dirección.

1.4.4 Evaluación de la calidad

La dirección de las empresas exitosas en el mercado debe realizar un grupo de actividades o procesos que le permitan el contante progreso. Referirse a la sinergia que existe entre clientes (externos e internos), producción de bienes y servicios, así como la incondicional implicación de la dirección; no solo indica el camino adecuado para la evolución empresarial, sino que también garantiza que la premisa se centre en la evaluación de la calidad del servicio ofrecido con fuerza y capacidad (Koontz et al. 2004). Para conocer si las actividades, procesos o servicios de cualquier organización se realizan con la calidad requerida hay que evaluar la calidad de nuestros negocios, verlo como un conjunto donde "nadie haga la guerra por su cuenta". Dentro de las definiciones dadas al término evaluación de la calidad se encuentran las siguientes:

La evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en esta (ISO9000 2015).

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; esta al igual que la gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos períodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente. Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda – oferta, favorable a la demanda ($D > O$), determinando la no importancia del criterio del cliente. La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Ésta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas (Parasuraman 1995).

La evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general para conocer la calidad de esta (Acevedo Ahumada 1983).

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales medición y comparación (Espinosa 1986).

La mejora continua de los procesos que se desarrollan en una empresa se encuentra directamente ligada a la responsabilidad y el ímpetu que le imponen los directivos y el resto del personal. Los autores referenciados coinciden en que la evaluación de la calidad es un proceso que permite conocer la calidad de esta y su gestión. La autora define este término como la realización de las actividades coordinadas y dirigidas por la dirección que se dediquen a la medición y comparación de la calidad y su gestión de uno o varios procesos dentro de la empresa.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo I

1. Se analizaron siete criterios del término calidad y ocho relacionados con la gestión de la calidad y se seleccionaron las definiciones planteadas por Juran en 1993 en ambos casos, debido a que de manera general albergan las principales ideas desarrolladas por el resto de los autores analizados, tales como las características que satisfacen las necesidades de los clientes y los procesos que encierra la gestión de la calidad para una mejora continua.
2. La calidad de la gestión es una de las bases decisivas para la alta dirección empresarial, se indagó sobre este aspecto desde el punto de vista de siete autores y se selecciona por la autora el expresado por (Velázquez 2015), pues menciona los procesos de la calidad de la gestión y relaciona el concepto con el cumplimiento de actividades para una mayor ventaja competitiva de las empresas donde se encuentra implicada en gran medida la alta dirección.
3. Se analizaron tres autores existentes en la literatura que abordan los procesos o funciones de la dirección y se seleccionó criterio que plantea (Piqueras 2015), el cual encierra la planeación, la organización, la dirección y el control como las principales funciones de la dirección.

Capítulo II: Metodología de la investigación

En el presente capítulo se pretende analizar varias metodologías sobre el tema a tratar existentes en la bibliografía. Se selecciona la que, en primer lugar, sea la que mejor se ajuste a las condiciones del objeto de estudio y en segundo lugar constituya un instrumento capaz de convertirse en una de las principales herramientas que le facilite la evaluación de la calidad de la gestión del proceso seleccionado para la posterior toma de decisiones por la administración.

2.1 Metodología de la investigación

Relacionado con la calidad de la gestión muchos han sido los autores que se han dedicado a realizar un análisis conceptual de esta temática, pero también existen en la literatura metodologías que permiten conocer el verdadero comportamiento de la empresa con la utilización de la información necesaria. A continuación se describen diferentes metodologías, de varios autores relacionadas con la calidad de la gestión.

2.1.1 Metodología # 1

Metodología para el diagnóstico de la calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad nacional de Itapúa (Velázquez 2009).

Para la utilización del procedimiento que se muestra, es necesario acceder a todas las categorías presentes en la instalación, escoger el lugar adecuado para la aplicación del instrumento y es necesaria la participación de todas las áreas. El procedimiento en cuestión cuenta con tres etapas, las cuales se muestran a continuación:

Primera etapa: Se realiza un diagnóstico para la recolección de datos sobre la organización en cuestión. Para la aplicación de las encuestas se tiene en cuenta área de trabajo, la población y el tamaño de muestra, con la siguiente escala:

Cinco (5) como óptima. Significa que la gestión es de óptima calidad por lo que el pronóstico es el de continuar la situación presente realizando solamente los ajustes que resulten pertinentes en función al cambio continuo propio de toda organización.

Cuatro (4) como satisfactoria. Significa que la calidad de la gestión reúne el estándar mínimo para alcanzar los objetivos institucionales y darse un mejoramiento continuo.

Tres (3) como básica. Indica que la calidad de la gestión reúne sólo una parte de los elementos que permitan lograr los objetivos de la institución en un corto y mediano plazo.

Dos (2) como escasa. Expresa que la calidad de la gestión cuenta con muy pocos elementos para acrecentarla en un mediano plazo.

Uno (1) como ninguna. Denota que la calidad de la gestión, aunque cuenta con algunos pocos elementos que permitan mejorarla, se hace difícil aún en el largo plazo.

Segunda etapa: se diseña un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) que podría permitir el direccionamiento del accionar operativo, táctico y estratégico con la visión institucional.

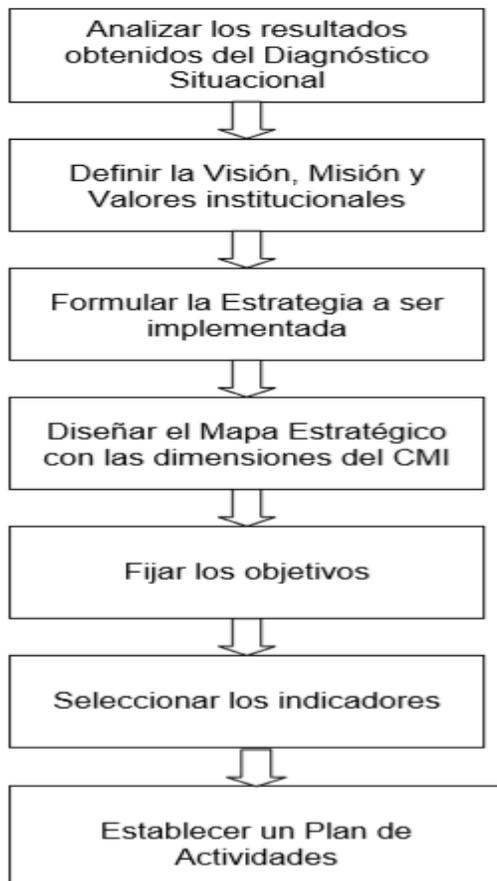


Figura 2.1: Pasos de la segunda etapa de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Tercera etapa: Se valida por medio del juicio de expertos el modelo utilizado para el diagnóstico y el cuadro de mando integral como propuesta para ser implementado en la empresa. Esta actividad se lleva a cabo con profesionales de diversos países, que poseen experiencia teórica y práctica comprobada en el área de la gestión administrativa.

La metodología planteada permite que se conozca la calidad del proceso seleccionado, pero desde la óptica de la dirección estratégica y teniendo como base la elaboración de un cuadro de mando integral. Su resultado está directamente relacionado con la opinión, el juicio y la decisión de un grupo de expertos que, a pesar de contar con la experiencia necesaria y poseer una alta calificación, se logra un resultado subjetivo, pues los expertos validan con sus criterios el modelo a utilizar en la investigación.

2.1.2 Metodología # 2

Elevación de la calidad en los servicios a partir de la interrelación clientes internos y externos (Ledo Ferrer 2008).

La metodología propuesta cuenta con siete (7) pasos, descritos en la figura 2.2.

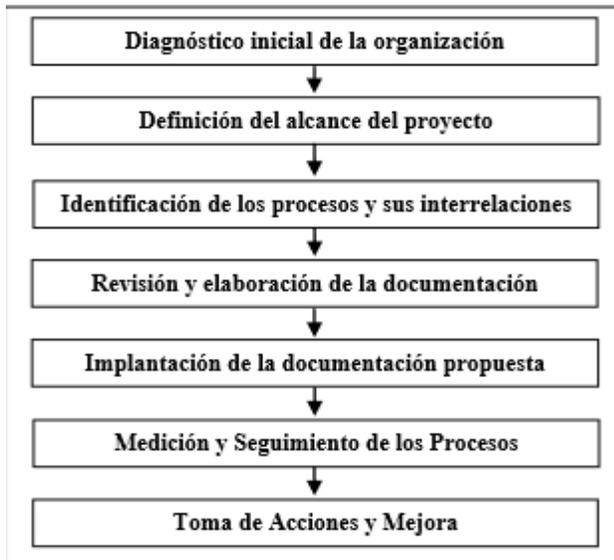


Figura 2.2: Metodología # 2.

Fuente: (Ledo Ferrer 2008).

Diagnóstico inicial de la organización: En esta etapa se desarrolla un análisis de la organización, a partir de la caracterización general y el diagnóstico de los servicios que brinda, utilizando el modelo de gestión de la calidad ISO 9001:2015 y los requisitos de la NC 3001:2007 vinculados con la formación del capital humano, teniendo en consideración un análisis y evaluación de las variables definidas en el trabajo: cliente interno, cliente externo y productividad. La realización del diagnóstico se realiza a través de las etapas, ilustradas en la figura 2.3.



Figura 2.3: Etapas para el diagnóstico.

Fuente: (Ledo Ferrer 2008).

Definición del alcance del proyecto: se determina el alcance para la aplicación del proyecto con relación a los servicios que presta la organización basándose en la utilización de las técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas, el método de Kendall, la decisión multicriterios, el brainstorming por ser una técnica que permite la determinación de los criterios a utilizar en la evaluación de los distintos servicios sobre la base de la igualdad.

Identificación de los procesos y sus interrelaciones: se identifican todos los procesos que influyen en el buen desempeño del servicio seleccionado en la etapa anterior, teniendo en consideración la clasificación de los procesos utilizada por el modelo establecido según la ISO 9001:2015 y los requisitos vinculados con la formación y competencia del capital humano según NC 3001:2007. Se establece el mapa de procesos de la organización, que muestra las interrelaciones entre los procesos.

Revisión y elaboración de la documentación: la revisión y elaboración de toda la documentación constituye el objetivo de esta etapa. Basado en el diagnóstico de la primera etapa, se determinan los documentos que deben ser elaborados para dar cumplimiento a los modelos utilizados.

Implantación de la documentación propuesta: se hace de forma simultánea para todos los están involucrados en el proceso descrito. Debe estar dirigida por los jefes de cada proceso, los cuales deben realizar el monitoreo, que no es más que el control estricto de que el proceso se acuerdo al documento establecido. Durante esta etapa, pueden surgir nuevas dudas, sugerencias y propuestas de modificaciones a la documentación, las cuales serán recogidas por el responsable de la implantación.

Medición y seguimiento de los procesos: Establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, tener bien claros cuales son los signos vitales de la organización y direccionar la acción de mejora del proceso o los procesos de la empresa. La medición de los procesos involucrados, se establecen a nivel de cada proceso uno o varios indicadores que miden el desempeño de los mismos, la medición de los indicadores de eficacia se realiza a través de la ficha de proceso. Es en estas etapas donde se realizan auditorías internas.

Toma de acciones y mejora: el objetivo de esta etapa es tomar las acciones necesarias que permitan dar respuestas a las no conformidades detectadas en el monitoreo del desempeño de los procesos y en función de los resultados obtenidos en las auditorías internas.

Esta metodología permite una interacción entre todos los procesos y la mejora del desempeño a partir de indicadores y su medición, seguimiento y análisis, haciendo énfasis en el proceso de

gestión del capital humano, para garantizar una mayor satisfacción de los clientes internos y demostrar su interrelación con la satisfacción de los clientes externos.

Con su utilización se logra mejorar la calidad del servicio ofrecido, pero basándose fundamentalmente el capital humano y su gestión, depende en gran medida del estado de ánimo del hombre y su disposición de brindar la información solicitada. No aporta una propuesta de las técnicas que se deben utilizar en cada una de sus etapas o pasos. La metodología analizada se enfoca en la elevación de la calidad de los servicios, pero no diagnostica la situación de la calidad de la gestión del proceso que se analiza. Aunque se utiliza desde una perspectiva estratégica, no muestra el estado en el que se encuentran los procesos de la dirección y las reservas que estos pueden tener.

2.1.3 Metodología #3

Modelo para la gestión de la calidad del servicio (Vilalta Alonso 2004).

El modelo propuesto, plantea que existen cuatro elementos que deben tomarse en cuenta al producir los servicios: el cliente, la gente, la estrategia y el sistema (Albrecht and Zemke 1991), como se muestra en la figura 2.4.



Figura 2.4: Modelo de Albrecht y Zemke (1991).

Fuente: (Vilalta Alonso 2004).

1-Determinación de los requerimientos de los clientes: son los que espera, de alguna manera, encontrar el cliente en un servicio, son las características reales de calidad. La determinación de los requerimientos de los clientes es, evidentemente, el pilar sobre el que descansa este modelo. Implica, por supuesto, en primer término, identificar el mercado objetivo, o sea, quién es el cliente. Estos requerimientos de los clientes son principalmente de tres tipos:

- Beneficios de los bienes.

- Beneficios sociológicos.
- Beneficios sensoriales.

Estos elementos son lo que espera, de alguna manera, encontrar el cliente en un servicio, algo así como lo que algunos autores llaman características reales de calidad y que a partir de la traducción de ellas en características de calidad del producto (o sustitutas) se diseñará el mismo en función, precisamente, de cómo se mezclan esos requerimientos, de cuáles son más importantes o buscados en cada tipo de servicio.

Para la recopilación de esta información se sugiere la utilización de una herramienta capaz de agrupar la opinión de expertos y su coeficiente de concordancia, una de ellas puede ser el método Delphi, así como el análisis de encuestas, quejas y comentarios negativos del área objeto de estudio en un período determinado.

2-Diseño del servicio

Debe realizarse al mismo tiempo que el diseño del proceso de prestación (o de suministro) del servicio. El diseño del servicio es el proceso mediante el cual se convertirán en características del producto los requerimientos de los clientes. Es la visión real de lo que ve el cliente en su totalidad durante su estancia en el sitio donde se ofrece el servicio.

Pudiera decirse que consta de la determinación de tres aspectos fundamentales:

2.1 Determinación del ciclo de servicio.

Antes de definir el ciclo de servicio conviene abordar el concepto de momento de verdad. Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio. A la secuencia de momentos de verdad se le llama ciclo de servicio.

Los clientes y empleados llegan al momento de verdad con un conjunto de actitudes, valores, creencias y deseos que decidirán el desempeño, por una parte, del empleado y la percepción del cliente por otra. Y de esa relación saldrá el criterio, favorable o no, que de la calidad del servicio que tendrán los clientes.

En cada servicio se produce una secuencia de momentos de verdad. El cliente va recibiendo el servicio en la misma medida que este, en un proceso, se va produciendo.

2.2 Determinación de las características de calidad.

Son varias las formas en que se suelen clasificar las características de calidad de un producto, siendo una de las más conocidas la presentada por (Juran 1993) según la cual estas pueden ser:

- Técnicas
- Psicológicas

- Temporales
- Contractuales
- Éticas

Se considerará al servicio en tres dimensiones fundamentales, las cuales se muestran a continuación:

- Oferta: Entorno dentro del cual se presta el servicio.
- Condiciones ambientales: Bienes materiales y facilitadores.
- Servicio al cliente: Atributos vinculados con la interacción empleado-cliente.

Estas son características a lograr en el proceso y que permiten establecer metas perfectamente comprensibles a los empleados y demás miembros de la organización.

2.3 Determinación del nivel de servicio.

Los estándares específicos asociados a las características de calidad, los cuales serán cualitativos o cuantitativos, según el carácter de estas. El establecimiento de los niveles de servicio se utiliza como base para la capacitación, control de calidad y medición del desempeño. Es por ello que una de las causas potenciales de deficiencias de la calidad de servicios es el establecimiento de normas de calidad inadecuadas, aun cuando se comprenda por parte de los directivos de la organización lo que esperan los clientes (Zeithaml 1990).

3-Diseño del sistema de prestación del servicio

Normalmente se consideran los siguientes cinco (5) elementos como parte de un sistema de suministro de servicio:

3.1 Tecnología: El grado de automatización, el equipo, entre otros aspectos de interés.

3.2 Flujo de proceso: La secuencia de eventos que se producen para producir el servicio.

3.3 Tipo de proceso: Grado de contacto, adaptación e interacción.

3.4 Ubicación y tamaño: El lugar donde se ubica el servicio, el tamaño de cada área.

3.5 Fuerza de trabajo: Habilidades, tipo de organización, sistema de compensación, el grado de participación.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de diseñar el sistema de prestación del servicio, precisamente por la influencia que tiene sobre casi todos los otros, es el grado de contacto, adaptación e interacción, unido por supuesto a la estrategia de servicios adoptada por la organización y el propio producto servicio a ofertar.

El grado de contacto se mide por el porcentaje de tiempo que el cliente permanece en el sistema del tiempo total que se necesita para producir un servicio (Schoeder 1992).

En este punto se puede plantear la realización del diagrama de distribución en planta del área que se analiza, es decir, la zona de la cual el cliente no tiene una total visibilidad. Además, se puede analizar el cumplimiento de estándares

4-Ejecución del servicio

Es el conjunto de actividades que se realizan para entregar el servicio al cliente. Se puede realizar un diagrama de flujo del proceso que se analiza.

Se considera el gran momento de la verdad del servicio, pues de nada vale haber definido adecuadamente clientes, sus requerimientos, estrategias de servicios; haber diseñado exitosamente el servicio, el sistema de prestación del servicio y la manera de evaluar los resultados si a la hora de entregar el servicio ocurren fallos, es decir, falla la calidad de concordancia, que es precisamente una de las causas más comunes e importantes de la mala calidad de los servicios.

En estudios realizados se pueden detectar siete (7) factores causales claves que contribuyen a las deficiencias o problemas de calidad en la realización del servicio, los cuales se muestran a continuación:

Ambigüedad en las funciones.

Conflictos funcionales.

Desajuste entre los empleados y sus funciones.

Desajuste entre la tecnología y las funciones.

Sistemas inadecuados de supervisión y control.

Ausencia de control percibido por parte de los empleados.

Ausencia de sentido de trabajo en equipo.

Para el desarrollo de este paso se propone la aplicación de entrevistas tanto a clientes internos como externos, con el objetivo de conocer las deficiencias existentes en la ejecución del servicio. Se pudiera utilizar también la observación directa, pues muchos casos las posibles reservas existentes se detectan a simple vista y durante los horarios pico de trabajo.

