



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA.**

**Título:** Incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad,  
Hotel: “Club Tropical”

**Autor:** Susana García Alamo

**Tutora:** Lic. Nereyda del Toro Ramírez.

**Matanzas 2023**

## **Pensamientos**

*"El primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo".*

*José Martí.*

*"La suma de la inteligencia y de la capacidad creadora de todos puede hacer grandes milagros, esos milagros que es capaz de hacer el hombre con su esfuerzo, con su valentía, con su tenacidad, con sus sentimientos nobles y solidarios".*

*Fidel Castro Ruz.*

## **Declaración de autoridad**

Yo, Susana García Alamo, declaro ser la autora de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en Economía como parte de la culminación de estudios y autorizo que el mismo sea utilizado por la Universidad de Matanzas, "Camilo Cienfuegos" con la finalidad que se estime conveniente.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Presidente de tribunal** \_\_\_\_\_

**Secretario** \_\_\_\_\_

**Miembro** \_\_\_\_\_

**Dado en la ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2023**

## **Dedicatoria**

- ❖ Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para cumplir esta meta.
- ❖ A mis padres, por todo su amor, apoyo y por motivarme a seguir hacia adelante.
- ❖ A mis familiares por brindarme su ayuda y apoyo en todo momento.
- ❖ A los amigos que de una forma u otra me han ayudado tanto en la vida como en lo profesional.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, doy infinitas gracias a Dios por haberme acompañado y guiado en todos mis estudios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por darme la sabiduría, el entendimiento y la fuerza para llegar al final de mi carrera. Agradezco su provisión para llegar a este momento tan deseado y todo lo que me ha dado.

Quiero agradecer de todo corazón a mis padres por todo el apoyo que me han brindado durante todos estos años de estudio. Sin su ayuda y guía, no hubiera podido llegar hasta aquí. Agradezco todo el esfuerzo y los sacrificios que han hecho por mí y por mi educación. Siempre estaré agradecida con ellos.

Le agradezco a mi tutora por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos.

Asimismo, quisiera expresar mi gratitud a todos mis amigos y compañeros que contribuyeron con el desarrollo de mi investigación, y que estuvieron conmigo durante este largo y retador camino.

## RESUMEN

Las principales causas que provocan costos de no calidad en las empresas se derivan del comportamiento del factor humano, según se aprecia en la literatura. El mundo empresarial, ha tenido una tendencia a incorporar este aspecto en el proceso de toma de decisiones que permite un nivel de gestión y mejora en la calidad de los servicios. El presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de proponer un procedimiento para determinar las incidencias de los recursos humanos en los costos de no calidad en el Hotel Club Tropical, con un enfoque que sugiere poseer conocimiento sobre los efectos y causas asociados que generan la mala calidad de los servicios con la finalidad de enfrentar dicha problemática y contribuir a su perfeccionamiento. La necesidad de determinar estas incidencias significa ahorro, mejoramiento económico y financiero, eficiencia, eficacia, competitividad y la posibilidad de tomar decisiones específicas y acertadas para el futuro de la instalación por parte de los directivos, que no siempre le dedican atención a este aspecto por lo que se hace imprescindible disponer de un procedimiento que les permita tomar estrategias y vías para determinar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en el sector del servicio. A través del procedimiento elaborado se pudo determinar los factores humanos que realmente inciden en la entidad, que por la carencia de conocimientos respecto a la relevancia de los mismos son considerados normales dentro del sector turístico lo que produce grandes pérdidas monetarias. Para el desarrollo y realización de la investigación se emplearon los siguientes métodos: método de análisis histórico-lógico, método de análisis-síntesis, método inductivo-deductivo, revisión de documentos, enfoque de sistemas y tránsito de concreto-abstracto.

**Palabras Claves:** costos de no calidad, factor humano, servicio, procedimiento.

## **ABSTRACT**

The main causes that cause non-quality costs in the company are derived from the behavior of the human factor, as seen in the literature. The business world has had a tendency to incorporate this aspect in the decision-making process that allows a level of management and improvement in the quality of services. The present research work is carried out with the objective of proposing a procedure to determine the incidences of human resources in the costs of non-quality in the Hotel Club Tropical, with an approach that suggests having knowledge about the associated effects and causes that generate the poor quality of services in order to address this problem and contribute to its improvement. The need to determine these incidents means savings, economic and financial improvement, efficiency, effectiveness, competitiveness and the possibility of making specific and correct decisions for the future of the facility by managers, who do not always pay attention to this aspect due to which makes it essential to have a procedure that allows them to take strategies and ways to determine the impact of human resources on non-quality costs in the service sector. Through the developed procedure, it was possible to determine the human factors that really affect the entity, which due to the lack of knowledge regarding their relevance are considered normal within the tourism sector, which produces great monetary losses. To develop and carry out the research, the following methods were used: historical-logical analysis method, analysis-synthesis method, inductive-deductive method, document review, systems approach and concrete-abstract transit.

**Key words:** costs of non-quality, human factor, service, procedure.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	6
1.1. Calidad y No Calidad, evolución, definición y aspectos fundamentales.....	6
1.2. Papel del componente humano en la organización. Aspectos fundamentales. ..	10
1.3. Relación entre los recursos humanos y los costos de no calidad.....	16
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN EL HOTEL CLUB TROPICAL.</b> .....	23
2.1. Modelos para la medir la mala calidad. ....	23
2.2. Antecedentes de la investigación. ....	26
2.3. Procedimiento para analizar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad.....	28
<b>CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN EL HOTEL CLUB TROPICAL</b> .....	38
3.1. Resultados de la investigación. ....	38
<b>CONCLUSIONES</b> .....	52
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	54
<b>ANEXOS</b> .....	57

## **INTRODUCCIÓN**

En un ambiente como el actual de gran competencia, apertura comercial, insuficiencia de recursos económicos y rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen enormes retos a las empresas para crecer y afrontar con éxito nuevos desafíos y, lo más importante, asegurar su permanencia en los mercados.

A medida que transcurre el tiempo, los esfuerzos que dedican las empresas para ser competitivas y mantenerse en él, son cada vez más grandes, y se están centrando en abarcar de manera progresiva las diferentes áreas que componen una compañía con el fin de hacer sus actividades mejor, rápido y a un menor costo. Esto ha llevado a que las empresas se interesen por aspectos que antes parecían no ser importantes y que no se tenían en cuenta o que por el contrario eran desconocidos.

La supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización. (Valencia, 2005)

En el esquema empresarial mundial, la globalización, conduce a que la calidad deje de tener el contexto de boom o moda que se percibía en años anteriores, para convertirse en una herramienta para la toma de decisiones de obligatorio manejo en cualquier organización que pretenda asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Se ha convertido en un factor clave para el éxito de las mismas, pues los clientes cada vez son más exigentes y se encuentran más informados. Ofrecer un producto o servicio de mayor valor, mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes, se traduce en beneficios para la empresa. La calidad es un requisito imprescindible para competir entre organizaciones industriales y comerciales de cualquier parte del mundo, el impacto que tiene en los resultados, es primordial para el desarrollo de las empresas involucradas en este tipo de procesos.

Se sabe que el mercado está centrado en el cliente y también que la competencia es muy alta. Aun así, la mayoría de las empresas enfrentan el problema de la mala

calidad. A pesar de varios modelos, procesos y metodologías para su mejora, este problema todavía está presente. (Koneggi, 2019)

Cuando los productos o servicios realizados por los empleados no salen bien afecta negativamente a la empresa, provoca la disminución de los beneficios corporativos y ocasiona insatisfacción para los clientes.

Hacer las cosas incorrectamente tiene un costo y se conoce como el costo de no calidad que son aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables, como, por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros. (Barrios, 2013)

Es en manos de las personas donde se encuentra el triunfo o fracaso de la compañía, de ellas dependen todos los procesos que se lleven a cabo dentro de esta y son los encargados de provocar la satisfacción del cliente. Un capital humano bien capacitado, con valores, principios éticos y una mentalidad enfocada a alcanzar los objetivos de la empresa, representan una ventaja competitiva para ella. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso.

La empresa victoriosa será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciando el desarrollo de habilidades. Por esta razón, toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad, pues son ellas las que poseen conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, y son las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos sin importar su jerarquía, ubicación o condición.

La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. (Ferraté y Jaquenod, 2018)

El área de recursos humanos debe responder a la demanda tanto interna como externa, para lograrlo, debe cubrir las expectativas de la organización, realizar actividades que contribuyan con valor agregado significativo al desarrollo de las

funciones estratégicas y el logro de las metas y objetivos propuestos. (Guerrero y Chanez, 2009)

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. De esto se deriva que las empresas fijen las estrategias en función de las personas que integran la fuerza laboral y observen detenidamente los aspectos que hacen que estas sean establecidas en forma adecuada, con el fin de que se logren los propósitos para lo cual han sido creadas.

Las organizaciones cada vez en mayor medida deben identificar el valor que las personas tienen y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como este. (Valencia, 2005).

La Gestión de Recursos Humanos en Cuba, como parte del proceso de perfeccionamiento, juega un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas de este campo y con las características del país. Aunque la tendencia actual es concebirla como un sistema, en Cuba existen organizaciones donde esto aún no se logra. En tal sentido se ha hecho un llamado para lograr implementar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, entrando a desempeñar un rol de significativa importancia las competencias laborales, como eje central y factor por excelencia para lograr la integración interna y externa que exige el modelo. (Martín, Segredo y Perdomo, 2013)

Por lo antes citado la instalación hotelera presenta la siguiente **situación problemática**: Los costos de no calidad dependen en mucha medida del hombre, por lo que es necesario conocer cuáles son los factores humanos que inciden para que los empleados no realicen su trabajo con la calidad requerida, en aras de que la dirección tome medidas al respecto y por ende se resuelvan los problemas y se mejore la calidad del servicio.

Lo antes expuesto permite plantear el **problema de investigación** a resolver: ¿Cuáles son los factores humanos que inciden en los costos de no calidad en el Hotel “Club Tropical”?

Siendo el **objetivo general** de la investigación: Determinar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en el Hotel “Club Tropical”

**Objetivos Específicos:**

- Fundamentar el marco teórico-referencial de la investigación.
- Describir el procedimiento que permita la determinación de la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en el Hotel “Club Tropical”
- Presentar los resultados del análisis de la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en el Hotel “Club Tropical”

**El trabajo de diploma se estructura de la siguiente manera:**

Introducción donde se fundamenta el tema desarrollado.

**Capítulo 1:** Marco teórico-referencial de la investigación.

**Capítulo 2:** Procedimiento para determinar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en el Hotel “Club Tropical”

**Capítulo 3:** Presentación de los resultados del análisis de la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en el Hotel “Club Tropical”

Finalmente se expondrán las conclusiones, recomendaciones y bibliografía necesaria para el entendimiento del objetivo que persiguió el mismo.

**Métodos y herramientas que se utilizaron:**

La fundamentación metodológica general de la investigación tiene su basamento en el método Dialéctico-Materialista como fundamento filosófico a partir de las leyes, categorías y principios científicos con una concepción marxista - leninista.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos de nivel teóricos:

- histórico-lógico
- inducción-deducción
- análisis-síntesis
- enfoque de sistema
- tránsito de abstracto-concreto

Además, se emplearon métodos de nivel empíricos:

- observación directa
- entrevista no estructurada
- matriz de síntesis

- encuesta cerrada
- revisión de documentos

En consecuencia, como herramientas de procesamiento de los datos, se recurrieron el software Microsoft Word, Microsoft Excel y programa estadístico SPSS en su versión 22.