Se puede recomendar aplicar el Servqual modificada, específicamente la diferencia 3 que se relaciona con las brechas existentes entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

5-Medición del servicio

Tiene como objetivo tomar información sobre la marcha del mismo, para tomar las acciones correspondientes, tanto de carácter evaluativo, como de carácter preventivo. La medición del servicio tiene como objetivo tomar información sobre la marcha del mismo, para tomar las acciones correspondientes, tanto de carácter evaluativo, como de carácter preventivo.

La selección de las formas de toma de datos, el procesamiento de los mismos, la definición de los indicadores que servirán de base a la evaluación y su obtención son aspectos de suma importancia, pero que no serán tratados en este trabajo. El diseño de este sistema debe realizarse paralelamente al diseño del producto y como parte del diseño del sistema de prestación del servicio.

En este paso se propone conocer la satisfacción de los clientes, que momento de la verdad del ciclo de servicio se considera crítico, permite que se realice un análisis de comentarios negativos que, a su vez, apoyados por el procedimiento en su totalidad, permiten determinar los procesos de la dirección que se encuentran implicados o con mayores reservas detectadas.

De modo general se puede plantear que, en primer lugar, esta metodología se ajusta perfectamente a la gestión de los servicios, es un modelo destinado a este tipo de empresa, que cumple con las condiciones y objetivos de la instalación que se investiga. Además, con la aplicación de esta metodología se ponen de manifiesto tres de las funciones de la calidad: la planificación, el mejoramiento y el control. Esta metodología constituye una herramienta para el alto mando de la empresa, pues es capaz de realizar una evaluación de la calidad de la gestión basada en gran medida en las reservas existentes en sus procesos, las funciones de la dirección y su comportamiento en el período que se analice. Permite que se cumpla con las características que piden los clientes en el servicio que se ofrece y la correspondencia entre el servicio planificado y el realmente ofrecido diariamente. Ofrece un grupo de herramientas que se encargan de conducir la investigación y con la capacidad de aportar resultados certeros.

2.1.4 Metodología # 4

Evaluación de la calidad de gestión empresarial (Camara 2010).

Paso 1: Definición de los procesos de la empresa.

En este primer paso se realiza un análisis de los procesos de la empresa y se clasifican en estratégicos, claves y de soporte según corresponda. Se establece un criterio de selección para otorgarle prioridad al proceso que se analiza.

Paso 2: Análisis del ciclo de servicio del proceso.

Se realiza el ciclo de servicio del proceso, se realiza una correspondencia entre los momentos críticos y las deficiencias presentes en cada uno de ellos, así como, el estado del aseguramiento de los recursos a utilizar por cada momento de la verdad en el proceso seleccionado.

Paso 3: Análisis de los indicadores que gestiona la empresa.

Fundamentalmente, a partir de la revisión de la documentación se analizan los indicadores utilizados para evaluar la gestión. Se realiza una clasificación de dichos indicadores teniendo en

cuenta dos criterios: según su naturaleza y su alcance. En este paso se determina la orientación de la empresa y dependiendo de este resultado se realiza una propuesta de indicadores, con la frecuencia a medir y el responsable de esa actividad.

Paso 4: Análisis de la satisfacción del cliente externo e interno.

Para la satisfacción del cliente externo se aplica una encuesta, se utiliza para ello la diferencia 5 del modelo servqual y para la satisfacción del cliente interno se aplica la diferencia 6 del modelo mencionado anteriormente.

Paso 5: Análisis de las causas que inciden en la insatisfacción del cliente.

Para conocer las causas que provocan las insatisfacciones de los clientes se realiza una tormenta de ideas desarrollada por siete expertos en el proceso que se analiza, luego se aplica el método Kendall para el filtrado de las principales causas que inciden en la insatisfacción de los clientes y por último se realiza un diagrama causa –efecto con las principales causas filtradas y sus subcausas.

Paso 6: Propuesta de acciones correctivas.

La propuesta de acciones es correctiva, pues ya sucedió el problema, se proponen para atenuar o tratar de eliminar las principales causas que provocan el problema principal del proceso que se analiza.

Esta metodología es ajustable a empresas de producción y de servicio. Con su aplicación se analiza la empresa desde la óptica del tipo de indicadores que gestiona y las propuestas de acciones que se pueden plantear son correctivas, pues no cuentan con una retroalimentación, no tienen carácter preventivo ni evaluativo. Ofrece un grupo de herramientas que se encargan de conducir la investigación. La metodología analizada no permite obtener un resultado de la calidad de la gestión, pues no aborda en ninguno de sus pasos los procesos de la dirección ni los de la calidad de la gestión.

2.1.5 Metodología # 5

La calidad de la gestión educativa y la deserción escolar del nivel primario en la institución educativa (Silva de Ochoa Chorrillo 2010).

Paso 1: Tipo y diseño de la investigación.

En este paso se clasifica la investigación por tres criterios fundamentales: el tipo de pregunta planteada en el problema: investigación teórica o práctica, nivel descriptivo o correlacional.

Por el método de estudio de las variables: cuantitativa o cualitativa. Por el tiempo de aplicación de la variable: temporal, transversal, entre otros.

Paso 2: Operacionalización de las variables.

Se realiza un análisis de cada variable por tipo (dependiente e independiente), en su relación con dimensiones (institucional, pedagógica, administrativa, entre otras) y sus respectivos indicadores dándoles una puntuación que se extrae de encuestas aplicadas y se obtiene como resultado un índice en la escala siguiente: casi siempre, a veces, frecuentemente y siempre.

Paso 3: Diseño del estudio.

En este paso se definen las variables de la investigación para luego llegar a la conformación de una función.

X (V.I.) = Calidad de la gestión educativa

Y (V.D.) = Deserción escolar

Notación funcional: $Y = f(X)$

Paso 4: Población y muestra.

Se determina como universo de estudio universo a los estudiantes del nivel primario y secundario, al personal directivo, docentes de ambos niveles y administrativo que labora en la institución educativa, se determina el marco muestral, el tipo de muestreo, la unidad de muestreo, entre otros.

Paso 5: Técnicas de recolección de datos.

Se define el tipo de instrumento a utilizar, el cual puede ser el cuestionario o encuesta.

Paso 6: Validez y fiabilidad del instrumento de medición.

6.1 Preparación de datos: se utiliza una preparación computarizada, empleando el software estadístico SPSS.

6.2 Técnica estadística a usar: las técnicas estadísticas de correlación y medidas de asociación.

6.3 Tipo de análisis: análisis bivariado y cuantitativo.

6.4 Presentación de datos: los datos se presentaron en tablas de distribución de frecuencia gráfico de histogramas y diagrama de dispersión.

Aunque esta metodología en la esfera educacional muestra resultados notables, posee sus reservas en otras áreas investigativas. No cuenta con suficiente claridad acerca de las técnicas y herramientas a utilizar. Presenta una visión de las dimensiones más afectadas, pero no permite a su vez determinar las reservas existentes en el proceso de dirección y en la toma de decisiones.

2.1.6 Metodología # 6

Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz" (Paucar Sánchez 2010).

Paso 1: Operacionalización de las variables.

Se realiza un análisis de cada variable por tipo (dependiente e independiente), en su relación con dimensiones (institucional, higiénicos, factores motivacionales, entre otras) y sus respectivos indicadores.

Paso 2: Tipificación de la investigación.

Se especifica y argumenta el tipo de investigación (correlacional u otra).

Paso 3: El diseño de la investigación.

Se establece el grado de relación existente entre las dimensiones y las variables, es decir, medir el grado de relación existente entre dos o más variables o conceptos en un contexto. Esta actividad puede llegar a esquematizarse para una mejor comprensión.

Paso 4: Población y muestra de investigación.

Se refiere a la población a la integración de la plana directiva, jerárquica, docentes nombrados y contratados. Mientras que la muestra puede ser el total de la población si así lo decide el investigador.

Paso 5: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo de este paso se propone la utilización de encuestas, guías con escala de evaluación, la observación directa y el análisis documental.

Paso 6: Técnicas de análisis y procesamiento de los datos.

Se propone la utilización del coeficiente de correlación de Pearson es una prueba de elección para establecer el grado de relación existente entre dos variables cuantitativas.

Esta metodología posee la virtud de proponer algunas herramientas y técnicas, las cuales pueden ser enriquecidas con otras. Se ha utilizado frecuentemente para la investigación y análisis de aspectos subjetivos y en ninguno de sus pasos hace énfasis a la toma de decisiones, a los procesos de la calidad de la gestión y de la dirección y sus reservas, de este modo denota poca claridad en la evaluación de la calidad de la gestión del proceso analizado.

2.2 Metodología seleccionada

Las metodologías citadas anteriormente para la evaluación de la calidad de la gestión tienen aspectos en común, pues tratan elementos de notable importancia para la realización de este tipo de estudio entre los que se encuentra: el análisis de indicadores, la representación del proceso y el ciclo de servicio, la aplicación de encuestas, entre otros aspectos.

Aunque todas estas metodologías constituyen el cimiento de innumerables investigaciones de interés desde el instante en que fueron diseñadas y planteadas, se considera que el modelo propuesto por (Albrecht and Zemke 1991) para la gestión de la calidad del servicio es el que se ajusta a la situación y condiciones en que se encuentra el hotel La Salina, el cual constituye el objeto de estudio de la investigación. Esta metodología posee varias potencialidades que la

distingue del resto de las metodologías analizadas dentro de las que se encuentran a las que se presentan a continuación:

Pone de manifiesto procesos de la dirección que tributan a la calidad de la gestión, tal es el caso de la planificación y el control. Se observa la relación establecida entre el servicio brindado y el que pide el cliente, pues tiene bien en cuenta las características que espera encontrar el cliente en el servicio recibido. Ofrece un grupo de herramientas que se encargan de conducir la investigación.

Permite que se tomen medidas de carácter preventivo, pues el propio modelo cuenta con un proceso de retroalimentación que ayuda al mejoramiento del proceso que se analiza. Establece una sinergia entre los procesos de la calidad de la gestión y las funciones de la dirección, de este modo detectar todas aquellas reservas que se puedan mejorar, que generaría mayores beneficios y mejores condiciones de trabajo.

La metodología seleccionada ayuda a la dirección de la entidad a la toma de decisiones y evaluación del comportamiento del proceso que se estudia. Analiza el proceso comenzando por los requerimientos de los clientes y culmina con la evaluación del comportamiento del proceso, de este modo se evidencia la total participación del personal de la instalación, desde el que se encuentra involucrado en la prestación del servicio hasta el que lo dirige.

Aunque el modelo propuesto por (Albrecht and Zemke 1991) está diseñado para la gestión de la calidad del servicio se ajusta perfectamente a la situación actual del hotel La Salina, pues hoy no se detectan ni se mitigan fácilmente todas aquellas reservas que influyen directamente en la correcta calidad de la gestión de las principales actividades del proceso de restauración.

Otro de los problemas que presenta la instalación es que no se encuentra enfocada en la estrecha relación que existe entre las reservas y las funciones de la dirección y los procesos de la calidad de la gestión, es decir, cada una de ellas está ligada a uno o varios procesos de la dirección, ya sea la planificación, la organización, la dirección o el control. Este modelo demuestra la importancia que tiene la participación del personal desde el trabajador hasta la alta gerencia para la toma de decisiones y el cumplimiento de las actividades planificadas para lograr niveles superiores de desempeño y otorgar una evaluación de la calidad de la gestión del proceso seleccionado.

2.3 Principales técnicas y herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación

2.3.1 Método Delphi

El método Delphi se clasifica en método de expertos con varias iteraciones sin intercambio directo entre ellos y tiene como objetivo obtener el más confiable consenso de opiniones de un

conjunto de expertos. Consiste en un proceso iterativo de encuestas (rondas) a cada experto de forma individual, evitando la interacción entre ellos.

Para ratificar características de calidad y buscar consenso en cuanto a la nomenclatura de las mismas se le pregunta a cada uno de los expertos por separado:

¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las características de calidad del producto o servicio?

| Características | SI | NO |
|------------------|----|----|
| Característica1 | | |
| Característica 2 | | |
| Característica3 | | |
| Característica n | | |

Una vez que todos los expertos dan su respuesta, se recoge esta información en una tabla para determinar el nivel de concordancia para cada característica de calidad a través de la expresión:

$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$ donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje para cada característica.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Empíricamente, si resulta $Cc \geq 90\%$ se considera aceptable la concordancia. Las Cc que obtuvieron valores $Cc < 90\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

A continuación de este paso se puede conocer la importancia de cada característica (ponderación) y con esta información aplicar la dócima no paramétrica de Kendall.

2.3.2 Ciclo de servicio

Sumatoria o mapa de los momentos de la verdad, recorrido que hace el cliente por todos los puntos del sistema de servicio, poniéndose en contacto con la organización, a este contacto se le denomina momento de la verdad, constituye un momento de riesgo porque es donde el cliente externo percibe satisfacción o insatisfacción, productos de fallos en el servicio. Se debe minimizar los momentos de la verdad para así disminuir los riesgos. Aquel momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad del servicio se denomina momento crítico y se le fijan estándares físicos y normas.

Momento de la verdad.

El momento de la verdad como aquellos en los que el cliente está en contacto con la empresa por diversas vías (contacto telefónico, visita de un comercia, entre otros y se forma una opinión

de la calidad del servicio prestado. Ese contacto del cliente con cualquier elemento físico de la organización.

Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio (Bradford and Albrecht 1990).

2.3.3 Diagrama de distribución en planta

El objetivo principal del diagrama en planta es representar una ordenación secuencial de las áreas y del equipo de trabajo y conocer de forma gráfica la distribución de las principales áreas con que se cuenta para desarrollar el servicio.

La distribución en planta permite conocer la ubicación exacta del objeto que se analiza, detectar reservas existentes y demostrar si la solución propuesta elimina o atenua la deficiencia.

2.3.4 Encuesta

Su principal ventaja es que recopila gran información en poco tiempo y con un contenido que puede ser interesante y productivo para la empresa. El clima organizacional sobrepasa los marcos de los clientes internos, llegando hasta la percepción de los clientes externos.

La encuesta debe ser elaborada por un equipo profesional en estos temas, para obtener confiabilidad. Debe además tomarse medidas para garantizar su anonimato, así como su uso exclusivo para fines de trabajo cuando se ejecuta sin tomar todos estos cuidados, puede tener efectos nocivos, redundando incluso muy desafortunadamente en el clima organizacional. Asimismo, debe tenerse seriamente en consideración la confidencialidad que deben poseer las personas que laboran en su aplicación y en el procesamiento de los datos. Esto lo hará creíble y confiable para todos los trabajadores de la empresa. Todo lo cual repercutirá en más sinceridad y menos inhibición al expresar sus criterios.

Hoy en día estamos acostumbrados a las encuestas como una fuente principal de conocimientos de las opiniones del público, que difícilmente podemos imaginar una sociedad sin este tipo de investigación para obtener la información acerca de la opinión pública a través de este eficaz instrumento. Durante la aplicación de esta técnica se establece una comunicación con el sujeto. Tal comunicación es un proceso de relación biunívoca, ya sea escrita o verbal que necesariamente facilita los datos que se necesitan, la captación de la información durante el proceso de comunicación se realiza mediante un cuestionario.

2.3.5 Entrevistas

La entrevista es una conversación con un propósito definido entre la persona que entrevista y el o los entrevistados. Es una técnica multipropósito, que puede tener como objetivo obtener determinada información, pero también ofrecer o facilitar información e influir en aspectos

conductuales del entrevistado. Dentro de sus ventajas se encuentran, que permite una comunicación más íntima, no se necesita tanto tiempo como en la observación, ya que la información se encuentra sintetizada y se puede profundizar en el tema a abordar.

La entrevista es un valioso instrumento que generalmente no se emplea explotando todas las potencialidades. En ocasiones se utiliza con formalidad y con una planeación preconcebida para tratar determinado tema, cerrando las posibilidades de intercambio en términos menos oficiales, lo cual permitirá evaluar aspectos que componen el clima laboral. Esta técnica es favorable para aplicar todo lo aprendido en las habilidades comunicativas, sobre todo a las capacidades de escuchar, de interrogar y de hacer silencio.

2.3.6 Modelo servqual modificado

Es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Su objetivo es evaluar y diagnosticar la calidad del servicio. El enfoque del instrumento servqual utilizado en este estudio se centra en las deficiencias que existen en las empresas y que contribuye a que los clientes tengan una percepción de baja calidad en los servicios recibidos.

En el cuestionario de servqual aparece una sección sobre las expectativas (que contiene 22 declaraciones) y una sección sobre las percepciones (que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de la empresa específica), contiene una sección que utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios.

Para evaluar la calidad de un servicio con servqual, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas-percepciones). Específicamente, la deficiencia 5, es decir, la puntuación de servqual para cada pareja de declaraciones y para cada cliente, se calcula de la siguiente manera: Puntuación servqual = Puntuación percepciones - Puntuación expectativas

El enfoque del instrumento servqual utilizado en este estudio se centra en las deficiencias que existen en las empresas y que contribuye a que los clientes tengan una percepción de baja calidad en los servicios recibidos. Respecto a las medidas que se deberían tomar para lograr un control de calidad eficaz en los servicios, pueden ser distribuidos en 4 clases de discrepancias y diferencias, que se corresponden con las percepciones que tienen los ejecutivos sobre la calidad de los servicios y las tareas asociadas con su prestación, a los clientes; esas 4 diferencias constituyen las causas más importantes de las deficiencias en la calidad de los servicios, tal y como la perciben los clientes.

Las deficiencias percibidas por los clientes se denominan diferencia 5 y las producidas internamente en las empresas proveedoras de servicios, como las diferencias de la 1 a la 4.

Atributos (para diferencia 2, 3, 4): tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Tangibilidad: Se refiere a los aspectos visuales del servicio, a la apariencia de la persona que proporciona el servicio, a los equipos usados para realizar el proceso, al lugar o cualquier otro elemento que pueda apreciar o valorar el cliente, en su contacto con el servicio.

Fiabilidad: No es más que cumplir con lo prometido de forma exacta y además de forma confiable. Es decir, cumplir con las promesas realizadas por la institución (empresa). Garantizar que el servicio brindado tenga el mínimo de errores.

Capacidad de respuesta: Velocidad a la que se presta el servicio acompañada de un deseo de ayudar al cliente. Que las empleadas reaccionen ante las necesidades del cliente.

Seguridad: Habilidades, conocimientos del suministrador del servicio, la educación, corrección, respeto al cliente. Es el grado en que las empresas convencen a sus clientes de que son organizaciones serias, merecedoras de confianza, tiene relación con la eliminación de la duda, el riesgo, la amenaza que el cliente pueda sentir al tener contacto con la organización.

Empatía: Significa que se le explique al cliente en un idioma comprensible, sin jerga. Denota la capacidad que tiene el empleado de ponerse en el lugar del cliente, de tomar el tiempo necesario para averiguar que quiere y luego hacer que el servicio encaje perfectamente en su deseo.

Diferencia 1: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Cuando los directivos de más alto nivel, que ostentan la autoridad y la responsabilidad para asignar las prioridades, no comprenden realmente las expectativas de servicio de los usuarios, pueden provocar el inicio de una cadena de malas decisiones y uso poco eficiente de los recursos, lo que provoca como resultado una percepción de baja calidad en los servicios. El primer e imprescindible paso en el perfeccionamiento en la calidad de los servicios, consiste en que la dirección de la empresa adquiera suficiente información entre las expectativas de los usuarios que le permitan disminuir las discrepancias ocasionadas por la diferencia 1.

Diferencia 2: discrepancias entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Otro prerrequisito para proporcionar una alta calidad radica en el logro de una actuación estándar que refleje las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los usuarios.

Cuando existen normas que reflejen lo que los usuarios esperan (por ejemplo, trato amable, respuestas rápidas y promesas cumplidas); es muy probable que la percepción de la calidad se incremente. En consecuencia, disminuir la dimensión de la diferencia 2 estableciendo normas que respondan a las expectativas de los clientes debe producir un impacto favorable en las percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad de los servicios (diferencia 5).

Diferencia 3: discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Una deficiente prestación del servicio (diferencia 3) puede tener su origen en una amplia variedad de limitaciones (por ejemplo, empleados no suficientemente capacitados, sistemas internos incapaces de darle el apoyo necesario del personal de contacto, insuficiente capacidad para dar el servicio). Para ser efectivas las normas, no sólo deben reflejar las expectativas del consumidor, sino que también deben estar apoyados por recursos adecuados y apropiados (personal, sistema, tecnología). Además, para que las normas sean efectivas deberán establecerse los mecanismos que aseguren su cumplimiento. Cuando la prestación del servicio no cumpla con las normas (diferencia 3), tampoco cumplirá con las expectativas de los usuarios respecto a la calidad del servicio (diferencia 5). La relación directa e implícita entre las diferencias sugiere que, asegurando que se utilicen todos los recursos necesarios para lograr que las normas se implanten, deberá reducirse la diferencia 5.

Diferencia 4: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Las discrepancias entre la prestación de un servicio y las comunicaciones externas que se hacen sobre ellas, afectan negativamente la evaluación que hacen los clientes sobre la calidad del servicio. Esta diferencia 4 refleja, en esencia, una ruptura fundamental en la coordinación que debe existir entre los responsables de prestar el servicio y los responsables de describirlos y/o proporcionarlo. Coordinar eficazmente las características reales de la prestación de servicio con la comunicación externa reducirá la diferencia 4 y, en consecuencia, también afectará positivamente la diferencia 5.

Diferencia 5: representa las discrepancias potenciales que pueden existir desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio percibido. Los factores claves que determinan las expectativas de servicio de los clientes son las comunicaciones boca-oído, las necesidades personales, las experiencias y las comunicaciones externas de los proveedores del servicio. Las restantes diferencias contribuyen a la existencia de esta diferencia.

Para lograr la calidad requerida es necesario poner atención tanto en las relaciones con los clientes como en las relaciones interpersonales dentro de la empresa; de aquí nace el criterio de

cliente interno y cliente externo. Por lo tanto, para lograr globalmente la calidad requerida se considerarán y se tratarán las relaciones entre las personas dentro y fuera de la organización.

Diferencia 6: esta mide la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Consta de 7 atributos: (trabajo, salario, condiciones de trabajo, trato y relaciones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipos) y 27 ítems. Se sustenta en la necesidad de lograr la satisfacción del cliente interno como base del logro de la satisfacción del consumidor.

Diferencia 7: es la generalización de la diferencia 1 al cliente interno. Aquí se comparan las percepciones que tienen los directivos de las necesidades de sus subordinados con las verdaderas expectativas de los trabajadores.

2.3.7 Observación directa

La observación es un elemento fundamental en cualquier proceso ya sea investigativo o no que se quiera llevar a cabo. Consiste en observar atentamente un hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es precisamente en esta técnica que los especialistas se apoyan para obtener el mayor número de datos. Constituye un método primario de recopilación de información acerca del objeto de estudio, basado en la percepción sistemática o global del objeto.

La observación debe realizarse de manera minuciosa y reiterada, se utiliza para verificar de forma directa el funcionamiento del centro, la forma en que se trabaja, la organización del proceso, entre otros aspectos de interés. La ventaja de utilizar esta herramienta es que se reconocen los actos, en lugar de aceptar las opiniones.

2.3.8 Cuestionario

Un cuestionario recoge en su interior un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionarios necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados, antes de ser utilizados a gran escala. En cuestionarios preparados de manera poco cuidada pueden descubrirse diversos errores.

La redacción de un cuestionario no es una tarea sencilla como puede parecer a primera vista. Esta requiere mucha reflexión, un análisis de los problemas que puedan aparecer en ese proceso de obtención de información, así como una actitud de precaución y el carácter provisional del instrumento que va usarse y las preguntas que se incluirán.

2.3.9 Muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de

hacer inferencias sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Existen muchos procedimientos diferentes mediante los cuales los investigadores pueden seleccionar sus muestras. Para el cálculo del tamaño de muestra se utiliza la fórmula de proporciones:

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2(N-1) + K^2 * P * Q} \text{ Donde:}$$

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

P y Q: valores de probabilidad relacionada con la ocurrencia o no de clientes satisfechos. Los valores de P=Q=0.5 como supuesto de máxima variabilidad.

K: constante igual a 2(K=2), siempre que se trabaje con un nivel de confianza de un 95 %.

2.3.10 Análisis documental

El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos información del documento o registro para el desarrollo de una investigación. Su utilización facilita el acceso a los datos reales del objetivo que se persigue, enriquece el análisis que se realiza y permite alcanzar resultados certeros.

2.4 Conclusiones parciales del capítulo II

1- Luego de analizar seis (6) metodologías de las existentes en la literatura, se selecciona el modelo propuesto por (Albrecht and Zemke 1991) para evaluar la calidad de la gestión del proceso de restauración pues se ajusta a la necesidades del restaurante y aporta las herramientas necesarias para desarrollar la investigación.

2- Se explican las principales técnicas y herramientas a utilizar en la investigación, que tributan al procedimiento y posibilitan obtener los resultados necesarios para resolver el problema que se plantea.

Capítulo III: Resultados de la investigación

En el presente capítulo se pretende, luego de la realización de una breve caracterización del objeto de estudio, llevar a cabo la aplicación de la metodología seleccionada y descrita en el capítulo anterior y exponer los resultados de la investigación acerca de la calidad de la gestión del proceso de restauración en el hotel la Salina del polo turístico Varadero en el año 2017, para de este modo, poder detectar las reservas existentes en los procesos de la dirección (planificación, organización, dirección y control) y realizar una propuestas de medidas que atenúen o logren eliminar los problemas detectados durante la investigación.

3.1 Caracterización del objeto de estudio. Selección del proceso a investigar

El hotel La Salina se encuentra ubicado en el polo turístico Varadero, su objeto social es brindar un producto turístico de óptima calidad a través de una amplia gama de ofertas que para todos los gustos y exigencias puedan solicitar sus visitantes. Se dedica a la actividad turística, con el objetivo de obtener elevados ingresos y utilidades, regido por el principio de potenciar los valores de la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana, orientado a un segmento de mercado medio y alto, mediante la promoción del turismo internacional y la modalidad todo incluido.

La misión es la satisfacción plena de nuestros huéspedes, superando sus expectativas alcanzando altos niveles de productividad y fomentar permanentemente el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. La visión es ser el principal referente de la cadena Blue Diamond en el Caribe.

Cuenta con ocho (8) bares que se extienden por toda la instalación y ofrecen bebidas nacionales e internacionales, los mismos se mencionan a continuación: lobby bar "El cabildo", snack bar "Las cascadas", snack bar "Río almendares", bar piscina " Las cascadas ", bar piscina " Muelle de luz ", teatro bar " Tacón", bar playa" Puerto carenas" y el sport bar.

El resort cuenta con seis (6) restaurantes: restaurante buffet internacional "La ceiba", restaurante mediterráneo, restaurante italiano "Fontana di Trevi", restaurante japonés "Tepanyaki", restaurante "El mexicano", restaurante "El criollo", en los que se desarrollan los servicios de desayuno, almuerzo y cena según corresponda.

En varios espacios la dirección del hotel La Salina se ha enfocado en las inestabilidades que se han dado en los procesos de la calidad del gestión dentro de la de restauración y especialmente en el restaurante italiano, dadas fundamentalmente por frecuentes quejas emitidas por los clientes, el incumplimiento de las actividades programadas, el poco control realizado, entre otros aspectos fundamentales que influyen en el comportamiento de la calidad de la gestión.

El alto mando de la instalación posee un marcado interés de realizar un estudio con las características y la magnitud que plantea el modelo seleccionado, pues no cuenta antecedentes ni resultados con anterioridad que evalúen la calidad de la gestión del restaurante y los procesos de la dirección que se encuentran implicados.

Históricamente el restaurante italiano ha sido el de mayor elección por los clientes, pero en los últimos años se ha visto deteriorada su popularidad, su aceptación y el arribo de nuevos clientes ha decaído notablemente en el año 2017 en relación con el 2016 y el 2015 como se muestra en el gráfico 3.1.



Gráfico 3.1: Arribos de clientes al restaurante italiano en los años 2015-2017.

Fuente: Elaboración propia.

Contribuye a la selección el hecho de que, en el segundo semestre del año 2017, el restaurante italiano ha albergado el mayor número de quejas, las cuales representan 27 % del total de quejas o comentarios negativos realizados por los clientes. Es el segundo restaurante con mayor capacidad con el arribo de 150 clientes diarios, posee la mayor cantidad de turnos de trabajo y por si fuera poco lidera las ventas extra cartas en comida y en bebidas, lo cual permite que aumenten considerablemente los ingresos generales de la instalación. Ver gráficos 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5 respectivamente. Por la influencia que posee para elevar los ingresos del hotel y el interés que le presta la alta dirección al restaurante italiano, se considera de vital importancia para la toma de decisiones conocer la calidad de su gestión y la existencia de los procesos de la dirección con reservas.

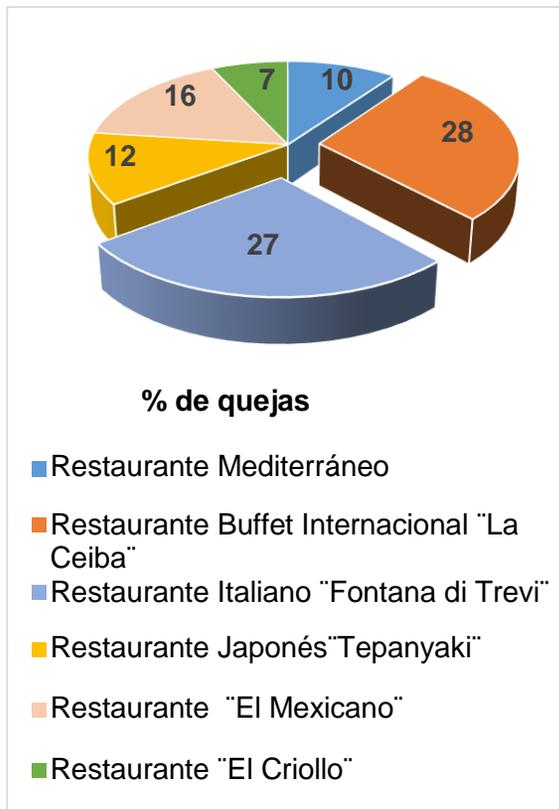
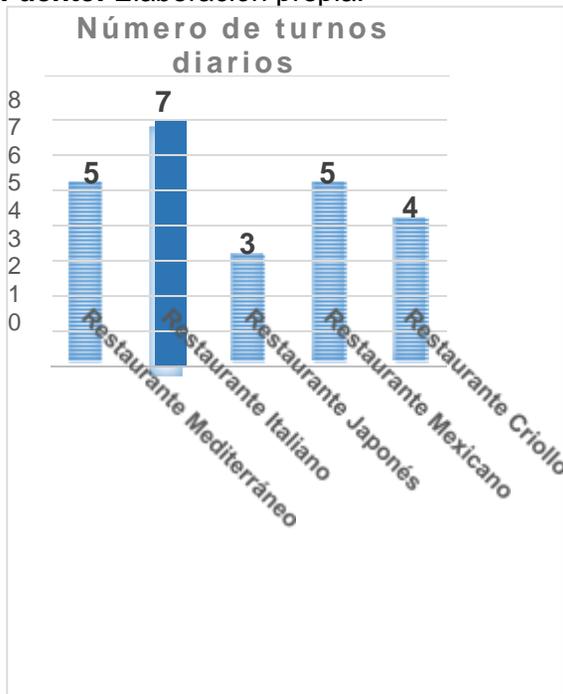


Gráfico 3.2: Porciento de quejas.

Fuente: Elaboración propia.



Autora: Marlenys Machín Díaz

Capacidad (Clientes)

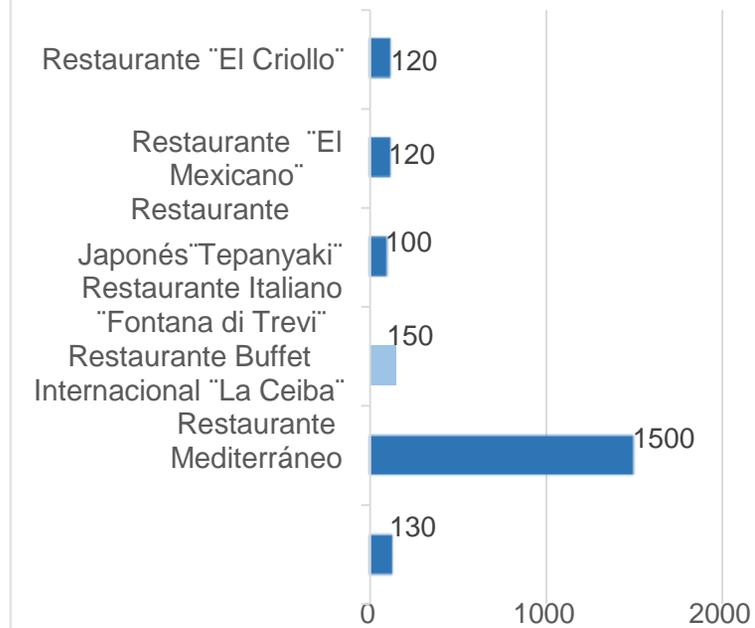


Gráfico 3.3: Capacidad total (clientes).

Fuente: Elaboración propia.

% Ventas extracartas

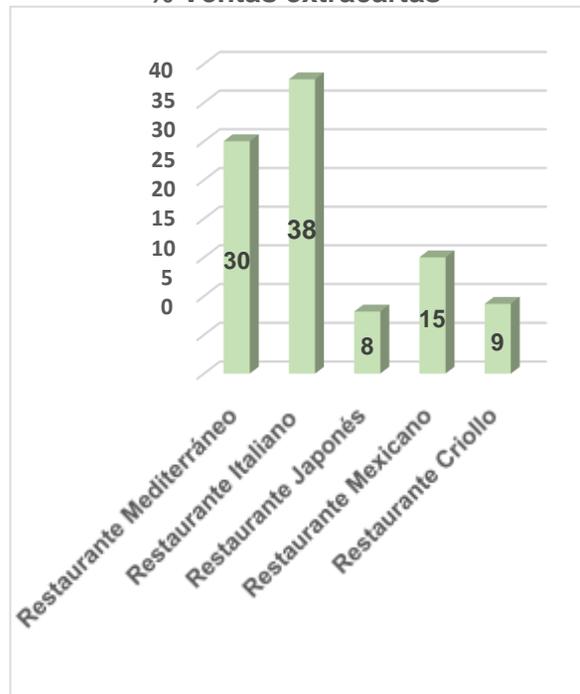


Gráfico 3.4: Turnos diarios.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.5: Ventas extracartas.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Determinación de los requerimientos de los clientes

Para la dirección de cualquier empresa y en especial la que constituye el objeto de estudio de la investigación, conocer los requerimientos y exigencias de los clientes representa la razón de ser de la instalación e involucran los procesos de la calidad de la gestión. La alta dirección del hotel La Salina para conocer las necesidades de los clientes utiliza varias vías y mecanismos tal es el caso de las redes sociales, utilizando con mayor frecuencia la red social Trip Advisor donde el cliente expone sus criterios y opiniones acerca de los servicios de la instalación y todo ello posee una repercusión notable para la instalación, permite el incremento o no del segmento del mercado y el arribo o no de nuevos clientes al hotel y fundamentalmente al restaurante italiano. Además, utiliza las encuestas aplicadas por Geshotels y por el Grupo de Turismo Gaviota, en las cuales se puede conocer la satisfacción de los clientes y las opiniones, exigencias, criterios y expectativas de los clientes encuestados.

Los requerimientos de los clientes están relacionados con las características del mercado al que pertenecen los huéspedes que se hospedan en la instalación y visitan los restaurantes, especialmente el italiano. La entidad al tener la característica de ser un hotel familiar, es visitada por el segmento medio alto de la sociedad canadiense, francesa y alemana, sin olvidar el mercado nacional que cada año aumenta el número de visitas.