**Esta investigación presenta los siguientes valores:**

En un primer momento se define y destaca un valor investigativo tras la realización de una adecuada revisión bibliográfica que permite la obtención de los conocimientos teóricos necesarios referentes a la temática, dando lugar al segundo valor presente que como resultado constituye el nivel de síntesis y un soporte de conocimiento que conduce a un nivel metodológico como tercer valor, a consecuencia de que puede ser utilizado como bibliografía en la temática, además se identifica en la investigación un valor cuarto que es el práctico ya que en la misma se dirige a aplicar en una entidad del sector objeto de estudio.

Para iniciar esta investigación se realiza un profundo análisis y estudio de una amplia variedad de bibliografías que abordan la temática de estudio planteando los aspectos básicos y fundamentales en el capítulo 1.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente capítulo está conformado por los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación. Presenta la evolución de la calidad, las definiciones de no calidad, la relación que existe entre costos de no calidad y recursos humanos con el objetivo de profundizar, conocer la teoría y los elementos fundamentales para darle solución al problema de investigación del presente trabajo.

### **1.1. Calidad y No Calidad, evolución, definición y aspectos fundamentales.**

La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa. (Cubillos y Rozo, 2009)

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos se inició formalmente el proceso de estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. Es entonces cuando aparecen las teorías sobre la administración científica en los esquemas productivos de la época y se da inicio a la primera etapa del desarrollo de la calidad, conocida como control de calidad por inspección. A través de la inspección, se verifican uno a uno los productos terminados para detectar sus defectos y proceder a tomar las medidas respectivas de solución y evitar así que los mismos lleguen al consumidor. En esta etapa, calidad significa atacar los efectos y no la causa.

Una vez terminada la primera guerra mundial, se inicia la etapa del desarrollo del concepto de calidad, donde la inspección se convierte en una herramienta de la calidad y deja de ser el eje de la misma. Walter Shewhart diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables del producto, dando así inicio oficial a la era del control estadístico de calidad, lo cual proporcionó un método para controlar la calidad en medios de producción en serie a unos costos más económicos que los anteriores. El objetivo de este nuevo método era mejorar, en términos de costo-beneficio, las líneas de producción, aplicando la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores. (Shewhart, 1931).

Kaoru Ishikawa define el control de calidad (CC) como: desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico de calidad se convirtió de manera paulatina en un arma secreta de la industria. Así, los estudios industriales sobre cómo elevar la calidad basándose en el nuevo método estadístico propuesto condujeron a los norteamericanos a liderar la etapa del desarrollo de la calidad, conocida como aseguramiento de la calidad.

Según (Duncan, 1996) el objetivo fundamental de este nuevo sistema era el demostrar con total certeza que, a través de un sistema basado en la estadística, era posible garantizar los estándares de calidad de manera que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto de ésta en la productividad fue el gobierno norteamericano, en especial su industria militar.

Posteriormente a la década del setenta, y como consecuencia de los nuevos esquemas económicos mundiales, aparece en el escenario mundial “El Proceso de Calidad Total”. Esta nueva etapa se distingue por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones sin importar su actividad económica. Esto significaba que quienes intervenían en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes estaban en la división de fabricación, en la contabilidad y en el personal, tenían que participar sin excepción. A su vez, los encargados de la investigación de mercados debían escuchar las opiniones de los consumidores para incorporarlas en la planificación del producto con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, a quienes iba dirigido. La calidad se enfoca ya al sistema como un todo y no exclusivamente en la línea de manufactura.

Para (Juran, 1981) la calidad es como la aptitud para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

(Ross, 1999) referencia su concepto líder, administración de la calidad total (TQM), como la integración e interrelación de todas las funciones y procesos en una organización para lograr el mejoramiento continuo de los productos y servicios y obtener la satisfacción del cliente.

Actualmente la calidad se encuentra en una etapa conocida como mejora continua de la calidad total. La competencia empieza a ser cada vez más fuerte, los mercados se globalizan y la industria occidental, y particularmente la estadounidense, comienza a



perder el liderazgo en sectores donde durante décadas había disfrutado de una posición ventajosa. En esta nueva etapa, el factor humano cumple un papel muy importante al iniciar un proceso continuo de reducción de costos, dado que ha desarrollado habilidades para trabajar en equipo y para la resolución de problemas. La empresa descubre que tiene que desarrollar cerebros y generar su propio conocimiento, pero de forma sistémica.

La (ISO 9001:2015) define que la Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos.

Hoy, las empresas deben montar un sistema de gestión que asegure la calidad de sus productos y/o servicios para garantizar su continuidad en el mercado y de paso lograr sus objetivos económicos. No hacerlo implica ignorar las razones que conducen a obtener productos y/o servicios no conformes a los requerimientos e incurrir en costos de mala calidad. Es preciso superar el equívoco imaginario por el cual la calidad cuesta, tal como lo expresa (Crosby, 1991) la calidad no cuesta, lo que cuesta dinero es lo que no tiene calidad, por lo que es necesario aprender el arte de asegurar la calidad porque ella es auténtica generadora de utilidades. (Valenzuela, 2016)

James E. Olson ex presidente de AT&T decía: "Mucha gente piensa que la calidad me cuesta demasiado, pero en realidad me cuesta menos". La buena calidad hace ganar dinero a la empresa, la mala calidad le cuesta a la empresa.

La mala calidad afecta sin distinguir si se trata de una empresa manufacturera, ministerio, banco, municipio, casino, empresa familiar, etc. En la empresa, su presencia se refleja en los estados financieros del periodo, finalmente esto afecta la caja fiscal debido a la disminución de las utilidades antes de impuestos. Lo paradójico es que no se llevan registros de las pérdidas producidas por la mala calidad, debido a que toda área trata a toda costa de ocultar sus ineficiencias, cada responsable de área o gerencia de calidad tratara de borrar la "prueba del delito" y no dejara "huellas ni rastros" cuando sea reemplazado. Si antes las empresas disimulaban su ineficiencia elevando precios y/o tarifas, esta práctica ya es desestimada porque ahora quien fija el precio y/o tarifa es el mercado. (García, Quispe y Raez, 2002)

En la organización imposibilita el establecimiento de planes concretos a partir de la medición de los procesos estandarizados, no tanto porque la medición no se pueda hacer, sino porque esta no es eficaz dada la ausencia de un parámetro fijo de comparación en cualquier momento y lugar, parámetro que precisamente es lo que garantiza la estandarización. (Ríos, 2014)

Según (Koneggi, 2019) las causas de baja calidad pueden agruparse en seis categorías principales:

Mala calidad por causa de las personas

- Falta de motivación/interés/miedo/estrés
- Escasez de personas
- Falta de entrenamiento/habilidades
- Personal no calificado
- Personas que toman atajos

Mala calidad por causa de las maquinarias

- Falta de capacidad
- Falta de mantenimiento
- No hay disponibilidad de repuestos
- Úsese y tírese
- Configuración/Calibración incorrecta
- Tecnología obsoleta

Mala Calidad por causa del material

- Material de baja calidad
- Material no especificado
- Variaciones

Mala calidad por causas de la administración

- Falta de visión, misión y sistema de valores
- No identificar o comprender las necesidades o requisitos del cliente
- Planificación a corto plazo
- Planificación inadecuada o deficiente
- Incentivos e indicadores defectuosos
- Favoritismo

- Falta de supervisión y monitoreo
- Actitud hacia el cambio
- Falta de toma de decisiones y habilidades de comunicación
- Falta de comprensión del proceso
- Falta de toma de decisiones basadas en hechos

Mala calidad por causa del método

- Falta de procedimientos
- Procedimientos no seguidos
- Requisitos en conflicto
- Procedimientos no comunicados
- Requisitos demasiado rígidos o demasiado relajados

Mala calidad por causa del ambiente

- Humedad/temperatura/iluminación.

La no calidad es detectada rápidamente por los clientes y ocasiona su retirada y malestar, situación alarmante para cualquier organización que quiere permanecer en el mercado, por la dificultad para atraer nuevamente a aquellos que se alejan ante el reconocimiento de problemas de calidad en los productos o servicios de determinada organización. (Arango, 2009)

Supone una serie de inconvenientes internos y externos que afectan directamente la eficiencia y productividad de una empresa y los intereses de sus clientes, aunque no se conozca siempre existe y se sufren sus consecuencias. Se genera por no cumplir de forma equilibrada, normalizada y estandarizada con las demandas, necesidades y expectativas de los clientes y de la empresa (Marrero, 2020)

En el siguiente epígrafe se da a conocer que se entiende por recursos humanos y sus características, debido a que este factor está muy vinculado a la no calidad del producto.

## **1.2. Papel del componente humano en la organización. Aspectos fundamentales.**

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que estas tengan éxito, sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, requieren mayor número

de personas para la ejecución de sus actividades. Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las empresas reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercados, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.). Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan, y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos. (Ferraté y Jaquenod, 2018)

Abraham Maslow expone una importante teoría de la motivación que explica por qué las personas se vinculan a una organización, trabajan con entusiasmo hacia el logro de sus metas y permanecen comprometidas con la entidad. Esta teoría, denominada jerarquía de necesidades, establece que un ser humano luchará constantemente para satisfacer la jerarquía de necesidades, la cual se ilustra en la figura 1.



**Figura 1: Jerarquía de necesidades**

Fuente: Polimeni, 2012

Cuando se satisface el orden más bajo de necesidades, Maslow predice que los siguientes órdenes más altos aparecerán en secuencia y motivarán a la persona para satisfacerlos. Las necesidades de Maslow, en orden ascendente, incluyen:

- Necesidades fisiológicas. Son las necesidades humanas de más bajo orden que incluyen necesidades fisiológicas básicas como alimentación, agua, vivienda, etc.
  - Seguridad y estabilidad. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las necesidades de seguridad y estabilidad. Para algunas personas esto significa obtener un ingreso suficiente para sentir seguridad o independencia económica. Como resultado, muchos individuos se sienten bastante motivados a trabajar de manera intensa (para su organización) con el fin de garantizar el logro de este objetivo.
  - Social. Después de haber logrado las necesidades fisiológicas y de seguridad del individuo, surge en forma secuencial la necesidad social. La teoría de Maslow pronostica que una vez que una persona esté adecuadamente alimentada, tenga vivienda, seguridad en su trabajo y gane un sueldo apropiado, entonces surgen las necesidades relacionadas con asociación, aceptación y sentimiento de pertenecer a la organización.
  - Estima y respeto de los demás. Aquí el individuo necesita ser reconocido por sus esfuerzos y compromiso con la organización. Debe obtener un sentido de autosatisfacción y confianza de su trabajo y un sentido de respeto de sus colegas en el lugar de trabajo. Esto último puede experimentarse cuando sus compañeros le piden consejo o cuando se le solicita que presida un comité de compañeros de trabajo.
  - Autosatisfacción. Maslow considera ésta como necesidad de mayor nivel. Podría describirse como un deseo de autorrealización del individuo, es decir, lograr todo lo que él es capaz de alcanzar. Sin duda, una persona autorrealizada se siente altamente motivada, guiada por voluntad propia y comprometida con la organización. Aunque debe mencionarse que la teoría de Maslow ha sido criticada por algunas personas durante años, en su mayor parte ha sido aceptada y seguida con entusiasmo por gerentes, ejecutivos, educadores y administradores organizacionales como una teoría general y fundamental de motivación. (Polimeni, 2012)
- A partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que recursos humanos abarcaba todos

los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un Área Central de Recursos Humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio, las organizaciones ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. (Chiavenato, 2011)

El entorno económico actual caracterizado por factores como: la globalización y los cambios estratégicos rápidos, orientados a la competitividad, crean un escenario propicio para que la Gestión de los Recursos Humanos se torne más compleja y de su eficiencia y eficacia se reflejen en el logro de los objetivos de las empresas; y no baste solo con los recursos tecnológicos, financieros, y modernas estructuras organizativas; ya que todos estos factores pueden estar presentes sin que la empresa logre los niveles de resultados planeados; lo que define realmente, que una organización sea diferente es su personal, competencias, nivel de compromiso, responsabilidad, satisfacción y lealtad y cómo, esto influye en los resultados, eficiencia, imagen y en el dominio del mercado. Las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno y el área de recursos humanos debe responder a esas demandas tanto internas como externas, para lograrlo, debe cubrir las expectativas de la organización, realizar actividades que contribuyan con valor agregado significativo al desarrollo de las funciones estratégicas y el logro de las metas y objetivos propuestos. (Guerrero y Chanez, 2009)

Los recursos humanos son el factor clave más importante para obtener el éxito, éstos deben ser visto no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad.