En un primer momento se realizó un análisis de las encuestas realizadas por Geshotels y por Gaviota en el período de enero a diciembre del año 2017 para detectar las principales quejas y comentarios negativos realizados por los clientes sobre el restaurante italiano, como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1: Principales quejas y comentarios negativos de los clientes en el año 2017.

| Restaurante italiano | Frecuencia de aparición | | | | |
|---|-------------------------|-----------------|----------------|-------------|-----------|
| | Enero- Marzo | Abril- Junio | Julio- Sept | Oct- Dic | Total |
| Principales quejas y comentarios negativos de clientes | | | | | |
| Servicio es muy lento | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 |
| Demoras en la entrega de los platos | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| Mucha cola para entrar | 5 | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Poca amabilidad | 2 | 1 | 2 | 4 | 9 |
| Poca variedad de la comida y la bebida | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| Comida sin la temperatura adecuada | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|-----------|
| Pocas opciones de comida italiana | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 |
| No hay coctel de bienvenida | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| No existen todos los platos de la carta | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| Insuficiente cantidad de vasos, platos y copas | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 |
| Pocas ofertas té y café en la comida | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 |
| Insuficiente cantidad de mesas | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| Inadecuado diseño del restaurante | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| Pocas opciones de bebidas extra carta | 2 | 2 | 3 | 2 | 9 |
| Inadecuada iluminación del restaurante | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Mesas del restaurante sucias | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| Mejorar los idiomas extranjeros | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |

Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia de aparición de las principales quejas de los clientes dentro del restaurante italiano en el período analizado se establece de la manera siguiente: 1 (de 1 a 29 veces), 2 (de 30 a 59 veces), 3 (60 a 89 veces), 4 (90 a 119 veces) y 5 (más de 120 veces). Se determinaron como principales quejas y comentarios negativos los que se muestran a continuación: servicio es muy lento, demoras en la entrega de los platos, mucha cola para entrar, poca variedad de la comida y la bebida, comida sin la temperatura adecuada, insuficiente cantidad de mesas, mejorar los idiomas extranjeros.

En un segundo momento en los meses de noviembre y diciembre de 2017 se aplicó un cuestionario creado por la autora, con la ayuda de la dirección con las características siguientes: la población que la componen 1250 clientes, $e = 5\%$, nivel de confianza del 95 % y se obtiene una muestra de 303 clientes de diferentes nacionalidades (canadiense, alemana, rusa, chilena, argentina y cubana). En el cuestionario se les pregunta a los clientes sobre los aspectos que ellos consideran fundamentales para alcanzar sus expectativas y los requisitos que se deben cumplir en el mencionado restaurante. [Anexo1](#)

Luego de la aplicación del cuestionario se obtiene como resultado un grupo de características las cuales se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Resultados de la aplicación del cuestionario.

| Necesidades del cliente | Frecuencia de aparición (veces) |
|---|--|
| 1. Variedad de la comida | 256 |
| 2. Rapidez en la entrega la comida | 282 |
| 3. Restaurante higiénico y climatizado | 236 |
| 4. Variedad en la comida y en la bebida | 304 |
| 5. Rapidez en el servicio | 210 |

| | |
|--|-----|
| 6. Los alimentos frescos | 389 |
| 7. Ambiente agradable (música y decoración) | 274 |
| 8. Buen servicio del dependiente (amabilidad, cortesía, empatía) | 246 |
| 9. Correcta elaboración de la comida | 268 |
| 10. Adecuada temperatura de los alimentos | 294 |
| 11. Adecuada preparación idiomática del personal | 397 |
| 12. Minimizar los tiempos de espera para entrar al restaurante | 214 |
| 13. Suficiente cantidad de cubiertos | 150 |
| 14. Cristalería homogénea | 100 |
| 15. Suficiente cantidad de servilletas | 98 |
| 16. Mantelería limpia | 124 |

Fuente: Elaboración propia.

A las características con una frecuencia de aparición mayor que 200 veces se le aplica el método Delphi para definir las fundamentales tomando como panel de expertos a especialistas de alto prestigio y conocimiento sobre el tema que se aborda y a miembros de la alta dirección de la instalación. A las mismas se les determina el coeficiente de Delphi para seleccionar las características reales que a consideración de los expertos son las fundamentales tomando como parámetro de comparación $C_c \geq 0.90$, teniendo en cuenta que:

$C_c = (1 - n / V_t) * 100$. Los resultados de este método se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.3: Resultados de la aplicación del método Delphi.

| Características | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | CC |
|---|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| Variedad en la comida | sí | sí | no | sí | sí | sí | sí | 85,71 |
| Entrega de la comida en tiempo | sí | 100,00 |
| Restaurante higiénico y climatizado | no | no | sí | sí | no | sí | sí | 57,14 |
| Variedad en la comida y en la bebida | sí | 100,00 |
| Rapidez en el servicio | sí | no | no | sí | no | sí | no | 42,86 |
| Los alimentos frescos | sí | sí | sí | sí | no | sí | sí | 85,71 |
| Ambiente agradable (música y decoración) | sí | no | sí | sí | no | no | sí | 57,14 |
| Buen servicio del dependiente (amabilidad, cortesía, empatía) | sí | sí | no | sí | sí | sí | sí | 85,71 |
| Correcta elaboración de la comida | sí | 100,00 |
| Adecuada temperatura de los alimentos | sí | 100,00 |
| Insuficiente preparación idiomática del personal | sí | 100,00 |
| Minimizar los tiempos de espera para entrar al restaurante | sí | sí | sí | no | sí | sí | sí | 85,71 |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la aplicación del método Delphi se determinaron como características principales las que se muestran a continuación: entrega de la comida en tiempo, variedad en la comida y en la

bebida, correcta elaboración de la comida, adecuada temperatura de los alimentos, poca insuficiente preparación idiomática del personal.

Los principales requerimientos que se detectaron en la investigación constituyen una parte importante para la posterior solución los problemas existentes en el restaurante italiano. Instauran un punto de mira para la evaluación de la calidad de la gestión y detectan las reservas que puedan existir en procesos de la dirección como la planificación (trazarse objetivos, tareas, metas y los responsables de cada uno de ellos) y la organización (establecer el flujo adecuado de la estructura y los recursos), así como las deficiencias existentes en la calidad de la gestión de la restauración en el hotel y la toma de mejores decisiones de por parte de los directivos.

Con el conocimiento por parte de la administración de las exigencias de los clientes, traducidas en los requerimientos de estos se logra un pilar fundamental para trazarse los objetivos y las actividades de planificación, organización, control y dirección dentro del proceso de restauración y su posterior seguimiento y cumplimiento capaz de obtener como resultado una evaluación satisfactoria de la calidad de la gestión del proceso que se investiga.

El alto mando basándose en los requerimientos obtenidos, en primer lugar, conoce las exigencias de los clientes que se deciden por este servicio y en segundo lugar puede desarrollar una estrategia donde se logre la calidad de la gestión del proceso que se investiga tomando como guía el cumplimiento de las actividades planificadas, organizadas, dirigidas y controladas por las partes involucradas. Los requerimientos sientan la base de la calidad de la gestión, orientan la investigación a la obtención de los resultados correctos y la detención de reservas existentes en los procesos de la dirección para una aceptada toma de decisiones.

3.3 Diseño del servicio

El diseño del servicio se encuentra encaminado a todas aquellas acciones que el cliente puede observar desde que se pone en contacto con el restaurante, además constituye un aspecto importante para la alta dirección que se encuentren involucrados los procesos de la calidad de la gestión y de la dirección para posteriormente analizar el cumplimiento de estándares, actividades y acciones establecidas.

El restaurante italiano como su nombre lo indica se dedica a ofrecer comida de nacionalidad italiana y bebidas que la acompañen, posee un horario de apertura y cierre que abarca desde las 06:00 pm hasta las 10:00 pm. En la temporada de alza turística y de mayor demanda (noviembre a marzo), acoge diariamente un total de 150 clientes, los cuales realizan su reservación distribuidos en siete turnos de trabajo con los siguientes horarios: 06:00 pm, 06:30 pm, 07:00 pm, 07:30 pm, 08:00 pm, 08:30 pm, 09:00 pm. Se comienza la organización y cierre del restaurante a las 09:30 pm. El mayor número de reservas ocurre en los turnos siguientes:

07:00 pm, 07:30 pm, 08:00 pm, 08:30 pm, pues son los más solicitados, es donde se encuentra el cuello de botella generado por la cola para entrar al restaurante y se han dado la mayor cantidad de quejas y comentarios negativos del restaurante en cuestión. En la temporada de baja turística la apertura del restaurante se realiza una vez por semana dependiendo directamente de la ocupación de la instalación y el estado técnico constructivo de los restaurantes especializados.

La planificación como proceso de la dirección y punto importante dentro de la calidad de la gestión encierra varios aspectos de importancia, tal es el caso de los que se muestran a continuación:

La planificación diaria de la fuerza de trabajo se encuentra integrada por un capitán de salón, cinco dependientes de servicio gastronómico y tres cocineros B especializados en la cocina italiana y un auxiliar general de cocina capaz de garantizar la limpieza y desinfección del suelo, de los instrumentos de trabajo, la vajilla, los vasos y copas de dos restaurantes que comparten el área de fregado, pues coinciden los horarios de apertura, servicio y cierre.

Respecto al menú del restaurante italiano se puede mostrar en la tabla 3.4, siendo importante aclarar que este menú puede variar por decisiones corporativas, debido a la inexistencia de determinado ingrediente o producto y no se pueda elaborar total o parcialmente uno de los platos o una parte de este. [Anexo 2](#)

El dependiente y el capitán deben presentarle al cliente tanto la carta o menú que se va presentar en la noche, así como, la carta extracarta, la cual no se encuentra incluida dentro del paquete pagado de antemano por los clientes. La relación entre la bebida y la comida extra carta que gestiona el restaurante italiano y sus respectivos precios se muestran en la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Relación entre la bebida y comida extra carta y sus precios.

| Tipo de bebida | Precio (CUC) |
|------------------|---------------|
| Vinos | 06.00 a 67.00 |
| Agua embotellada | 02.00 |
| Champán | 12.00 |
| Cena de langosta | 15.00 |

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3.1 se muestra el diagrama de distribución en planta, el cual representa gráficamente la ubicación de los recursos y medios necesarios para desarrollar el servicio en el restaurante italiano. Se puede apreciar que el restaurante cuenta con ochenta (80) plazas distribuidas de la siguiente manera: 11 mesas de cuatro plazas, 2 mesas de seis plazas y 12 mesas de dos plazas. [Anexo 3](#)

El proceso de dirección organización se encuentra concebido por acciones como las siguientes: En el momento en que el dependiente conoce la solicitud realizada por el cliente se comienza a organizar el servicio llevando hasta la mesa donde este se encuentre ubicado cada uno de los platos comenzando por el entrante frío, luego el caliente, después el plato principal y por último el postre elegido. Todos los platos son elaborados y montados por los cocineros B. Las lasañas de vegetales y de carne, las pastas y las pizzas constituyen los platos más solicitados por los clientes.

El servicio de bebidas incluidas que se ofrecen a los clientes durante el servicio se organiza de acuerdo a las solicitudes realizadas por los huéspedes y según el orden de llegada de las reservas correspondientes a cada turno. Dentro de las bebidas incluidas se encuentran: los vinos (tinto, blanco, rosado, espumoso), la cerveza, el agua, los jugos naturales y los refrescos gaseados (limón, naranja, cola).

El ciclo de servicio del restaurante, tal como se muestra en el gráfico 3.6, consta de doce (12) momentos de la verdad, se reflejan todas las interacciones del cliente con el mencionado restaurante, los cuales se listan de la manera siguiente:

Momento 1: Cliente llega al restaurante.

Momento 2: Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa.

Momento 3: Cliente recibe el coctel de bienvenida.

Momento 4: Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta.

Momento 5: Cliente elige la bebida y comida.

Momento 6: Cliente recibe servicio de pan y mantequilla.

Momento 7: Cliente recibe la bebida.

Momento 8: Cliente recibe el entrante frío.

Momento 9: Cliente recibe el entrante caliente.

Momento 10: Cliente recibe el plato principal.

Momento 11: Cliente recibe el postre.

Momento 12: Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón.

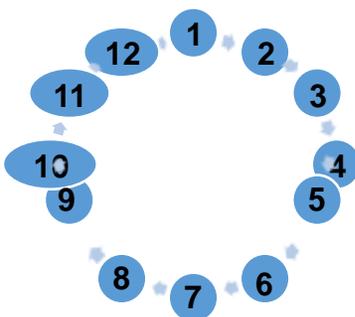


Gráfico 3.6: Ciclo de servicio del restaurante italiano.

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los momentos de la verdad:

1-Cliente llega al restaurante.

El cliente llega al restaurante según el turno que reservó para cenar y satisfacer sus necesidades, pero comúnmente se queja porque tiene que esperar un determinado tiempo en cola para poder entrar al restaurante.

2-Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa.

El cliente es recibido por el capitán de salón, quien le da una bienvenida cordial y agradable al cliente, lo saluda corporativamente y utilizando frases que se correspondan con el horario y el tipo de restaurante. El capitán de salón conduce al cliente hasta la mesa que él elija o le propone una y le informa sobre el dependiente que lo atenderá.

3- Cliente recibe el coctel de bienvenida.

El capitán de salón ofrece un coctel de bienvenida, utilizando una frase cordial y correcta, le comenta sobre los ingredientes del coctel y les desea un buen disfrute.

4- Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta.

Después que el cliente se encuentra ubicado en la mesa, el dependiente saluda corporativamente y utilizando frases que se correspondan con el horario y el tipo de restaurante a los clientes, demostrando su profesionalidad y el dominio idiomático. Le entrega la carta de comidas (primero a las mujeres y en todos los casos abiertas), la extra carta de vinos (al anfitrión de la mesa) y se informa sobre la variedad de los vinos incluidos disponibles. Se informa a los clientes de recomendaciones del chef y platos fuera de carta, así como la composición de los mismos. El dependiente le sirve agua ofreciendo opciones de agua natural con o sin gas y les solicita a los clientes la orden de bebidas, si lo desean así, mientras deciden qué pedir.

5- Cliente elige la bebida y comida.

El dependiente toma la orden de comida, de acuerdo al orden establecido y manteniendo siempre el contacto visual con el cliente. El dependiente debe demostrar conocimientos de todos los platos de la carta. Entrega la orden en cocina y la orden de vino o bebida que desea beber para acompañar los alimentos, debe demostrar conocimientos con relación a los vinos y bebidas que se ofertan. El dependiente hace el ritual del vino. Una vez servida la bebida que el cliente solicita, se retira el cóctel de bienvenida, si no lo ha tomado, se pregunta si lo desea aún. El dependiente debe estar atento para reponer bebida y se reponen constantemente el agua hasta tanto el cliente indique que no se le reponga nuevamente.

6-Cliente recibe servicio de pan y mantequilla.

Se realiza el servicio de pan y mantequilla, garantizando su reposición siempre que se consuma totalmente.

7- Cliente recibe la bebida.

El dependiente es el encargado de llevarle a la mesa del cliente la bebida seleccionada y solicitada, reponiéndola siempre que este la consuma y lo desee.

8- Cliente recibe el entrante frío.

Con respecto al entrante frío el principal problema que ocurre está relacionado con la falta de determinado producto presente en la carta, del gusto de la mayoría de los clientes, pero por la ausencia del mismo dentro de los inventarios de la instalación no se les puede ofrecer a los clientes y a su vez no se puede confeccionar en el propio departamento de cocina por no poseer todos los ingredientes necesarios. Es por ello que este momento de la verdad se considera como crítico pues es donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad del servicio.

9- Cliente recibe el entrante caliente.

El entrante caliente el llevado a la mesa del cliente por el dependiente. Este plato no presenta las dificultades planteadas anteriormente porque generalmente en este punto se presentan sopas y cremas, las cuales se elaboran en la instalación con los ingredientes necesarios y es de una alta aceptación por los clientes.

10- Cliente recibe el plato principal.

Después de haber degustado los entrantes, el dependiente conduce hacia la mesa del cliente el plato principal seleccionado. Este se considera un momento crítico porque ha sido el detonante de quejas por parte de los clientes. En un primer lugar por encontrarse ausente los principales productos para elaborar determinados platos y en segundo lugar porque la presentación del mismo no cuenta con la calidad, la higiene, la temperatura, la frescura y la creatividad de los cocineros.

11- Cliente recibe el postre.

El postre seleccionado por el cliente es llevado a la mesa por el dependiente.

12- Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón.

El cliente recoge sus pertenencias, se levanta de la mesa, agradece al dependiente por el servicio brindado y se dirige a la salida del restaurante. El capitán de salón da gracias al huésped por su visita y le desea una placentera noche y lo invita a regresar en otra ocasión.

La dirección como proceso se puede observar con las labores en las que el capitán de salón guía, lidera y motiva al resto del personal. Este proceso se ve reflejado en la resolución de conflictos con los clientes, cuando lideran cambios en los horarios de apertura y cierre, en las

modificaciones de la carta menú, dificultades con las reservas de los clientes. También se puede observar en las transmisiones de conocimientos realizadas a los subordinados y las constantes técnicas motivacionales, así como en la toma de decisiones para ofrecer un servicio con rapidez y que satisfaga a los clientes.

El control se encuentra concebido por la supervisión todas estas actividades diarias por el capitán de salón u otro miembro de la instalación o del departamento de Alimentos y Bebidas con un cargo superior.

Un adecuado desarrollo de los procesos de la dirección en el diseño del servicio en el restaurante, es de notable importancia para que se lleven a cabo correctamente las metas planificadas por el restaurante, se organice estructuralmente todo el mecanismo que interviene en la restauración, que el directivo o el personal encargado del mismo haga cumplir lo planificado u organizado con anterioridad para poder realizar el control como finalización del ciclo directivo.

Es indispensable para poder obtener una buena calidad de la gestión de la restauración, especialmente en el restaurante, que el diseño del servicio sea cumplido como se encuentra establecido y si hubiera que realizar alguna transformación, esta se incluiría dentro de los procesos de la dirección.

3.4 Diseño del sistema de prestación del servicio

En diseño de prestación del servicio constituye un aspecto importante dentro de la calidad de la gestión y sus procesos para la alta dirección del hotel La Salina pues, aunque se refiere a las actividades y acciones que no presencian directamente los clientes, influye en la opinión y sus comentarios acerca del restaurante y el nivel de aceptación del mismo. El alto mando de la instalación debe ocuparse por el comportamiento de procesos de la dirección como la planificación y la organización de las actividades que se realizan en el sistema de prestación del servicio, pues los mejores controladores de esta etapa son los clientes que visitan el restaurante.

Para realizar una correcta planificación del sistema de prestación del servicio, el restaurante cuenta con tres áreas fundamentales: la bodega, la cocina y la zona de fregado.

Antes de comenzar el servicio se realiza la reunión de apertura con todos los implicados en el servicio, donde se reiteran todas las actividades planificadas dentro del restaurante y se controla el estándar de imagen y uniformidad de los dependientes y que cuenten con un descorchador y un lito sobre el brazo. Este contacto operativo se encarga de organizar el servicio de acuerdo a las habilidades de cada dependiente y el grado de participación de estos en la prestación del servicio.

En las tablas 3.6 y 3.7 se muestra el estándar de comida y bebida respectivamente del restaurante. [Anexo 5](#)

Se encuentra planificado el servicio de pan y mantequilla, garantizando su reposición siempre que se consuma totalmente, así como el ofrecimiento por parte del capitán de salón del coctel de bienvenida. El capitán de salón controla que el dependiente entre la carta menú y la extracarta y la posterior toma de la orden de comida y bebida, entregando la primera en la cocina y para cumplir con orden de bebida, la prepara, sirve y lleva a la mesa del cliente con la temperatura adecuada. Para llevar a la mesa el postre seleccionado por el cliente, primero retira todos los platos y con la muletilla de los cubiertos monta la mesa y posteriormente trae el seleccionado por el cliente.

Cuando se marcha el cliente el dependiente retiran todos los platos, copas y cubiertos, se organiza nuevamente la mesa, se limpia y se remonta para nuevos clientes. Una vez finalizado el turno de trabajo y el total de reservas, se realiza el programa de limpieza y desinfección planificado, se limpia y desinfecta todo lo que esté bajo el área de responsabilidad de cada puesto, se recogen y envían los insumos para su limpieza, se reporta al capitán en turno de cualquier objeto olvidado por el cliente y se envía al departamento de recepción la copia de todas las comandas de bebidas extra carta consumidas o adquirida por los clientes.

A continuación, se muestra la tabla 3.8 con los tiempos que se deben establecer en actividades claves dentro de la prestación del servicio, incidiendo muchas de ellas en los momentos de la verdad del servicio.

Tabla 3.8: Tiempos establecidos por la cadena Blue Diamond para la prestación del servicio.

| Actividad | Tiempos establecidos |
|---|--|
| Toma de la orden de bebida | 2 minutos o menos después de la orden de comida. |
| Servir el entrante en la mesa | 10 minutos o menos después de ser ordenado. |
| Servir el plato principal a la mesa | 15 minutos o menos después de retirar el plato anterior. Menos de 20 minutos |
| Cuando se retira el plato principal | Inmediatamente se retira el servicio, cubiertos, mantequilla, saleros, pimenteros. |
| Servir el postre en la mesa | 10 minutos o menos después de ser ordenado. |
| Servicio de café, infusiones o licores digestivos | Después de 5 minutos de ser solicitados. |

Fuente: Manual corporativo (Diamond 2013).

La organización como proceso de dirección y que tributa a la calidad de la gestión del restaurante se ve reflejado en los aspectos siguientes:

La bodeguilla es el sitio donde se almacenan las bebidas que se consumirán durante el servicio, se encuentra integrada por una nevera de bebidas y dos fabricantes de hielo. El área de fregado constituye una de las actividades de apoyo capaz de garantizar una correcta higienización de los instrumentos y utensilios de trabajo y la limpieza profunda del interior y exterior del restaurante, cuenta con una máquina de fregado. Es importante resaltar que el auxiliar general de cocina que aquí labora tiene que garantizar el fregado en dos restaurantes especializados con igual horario (italiano y criollo).

La cocina se encuentra integrada por un área caliente y una fría, la primera cuenta con tres fogones de gas y un horno eléctrico y la segunda posee una nevera y una mesa fría para la elaboración de alimentos con determinadas especificaciones de temperatura. Es válido acotar que todos estos equipos cuentan con once años de explotación sin la frecuente planificación de mantenimientos profundos preventivos y planificados. En el diagrama de distribución en planta de la figura 3.2 se puede observar con mayor detalle la ubicación de cada una de las áreas y sus elementos. [Anexo 4](#)

El proceso de dirección se concibe desde el punto de vista de las responsabilidades que poseen el capitán de salón y el jefe de la cocina del restaurante (jefe de partida), el primero para el acondicionamiento del salón antes de aperturar y el segundo para dirigir las actividades del área exterior del restaurante, tales actividades se muestran a continuación:

Dirige las labores de alineación de las mesas, buscando el equilibrio, la estabilidad y las posiciones de las mesas. Designa al dependiente encargado del conteo y supervisión de la mantelería, cubertería y cristalería (manteles, servilletas y cubre manteles sin roturas, planchada y libre de manchas, rasgadas). Se vela por el cumplimiento del programa de limpieza y desinfección en el interior y exterior del restaurante. Elige un responsable encargado de velar por la reposición de insumos y lencería en los aparadores en cada estación y el funcionamiento de los aires acondicionados, las luces, la música y el volumen adecuado de esta para la posterior ejecución del servicio.

El proceso de control además de realizarse a las actividades que se realizan en la planificación y organización se encuentra orientado a los aspectos siguientes:

El chef de cocina, de conjunto con los cocineros, deben realizar un minucioso control de la carta menú y cuando eventualmente no exista alguno de los productos que impida la elaboración del plato o la reposición de este por otro similar, deben planificar oportunamente las modificaciones que se les pueden realizar al menú en tiempo y forma, así como, organizar la puesta en marcha del cambio siempre que no se violen los estándares que establece la cadena que opera.

Por otra parte, el capitán de salón y los dependientes se encargan de organizar las reservas recogidas, revisan y controlan el listado de las mencionadas reservas del restaurante con el objetivo de organizar y dirigir correctamente la prestación del servicio.

Las reservas existentes en el diseño del sistema de prestación del servicio, establece las bases para la posterior ejecución. El interés que presenta la dirección en el cumplimiento de esta etapa dentro de la restauración, evidencia la importancia que representa para lograr una buena calidad de la gestión, pues se deben desarrollar las actividades que encierra según lo estrictamente planificado en los manuales de la cadena que opera, basado en acatar los estándares de bebida y comida a la carta y extracarta, así como los tiempos establecidos para realizar cada acción dentro del restaurante. Una vez más hay que apegarse a los procesos de la dirección para que todas las actividades planificadas, se organicen, dirijan y sean controladas como es debido, para que se pueda realizar una correcta toma de decisiones por parte de los directivos.

3.5 Ejecución del servicio

La ejecución del servicio no es más que la realidad de cómo se realiza el mismo, donde se observa con un mayor detenimiento todas las actividades que no se desarrollan de la forma establecida de este modo se deterioran los procesos de la calidad de la gestión y de la dirección, todo ello representa una debilidad para la toma de decisiones por la alta dirección. El correcto cumplimiento de las actividades relacionadas con los procesos de la dirección permite la evaluación de la calidad de la gestión del proceso de restauración.

Es válido aclarar que, aunque el hotel La Salina pose la característica de permanecer todo el año con valores altos de ocupación, en los meses catalogados de baja turística el restaurante que se estudia sólo ofrece sus servicios como máximo dos veces en la semana, mientras que en la temporada de alza turística se mantiene en funcionamiento los siete días de la semana.

Para el análisis del comportamiento de la calidad de la gestión se efectuaron un grupo de observaciones que suman un total de 30, distribuidas en los meses de noviembre y diciembre del año 2017 en los que comienza la temporada de alza turística durante los horarios pico del servicio, es decir, desde las 07:00 pm hasta las 08:30 pm pues representan los turnos de aceptación por los clientes y los de mayor arribo de estos al restaurante.

Es importante mencionar que, aunque una gran parte de las deficiencias de la calidad de la gestión se detectaron por medio de la observación directa, otro grupo de reservas se detectó con entrevistas realizadas a los clientes, las quejas y comentarios negativos de estos acerca del restaurante, así como los reportes de clientes recogidos por el capitán de salón.

En la tabla 3.9 se muestra las deficiencias detectadas en relación con los momentos de la verdad del restaurante italiano durante las 30 observaciones realizadas en los meses de noviembre y diciembre de 2017 por ser los de mayores arribos de clientes al restaurante y el comienzo de la temporada de alza turística. [Anexo 6](#)

Se realizó una entrevista con la participación de los trabajadores del restaurante para complementar las deficiencias en la calidad de la gestión del proceso de restauración que se considera son difíciles para ser detectadas por medio de la observación. [Anexo 7](#)

Los resultados alcanzados luego de la aplicación de la observación y la entrevista en el restaurante italiano, demuestran el incumplimiento en los estándares de comida y bebida, de los tiempos establecidos para la apertura del restaurante, para servir y llevar a la mesa los platos seleccionados por los clientes, así como los relacionados con el cumplimiento de la carta menú y la homogeneidad de cubiertos, cristalería y mantelería, establecidos por los manuales de la cadena Blue Diamond en nuestro país.

El incumplimiento de los estándares antes mencionados y la inadecuada realización de las actividades planificadas, frustran la estrategia del diseño del servicio y del sistema de prestación del mismo, así como la calidad de la gestión de la restauración durante la ejecución del servicio.

En la investigación se aplica el gap 3 del modelo servqual modificado para conocer las diferencias existentes entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido, esta herramienta permite analizar el comportamiento de la calidad de la gestión en la ejecución del servicio. La encuesta se aplica a los trabajadores de cara al cliente y permite ver si el cliente interno cumple con las normas de calidad y los estándares establecidos, es decir, evalúa la diferencia entre el diseño del servicio, del sistema de prestación del mismo y la ejecución del servicio y realizan una evaluación de la calidad de la gestión de la restauración. [Anexo 8](#)

Las encuestas se aplicaron a los 10 trabajadores que directa e indirectamente se encargan de ejecutar el servicio del restaurante italiano y los resultados de las encuestas aplicadas se muestran en la tabla 3.10. [Anexo 9](#)

En la tabla 3.11 se muestran los resultados de la diferencia 3 del servqual modificado, encontrándose las principales deficiencias de la calidad de la gestión en el ajuste tecnología función, el control percibido, los sistemas de supervisión y control y los conflictos funcionales.

Tabla 3.11: Diferencia 3 del modelo servqual modificado.

| | |
|---------------------------|-----|
| Trabajo en equipo | 5,0 |
| Ajuste empleado función | 4,7 |
| Ajuste tecnología función | 3,1 |
| Control percibido | 2,8 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Sistemas de supervisión y control | 3,8 |
| Conflictos funcionales | 3,8 |
| Ambigüedad de las funciones | 4,7 |

Fuente: Elaboración propia.

N of Cases = 10.0

N of Items = 30

| | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|-------------|
| Model | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. Change |
| 1 | .867 | .752 | .731 | .3523 | .752 | 37.021 | 9 | 110 | .000 |

Alpha =0 .9205

Las encuestas se procesaron en el software SPSS y se pudo constatar que la encuesta aplicada a los trabajadores es válida y fiable.

El análisis de fiabilidad se realiza a partir del coeficiente Alpha de Cronbach (α), el cual debe oscilar entre 0 y 1, pero debe ser mayor de 0,7 para que el instrumento se considere fiable, esta condición es necesaria pero no suficiente. Para las encuestas en las que se realizó el estudio, dicho coeficiente presenta un valor de $\alpha=0,9205$, por lo que la encuesta cumple con el supuesto de fiabilidad, lo que quiere decir que la escala del instrumento se encuentra libre de errores aleatorios.

El análisis de validez del tipo convergente se realiza a partir de la prueba de regresión lineal (R^2), la cual debe oscilar también entre 0 y 1, además debe ser mayor de 0,7, para que el instrumento sea válido, dicha condición es necesaria y suficiente, es decir, cumpliendo esta condición el instrumento está midiendo lo que tiene que medir, o sea cumple la función para la cual fue diseñado. Para las encuestas realizadas la prueba de regresión lineal, $R^2=0,752$, por lo que el instrumento aplicado es válido, ya que se encuentra libre de errores aleatorios y sistemáticos.

Las principales reservas que presenta el gap 3 (diferencia entre el servicio programado y el servicio realmente prestado), se argumentan a continuación:

Ajuste tecnología-función: los trabajadores no cuentan con los instrumentos y equipos que necesarios para realizar bien el trabajo pues existen reservas con las cantidades de manteles, cristalería, vajillas y cubertería para poder montar correctamente todo el salón y cumplir con el estándar establecido en el manual de la cadena que opera (montar el salón 5 veces durante el servicio). Además de ello existen serias deficiencias con el funcionamiento de los equipos dispensadores de té, café y refrescos, así como con los fabricantes de hielo y la nevera, lo

cual impide que las bebidas y los entrantes fríos lleguen a los clientes con la temperatura adecuada.

Por otra parte, el horno y los fogones también poseen reservas que impiden cumplir con los tiempos de entrega de los platos y su adecuada cocción y presentación. Se puede incluir las ineficiencias en el funcionamiento de la máquina de fregado, demorando la limpieza en tiempo y forma de la vajilla, la cristalería y la cubertería, así como las frecuentes ausencias de los líquidos necesarios para la higiene, tal es el caso del detergente y los desengrasantes.

Control percibido: los trabajadores no poseen el control sobre las actividades que realizan, pues frecuentemente no pueden desarrollarlas correctamente debido a la carencia de materiales y medios. En ocasiones no se cumple con el estándar de bebida, hay que modificar el menú por la ausencia de algún ingrediente o producto y no se actualiza la carta. Otro aspecto de notable importancia y relación con este asunto se corresponde con las pocas existencias de manteles, vajillas, cristalería y cubertería para el servicio, lo cual impide que los trabajadores puedan satisfacer a los clientes que demandan el servicio al mismo tiempo.

Sistemas de supervisión y control: relacionados con este aspecto, es notable la desmotivación existente en los trabajadores cuando sirven a los clientes y los satisfacen a pesar de existir carencia con los recursos disponibles para la ejecución del servicio y no se les reconoce ni se les ve reflejado en aumentos salariales el esfuerzo especial realizado por los trabajadores para mantenerlos estimulados.

Conflictos funcionales: en muchas ocasiones hay que realizar trámites con documentos cuyas demoras dificultan la calidad de la gestión del servicio ofrecido y la desmotivación de los clientes para solicitar servicios de este tipo. Existen deficiencias para incrementar las ventas de bebidas y comidas extra cartas debido a las formas de realizarla desde el punto de vista de los superiores, lo cual incluye llevar a cabo una excesiva documentación.

En la tabla 3.12 se realiza un análisis del comportamiento de las actividades y las acciones que se plantearon por el hotel en el año 2017. Estas acciones se encuentran respaldadas por indicadores y objetivos capaces de involucrar los procesos de la calidad de la gestión interrelacionados con los de la dirección y su comportamiento se tome en cuenta para la evaluación de la calidad de la gestión. Es válido aclarar que los valores de cumplimiento de las acciones, actividades e incumplimientos se obtuvieron por medio del análisis documental de datos históricos que maneja el hotel.

Tabla 3.12: Comportamiento de las actividades y acciones ejecutadas en el 2017.

| Indicadores o actividades | Objetivos | Real | % Cumplimiento de la actividad | C o l o r | Acción | C o l o r | % Cumplimiento de la acción | Proceso de la dirección afectado |
|--|---|------------|--------------------------------|-----------|--|-----------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Clientes días | Aumentar la cantidad de clientes. | 468416 | 82,54 | Verde | 1-Promoción en las redes sociales sobre las atracciones del hotel. | Verde | 94,52 | Planificación y organización |
| | | | | | 2-Aumento de la cantidad de ferias comerciales y ofertas turísticas. | | 80,12 | |
| Costo de comida (\$) | Controlar diariamente los costos de comida y bebida. | 4658930,04 | 82,12 | Verde | 3-Revisión diaria de los costos de comida y bebida. 4- Entrega en tiempo y forma de los inventarios de comida y bebida. | Verde | 92,13 | Planificación y organización |
| Costo de bebida (\$) | | 1398385,28 | 81,93 | | | | | |
| Extracarta comida (\$) | Incrementar los ingresos extracartas. | 52639,94 | 66,26 | Verde | 5-Promoción de las ventas de las ofertas extracartas con mayor intensidad. 6-Comenzar a implementar el pago del 10% de los ingresos por la venta de la comida y la bebida extracarta. | Verde | 43,19 | |
| Extracarta bebida (\$) | | 17438,42 | 21,95 | Verde | | | | |
| Ingresos (\$) | Incrementar las ventas de servicios no incluidos. | 20932,44 | 61,48 | Verde | 7-Disminución de los gastos y costos. | Verde | 56,45 | Planificación y control |
| Costos y gastos totales(\$) | | 24131743,5 | 87,31 | Verde | 8-Control del promedio de trabajadores según requiera la ocupación. 9-Exigir los pagos de las cuentas según lo tiempos establecidos. | Verde | 95,02 | |
| | | | | | 10-Entrega diaria y controlada de los inventarios de las áreas de trabajo. | Verde | 85,23 | |
| % ocupación | Aumentar la cantidad de clientes. | 68,17 | 76,09 | Verde | 11-Realización de una adecuada proyección de la ocupación de acuerdo a la temporada turística. | Verde | 75,12 | Planificación |
| Tiempo para servir la bebida (Mint) | Diminuir los tiempos de espera innecesaria de los clientes. | 5 | 25,25 | Verde | 12-Garantizar la presencia en tiempo y forma de todos los platos y bebidas. 13-Capacitación teórica y técnica de los trabajadores para que alcanzar mayores habilidades. | Verde | 41,15 | Planificación, organización y control |
| Tiempo de servir los entrantes (Mint) | | 8 | 32,36 | | | | | |
| Tiempo de servir el plato principal (Mint) | | 23 | 24,39 | | | | | |
| Tiempo de espera en cola (Mint) | | 10 | 33,33 | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|-----|-------|---|-------|--|
| Fondo de tiempo de mantenimiento destinado al restaurante (número de actividades) | Aumentar visitas de clientes al restaurante | 60 | 34,68 | 14-Tomar decisiones oportunas y realizar acciones de mantenimiento preventivo en las áreas que requieran mayor prioridad. | 56,21 | Planificación y organización |
| Número de reuniones programadas para la realización de cambios al menú | | 2 | 27,85 | 15-Planificar oportunamente las reuniones que modifiquen aspectos en la prestación del servicio.(cartas menú, presentación de platos). 16 Adecuada gestión de los pedidos a los proveedores(musaka de berenjena a la parmesana) | 48,65 | Planificación, organización y control |
| Monta completa del restaurante con los manteles, cubiertos y cristalería personalizada. (veces al día) | | 5 | 71,42 | 17-Completar la vajilla, la cubertería y la mantelería según es estándar del restaurante. | 52,57 | Organización, dirección y control |
| Número de equipos necesarios para el servicio.(neveras, fabricantes de hielo, hornos, máquina de fregado, entre otros) | | 2 | 30,00 | 18-Contratar serviadores para el mejoramiento de los equipos existentes (máquinas de te, café, fabricantes de hielo dispensadores de jugos, neveras, entre otros). 19-Valorar en las reuniones operativas el funcionamiento de los equipos para el servicio y planificar sus mantenimientos frecuentes. | 25,22 | Planificación, organización, dirección y control |
| Cumplimiento del plan de limpieza y desinfección. | | 152 | 45,26 | 20- Realizar una mayor gestión de los recursos para la higiene(desengrasantes, detergentes, entres otros) y exigir por parte del jefe de higiene el cumplimiento del plan de limpieza y desinfección al cierre del restaurante. | 58,06 | Planificación, dirección y control |
| Cumplimiento de la uniformidad.(número de uniformes entregados) | | 2 | 34,62 | 21-Realizar controles a la uniformidad en la puerta de servicio y dentro del restaurante afectar la evaluación del desempeño cuando se incumpla con el uso del uniforme. | 75,63 | Planificación y control |

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el incumplimiento, así como el cumplimiento total o parcial de las actividades o indicadores, se utiliza la escala siguiente: rojo (incumplimiento) de 0 a 60 %, amarillo (cumplimiento parcial) de 61 % a 80 %, verde (cumplimiento) de 81% a 100 %, de igual manera funciona para la columna de las acciones. La selección del proceso de la dirección que se encuentra afectado se realizó por la relación existente entre la acción ejecutada y la conceptualización de dichos procesos planteada por (Renau Piqueras 2015).