Diversos autores han abordado el tema desde diferentes perspectivas, los que de una manera u otra coinciden en conceptualizarlos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la

contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.

La gestión de los recursos humanos ha adquirido con el devenir del tiempo una mayor relevancia, ya no es sólo la selección y contratación de empleados, sino que además tiene que ver con las políticas empresariales direccionadas a la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa. (Armijos, Bermúdez y Mora, 2019)

Según (Fitz-Enz,1999) esta gestión, deberá desarrollar las siguientes acciones para mejorar el trabajo que en sociedad debe realizar con las demás áreas organizativas de la empresa:

- Elaborar y desarrollar un plan de mejora que integre las iniciativas en curso y la estrategia empresarial.
- Proporcionar mejora continua de la actuación por medio de la comunicación.
- Evaluar a los clientes, al personal y a los proveedores para localizar áreas de oportunidad que impacten favorablemente en los resultados de la empresa.
- Alinear los procesos, estructura, sistemas, cultura y capacidades de trabajo, con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.
- Garantizar el compromiso definiendo claramente los papeles y las responsabilidades.
- Establecer medidas para el seguimiento y control de la prestación del servicio.

El valor que tienen los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral, en particular a esto se añade el reconocimiento de que a través de su gestión se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. (Dolan, Schuler y Cabrera, 1999)

Una gestión de personal adecuada es aquella donde se toma en cuenta a los empleados, el respeto, el buen trato, incentivos, un salario justo, puede hacer la diferencia, por eso las personas encargadas de administrar el capital humano, deben estar preparadas para enfrentar cualquier tipo de situación, para que la empresa no se vea perjudicada y pueda seguir adelante con sus funciones, cumpliendo con cada una de sus metas establecidas. (Olvera, 2019)

Los empleados son depositarios de la mayor parte de los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un recurso sumamente esencial que, además, poseen dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades: son difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

Esta afirmación, si bien es cierta en todas las áreas de la organización y para todos sus trabajadores, lo es especialmente en el caso de aquellos empleados que manejan y poseen conocimientos y habilidades altamente valiosos. Este colectivo es denominado “empleados valiosos o estratégicos” y para muchos autores constituyen el verdadero capital humano estratégico a desarrollar y retener por la organización. Además, es precisamente este colectivo de empleados el que generalmente soporta el desarrollo de la capacidad de innovación en las organizaciones. Desde el punto de vista de la dirección de recursos humanos, los empleados deben ser gestionados de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización. En concreto, el mantenimiento de dicho capital implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades sino, también, retener sus afectos, sus actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por las que estos empleados aportan valor a la misma. (Martin, 2011)

El principal objetivo del departamento de recursos humanos es garantizar los aspectos administrativos como es el completamiento de la plantilla, el traslado, salario, beneficios y evaluación de los empleados, así como desarrollar el talento humano de la organización, creando un clima laboral apropiado para contribuir a la productividad y responsabilidad ética y social de los trabajadores. Su radio de acción contempla aspectos tales como el reclutamiento y selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría. Para la ejecución de sus funciones y tareas requiere de una sistemática planificación, implementación y control; así como mantener una constante comunicación con el personal clave capaz de impulsar las mejoras o iniciativas que



permitan el aprovechamiento de los recursos disponibles. (Armijos, Bermúdez y Mora, 2019)

En la actualidad este departamento está siendo objeto de cambios fuertes en su estructura, a veces aun sin comprender su naturaleza, funciones y potencial de contribución tanto en el tiempo moderno, como en el porvenir. Por ello, se han reducido su tamaño, plantilla de personal, acotado sus funciones o bien, les ha llegado un programa de subcontratación como estrategia administrativa que ha afectado algunas de sus funciones vitales, o aún peor, ha sido víctima de su desintegración; en este último caso se acostumbra delegar sus funciones a los otros departamentos pulverizando los planes y programas sustantivos y atomizando los procesos básicos que con éste esquema se vuelven repetitivos y pierden su sentido.

Otra de las tendencias que está siguiendo la gestión del recurso humano, consiste en que los directivos de empresas están buscando personas enérgicas, pragmáticas y con talento que desarrollen programas de trabajo que agregue valor, a los resultados de la organización al tiempo que genera una dinámica que potencie el nivel de desempeño y los resultados generales de la empresa. (Guerrero y Chanez, 2009)

Cuando se presenta un departamento de recursos humanos incompetente y deficiente, tiene como consecuencia el reflejo de la organización y el estado en que se encuentra, en este caso negativo, tendrá una posición competitiva baja en el mercado. Una mala planificación de los recursos humanos, tiene efectos a corto, mediano y largo plazo, y al no saber cómo solucionarlos puede perjudicar negativamente la estabilidad y funcionamiento de la empresa. Como resultado ocasiona una baja productividad, la cual se verá en un bajo rendimiento, con bajos recursos económicos, lo cual afecta negativamente los objetivos y metas de las organizaciones. De ahí la importancia de conocer qué consecuencias pueden presentarse cuando no hay un control y manejo adecuado en el área de recursos humanos. Muchas empresas quiebran debido a la falta de organización, conocimiento y experiencia (Olvera, 2019)

### **1.3. Relación entre los recursos humanos y los costos de no calidad.**

El factor humano juega un rol fundamental en las empresas que es preciso estudiar y entender en toda su magnitud. Los errores o fallas ocasionados por este siempre estarán presentes en cualquier organización. Aun así, las máquinas nunca podrán

reemplazar a los seres humanos debido a que tienen la capacidad de aprender de sus errores, buscan mejorar, son competitivos, tienen nuevas ideas, su conocimiento es cada vez mayor y su imaginación y creatividad no tienen límites. (Carmona, 2020)

Independiente del rubro de las empresas, los errores del hombre pueden afectar de diferentes formas y en general se reflejan en pérdidas económicas para estas, y depende de la misma tratarlos de la mejor manera para minimizar las pérdidas. Su estudio es complejo y muy difícil de controlar, en general se busca disminuir las fuentes externas que lo podrían causar. (Salas, Madriz, Sánchez, Sánchez y Hernández, 2017).

Su ocurrencia y efectos se han acrecentados como consecuencia de los sistemas de producción y servicios actuales. Tales efectos pueden llevar a la pérdida del negocio o a desaprovechar importantes reservas productivas, como resultado de la incidencia de factores sistemáticos que influyen en el riesgo de error humano. Incluso en ocasiones estos tienen consecuencias catastróficas, debido a su magnitud de impacto en la actividad laboral constituyen un creciente foco de atención. (Casares, Rodríguez y Viña, 2016)

Los errores del hombre no son una razón, más bien son el resultado de otros factores en el entorno operativo y la organización donde se desarrolla el evento. En empresas de nivel mundial debe tratarse con suma importancia, pues un pequeño desperfecto en algún proceso puede costar grandes cantidades de dinero. El hecho de no informar o documentar cualquier situación anómala o extraña pueden ir acumulando una serie de pequeños errores, hasta el punto de saturar el proceso desencadenando una situación mayor. (González, 2020)

Haber hecho las cosas sin satisfacer plenamente los requerimientos del cliente provoca desperdicios, rectificaciones, reemplazos, garantías y otras actividades que causan pagos o uso de recursos para poder cumplirle al cliente con lo que se le ha prometido o para satisfacer sus expectativas. (Valenzuela, 2016)

En ocasiones de manera consciente o inconsciente los empleados contribuyen para que el producto o servicio contenga fallas. Inevitablemente estos errores, se traducirán en costos que requerirán ser subsanados con más costos. Es entonces cuando surgen costos de mala calidad manifestados en una larga lista de gastos inútiles por pérdidas.

El costo de la no calidad es la suma total de los recursos desperdiciados, tales como capital y mano de obra, por causa de la ineficiencia en la planificación y en los procedimientos de trabajo. (García, Quispe y Raez, 2002)

Son los costes generados por la falta de la aplicación efectiva de un sistema de calidad o por su absoluta ausencia y como consecuencia generan errores y fallos que pueden ser detectados internamente en la empresa o una vez ya entregado el producto y/o servicio al cliente. (Aymar, 2014)

Según la (ISO 9001:2015) Se entiende por costos de no calidad los gastos que se tienen que realizar por parte de la organización cuando no se cumplen los requisitos de calidad o los requisitos exigidos por el cliente y, por lo tanto, sería necesario volver a procesar el producto para corregirlo.

Para (Harrington,1990) los costos de no calidad son una herramienta muy útil porque:

- Llama la atención de la dirección. Al hablar a los directivos en términos de dinero les proporciona información con las que ellos se relacionan. Saca a la calidad de lo abstracto y la convierte en una realidad que puede competir eficazmente con el coste y el calendario
- Cambia la manera en que los empleados piensan sobre los errores. Cuando se desecha un producto defectuoso como resultado de las acciones de un empleado, la repercusión sobre su comportamiento futuro será mayor si sabe el valor en dinero. En un caso, lo que se desperdicia es tan solo algo material; en el otro caso, es una factura de cierta cantidad real. Los empleados tienen que comprender el coste de los errores que cometen.
- Proporciona un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver el problema. El coste de la no calidad cuantifica monetariamente los problemas y así las acciones correctivas se pueden dirigir a las soluciones que vayan a proporcionar un máximo rendimiento.
- Proporciona un medio de medir el verdadero impacto de la acción correctora y los cambios realizados para mejorar el proceso; centrándose en el coste de no calidad del proceso total, se puede eliminar la suboptimización.

- Proporciona un método sencillo y comprensible para medir el efecto que la mala calidad tiene sobre la empresa, y aportando una forma eficaz de medir el impacto del proceso de mejora de la calidad.