De este modo se puede afirmar que al cierre de 2017 se cumplieron parcialmente 4 indicadores o actividades de 18 lo que representa el 22.22 % del total, por otra parte, se incumplieron un total de 10 actividades o indicadores representando el 55.56 %. Se cumplieron parcialmente 5 acciones lo que equivale al 23.81 %, mientras que se incumplieron 12 acciones de un total de 21, lo que representa el 57.14 %.

Los incumplimientos de las actividades y acciones traen consigo afectaciones en los procesos de la calidad de la gestión y a su vez esto involucra reservas existentes en los procesos de dirección, siendo los de mayor frecuencia de aparición la planificación, la organización y control.

3.6 Medición del servicio

La medición del servicio encierra todas aquellas acciones que brindan un resultado final acerca de cómo este se ejecutó. Dentro de la metodología, este paso permite que se evalúe el comportamiento de los procesos de la calidad de la gestión y se pueda detectar reservas existentes en el restaurante objeto de estudio.

El ciclo de servicio del restaurante italiano cuenta con doce momentos de la verdad como se ha mencionada en el epígrafe 3.3 titulado "Diseño del servicio", de estos se consideran críticos cuatro según el análisis realizado durante la investigación como se muestra en la a tabla 3.13 en el anexo 11. Se consideran críticos porque determinan la satisfacción del cliente, constituye el momento de la verdad donde el cliente va a percibir con mayor claridad la calidad de la gestión del servicio; constituyendo un nivel de criticidad del 33,33 %, lo que es equivalente al nivel de riesgo con que labora el restaurante con relación a la satisfacción del cliente; por tal motivo, si se logran asegurar estos momentos críticos ya se asegura el 33,33 %, de éxito en la calidad de la gestión del servicio del restaurante. [Anexo 10](#)

Lograr que el restaurante sea exitoso lo determina el cumplimiento de actividades y acciones en las cuales la satisfacción del cliente constituye un punto importante que a su vez tributa al correcto desenvolvimiento de los procesos de la dirección y de la calidad de la gestión que ayudan a su evaluación.

Los cuatro momentos críticos (1, 4, 7y 10) presentan deficiencias, identificadas a través de las observaciones realizadas en los meses de noviembre y diciembre del año 2017, lo cual se

encuentra respaldado por los comentarios negativos existentes en las encuestas aplicadas a los clientes del hotel que visitaron el restaurante objeto de estudio, como se muestra en la tabla 3.14 y en entrevistas realizadas a los trabajadores que laboran en el restaurante. [Anexo 11](#)

Estos momentos críticos afectan la calidad de la gestión del proceso de restauración ya que inciden en gran medida en que el cliente se sienta satisfecho y plenamente complacido con los servicios que se brindan en el restaurante.

Se puede apreciar que los comentarios negativos frecuentes que coincidían en el procesamiento de las aplicaciones de los dos grupos encuestadores reflejan que existe una estrecha relación entre ellos y las actividades o indicadores incumplidos en el año 2017.

Por datos del hotel se conoce que la satisfacción de los clientes en la instalación a nivel global al cierre del año 2017 fue de un 78 %. Como este indicador constituye uno de que se utiliza para medir la eficacia del restaurante italiano y se la atribuye importancia para evaluar la calidad de la gestión, este alcanzó un valor del 75 % el año 2017. Lo antes expuesto se ve respaldado por los comentarios negativos analizados y las reservas existentes en el incumplimiento de indicadores y actividades, así como las deficiencias presentes en la planificación, la organización, la dirección y el control de las acciones previstas.

En la tabla 3.15 se muestran una relación entre las deficiencias detectadas en los procesos de la calidad de la gestión y los procesos de la dirección con los que se encuentran asociadas.

Tabla 3.15: Deficiencias en los procesos de la calidad de la gestión que incluye los procesos de la dirección.

| Reservas detectadas | Planificación | Organización | Control | Dirección |
|---|---------------|--------------|-----------|-----------|
| | Planear | Hacer | Verificar | Actuar |
| Desactualización de la carta del menú. | X | X | | X |
| Insuficiente cantidad de manteles, servilletas y cubre manteles. | | X | X | X |
| Deficiente idioma en lenguas extranjeras. | X | X | X | |
| Inadecuada temperatura de la comida y de la bebida. | X | X | X | X |
| La cristalería y cubertería no se encuentran personalizadas. | | X | X | X |
| Poca iluminación, paredes con deterioro de la pintura y deficiente clima. | X | X | | |

| | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|-------|
| Demoras en la entrega de la bebida solicitada por el cliente. | X | X | X | X |
| Deficiente cocción, montaje y presentación del plato principal. | X | X | X | |
| Demoras en la entrega del plato principal. | X | X | X | |
| Pocos productos básicos para el desarrollo del plan de limpieza y desinfección. | X | | X | X |
| Dificultades con la uniformidad de los dependientes. | X | | X | |
| Demoras para la apertura del servicio. | X | X | X | |
| Ausencias de platos muy solicitados por los clientes. | | X | X | X |
| Inadecuado funcionamiento de la máquina de fregado del área de higiene. | X | X | X | X |
| Número de apariciones | 11 | 12 | 12 | 8 |
| % | 78,57 | 85,71 | 85,71 | 57,14 |

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que todos los procesos de la calidad de la gestión y de la dirección se interrelacionan entre sí, notándose además que se ven involucrados con las deficiencias detectadas en la restauración, influyendo decisivamente con la toma de decisiones por parte de los directivos de la entidad. Los valores más representativos lo adquieren los procesos organización y control con igual valor correspondiente al 85,71 % y la planificación con un 78,57 % de aparición en las reservas detectadas. Se demuestra que cuando no se tienen bien definidos los objetivos y metas es difícil dedicar los recursos necesarios y las estructuras internas con sus flujos de información para cumplirlos y por último y no menos importante el directivo puede corroborar que las actividades planificadas no se corresponden con las realizadas, en cuya evaluación se detectan reservas como las que se mencionan en la investigación.

3.7 Propuesta de acciones

Luego del análisis realizado en el capítulo se han detectado reservas en los procesos de la calidad de la gestión, específicamente en el restaurante italiano, especialmente en el restaurante italiano, a las cuales se les proponen diferentes acciones para poder darle cumplimiento a aquellas acciones que no se han cumplido y alcanzan una notable importancia

para una mejor evaluación en la calidad de la gestión y una mejor toma de decisiones, las mismas se exponen en la tabla 3.16.

Tabla 3.16: Propuesta de acciones para el restaurante italiano.

| Indicadores o actividades | Acciones más preocupantes | Nueva acción | Responsable | Fecha de cumplimiento |
|--|--|---|--|-----------------------|
| Extracarta comida (\$) | 5-Promoción de las ventas de las ofertas extracartas con mayor intensidad. 6- Comenzar a implementar el pago del 10% de los ingresos por la venta de la comida y la bebida extracarta. | Planificar el lanzamiento dentro del hotel y en los buroes de venta de campañas publicitarias para gestionar la venta de bebida y comida extra carta. | Promotora de venta, dependientes gastronómicos y capitán de salón. | Semanal |
| Extracarta bebida (\$) | | | | |
| Ingresos (\$) | 7-Disminución de los gastos y costos. | Organizar y controlar el costo diario de los centros de costo del hotel. | Jefe de cocina, especialista de costo y jefe de alimentos y bebidas. | Diario |
| Tiempo para servir la bebida (Mint) | 12-Garantizar la presencia en tiempo y forma de todos los platos y bebidas. | Planificar en el comité de compra y en el consejo de administración la adquisición de nuevos equipos para la realización del servicio (fogones, horno, fabricantes de hielo, nevera). Presupuestar la compra de equipos para el servicio. | Jefe de compra, jefe económico, jefe de cocina, jefe de alimentos y bebidas. | Mensual y anual |
| Tiempo de servir los entrantes (Mint) | | | | |
| Tiempo de servir el plato principal (Mint) | 13-Capacitación idiomática y técnica de los trabajadores para que alcanzar mayores habilidades. | Planificar y controlar en la escuela de Hotelería y Turismo acciones de capacitación (idiomáticas y de habilidades) más frecuentes para que participe todo el personal directo al servicio. | Jefe de recursos humanos y formadora. | Mensual |
| Tiempo de espera en cola (Mint) | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|--|-----------------|
| Fondo de tiempo de mantenimiento destinado al restaurante (número de actividades) | 14-Tomar decisiones oportunas y realizar acciones de mantenimiento preventivo en las áreas que requieran mayor prioridad. | Planificar incluir dentro del presupuesto anual un mantenimiento general a los restaurantes. | Jefe de servicios técnicos, jefe económico. | Anual |
| Número de reuniones programadas para la realización de cambios al menú | 15-Planificar oportunamente las reuniones que modifiquen aspectos en la prestación del servicio.(cartas menú, presentación de platos). 16- Adecuada gestión de los pedidos a los proveedores(musaka de berenjena a la parmesana) | Organizar y controlar la realización de reuniones en tiempo y forma de las modificaciones a la carta menú. Planificar la correcta gestión de los inventarios en almacén (productos más solicitados por los clientes) | Jefe de compra, jefe de cocina. | Semanal |
| Monta completa del restaurante con los manteles, cubiertos y cristalería personalizada. (veces al día) | 17-Completar la vajilla, la cubertería, la cristalería y la mantelería según es estándar del restaurante. | Incluir organizadamente en el presupuesto el completamiento del inventario personalizado en almacén de la vajilla, cubertería, cristalería y mantelería según el estándar. | Jefe de compra, jefe económico. | Semestral |
| Número de equipos necesarios para el servicio.(neveras, fabricantes de hielo, hornos, máquina de fregado, entre otros) | 18-Contratar serviciadores para el mejoramiento de los equipos existentes (máquinas de té, café, fabricantes de hielo dispensadores de jugos, neveras, entre otros). 19-Valorar en las reuniones operativas el funcionamiento de los equipos para el servicio y planificar sus mantenimientos frecuentes. | Planificar en el comité de compra y en el consejo de administración la adquisición de nuevos equipos para la realización del servicio (fogones, horno, fabricantes de hielo, nevera). Presupuestar la compra de equipos dispensadores para el servicio o contratar otros serviciadores del mercado. | Jefe de compra, jefe económico, jefe de cocina, jefe de alimentos y bebidas. | Mensual y anual |
| Cumplimiento del plan de limpieza y desinfección. | 20- Realizar una mayor gestión de los recursos para la higiene(desengrasantes, detergentes, entres otros) y exigir por parte del jefe de higiene el cumplimiento del plan de limpieza y desinfección al cierre del restaurante. | Planificar la compra oportuna de los productos para la limpieza y desinfección y exigir su correcta utilización. | Jefe de compra, jefe de brigada de higiene. | Semanal |

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando por el concepto de calidad de la gestión analizado en el capítulo I de la investigación, se puede plantear que se entiende como el cumplimiento del conjunto de acciones en las que debe participar todo el personal para poder lograr los objetivos trazados con instrumentos y herramientas capaces de respaldar las necesidades de cada organización.

De modo general si se va a realizar una evaluación de la calidad de la gestión de la restauración y en especial del restaurante italiano se puede valorar de regular porque existen reservas en todos los procesos de la calidad de la gestión, que por su similitud afectan también los procesos de la dirección, principalmente en la planificación, la organización y el control, lo cual tributa a la toma de decisiones por los directivos de la entidad.

Se puede agregar además que el hotel aportó a la investigación los valores de incumplimiento de un grupo de acciones en el año 2017 que a su vez respaldaban actividades claves dentro del proceso de restauración, así como los objetivos trazados por la entidad para el período.

En el extracto de las acciones con mayores deficiencias que se muestra en la tabla 3.17 se puede apreciar que el 57,14 % de esta fueron incumplidas ya sea por causas internas o externas a la entidad. Es válido aclarar que los valores de porcentaje de cumplimiento de las acciones se obtuvieron por medio del análisis documental de datos históricos que maneja el hotel.

La calidad de la gestión adquiere la evaluación de regular debido a las reservas existentes en el restaurante italiano, pues durante toda la investigación se pudo evidenciar una serie de deficiencias, las cuales se encuentran asociadas a incumplimientos en las acciones relacionadas con los procesos de la calidad de la gestión (planear, hacer, verificar, actuar) que indiscutiblemente recaen en los propios procesos de la dirección (planificación, organización, control y dirección), que impiden la total claridad en la toma de decisiones por la alta dirección.

La evaluación que se obtiene de la calidad de la gestión del proceso de restauración se relaciona con la disminución del número de nuevos clientes que arriban a las instalaciones con estas características. Evidencia la poca organización de las acciones que se ejecutan dentro de los restaurantes, así como la inadecuada planificación existente respecto a los recursos destinados para la realización de las actividades de mantenimiento preventivo.

Tabla 3.17: Acciones con mayores porcentajes de incumplimientos en el 2017.

| Indicadores o actividades | Acción | C o l o r | % Cumplimiento de la acción | Observación | |
|---|--|-----------------------|-----------------------------------|-------------|-------|
| Extracarta comida (\$) | 5-Promoción de las ventas de las ofertas extracartas con mayor intensidad. | - | - | - | |
| Extracarta bebida (\$) | 6-Comenzar a implementar el pago del 10% de los ingresos por la venta de la comida y la bebida extracarta. | | | | 43,19 |
| Ingresos (\$) | 7-Disminución de los gastos y costos. | | | | 56,45 |
| Tiempo para servir la bebida (Mint) | 12-Garantizar la presencia en tiempo y forma de todos los platos y bebidas. | | | | 41,15 |
| Tiempo de servir los entrantes (Mint) | | | | | |
| Tiempo de servir el plato principal (Mint) | 13-Capacitación idiomática y técnica de los trabajadores para que alcancen mayores habilidades. | | | | 42,36 |
| Tiempo de espera en cola (Mint) | | | | | |
| Fondo de tiempo de mantenimiento destinado al restaurante (número de actividades) | 14-Tomar decisiones oportunas y realizar acciones de mantenimiento preventivo en las áreas que requieran mayor prioridad. | | | | 56,21 |
| Número de reuniones programadas para la realización de cambios al menú | 15-Planificar oportunamente las reuniones que modifiquen aspectos en la prestación del servicio. (cartas menú, presentación de platos). 16-Adecuada gestión de los pedidos a los proveedores(musaka de berenjena a la parmesana) | | | | 48,65 |
| Monta completa del restaurante con los manteles, cubiertos y cristalería personalizada. (veces al día) | 17-Completar la vajilla, la cubertería y la mantelería según es estándar del restaurante. | | | | 52,57 |
| Número de equipos necesarios para el servicio.(neveras, fabricantes de hielo, hornos, máquina de fregado, entre otros) | 18-Contratar serviciadores para el mejoramiento de los equipos existentes (máquinas de te, café, fabricantes de hielo dispensadores de jugos, neveras, entre otros). 19-Valorar en las reuniones operativas el funcionamiento de los equipos para el servicio y planificar sus mantenimientos frecuentes. | | | | 25,22 |
| Cumplimiento del plan de limpieza y desinfección. | 20- Realizar una mayor gestión de los recursos para la higiene(desengrasantes, detergentes, entres otros) y exigir por parte del jefe de higiene el cumplimiento del plan de limpieza y desinfección al cierre del restaurante. | | | | 58,06 |

Fuente: Elaboración propia.

3.8 Conclusiones parciales

- 1- En acuerdo con lo planteado por (Velázquez 2015) donde se refiere a la validez de la gestión, en la investigación se encontraron incumplimientos en las acciones establecidas que influyen en los procesos de la dirección y la calidad de la gestión, encontrándose con mayores afectaciones la planificación (planear), la organización (hacer) y el control (verificar).
- 2- Las principales reservas que presenta el gap 3 (diferencia entre el servicio programado y el servicio realmente prestado), son ajuste tecnología –función, control percibido, sistema de supervisión y control y los conflictos funcionales.
- 3- Se evaluó de regular la calidad de la gestión del proceso de restauración, por contar con reservas en la ejecución de la calidad de la gestión del servicio para lo que se realizó una propuesta de acciones que faciliten la toma de decisiones.

Conclusiones

- 1- Se logra validar la hipótesis de la investigación al obtener la evaluación de la calidad de la gestión del proceso de restauración en el hotel La Salina para la toma de decisiones.
- 2- Se analizaron seis metodologías de las existentes en la literatura, se seleccionó el modelo propuesto por (Albrecht and Zemke 1991) para evaluar la calidad de la gestión del proceso de restauración pues se ajusta a la necesidades del restaurante y aporta las herramientas necesarias para desarrollar la investigación.
- 3- Luego de la aplicación del método Delphi a un cuestionario se determinaron como requerimientos de los clientes los siguientes: servicio lento, demoras en la entrega de los platos, mucha cola para entrar, poca variedad de la comida y la bebida, insuficiente cantidad de mesas, mejorar los idiomas extranjeros, inadecuada elaboración y temperatura de la comida.
- 4- Las principales reservas recopiladas el gap 3 (diferencia entre el servicio programado y el servicio realmente prestado), son ajuste tecnología –función, control percibido, sistema de supervisión y control y los conflictos funcionales.
- 5- Se detectan como reservas en la ejecución del servicio las siguientes: desactualización de la carta del menú, insuficiente cantidad de manteles y servilletas, deficiente idioma en lenguas extranjeras, inadecuada temperatura de la comida y la bebida, demoras en la entrega de la bebida, deficiente cocción, montaje, presentación y entrega del plato principal, incumplimiento del plan de limpieza y desinfección, demoras para la apertura del servicio.
- 6- Se encontraron incumplimientos en acciones establecidas que influyen en los procesos de la dirección y la calidad de la gestión, encontrándose con mayores afectaciones la planificación (planear) con el 85,71 %, la organización (hacer) con el 78,57 %, y el control (verificar) con un valor de 85,71 %.
- 7- Se evalúa de regular la calidad de la gestión debido a que el 55,56 % de las acciones planificadas fueron incumplidas y sólo 22,22 % fueron total o parcialmente cumplidas para lo cual se realizó una propuesta de acciones que faciliten la toma de decisiones.

Recomendaciones

1- Mantener un seguimiento acerca del comportamiento de los procesos de la calidad de la gestión del restaurante italiano para una mejor toma de decisiones.

2-Aplicar el procedimiento propuesto al resto de los restaurantes de la instalación en los que aún no se ha realizado ningún estudio sobre este tema y con características similares al restaurante objeto de estudio, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Bibliografía

1. ACEVEDO AHUMADA, PEDRO. Principios y procedimientos de evaluación educacional.Chile. 1983, Capítulos I,II y III.13-37.
2. AGUILAR, ROSA. La calidad en el proceso administrativo.2012.
3. ALBRECHT,KARL. La revolucón de los servicios.El marketing del servicio.1994.
4. ALBRECHT,KARL AND ZEMKE,RON.Modelo para la gestión de la calidad del servicio.1991.
5. ALBRECHT, KARL AND ZEMKE,RON Gerencia del servicio.1988.
6. ALTÉS,CARMEN. El turismo en América Latina y el y la experiencia del Banco Internacional de Desarrollo (BID).2012.
7. BARBA IZQUIERDO, FERNANDO. Asesor en liderazgo para directivos, políticos y emprendedores.2013.
8. BARRIOS JUNCO, et al.Gestión de la calidad en la administración publica:un reto para el futuro.Universidad de las Villas.2013.
9. BARTEMAN, THOMAS. Administración, una ventaja competitiva.2017.
10. BERRY, LEONARD. Calidad del servicio.1989, páginas 4-19, 25-36.
11. BETANCOURT AND ALEGRE La evaluación de la calidad de servicio.Universidad de Las Tunas.2010.
12. BIOSCA,DOMENECH. Los 1000 detalles a tener en cuenta en el servicio turístico.2014.
13. BRADFORD AND ALBRECHT. La excelenciaen el servicio.Legis.Bogotá.1990.
14. CALDERÓN,ALFARO. Administración para la calidad total.Apuntes.2009.
15. CAMARA, ANSOUMANE. Evaluación de la calidad de la gestión empresarial.2010.
16. CAMISÓN, CRUZ AND GONZÁLEZ. Gestión de la calidad;conceptos,enfoques,modelos y sistemas.2007.
17. CAMPO,ROMULO.Victoria: gerencia orientada al servicio.Una estrategia competitiva.2013.
18. CÁRDENAS SIERRA,HUMBERTO.Gestión de la calidad.2005.
19. CARRESCO FERNÁNDEZ,SOLEDAD. La cultura de la calidad en las empresas y/o entidades de hotelería y turismo.2013.
20. CODINA JIMÉNEZ,ALEXIS. Habilidades directivas.2014.
21. CROSBY, PHILIP. Hablemos de calidad.1996a.
22. CROSBY, PHILIP. La calidad no cuesta.El arte de asegurar la calidad.1996b.
23. CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la teoría general de la admnistración.2006.
24. DEMING, EDWARD. Calidad,productividad y competitividad:la salida de la crisis.1988.

25. DIAMOND, BLUE. Manual de Alimentos y Bebidas.2013.
26. DIEZ DE CASTRO, EMILIO PABLO. Administración y dirección.2006.
27. DRUCKER, PETER. Managing for de future:the 1990s and beyond.1992.
28. EDUARTE RAMÍREZ, ALEXANDRA. Calidad en el servicio al cliente. Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de Seguridad Social, 2015, Volumen 7.
29. ESPINOSA, NANCY. Dirección de la calidad en los servicios.1984.
30. ESPINOSA, NANCY. Dirección de la calidad.1986.
31. GAIRÍN SALLÁN, JOAQUIN. La calidad un concepto controvertido.2015.
32. HAMEL, GARY. Total Quality Management (TQM).2003.
33. HELLRIEGEL, DON. Administración un enfoque basado en competencias.2014, 404.
34. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, SERGIO. Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. 2015, 296.
35. HUETE. Factores que determinan la calidad de los servicios.1994.
36. HUNZIKER, WALTER. Fundamentos de la teoría del turismo.1942.
37. ISHIKAWA, KAURO. ¿Qué es el control total de la calidad?La modalidad japonesa.1988.
38. ISO9000 2015. SISTEMA DE NORMAS CUNANA ISO:9000/2015.
39. JIMÉNEZ, DANIEL. Calidad,ISO 9000,la gestión de la calidad.2012.
40. JURAN, JOSEPH. Manual de control de calidad.1993, No I.
41. KAFATI, ADIB. Calidad total en el servicio al cliente.2015.
42. KAPLAN, ANDREAS. European management and european busiess school:insight from the istory of business schools.2014.
43. KENNETH, ROSE. Project quality management:why,what and ow. Ross publishing.2010.
44. KOONTZ, HAROLD, HEINZ AND WEIHRICH.Administración una perspectiva global.2004.
45. KOTLER, PHILIP.Dirección de marketing.Análisis,planificación y control. Prentice.1991, 323-326.
46. LARREA, PEDRO. Calidad del servicio.2014.
47. LEDO FERRER, MAYRA. Elevación de la calidad de los servicioa a partir de la interrelación clientes interos y externos.2008.
48. LETHINEN.Compañía de servicios orientados al cliente.1983.
49. LETHINEN. Two Approaches to service quality dimensions. . The service industries journal.1993.
50. MARTÍN ROJO, INMACULADA. Dirección y gestión de empresas del sector turístico.2013.

51. MEDEL LIZÁRRAGA, MARISELA. Etapas de la dirección.2010.
52. MELARA, MARLON. La relación entre calidad del servicio y satisfacción del cliente.2014.
53. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA.2013.
54. OLIVEIRA, REINALDO. Teorías de la administración.2002, 20.
55. PAMLES, JORGE. Control, gestión, estrategia e innovación.2019.
56. PARASURAMAN. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing.1995, 49, 41-50.
57. PARASURAMAN, BERRY AND ZEITHAML. Perceived service quality as a customer-based performance measure:an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model.1991, 30, 335-364.
58. PAUCAR SÁNCHEZ, WILFREDO FELIX. Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el instituto superior pedagógico“Huaraz”.2010.
59. PCC. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana. Cuba.2011.
60. PÉREZ, ROLANO. Evaluación del cliente externo.2010.
61. PIERRE, AVOE. Evaluación de la calidad de la gestión.2013.
62. RAMÍREZ BETANCOURT, FRANCISCO. Evaluación, análisis y diagnóstico de la eficiencia y la eficacia en las entidades del turismo.2009.
63. RENU PIQUERAS, JUAN JOSE. Introducción a la empresa y a la dirección de empresa.2015.
64. ROBBINS, STEPHEN AND COULTER, MARY Administración.2005, página 8.
65. ROMERO, LUIS ARTURO AND MIRANDA, LUIS SANDOR. Estrategias de administración.2014.
66. RUBIO DOMÍNGUEZ, PEDRO. Introducción a la gestión empresarial.2016.
67. RUIZ GÓMEZ, PATRICIA GUADALUPE. Dirección.2012.
68. RUIZ, OLALLA. Gestión de la calidad del servicio.2001.
69. SÁNCHEZ MANCHOLA, IVAN DARIO. Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Universidad del Valle.2015.
70. SANTOMÁ, VICENS. Aspectos de gestión de la calidad del servicio.2008.
71. SCHOEDER. Administración de operaciones. Edición ed. México: McGraw Hill Interamericana.1992.
72. SCHOEDER Administración de operaciones. 1992.

73. SEMASSA PIERRE, AVOCE. La importancia de la calidad en la gestión empresarial.2014.
74. SILVA DE OCHOA CHORRILLO, BRIGIDA. La calidad de la gestión educativa y la derercción escolar del nivel primario en la institución educativa.Lima.Perú.2010.
75. THOMPSON, IVAN. Tipos de clientes.2013.
76. TURISMO(OMT), ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 2013.
77. VELÁZQUEZ, ENRIQUE RENÉ. Metodología para el diagnóstico de la calidad de la gestión administrativa en la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad nacional de Itapúa.2009.
78. VELÁZQUEZ, LUIS EMILIO. Calidad de la gestión y gestión de la calidad.2015.
79. VILALTA ALONSO, JOSÉ ALBERTO. Modelo para la gestión de la calidad del servicio.2004.
80. ZEITHAML.Calidad total en la gestión de los servicios. Edtion ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.1990.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario

Hotel Memories Varadero / Memories Varadero's Hotel

Departamento de Calidad / Quality Office

Período: Julio –Diciembre-2017 / Date: July -December -2017

Estimado cliente: / Dear Guest:

Con el objetivo de aumentar su satisfacción y construir una mejor experiencia durante sus vacaciones, a nosotros nos gustaría pedirle algunos minutos para rellenar un cuestionario relacionado con:

1- ¿Qué sería para usted un servicio excelente en nuestro restaurante?

2- ¿Qué es lo que espera recibir cuando llega a nuestro restaurante?

In order to increase your satisfaction and build a better experience during your holidays, we would like to ask you for some minutes to fill a questionnaire regarding:

1-What would it be for you an excellent service in our restaurant?

2- What do you expect to receive when you get to our restaurant?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

Tabla 3.4: Menú del restaurante italiano.

| |
|--|
| Restaurante Italiano |
| Pan centro de mesa |
| Focaccia |
| Palitroques |
| Tostadas de pan de ajo |
| 2 mini pan variado |
| Acompañamientos |
| Aceite de oliva |
| Vinagre balsámico |
| Con servicio de parmesano rallado al momento |
| Entrantes fríos |
| Vitelo tonato |

| |
|--|
| Trio de brusquetas (jamón serrano, anchoas, atún) |
| Ensalada capresse tradicional |
| Mozzarella carroza con salsa de tomate especiado |
| Mixto frituras, camarón y pescado |
| Queso frito con frutos rojos |
| Entrantes calientes |
| Sopa Minestrone |
| Crema del día |

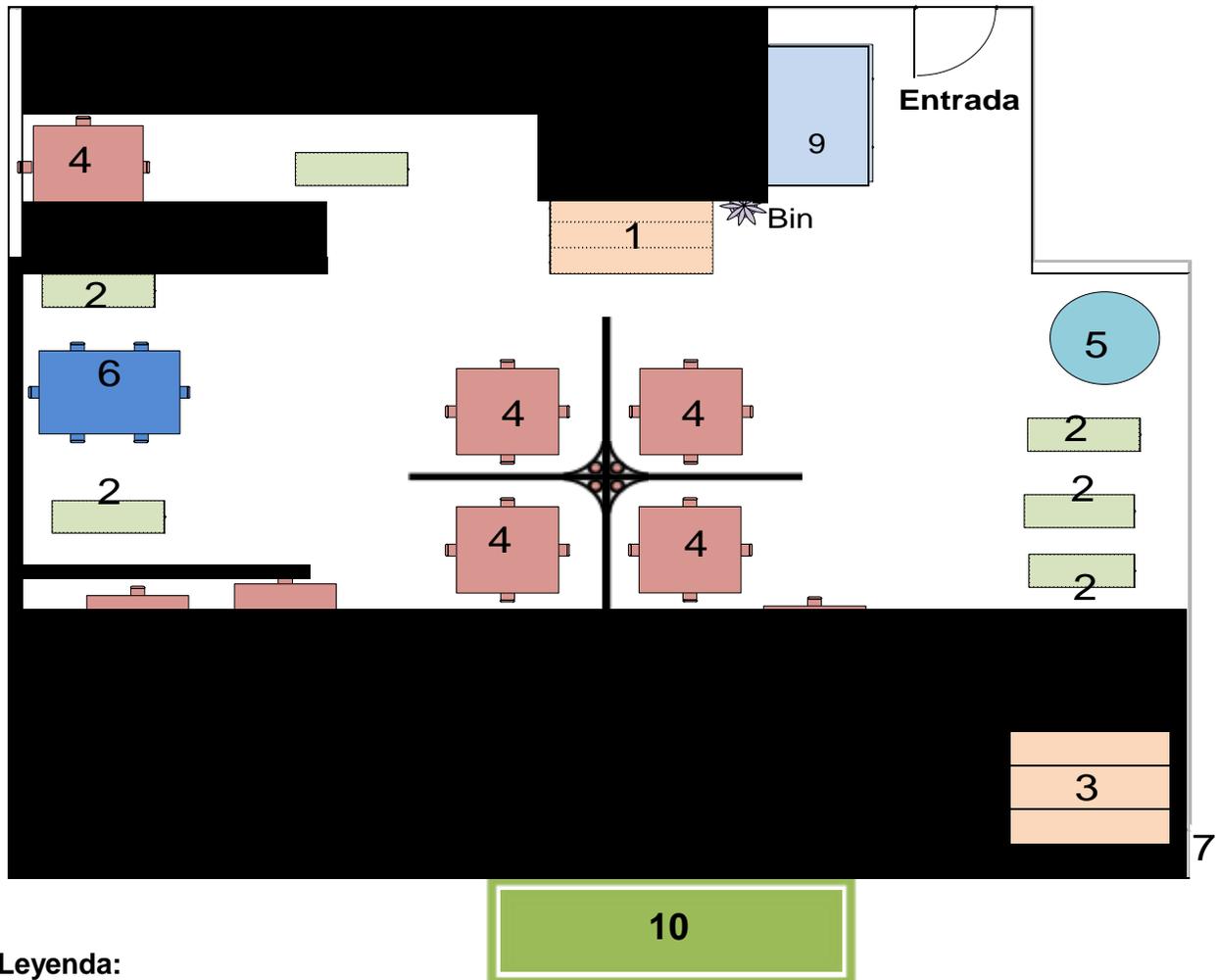
| |
|--|
| Pasta a elección |
| Espagueti |
| 2 pastas cortas |
| 1 pasta rellena |
| Gnocchi de papas |
| Salsas |
| Carbonada |
| Camarón con salsa blanca al orégano |
| Mediterránea |
| Boloñesa |
| Tomate |
| Crema de hongos |
| Gorgonzola |
| Pasta gratinada |
| Lasaña casera al estilo napolitano |
| Musaka de berenjena a la parmesana |
| Carnes |
| Saltimboca de res con salsa de champiñón |
| Saltimboca de pollo con salsa carbonada |
| Saltimboca de cerdo con |

| |
|--|
| salsa napolitana |
| Pescados |
| Filete de salmón a la costra de aceitunas negras y salsa napolitana. |
| Filete de pescado en papillote con albahaca y oliva |
| Enchilado de camarón a la napolitana |
| Pizza |
| Napolitana |
| Boloñesa |
| Hawaiana |
| Jamón serrano |
| Jamón y queso |
| Atún |
| Vegetales |
| Postres |
| Tiramisú |
| Mousse de chocolate a Amaretto |
| Helado |
| Fruta de temporada |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Figura 3.1: Diagrama de distribución en planta del interior del restaurante italiano.



Leyenda:

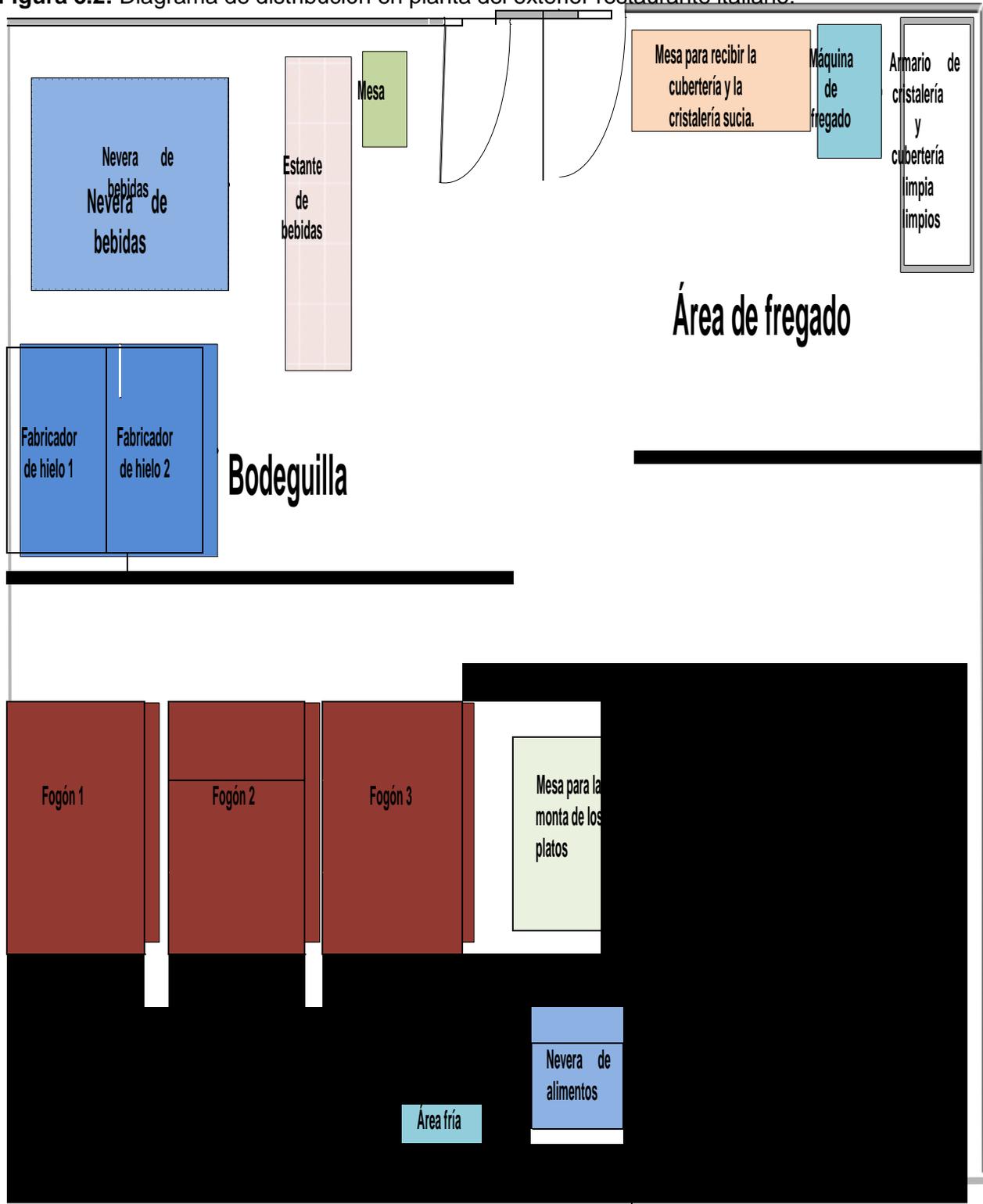
- 1-Exhibidor de bebidas para el servicio.
- 2-Mesas de dos plazas.
- 3-Exhibidor de bebidas para la venta extra carta.
- 4-Mesas de cuatro plazas.
- 5-Mesa que expone el coctel de bienvenida.
- 6-Mesas de seis plazas.