Los costos de no calidad amplían el control presupuestario y de costes. La mayor parte de las empresas no establecen controles financieros de costes tales como los de desperdicios, reelaboración y reparaciones para el cliente, que se producen en los distintos departamentos de la empresa. De esta manera, uno de los objetivos de la evaluación de los costes de calidad es la ampliación del control presupuestario a fin de cubrir los costes de no calidad provocados por los distintos departamentos. (Dzul, 2009)

Los datos que proporcionan el cálculo de los costos de no calidad no deben ser utilizados solamente con la finalidad de controlar los costos, su importancia radica en que proporciona información que permite identificar las áreas críticas en las cuales se deben emprender acciones correctivas y preventivas, además de servir también como una herramienta de apoyo que permita identificar oportunidades de mejora. El cálculo de los costos de no calidad ayuda a cuantificar las pérdidas en las que está incurriendo la empresa, y consecuentemente a concientizar a la gerencia sobre la importancia de implementar un sistema de gestión de calidad conjuntamente con un sistema de determinación de costos de calidad, posteriormente si una empresa se encuentra en proceso de implementación de un sistema de calidad, o ya lo tiene implantado, la ayudará a medir el avance y la efectividad del sistema de gestión de calidad.

Los costos de no calidad pueden ser internos y externos.

Los costos internos son todos los errores que tiene la empresa y que han sido detectados antes de que los bienes o servicios sea aceptado por el cliente, porque las actividades no se hicieron bien todas las veces. (García, Quispe y Ruez, 2002)

- Costos de las fallas de los productos.
- Costos de degradación del producto.
- Horas extras debido a problemas.
- Desechos o re-procesos.
- Actividades de clasificación.
- Re inspección a causa de rechazos.

- Costo de la corrección de problemas.
- Costo de la re inspección y los ensayos.
- Acción correctora.
- Informes de fallos.
- Análisis de los desechos.
- Análisis de los reprocesos.
- Soporte de fallas.
- Círculos de calidad.
- Equipos de mejora.
- Costo del rediseño y cambios de ingeniería.
- Productos retirados.
- Modificaciones del proceso.
- Herramientas temporales.
- Programas abandonados.
- Actividades para reducir costos.
- Costo de los errores de facturación.
- Volumen de incobrables.
- Costo de los errores de nómina.
- Existencias no controladas.
- Costos de aceleración de procesos por pérdidas de tiempo.
- Costo de cancelación de proveedor.
- Cuentas pendientes vencidas.
- Pagos incorrectos a proveedores.
- Revisiones del costo de la mala calidad.
- Desechos del proveedor.
- Reprocesos de las piezas del proveedor.
- Accidentes.
- Costo de morosos.
- Robos.
- Ausentismo.
- Costo de la rotación de personal.

- Retrasos.
- Costos por no cumplir con el calendario.
- Bienes y equipos estropeados.
- Pérdidas de activos.

Los costos externos son todos aquellos errores en que incurre el productor porque al cliente externo se le suministran productos o servicios inaceptables. (García, Quispe y Raez, 2002)

- Cancelar proveedores.
- Verificar fallo.
- Centro de reparaciones de fallas.
- Formación de personal para reparaciones de fallas.
- Salarios para personal de reparaciones.
- Pérdidas de alquileres.
- Cargos por tiempo improductivo.
- Retirada de productos.
- Costos y retrasos por modificaciones.
- Escasez de componentes o materiales.
- Servicio al producto a causa de errores.
- Servicio al cliente por causa de errores.
- Productos rechazados y devueltos.
- Reparación de materiales devueltos.
- Gastos de garantía.
- Re inspección y repetición de ensayos.
- Corrección de problemas.
- Acciones correctoras.
- Soporte por fallo de planta.
- Desechos y reprocesos por cambios en ingeniería.
- Análisis de las devoluciones.
- Análisis de garantía.
- Contacto directo con el cliente por problemas post venta.
- Rediseño.

- Análisis de los cambios de ingeniería.
- Cambio de documentación.
- Informa de fallos.
- Costo de morosos.
- Incobrables.
- Robos.
- Costos debido a esperas.

Estos costos tanto internos como externos conforman de manera general los costos de no calidad. En el siguiente capítulo se detallará el procedimiento que permitirá determinar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en la entidad objeto de estudio, teniendo en cuenta los antecedentes metodológicos sobre el tema abordado, empleando métodos y herramientas.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN EL HOTEL CLUB TROPICAL.**

El presente capítulo está conformado por los modelos para medir la mala calidad que sirvieron de antecedentes de la investigación y el procedimiento propuesto para analizar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad.

### **2.1. Modelos para la medir la mala calidad.**

Muchos autores proponen varios enfoques para medir los costos de la mala calidad. A continuación, se presenta una breve descripción de los modelos más representativos, estudiados y desarrollados a nivel mundial.

#### **1. Modelo Prevención – Evaluación – Fallas (PEF/PAF Prevention, Appraisal, Failures)**

Fue definido por Juran en 1951 y desarrollado por Máster en 1957 y Feigenbaum en 1991 (Climent, 2005). Este modelo supone que los costos de producción pertinentes a los cambios en la calidad pueden ser divididos en tres categorías (Dzul y Villar, 2007):

- Costos de evaluación: están asociados con las evaluaciones de proveedores y clientes, de materiales comprados, procesos, productos intermedios y servicios para asegurar el cumplimiento de los requisitos especificados.
- Costos de prevención: están asociados con el diseño, implementación y mantenimiento del sistema de gestión total de la calidad. Los costos de prevención son planeados y ejecutados antes de la operación actual.
- Costos de fallas (internas y externas): costos de fallas internas ocurren cuando fallan los resultados para alcanzar los estándares de calidad diseñados y son detectados antes de que el producto se le envíe al cliente. Costos de fallas externas ocurren cuando los productos o servicios fallan para alcanzar los estándares de calidad diseñados, pero no son detectados hasta después de habérselos enviado al cliente. Las hipótesis básicas del modelo PEF son (Vaxevanidis, Petropoulos, Avakumovic, y Mourlas, 2009):
  - La inversión en actividades de prevención y evaluación reducirá los costos en las fallas.



- Las inversiones lejanas en actividades de prevención reducirán los costos de evaluación.

Según Campanella para llegar a un punto óptimo los modelos de costos de calidad deben implementar la siguiente estrategia (Campanella, 1999):

- Atacar directamente los costos de falla en un intento de reducirlos a cero.
- Invertir en las actividades de prevención correctas para lograr mejoras.
- Reducir los costos de evaluación de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Evaluar y reorientar continuamente los esfuerzos de prevención para obtener más mejoras.

Esta estrategia se basa en la premisa de que para cada falla hay una causa raíz. Las causas se pueden prevenir, la prevención siempre es más barata, en un sentido práctico, los costos reales de la calidad se pueden medir y luego reducir mediante el análisis adecuado de causa y efecto. Como los fracasos son revelados a través de acciones de evaluación o quejas de los clientes, se examinan en busca de causas fundamentales y se eliminan mediante acciones correctivas. La eliminación de las causas raíz implica la eliminación permanente cuanto más avanzado en el proceso operativo se descubre una falla, es decir, cuanto más cerca del uso del producto o servicio por parte del cliente, más costoso es corregirlo (Campanella, 1999).

## 2. Modelo de costos por procesos

Desarrollado por Crosby y define los costos de la calidad como la suma de costos de conformidad y los costos de no conformidad. El modelo se fundamenta en que toda empresa existe tres tipos de procesos, los estratégicos, los claves y los de soporte.

El proceso es definido como un conjunto de actividades y sus tareas correspondientes que parten de necesidades y expectativas del cliente interno y externo (inputs) y termina en unas salidas que deben dar satisfacción al cliente interno o externo (outputs). Se asigna un propietario a cada proceso que junto con un equipo de mejora interfuncional analizarán si las actividades del proceso aportan valor añadido al cliente y a la empresa. En caso de no aportar valor añadido alguno, la actividad queda eliminada. Si se aporta valor añadido a la empresa, pero no al cliente, la actividad debe automatizarse si es posible, o agilizarse (Deulofeu, 2014). "Se determinan los costos de la calidad, identificando los clientes y productos. El sistema de costos que se

establece se centra más en el proceso que en el propio producto y/o servicio” (Deulofeu, 2014).

### 3. Modelo de "Costos Basados en Actividades" (ABC)

Mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los centros de costos, de las diferentes actividades (Brito, López, y Ferreiro, 2005).

El modelo ABC parte de la hipótesis que existe una profunda relación entre el costos y actividades, por lo que los costos pueden considerarse como el resultado directo de las actividades que se desarrollan en la empresa (Climent, 2005).

Las empresas que implementan un modelo de costos ABC pueden monitorear y predecir los cambios en las demandas del cliente, tales como escases o exceso de capacidad. Este modelo permite a la gerencia modificar decisiones de modo que la demanda se equilibre con la oferta o cambiar el nivel de actividades que se abastecerán en los próximos periodos (Cooper y Kaplan, 1992).

### 4. Modelo de Crosby

La calidad son los requerimientos de conformidades y define los costos de calidad como la suma de costos de conformidades y no conformidades. El precio de las conformidades es el costo que involucra que las cosas son bien hechas la primera vez, las cuales incluyen los costos de prevención, evaluación actual y el precio de las no conformidades es el dinero desperdiciado cuando el trabajo falla de acuerdo con los requerimientos de conformidad del cliente, usualmente calculados por la cuantificación del costo de corrección o retrabajo, los cuales corresponden a costos de fallas actuales. (Vaxevanidis, Petropoulos, Avakumovic, y Mourlas, 2009).

### 5. Modelo de costo intangible o de oportunidad.

Este modelo enfatiza el costo intangible dentro del esquema general de costos de la calidad. Los costos intangibles son costos que solo se pueden estimar con las ganancias no obtenidas debido a la no conformidad, esto se ve reflejado en la pérdida de clientes y en la reducción de ingresos (Vaxevanidis, Petropoulos, Avakumovic, y Mourlas, 2009).

### 6. El modelo de la función de pérdida de calidad de Taguchi.

Taguchi define la calidad como la “pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento en que se entrega el producto al cliente”. Según este concepto de calidad, las pérdidas se dan no solo cuando alguna de las características de calidad de un producto se sale de las especificaciones sino también cuando éste se halla dentro de las mismas. La diferencia entre un producto que está justo fuera de los límites de las especificaciones y uno que está justo dentro de los límites es mínima (Deming, 1982)

El mayor inconveniente del modelo se encuentra en la dificultad de aplicar, debido a los problemas asociados con la correcta identificación de la distribución de probabilidad de los defectos de los productos, como consecuencia, se han encontrado pocas compañías que lo utilicen dado que se requiere que la organización sea como mínimo de un tamaño medio o grande y cuente con un sistema integrado de conocimiento y gestión de amplio alcance y habitualmente sustentado con un potente sistema informático. En cualquier caso, el centrarse en la función de pérdida de calidad hace que exista un esfuerzo por reducir continuamente la variación de una característica de calidad de un producto. (Climent, 2000)

## **2.2. Antecedentes de la investigación.**

El concepto tradicional de recursos humanos, que aún se practica en muchas empresas, es típico de la era industrial, una época en que las empresas se consideraban conjuntos integrados y coordinados de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, reunidos para alcanzar objetivos organizacionales imposibles de lograr de manera aislada e individual.

Así, incluso a las personas se les trataba como recurso, igual que al resto de los recursos organizacionales, y de manera uniforme y estandarizada, a fin de ajustarlas a las demandas y requisitos de la empresa.