- 7-Bodeguilla: copas y vasos de reposición, muletilla con los cubiertos personalizados, mantelería, servilletas, bebida almacenada, entre otros recursos de interés.
- 8-Área de fregado.
- 9-Aparador para el servicio.
- 10-Cocina.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4

Figura 3.2: Diagrama de distribución en planta del exterior restaurante italiano.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5

Tabla 3.6: Estándar de comida.

| Comida Restaurante Italiano |
|------------------------------------|
| Variantes de pan |
| Acompañamientos |
| 6 entrantes fríos |
| 2 entrantes calientes |
| 4 pastas a elección |
| 7 salsas |
| 2 pastas gratinadas |
| 4 tipos de carne |
| 3 tipos de pescado |
| 7 tipos de pizzas |
| 4 tipos de postres |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.7: Estándar de bebida

| Bebida Restaurante Italiano |
|------------------------------------|
| Coctel de bienvenida |
| Vino tinto |
| Vino blanco |
| Vino rosado |
| Agua natural y con gas |
| Refrescos de todos los sabores |
| Cerveza |
| Cava |
| Café |
| Descafeinado |
| Infusiones |
| Azúcar y edulcorante |
| Digestivos y licores |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6

Tabla 3.9: Deficiencias detectadas en el restaurante italiano.

| Observaciones | Deficiencias detectadas en el restaurante Italiano | Momentos de la verdad afectados |
|-----------------------|---|---|
| Noviembre 2017 | | |
| 03/11/2017 07:00pm | -Demoras para la apertura del servicio. -Poca iluminación, paredes con deterioro de la pintura y deficiente clima. | -Cliente llega al restaurante. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. |
| 05/11/2017 07:00pm | -Desactualización de la carta del menú. -Insuficiente cantidad de manteles, servilletas y cubre manteles. | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| 09/11/2017 07:30pm | -Deficiente idioma en lenguas extranjeras. -Las bebidas para el servicio sin la temperatura adecuada. | -Cliente llega al restaurante. -Cliente recibe la bebida. - Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón. -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. |
| 11/11/2017 07:30pm | -La cristalería y cubertería no se encuentran personalizadas. | -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. |
| 14/11/2017 08:30pm | -Las bebidas para el servicio sin la temperatura adecuada. | -Cliente recibe la bebida. |
| 16/11/2017 08:00pm | -Poca iluminación, paredes con deterioro de la pintura y deficiente clima. | -Cliente llega al restaurante. |
| 19/11/2017 08:00pm | -Deficiente idioma en lenguas extranjeras. -Las bebidas para el servicio sin la temperatura adecuada. | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. -Cliente recibe la bebida. - Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón. |
| 20/11/2017 08:30pm | -Demoras en la entrega de la bebida solicitada por el cliente. -Deficiente cocción, montaje y presentación del plato principal. | -Cliente recibe la bebida. - Cliente recibe el plato principal. |
| 22/11/2017 08:30pm | -Demoras en la entrega del plato principal. -Deficiente idioma en lenguas extranjeras | -Cliente recibe el plato principal. -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. - Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón. |
| 23/11/2017 07:30pm | -Deficiente cocción, montaje y presentación del plato principal. | -Cliente recibe el plato principal. |
| 25/11/2017 | -Deficiente idioma en lenguas extranjeras -Pocos productos básicos para el | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. -Cliente es recibido por el capitán de salón y |

| | | |
|-----------------------|---|--|
| 07:30pm | desarrollo del plan de limpieza y desinfección. | conducido a la mesa. -Cliente llega al restaurante. - Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón. |
| 27/11/2017 07:30pm | Dificultades con la uniformidad de los dependientes. | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. |
| 28/11/2017 08:00pm | -Lentitud en el servicio de bebida. -Deficiente cocción, montaje y presentación del plato principal. | -Cliente recibe el plato principal. -Cliente recibe la bebida. |
| 29/11/2017 08:30pm | -Deficiente cocción, montaje y presentación del plato principal. | -Cliente recibe el plato principal. |
| 30/11/2017 07:00pm | -Inadecuada temperatura de la comida y de la bebida. | -Cliente recibe el plato principal. -Cliente recibe la bebida. |
| Diciembre 2017 | | |
| 03/12/2017 08:00pm | -Lentitud en el servicio de bebida. | -Cliente recibe la bebida. |
| 06/12/2017 07:00pm | Poca variedad de la comida y la bebida. | -Cliente recibe la bebida. -Cliente recibe el plato principal. -Cliente recibe el entrante frío. -Cliente recibe el entrante caliente. |
| 09/12/2017 07:00pm | Deficiente cocción, montaje y presentación del plato principal. | -Cliente recibe el plato principal. |
| 14/12/2017 08:30pm | Inadecuada temperatura de la comida y de la bebida. | -Cliente recibe el plato principal. -Cliente recibe la bebida. |
| 17/12/2017 07:30pm | Deficiente idioma en lenguas extranjeras. | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. -Cliente llega al restaurante. - Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón. |
| 19/12/2017 07:30pm | -Lentitud en el servicio de bebida. | -Cliente recibe la bebida. |
| 21/12/2017 08:00pm | -Postre sin la conformación adecuada. | -Cliente recibe el postre. |
| 24/12/2017 | -Demoras para la apertura del | -Cliente llega al restaurante. |

| | | |
|-----------------------|---|--|
| 08:30 pm | servicio. | |
| 25/12/2017 07:00pm | -Las bebidas para el servicio sin la temperatura adecuada. | -Cliente recibe la bebida. |
| 26/12/2017 08:00pm | -Deficiente idioma en lenguas extranjeras. | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. -Cliente llega al restaurante. - Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón. |
| 27/12/2017 08:30pm | -Deficiente idioma en lenguas extranjeras. | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. -Cliente llega al restaurante. - Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón. |
| 28/12/2017 07:30pm | -Lentitud en el servicio de bebida. | -Cliente recibe la bebida. |
| 29/12/2017 07:00pm | -Deficiente cocción, montaje y presentación del plato principal. -Lentitud en el servicio de bebida. | -Cliente recibe el plato principal. -Cliente recibe la bebida. |
| 30/12/2017 07:00pm | -Dificultades con la uniformidad de los dependientes. | -Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. |
| 31/12/2017 08:30pm | -Inadecuada decoración del salón | -Cliente llega al restaurante. -Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7

Guía del entrevistado:

1. ¿A su juicio cuáles son los principales problemas existentes durante la ejecución del servicio?
2. ¿Desde su punto de vista que deficiencias existentes en el restaurante inciden con mayor intensidad en la insatisfacción de los clientes?

Anexo 8

La encuesta realizada fue la siguiente:

Estimado trabajador por la importancia que representa su trabajo para el hotel es necesario que en la lista que aparece a continuación marque con una cruz en el número que corresponda para conocer su opinión sobre su empresa y sus actividades. La escala que se utiliza es de 1 a 7, si está fuertemente en desacuerdo utilice 1 y si está fuertemente de acuerdo marque 7. Por favor, sea honesto en su respuesta y muchas gracias por su colaboración.

Fuertemente en desacuerdo Fuertemente de acuerdo

| Preguntas (Item) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. En mi hotel, siento que soy parte de un equipo. | | | | | | | |
| 2. En mi hotel todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes. | | | | | | | |
| 3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo. | | | | | | | |
| 4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencias de lo que nos corresponde. | | | | | | | |
| 5. Siento que soy un miembro importante del hotel. | | | | | | | |
| 6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido que soy capaz de realizarlo bien. | | | | | | | |
| 7. Mi hotel contrata personal calificado para realizar sus trabajos | | | | | | | |
| 8. Mi hotel me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo. | | | | | | | |
| 9. En mi trabajo dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo poco control. | | | | | | | |
| 10. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente la necesidad de mis clientes. | | | | | | | |
| 11. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo ya que muchos clientes demanda el servicio al mismo tiempo. | | | | | | | |
| 12. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otros empleados para servir a mi clientes. | | | | | | | |
| 13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo que bien que interactué con mis clientes. | | | | | | | |
| 14. En nuestro hotel, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento. | | | | | | | |
| 15. En nuestro hotel, los empleados que dan lo mejor de si para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados. | | | | | | | |
| 16. La cantidad de papeleo que implica en mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes. | | | | | | | |
| 17. El hotel le da importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes. | | | | | | | |
| 18. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis superiores quieren que hagan es lo mismo. | | | | | | | |
| 19. Mi hotel y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo. | | | | | | | |
| 20. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo. | | | | | | | |
| 21. Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi hotel. | | | | | | | |
| 22. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introducen la empresa de mi trabajo. | | | | | | | |
| 23. Siento que en mi hotel no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes. | | | | | | | |
| 24. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo. | | | | | | | |
| 25. Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad. | | | | | | | |
| 26. Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias. | | | | | | | |
| 27. Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a los clientes. | | | | | | | |
| 28. La política de nuestro hotel sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela. | | | | | | | |
| 29. La intensa competencia está provocando más presión en la empresa para general nuevos negocios. | | | | | | | |
| 30. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir. | | | | | | | |

Anexo 9

Tabla 3.10: Valor medio de los ítems de la encuesta.

| Item | Valor medio |
|--|-------------|
| Trabajo en equipo | 5,0 |
| 1. En mi hotel, siento que soy parte de un equipo. | 6,3 |
| 2. En mi hotel todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes. | 3,1 |
| 3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo. | 5,9 |
| 4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencias de lo que nos corresponde. | 6,1 |
| 5. Siento que soy un miembro importante del hotel. | 3,6 |
| Ajuste empleado función | 4,7 |
| 6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido que soy capaz de realizarlo bien. | 5,8 |
| 7. Mi hotel contrata personal calificado para realizar sus trabajos | 3,5 |
| Ajuste tecnología función | 3,1 |
| 8. Mi hotel me da los instrumentos y equipos que necesito Para realizar bien mi trabajo. | 3,1 |
| Control percibido | 2,8 |
| 9. En mi trabajo dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo poco control. | 1,9 |
| 10. En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente la necesidad de mis clientes. | 2,1 |
| 11. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo Ya que muchos clientes demanda el servicio al mismo tiempo. | 2,9 |
| 12. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces Tengo que depender de otros empleados para servir a mi clientes. | 4,1 |
| Sistemas de supervisión y control | 3,8 |
| 13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el Trabajo incluyen lo que bien que interactuó con mis clientes. | 5,0 |
| 14. En nuestro hotel, el hecho de hacer un esfuerzo especial Para servir a los clientes no implica una mayor paga o Reconocimiento. | 4,3 |
| 15. En nuestro hotel, los empleados que dan lo mejor de si para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados. | 2,1 |
| Conflictos funcionales | 3,8 |
| 16. La cantidad de papeleo que implica en mi trabajo me Dificulta el servir eficazmente a mis clientes. | 3,9 |
| 17. El hotel le da importancia a la venta que es difícil Ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes. | 3,8 |
| 18. En términos generales, lo que mis clientes quieren Que haga y lo que mis superiores quieren que hagan es lo Mismo. | 4,2 |
| 19. Mi hotel y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería Realizar mi trabajo. | 3,2 |
| Ambigüedad de las funciones | 4,7 |
| 20. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que Se supone que debo hacer en mi trabajo. | 5,1 |
| 21. Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi hotel. | 3,2 |
| 22. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introducen La empresa de mi trabajo. | 3,6 |
| 23. Siento que en mi hotel no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes. | 2,9 |
| 24. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo les da Mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el Trabajo. | 2,5 |
| 25. Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad. | 5,2 |
| 26. Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de Las promesas que se hacen en las campañas publicitarias. | 5,2 |
| 27. Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones Para discutir el nivel de servicio que la empresa puede ofrecer a los Clientes. | 6,1 |
| 28. La política de nuestro hotel sobre el servicio a los clientes es La misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela. | 6,5 |
| 29. La intensa competencia está provocando más presión en la empresa Para general nuevos negocios. | 5,9 |
| 30. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir. | 5,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

Tabla 3.13: Momentos críticos del ciclo de servicio.

| Momentos de la verdad del ciclo de servicio | Críticos | Observaciones |
|--|----------|--|
| 1-Cliente llega al restaurante. | X | Frecuentemente los clientes tienen que esperar para entrar al restaurante y permanecen en cola más de 5 minutos incumpliendo lo planificado en el estándar, así como la presencia en ocasiones de pocas habilidades en la comunicación en idiomas extranjeros por parte del capitán de salón y los dependientes del restaurante. |
| 2-Cliente es recibido por el capitán de salón y conducido a la mesa. | | Esta actividad se ejecuta correctamente y no ha sido un número significativo de quejas y comentarios negativos por los clientes en el período analizado. |
| 3-Cliente recibe el cóctel de bienvenida. | | La entrega del cóctel de bienvenida se cumple de acuerdo al estándar establecido aunque los clientes han sugerido que este varíe con cada apertura del restaurante. |
| 4-Cliente es atendido por el dependiente para ofrecer la carta. | X | Comúnmente la carta menú se modifica por razones organizativas y por la ausencia de determinados ingredientes y productos para la elaboración de los platos existiendo deficiencias en la planificación oportuna de las reuniones con este objetivo, así como la poca organización y control de los pedidos a los proveedores contratados. |
| 5-Cliente elige la bebida y comida. | | La selección de las bebidas por los clientes es una actividad que, al cumplirse el estándar de bebidas de un restaurante con estas características, no presenta dificultades. |
| 6-Cliente recibe servicio de pan y mantequilla. | | El servicio de pan y mantequilla se ofrece por el dependiente sin mostrar incumplimientos. |
| 7-Cliente recibe la bebida. | X | Durante el año es usual que los dependientes no puedan ofrecer las bebidas con la temperatura adecuada debido al deterioro y deficiente funcionamiento de los fabricantes de hielo y de la nevera, los cuales no cuentan con planificaciones frecuentes de los mantenimientos. |
| 8-Cliente recibe el entrante frío. | | Estas dos actividades se ejecutan por los dependientes y no presentan problemas de elaboración, montaje ni de presentación descrito en los comentarios de clientes. |
| 9-Cliente recibe el entrante caliente. | | |

| | | |
|---|-----------------|--|
| <p>10-Cliente recibe el plato principal.</p> | <p>X</p> | <p>Existen deficiencias en la planificación de la capacitación de los cocineros (en su mayoría estudiantes recién graduados) para mejorar las técnicas de cocción, montaje y presentación del plato principal. Por otra parte existen problemas organizativos en las vajillas personalizadas donde se presenta este plato debido a las demoras en el lavado de las mismas y la calidad del mismo, pues el auxiliar general de cocina tiene que garantizar el fregado en dos restaurantes especializados (Italiano y Criollo) con el mismo horario.</p> |
| <p>11-Cliente recibe el postre.</p> | | <p>El desarrollo de esta actividad se realiza correctamente según los criterios y comentarios de clientes</p> |
| <p>12-Cliente se retira y es despedido por el capitán de salón.</p> | | <p>Durante el estudio no existieron quejas por los clientes acerca de la despedida para ellos por el capitán de salón y los dependientes gastronómicos del restaurante.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Tabla 3.14: Relación de los comentarios negativos del restaurante italiano en el 2017.

| <p>Comentarios negativos del restaurante italiano en el 2017</p> | | |
|---|--|---|
| <p>Encuestas Corporativas Gaviota</p> | <p>Encuestas Geshotels</p> | <p>Indicador o actividad involucrado</p> |
| <p>Poca calidad y variedad de la comida</p> | <p>Pésima calidad de la comida y bebida</p> | |
| <p>Pocas porciones de alimentos en los platos</p> | | <p>Tiempo para servir la bebida (mint), tiempo de servir los entrantes (mint), tiempo de servir el plato principal (mint)</p> |
| <p>Bebidas sin calidad</p> | | |
| <p>Comida sin la temperatura adecuada</p> | | |
| <p>Poca preparación en idiomas extranjeros</p> | <p>Los dependientes no hablan varios idiomas</p> | |
| <p>Poca calidad en el servicio</p> | <p>Muy demorado el servicio</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| Falta de amabilidad | Poca cortesía de los dependientes | |
| Mala elaboración de la comida | Platos mal elaborados | |
| Mucha espera para entrar al restaurante | Impuntualidad para entrar al restaurante | Tiempo de espera en cola (mint) |
| | La reservación para entrar no es organizada | |
| Demoras en la entrega de los platos | Mucho tiempo de espera dentro del restaurante | Tiempo para servir la bebida (mint), tiempo de servir los entrantes (mint), tiempo de servir el plato principal (mint) |
| No hay hielo | Las bebidas están calientes | Número de equipos necesarios para el servicio. (neveras, fabricantes de hielo, hornos, máquina de fregado, entre otros) |
| Pocos jugos naturales | Poca calidad y variedad de los refrescos dispensados | |
| La decoración es antigua | Música no acorde con el restaurante | Fondo de tiempo de mantenimiento destinado al restaurante (número de actividades) |
| Poca iluminación | | |
| Falta higiene en el restaurante | Los manteles y el salón se encontraban sucios. Los cubiertos son diferentes | Monta completa del restaurante con los manteles, cubiertos y cristalaría personalizada. (veces a día). Cumplimiento del plan de limpieza y desinfección. |
| Las bebidas extracartas no están visibles | No había servicio extracarta | Extracarta bebida y comida (\$) |
| La carta menú era antigua | La carta menú no se corresponde con los platos que se ofrecen. | Número de reuniones programadas para la realización de cambios al menú |

Fuente: Elaboración propia.