Ahora, en plena era de la información, el concepto de recursos humanos cambió de manera radical. Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. (Chiavenato, 2011)

Muchas han sido las investigaciones realizadas por diversos autores respecto al tema y dentro de las que han servido como fundamento de esta investigación se encuentran:

- Abad, A. y Baujín, P. (2019). Contribución al reconocimiento desde la ciencia contable de intangibles en entidades del sector de la salud. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 3(4), 89-97.
- Macias, O. (2017). Propuesta de elementos e indicadores del componente humano para la medición de intangibles en entidades hospitalarias. Universidad de Matanzas.

Los autores consideran la inclusión de las destrezas, conocimientos, las capacidades, la experiencia, habilidades, capacidad de innovar, la creatividad, el saber hacer, la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad, conocimiento que poseen las personas y que es de utilidad para la empresa, así como su capacidad de regenerarlo.

- Cuesta, A. (2010). Tecnología de la gestión de los recursos humanos.
- Salgado, M. (2016). Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente. Universidad de Matanzas.
- Perdomo, D. (2019). Modelo conceptual para la medición de intangibles en entidades del sector de la salud. Universidad de Matanzas.
- Segura, A. (2019). Procedimiento para la selección de elementos e indicadores para el componente social del modelo conceptual para la medición de intangibles en entidades del sector de la salud. Universidad de Matanzas.

Estos autores coinciden en que el componente humano dentro de una organización representa el valor económico potencial de la capacidad de una persona o de la sociedad activa de un país, adquirido mediante experiencia o conocimiento; el cual reside en los miembros de la organización y permite generar valor a la empresa.

- Abad Alfonso, A. (2022). Modelo de medición de elementos intangibles y su procedimiento de implementación en el sector de la salud. caso de estudio Hospital Provincial Docente Clínico Quirúrgico Faustino Pérez de Matanzas (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Económicas).

La autora plantea que se le debe prestar especial atención a los componentes fundamentales que integran los modelos de medición de elementos intangibles,

estando presente el componente humano, pues, contribuyen a elevar las inversiones, tanto en comunicación, publicidad, estudios de mercado, condiciones de trabajo que garanticen satisfacción en los clientes, sean internos como externos, cultura organizacional, sistema de información, infraestructura para el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), calidad de los procesos, innovación, investigación y desarrollo.

- del Toro Ramírez, N., Alfonso, A. A., Pérez, P. B., y Domínguez, A. S. (2022). Incidencia del componente humano en el análisis de los costos de no calidad. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 6(4), 57-68.

Los autores presentan un análisis lógico y consecuente para demostrar la incidencia que tiene el componente humano en el análisis de los costos de no calidad dentro de la organización, siendo una herramienta útil a considerar en el proceso de toma de decisiones, pues proporciona a la administración información de los empleados y la repercusión sobre su comportamiento futuro, además de un mejor rendimiento de los esfuerzos por resolver las fallas internas y externas, logrando su cuantificación monetariamente.

Basado en el análisis y las ideas obtenidas tras la revisión de las anteriores investigaciones, en el presente trabajo usando el programa estadístico SPSS, se procede a la elaboración de un procedimiento práctico para determinar los factores humanos que inciden en los costos de no calidad en la entidad objeto de estudio.

### **2.3. Procedimiento para analizar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad.**

#### **Fase I: Diagnóstico**

Paso 1. Caracterizar la entidad objeto de estudio.

La autora define en este paso el lugar donde está situado el hotel, cuando fue creado, la cantidad de habitaciones con las que dispone, las características de los clientes, los principales proveedores y competidores en el mercado, la cantidad de trabajadores con los que cuenta, los principales mercados en que reside y las normas establecidas para el trato con los clientes.

Para llevar a cabo este paso se empleó el análisis de los documentos; método a través del cual se solicitan los documentos de interés para el desarrollo de la investigación, pues, brindan información de gran importancia.

Paso 2. Realizar el organigrama de la empresa.

- Interacción entre los diferentes departamentos de servicio.

El organigrama del hotel representa su estructura interna, reflejando sus relaciones jerárquicas. En este paso se conformará un esquema que brindará información esencial sobre las relaciones departamentales del hotel, para que sea comprendido de una forma más sencilla.

Se utilizará el método de la observación directa para analizar el lenguaje no verbal de los trabajadores de los diferentes departamentos y en la percepción de las condiciones en el lugar de trabajo, así como en su desarrollo.

En la observación directa, el investigador está presente en el lugar y momento en que ocurre el fenómeno o situación que se quiere estudiar.

Este es uno de los tipos de observación no intrusiva de recopilar datos sobre el comportamiento natural de los trabajadores, lo que puede ser particularmente importante en contextos en los que los empleados pueden estar influenciados por la presencia del investigador.

## **Fase II: Análisis**

Paso 3. Analizar las quejas recibidas en el departamento de atención al cliente.

Las fallas en la calidad se obtienen por medio del análisis de las incidencias que puedan ocurrir, expresadas por los clientes a través de la línea de atención al cliente y recepción. Además de la revisión de las quejas externas que manifiestan los clientes en las diferentes plataformas digitales.

Para el cumplimiento de este paso lo primero es realizar una entrevista no estructurada a la jefa del departamento de calidad para obtener las quejas y reclamaciones que sucedieron durante los 10 meses laborados en el hotel correspondientes al año 2023. Esta entrevista no estructurada, es una conversación previamente planificada entre las partes, donde debe fluir una buena comunicación. Este tipo de entrevista permite que el entrevistado se exprese libremente y con naturalidad para obtener la información

que se desea por parte del investigador, de esta forma no existe la tensión emocional de responder pregunta tras pregunta.

El propósito de este método es que el entrevistado se sienta en un ambiente de confianza y hacer lo posible para que exprese lo que realmente siente sin contenciones.

Además, está dirigida a la obtención de respuestas profundas, así que el entrevistado puede aclarar sus dudas libremente, mientras que el investigador también puede aprovechar cada ocasión para explicar detalladamente la intención de su estudio.

Paso 4. Análisis de los departamentos involucrados en el mal servicio.

Los costos por mala calidad en los servicios en su mayoría incurren como consecuencia de las incidencias de uno o varios departamentos, pues, el funcionamiento correcto de un hotel depende del trabajo en conjunto de todos sus departamentos, por lo que, un error por mínimo que sea podría afectar el servicio al cliente.

Para determinar los departamentos implicados en el mal servicio, depende de la definición de los diferentes procesos a los que corresponden cada una de las incidencias que han sido determinadas.

En este paso, la autora visitará cada uno de los departamentos implicados en las quejas y reclamaciones por mal servicio.

Paso 5. Entrevistar a los jefes de los departamentos que mayores incidencias tengan en la no calidad del servicio.

La autora en este paso realizará varias visitas a los departamentos involucrados y entrevistará a cada uno de los jefes y especialistas, lo que permitirá comprender los sucesos ocurridos al detalle y la relación interdepartamental entre cada problemática.

Paso 6. Realizar encuestas a los trabajadores de los departamentos involucrados en la mala calidad del servicio.

Los errores humanos se pueden considerar como el principal factor causal de los accidentes o incidentes en las empresas, y su identificación ha de ser el punto de partida. Es evidente que el factor humano es uno de los más difíciles de prever dada su naturaleza.

No obstante, en el entorno laboral, es necesario disponer de herramientas que permitan evaluar la variabilidad en el comportamiento de los trabajadores, tanto desde un punto de vista cognitivo, como desde la ingeniería.

Una vez realizada la entrevista de los jefes de los departamentos que presentaron mayores incidencias, en dependencia de sus respuestas se aplicará a los trabajadores de los departamentos involucrados en la mala calidad del servicio una encuesta cerrada para conocer las mayores incidencias.

La encuesta cerrada consiste en una serie de preguntas principalmente para recopilar las respuestas de los encuestados dentro de un marco limitado de opciones. Son fáciles de entender, por lo que los encuestados no necesitan mucho tiempo leyendo las preguntas una y otra vez y se responden rápidamente. Estas respuestas tienen la virtud de ser sencillas y fáciles de totalizar y cuantificar para obtener datos estadísticos sin importar el ámbito al que se aplique.

Paso 7. Plasmar los resultados de las encuestas en el programa SPSS, versión 22.

Para este paso los resultados de las encuestas serán procesados en el programa estadístico SPSS. Es un programa muy reconocido que sirve para crear tablas y gráficas con una base de datos compleja y abundante.

SPSS son las siglas de Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Es decir, SPSS es una aplicación de análisis estadísticos de datos (aplicados, como su propio nombre indica, a las ciencias sociales).

Este software proporciona a los investigadores herramientas que permiten consultar datos y formular hipótesis de forma rápida, ejecutar procedimientos para aclarar las relaciones entre variables, identificar tendencias y realizar predicciones.

Es una herramienta muy versátil. Permite realizar hojas de cálculos, gestionar bases de datos para procesarlos de modo dinámico y, aspecto muy interesante, realizar informes personalizados.

Además, también tiene la utilidad de generar informes atractivos sobre la investigación que se acaba de realizar (juntando textos, tablas, gráficos y resultados estadísticos).

Los investigadores también pueden extraer ficheros donde aparezca toda la información pertinente para la ejecución de diferentes procedimientos estadísticos.



Finalmente, SPSS es un gestor de datos que permite realizar búsquedas inteligentes y extraer información oculta, mediante la elaboración de segmentos de mercado, diseños de redes neuronales de inteligencia artificial.

Es reconocido a nivel internacional. Una de las características del software que lo hacen más reconocido y valorado a este nivel es su utilidad y su capacidad de trabajar con unas bases de datos muy amplias. Además, implementa una muy amplia gama de temas estadísticos en sus diferentes módulos / secciones.

Este programa es capaz de manejar bases de datos con más de 30 000 variables. Tiene una capacidad de procesamiento de datos únicamente limitada por la capacidad de almacenamiento del disco del ordenador.

Gracias a su rapidez y capacidad de analizar grandes cantidades de datos, el programa permite un ahorro de tiempo y esfuerzo muy considerable, por lo que resulta muy útil a los investigadores y permite una más ágil toma de decisiones.

De este modo, SPSS permite no centrarse únicamente en el análisis de los datos y el cruce de variables, si no en las decisiones sobre el proceso, la interpretación de los resultados y realizar, así, análisis más críticos.

Además, en la actualidad, esta herramienta es la más utilizada en cualquiera de los campos de investigación de las ciencias sociales por ser compatible para el traspaso de datos con otros programas.

Pese a que esta es una de las mejores del mercado, es importante destacar que, quizá, pueda ir retrasada en ciertos aspectos respecto a otras aplicaciones del mercado. En todo caso, las técnicas más habituales de análisis de datos están incluidas en SPSS. Lo primero que se debe hacer para su uso es cargar los datos.

Estos pueden ser cargados de forma manual, aunque lo ideal es hacerlo con un formato Excel para facilitarlos. La vista principal de los datos de SPSS es similar a una hoja de cálculo en el sentido de que hay celdas para almacenar datos, organizadas en variables (columnas) y casos (filas).

El SPSS puede llevar a cabo una amplia gama de análisis estadísticos con una serie de menús desplegables. Así, el usuario elige qué prueba estadística quiere aplicar y la salida se ofrece en una nueva ventana.

Una vez que el usuario especifica las pruebas o los gráficos estadísticos, el programa proporciona los resultados completos. Los resultados estadísticos más significativos se marcan con un asterisco.

Los gráficos son simples y pueden recopilar las principales estadísticas. Sin embargo, tiene un beneficio adicional de permitir a los usuarios guardar los procedimientos de uso frecuente, como los programas que pueden ser modificados y utilizados de forma repetida.

### **Fase III: Cuantificación**

Paso 8. Cuantificar las acciones correctivas de los trabajadores para eliminar los costos de no calidad.

Para los errores ya sean humanos o materiales en ocasiones no se les buscan soluciones. En los errores humanos se hace mucho más fácil una posible solución ya que su correcto funcionamiento depende de las acciones correctivas del hotel.

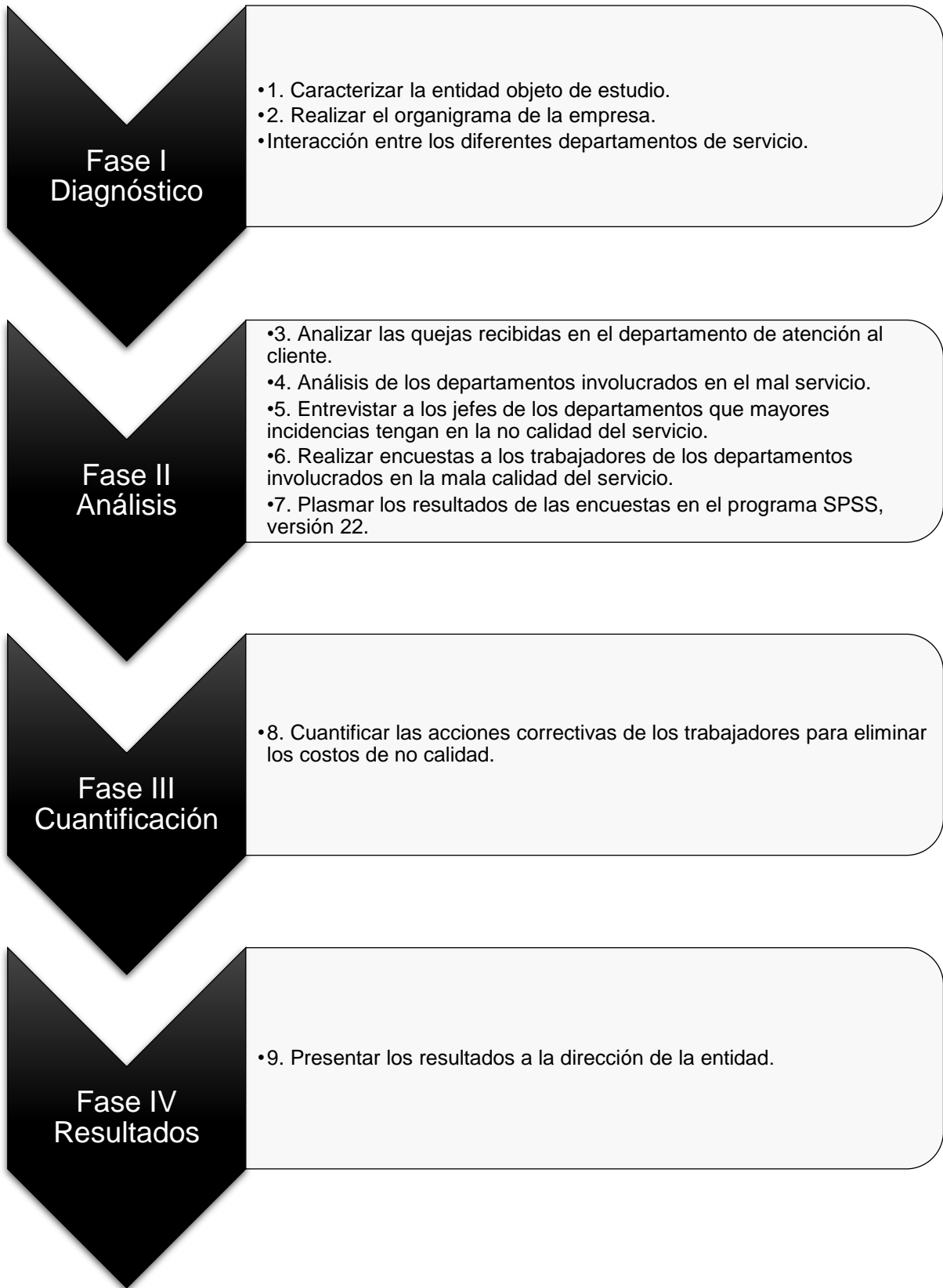
Los errores materiales en las empresas hoteleras pueden ser generados por factores internos o externos, estos últimos son los más difíciles de resolver para las instalaciones del sector turístico ya que en la mayoría de los casos no dependen de sus acciones para poder solucionarlos. En este paso teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se calculará el costo de solucionar los problemas que se detecten.

### **Fase IV: Resultados**

Paso 9. Presentar los resultados a la dirección de la entidad.

Se dará paso a la presentación de los resultados arrojados en la presente investigación a los directivos de la entidad. Este paso es decisivo porque mostrará la importancia de aplicar un procedimiento para determinar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad. Además, de evidenciar la necesidad de conocer cuáles son los factores humanos que inciden para que los empleados no realicen su trabajo con la calidad requerida, para que la dirección tome medidas para resolver los problemas que afectan a los trabajadores y se mejore la calidad del servicio. Se presentarán los resultados de las encuestas cerradas, realizadas a trabajadores de los distintos departamentos que mayores incidencias presentaron en los costos de no calidad.

Para una mejor comprensión se muestra en la figura 2 el procedimiento propuesto.



**Figura 2. Fases por las que transita el procedimiento propuesto.**

Todo este procedimiento tiene un enfoque de sistema contemplado en la orientación general para el estudio del componente humano y los costos de no calidad como una realidad integral formada por dimensiones, que cumplen funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.

Este método parte de entender al sistema como un conjunto de elementos interrelacionados, cuyo resultado no puede reducirse a la suma de las partes que lo constituyen, ya que su creación representa una nueva cualidad o fenómeno.

Dicho enfoque plantea que el estudio adecuado de un fenómeno o proceso debe realizarse concibiéndolo como un sistema, reconociendo y delimitando cada una de sus partes constitutivas y sus interrelaciones.

El tránsito de abstracto-concreto se utilizó para la identificación de problemas en la marcha del sistema, teniendo como base los principios del componente humano y de los costos de no calidad.

La matriz de síntesis fue empleada en la identificación del marco de referencia, las definiciones conceptuales y operativas de las variables estudiadas; el descubrimiento de los métodos para la recogida y análisis de los datos utilizados; contando con los elementos para la discusión, donde se compararon los resultados obtenidos con los resultados de estudios previos.

También se utilizó el método análisis- síntesis, estas operaciones dependen totalmente una de la otra y se encuentran estrechamente vinculadas; a través del análisis se puede obtener las características y cualidades específicas de lo que inicialmente se presenta como un grupo; a partir de ese análisis, se puede establecer una unión de esos datos más relevantes, entrelazarlos y conseguir un resumen de lo que realmente se quiere, es esto lo que se conoce como síntesis.

Pueden realizarse estas operaciones en el orden contrario, donde el punto de partida sea la síntesis. Le permitió a la autora analizar las entrevistas realizadas y sintetizarlo en las encuestas aplicadas. Además, se utilizó para la conformación del marco teórico referencial, en el cual trata de tomar de una serie de elementos y agruparlos siguiendo una secuencia lógica.

No obstante, en el capítulo 1 fueron empleados los métodos:

- Inducción- Deducción, son métodos complementarios entre sí.

El método se basa en el reconocimiento de que la inducción es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

Plantea que la inducción y la deducción se complementan en el proceso del conocimiento y la investigación científica, donde a partir del estudio de numerosos casos particulares por el razonamiento inductivo se llega a determinadas generalizaciones, lo cual constituye el punto de partida para inferir o confirmar formulaciones teóricas.

Entonces, a partir de las formulaciones teóricas se deducen nuevas conclusiones lógicas, las que son sometidas a comprobaciones atendiendo a las generalizaciones empíricas obtenidas por medio de la inducción.

Se aprecia al comprender los conceptos de recursos humano y de costos de no calidad como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de características generales a un conocimiento más particular que refleja lo que existe de común en cada uno de los fenómenos individuales.

- Histórico- Lógico

El método parte de entender por lo histórico al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, resaltando que para conocer la evolución y desarrollo de un objeto o proceso es necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales que le son propias, tratando así de comprender el movimiento histórico tendencial que lo caracteriza en toda su riqueza.

Considera que toda investigación debe incluir en su unidad el estudio tanto de los aspectos históricos como lógicos que caracterizan al fenómeno estudiado, analizando el objeto de estudio en el tiempo y en su movimiento.

Este método se aplica para entender al objeto en su trayectoria cambiante y reflejar su naturaleza cualitativa, haciendo despojo o dejando de tomar en consideración lo secundario y captando lo esencial en la historia del objeto, hallando las regularidades, las leyes del proceso que explican el funcionamiento y desarrollo del objeto

investigado, y revelando así lo estable, lo necesario en el mismo, lo que conduce a reconocer las tendencias en su devenir.

En la investigación se manifiesta en la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en la evolución histórica de la temática y su forma de obtención.

Herramientas de apoyo:

- Microsoft Office, contribuye a la investigación con dos de sus aplicaciones, Excel y Word, para facilitar el trabajo con sus gráficos, tablas y fórmulas. Después de la elaboración del procedimiento es necesario aplicarlo en la entidad en cuestión, para poder demostrar la efectividad del mismo.

### **CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS COSTOS DE NO CALIDAD EN EL HOTEL CLUB TROPICAL.**

Una vez realizado el análisis correspondiente en cada una de las fases del procedimiento propuesto y descrito, en el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos.

#### **3.1. Resultados de la investigación.**

Paso 1. Caracterizar la entidad objeto de estudio.

El hotel Club Tropical comienza a prestar sus servicios en el año 1958 con un solo bloque, nombrado en aquel entonces Apartotel Ascalia. El mismo contaba con 11 apartamentos y 4 casas independientes. Después del Triunfo de la Revolución es utilizada la instalación para dar hospedaje a trabajadores destacados de diferentes sectores del país.

En 1966 se le incorpora el restaurante Villa los Cocos, además se construye aledaño un Ranchón. En 1985 se unificó los bloques habitacionales del Tropical Astoria y Los Cocos, tomando el nombre de Villa Los Cocos Tropical. Existían dos restaurantes, el restaurante buffet que se llamaba " Los Cocos " y el restaurante a la carta " Tropical " se reunifican estos en 1992 tomando el nombre de " El Fuerte".

Finalmente, en 1992 después de un periodo de remodelación comienza a llamarse Club Tropical, donde se le incorpora una piscina, Snack Bar, Lobby Bar y el restaurante "El Fuerte ", además en la calle 25 una cafetería llamada Coffe Shop y el restaurante situado en la parte inferior del módulo habitacional " La Cancha " llamado "El Toro " La Cancha tenía 30 habitaciones, todas las habitaciones dobles. El Coffe Shop con 18 habitaciones dobles y el Iris con 30 habitaciones.

El 2 de mayo del 2001 pasan al MINFAR las 30 habitaciones de La Cancha y las 18 del Coffe Shop, en junio del mismo año el edificio Iris pasan a ser oficinas rentadas estas por el Club Tropical a Cubanacán.

Ya en el 2010 el hotel empieza a formar parte de la cadena hotelera Islazul. Este hotel opera bajo la modalidad todo incluido, posee la categoría de tres estrellas, dirigido al segmento de familias y tiene como principales mercados el canadiense y el mercado nacional.

Se encuentra ubicado dentro del centro histórico de la Península de Varadero, lo cual permite su accesibilidad a centros comerciales, culturales, recreativos, renta de autos, servicios gastronómicos. También se ubica muy próximo a la franja de playa, la cual se puede acceder a través de una pasarela, en 1ra Avenida entre Calle 21 y Calle 23. Posee Servicio de Alojamiento con un total de 207 habitaciones, de las que se componen Vista al Mar, Vista a Piscina, Vista al Jardín y Vista a 1ra Avenida, las cuales presentan clima, mini bar, televisión por cable, balcón privado, caja fuerte, iluminación LED, conexión Wifi desde la playa hasta las habitaciones, teléfono, tiene un estilo de hotel centro y económico, servicio de recepción durante 24 horas.

El servicio de Ocio y Recreación incluye Parque infantil, piscina, área de voleibol, mesa billar, excelente playa con servicio personalizado donde se incluye tumbonas, camas balinesas, sombrillas de fibra de plátano (hotel primicia con esta experiencia), punto náutico con servicio de catamarán, bicicleta acuática, botes, y la práctica de buceo, masaje en la playa, shows infantiles, shows nocturnos con actividades temáticas.

Presenta servicios de alimentos y bebidas bastante variados con disímiles ofertas. Cuenta con un Restaurante Buffet que ofrece servicio de desayuno, almuerzo y cena, dos bares, uno de ellos es el Lobby Bar, el cual ofrece servicio 24 horas al igual que el Snack Bar.

Cuenta con el aval ambiental, licencia sanitaria, APCI, y se trabaja para lograr el certificado de Playa Ambiental de conjunto con el CESAM a partir de la política ambiental que se ha trazado desde la dirección del hotel e indicaciones del MINTUR.

Misión: Brindar un producto turístico de calidad al cliente, caracterizado por la hospitalidad y cubanía, al contar con profesionales capaces de contribuir a que el visitante desee retornar a las instalaciones hoteleras.

Visión: Somos un Grupo Hotelero que brinda al cliente un producto turístico diverso, de calidad y cultura ambientalista, con una gestión empresarial perfeccionada y un equipo de trabajo preparado profesionalmente, capaz de transmitir nuestra cubanía y calor humano.

Principales Clientes: Se prestan servicios tanto a clientes nacionales como internacional, los principales mercados emisores a nivel internacional son: Canadá,



Alemania, España, Holanda, Italia, México, Argentina, Dinamarca, República Checa, Rusia, Chile, Colombia, Ecuador, Francia, Inglaterra, Hungría, Noruega y Polonia.

El hotel Club Tropical tiene contratos con 130 agencias de viajes y define como los más importantes a: Aliun, AllWaysTravel, Cubatur, CaribbeanServece, Daiquiri tour, Habanatur Canadá, SolwayHoliday, Taino, Astour, Guama España, Habanatur Argentina, Iberoservice, Latina Travel, Italia, Sol y Son México, Havanatour Sol y Son Colombia, Transat Tour Canadá y agencias de viajes cubanas.

Paso 2. Realizar el organigrama de la empresa.

- Interacción entre los diferentes departamentos de servicio.

El organigrama del hotel representa su estructura interna (ver anexo 1) y todos sus departamentos están interrelacionados. El hotel está estructurado por cinco áreas funcionales y seis áreas de apoyo.

Los Departamentos de Economía, Recursos Humanos, Comercial, Mantenimiento, Compra y Seguridad le brindan servicios de apoyo a los Departamentos de Ama de Llaves, Recepción, Recreación, Gastronomía y Cocina, que trabajan directo con los clientes.

El Departamento de Economía es el encargado de informar a todos los departamentos como se encuentra el cumplimiento de su presupuesto y a su vez estos tienen que enviarle información y los documentos primarios.

El Departamento de Recursos Humanos tiene la función de contratar el personal y brindarle servicios de capacitación en caso de ser necesario, a su vez los demás departamentos tienen que solicitar los trabajadores necesarios para desarrollar sus funciones.

El Departamento Comercial tiene la función de trazar estrategias con el objetivo de atraer tanto a clientes internacionales como a foráneos, realiza el presupuesto de venta, por lo que es el encargado de brindar la información al resto de los departamentos sobre la cantidad de clientes que recibirán en el hotel, así como también el precio del paquete, en aras de que puedan realizar los diferentes presupuestos departamentales.

El Departamento de Mantenimiento realiza todas las reparaciones en el hotel para esto tiene que fluir la comunicación con todos los departamentos, fundamentalmente los de servicio.

El Departamento de Compra se encarga de facilitar y buscar productos y servicios innovadores que ayuden al resto de los departamentos a desarrollar su trabajo de manera eficiente y recibe retroalimentación de ellos.

Por otra parte, el Departamento de Seguridad vela por la protección de toda la instalación, por lo que está vinculado de igual forma a todos los departamentos.

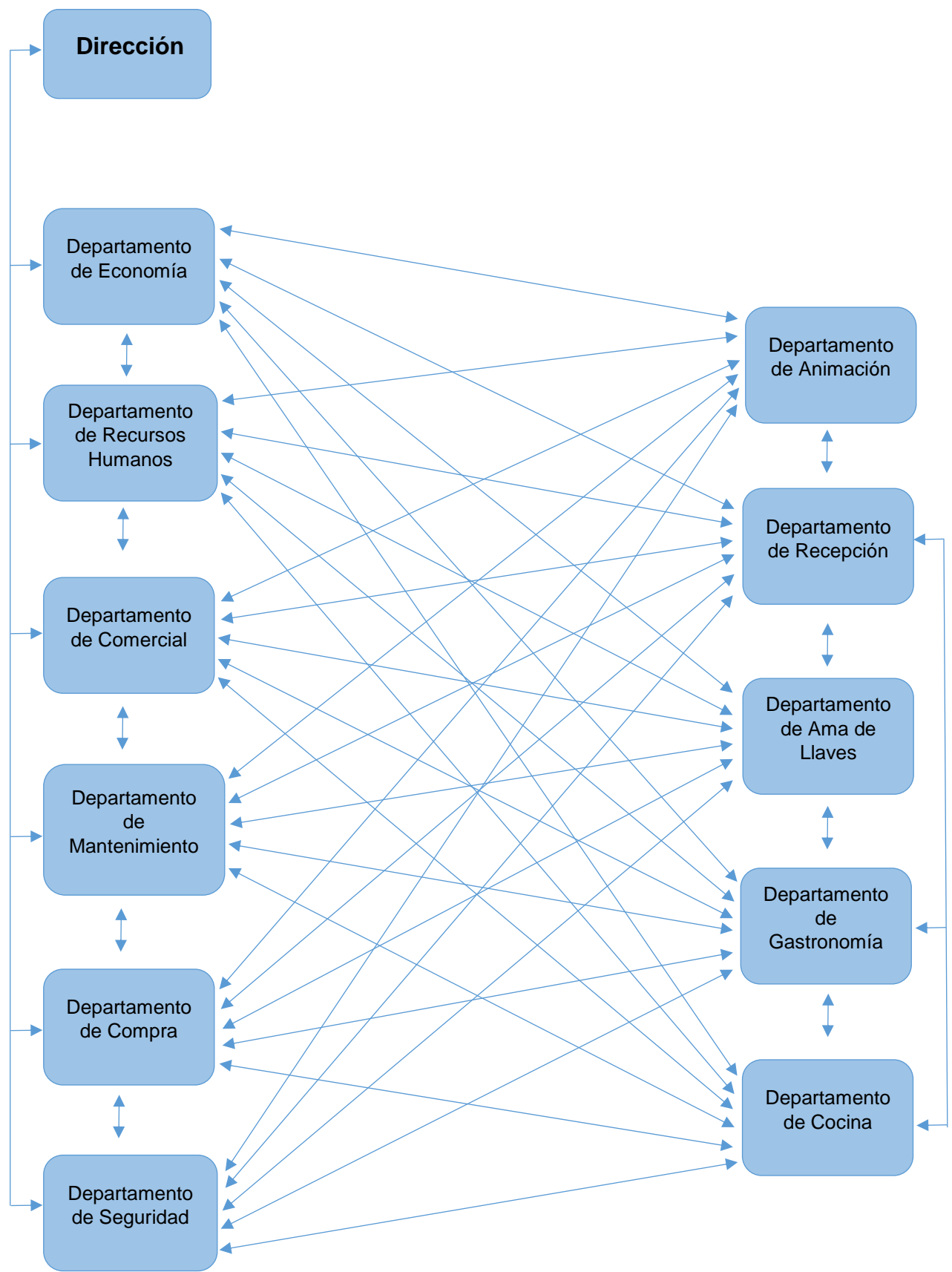
Los departamentos que trabajan directo con los clientes también están estrechamente entrelazados. El Departamento de Ama de Llaves y el de Recepción están relacionados, pues, este último recibe a los clientes que posteriormente serán atendidos por Ama de Llaves, donde este departamento se encarga de que las habitaciones cumplan con las condiciones requeridas para alojar a los clientes.

Estos dos departamentos están vinculados con el Departamento de Gastronomía ya que, este es responsable de realizar los servicios de habitaciones y montar los mini bares, por lo que le es imprescindible conocer la información de la cantidad de clientes que llegan al hotel y sus correspondientes habitaciones.

El Departamento de Cocina tiene una relación directa con Recepción y Gastronomía pues si existe alguna llegada tarde debe tener un previo conocimiento para evitar que los clientes se queden sin comida.

El Departamento de Animación por su parte está muy relacionado con Recepción para evitar las pérdidas de las toallas de piscinas. Esto es necesario para que los clientes estén satisfechos y se puedan llevar a cabo todas las actividades en la instalación.

En conclusiones, para que el cliente se sienta satisfecho, es necesario que todos los departamentos trabajen de forma unida, donde prime la buena comunicación interdepartamental, ya que una falla en cualquiera de los procesos repercutiría negativamente en el grado de satisfacción de los visitantes. La relación entre los departamentos se muestra en la figura 3



**Figura 3: Relación interdepartamental**

Paso 3. Analizar las quejas recibidas en el departamento de atención al cliente.

Al solicitar el registro de quejas en el departamento de Atención al cliente se detecta:

- No cuenta con un registro para el control de las quejas manifestadas por los clientes.
- Tratan las quejas como pequeñas incidencias sin tener en cuenta la repercusión que pueden tener para el cliente futuro.

Teniendo en cuenta que no tiene datos registrados, se solicita en el departamento de Recepción el listado de los cambios de habitaciones y se realiza una entrevista abierta a los trabajadores de esta área, ya que los clientes en muchas oportunidades plantean sus insatisfacciones en la misma, los problemas que más se repiten son los siguientes:

1. Poca variedad de las comidas.
2. Problemas en las habitaciones: aires acondicionados, llavines, puertas caídas, tasas de baño sueltas.
3. Falta de completamiento de insumos en la habitación, no se cumple con estándar: toallas de baño (son cuatro por habitaciones y ponen 2 toallas de piscina), sábanas y fundas.
4. Mal olor y moho en las habitaciones.

El resultado de los cambios de habitaciones se muestra en la tabla 1, se realiza el análisis desde el mes de agosto hasta el mes de noviembre del año 2023. Este registro de cambios de habitaciones fue obtenido a través del sistema ZUN- PMS, que es el Software utilizado por el hotel para el control de clientes en el departamento de Recepción (anexo 2).

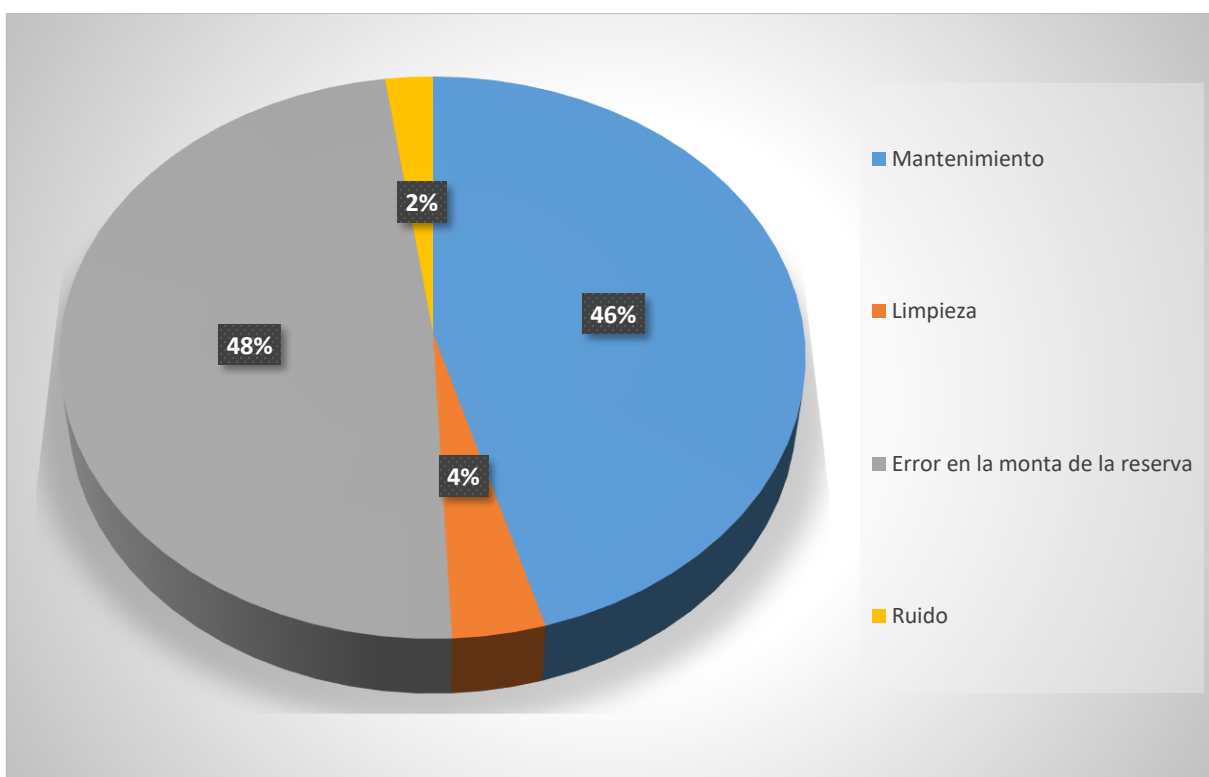
**Tabla 1. Motivos de cambios de habitaciones.**

Mes	Motivos	Cantidad
Agosto	Mantenimiento	25
	Limpieza	4
	Error en la monta de la reserva	21
	Ruido	1
Septiembre	Mantenimiento	14
	Limpieza	1

	Error en la monta de la reserva	17
	Ruido	0
Octubre	Mantenimiento	16
	Limpieza	0
	Error en la monta de la reserva	21
	Ruido	1
Noviembre	Mantenimiento	6
	Limpieza	0
	Error en la monta de la reserva	6
	Ruido	1

Fuente: Elaboración propia

Estos valores se muestran en la figura 4, para una mejor comprensión.



**Figura 4. Representación gráfica de los motivos de cambios de habitaciones.**

Paso 4. Análisis de los departamentos involucrados en el mal servicio.

En la tabla 2, se presenta el resultado, luego de realizar un análisis sobre cada incidencia que tuvo lugar en la instalación, el departamento que está involucrado con

dicha incidencia y las causas que las originaron, algunas son por faltas materiales, pero otras están relacionadas con el factor humano.

**Tabla 2. Departamentos implicados en el mal servicio.**

Incidencias	Departamento	Causas
Poca variedad de las comidas.	Cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de suministros a nivel nacional (queso, harina, carne, huevos, leche, etc.)</li> <li>• Incremento de los precios en el mercado.</li> <li>• Poca innovación del personal de cocina para realizar comidas variadas a partir de los recursos disponibles.</li> </ul>
Problemas en las habitaciones (aires acondicionados, llavines, puertas caídas, tasas de baño sueltas)	Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta señalización de los controles remotos de los aires acondicionados.</li> <li>• Falta de mantenimiento</li> <li>• Falta de supervisión por parte de los jefes de brigadas y supervisoras de ama de llave</li> </ul>
No se cumple con el estándar.	Ama de Llaves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades con los productos de limpieza.</li> </ul>
Mal olor y moho en las habitaciones.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camareras con exceso de habitaciones a limpiar lo que conlleva a mala calidad en la limpieza.</li> <li>• Falta de supervisión por parte del departamento Ama de llave</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Paso 5. Entrevistar a los jefes de los departamentos que mayores incidencias tengan en la no calidad del servicio.

Se entrevistó al chef, gobernanta y al jefe de mantenimiento, al ser estos los departamentos con mayores incidencias en las insatisfacciones de los clientes, los aspectos en los que todos coincidieron son los siguientes:

- Falta de capacitación de algunos empleados.
- Desmotivación de los trabajadores por no contar con los recursos que le faciliten el trabajo.
- La cantidad de personal contratado no está en correspondencia con la ocupación del hotel.
- Fluctuación del personal.
- Llegada tarde de la lencería.

Paso 6. Realizar encuestas a los trabajadores de los departamentos involucrados en la mala calidad del servicio.

Para conocer las principales causas que conllevan a las ineficiencias de los trabajadores de los departamentos involucrados en el mal servicio se seleccionó una muestra de diez trabajadores por cada uno de estos departamentos para realizar encuestas, para un total de treinta. Las insatisfacciones manifestadas por los empleados fueron:

- Dificultades con el transporte
- Cansancio
- Inconformidad con el salario
- Mala organización y supervisión del trabajo por parte de los jefes
- Desmotivación y estrés por la falta de recursos para trabajar
- Salidas tardes por trabajar horas extra debido a retrasos de la lencería.
- Desacuerdo con usar el día de franco para emplearlo en la capacitación.

Paso 7. Plasmar los resultados de las encuestas en el programa SPSS, versión 22.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores (ver anexo 3) de los departamentos con mayores incidencias en los costos de no calidad fueron procesados en el software estadístico SPSS, a continuación, se muestran los resultados arrojados.

## Frecuencia

**Tabla 3. Estadísticos**

		¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el trabajo que realiza?	¿Cuán satisfecho se encuentra usted con su salario?	¿Cuán satisfecho se encuentra usted con las acciones de capacitación que realizan?	¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el ambiente laboral?	¿Cuán satisfecho se encuentra usted con la relación con la dirección?
N	Válido	30	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,9333	1,6000	3,0667	3,8333	3,5667
Mediana		3,0000	1,0000	3,0000	4,0000	4,0000
Desviación estándar		1,08066	,72397	1,48401	1,28877	1,30472
Rango		4,00	2,00	4,00	4,00	4,00
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		5,00	3,00	5,00	5,00	5,00

Fuente: Software Estadístico SPSS.

## Tabla de frecuencia

**Tabla 4. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el trabajo que realiza?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy insatisfecho	2	6,7	6,7	6,7
insatisfecho	9	30,0	30,0	36,7
ni satisfecho ni insatisfecho	11	36,7	36,7	73,3
bastante satisfecho	5	16,7	16,7	90,0



satisfecho	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Software Estadístico SPSS.

**Tabla 5. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con su salario?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy insatisfecho	16	53,3	53,3	53,3
insatisfecho	10	33,3	33,3	86,7
ni satisfecho ni insatisfecho	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Software Estadístico SPSS.

**Tabla 6. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con las acciones de capacitación que realizan?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido muy insatisfecho	7	23,3	23,3	23,3
insatisfecho	3	10,0	10,0	33,3
ni satisfecho ni insatisfecho	8	26,7	26,7	60,0
bastante satisfecho	5	16,7	16,7	76,7
satisfecho	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Software Estadístico SPSS.

**Tabla 7. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el ambiente laboral?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	muy insatisfecho	2	6,7	6,7	6,7
	insatisfecho	4	13,3	13,3	20,0
	ni satisfecho ni insatisfecho	3	10,0	10,0	30,0
	bastante satisfecho	9	30,0	30,0	60,0
	satisfecho	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Software Estadístico SPSS.

**Tabla 8. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con la relación con la dirección?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	muy insatisfecho	3	10,0	10,0
	insatisfecho	4	13,3	23,3
	ni satisfecho ni insatisfecho	4	13,3	36,7
	bastante satisfecho	11	36,7	73,3
	satisfecho	8	26,7	100,0
	Total	30	100,0	

Fuente: Software Estadístico SPSS.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, la siguiente tabla 9 muestra los factores con los cuales los trabajadores resultaron insatisfechos o muy insatisfechos.

**Tabla 9. Factores que tienen mayor incidencia para los trabajadores.**

<b>Factores</b> <b>No. Encuestas</b>	<b>Trabajo que realiza</b>	<b>Salario</b>	<b>Acciones de capacitación</b>	<b>Ambiente laboral</b>	<b>Relación con la dirección</b>
1		X	X		
2		X	X		
3		X	X		
4		X			X
5		X	X		
6	X	X			
7	X	X			
8		X	X		
9		X		X	
10			X		X
11	X	X			
12	X	X			
13		X	X		
14		X		X	
15	X	X			
16	X	X			
17	X	X			
18		X	X		
19	X	X			
20		X		X	
21		X	X		
22		X			X
23		X		X	
24		X			X
25	X	X			
26	X		X		
27	X	X			
28		X			X
29				X	X
30				X	X
<b>% de Incidencia</b>	<b>36.67</b>	<b>86.67</b>	<b>33.33</b>	<b>20</b>	<b>23.33</b>

Fuente: Elaboración propia.

Paso 8. Cuantificar las acciones correctivas de los trabajadores para eliminar los costos de no calidad.

Este paso no se puede calcular debido a que la mayor insatisfacción es el salario, y la entidad no puede incrementar el mismo debido a que esa decisión no está a su alcance.

Paso 9. Presentar los resultados a la dirección de la entidad.

La autora luego de recopilar la información presenta los resultados a la dirección para que los mismos conozcan las insatisfacciones de sus trabajadores y puedan tomar decisiones que contribuyan a resolver los mismos y en consecuencia disminuyan los costos no planificados en que se incurren por la no calidad de los servicios.

Los resultados de las encuestas aplicadas a distintos trabajadores de los departamentos involucrados en la mala calidad del servicio, muestran que el factor que causa mayores insatisfacciones es el salario, representando un 86,67%

## **CONCLUSIONES**

1. Después de realizar una amplia revisión bibliográfica y sintetizar la información recopilada se obtuvo un marco teórico que unifica la terminología utilizada por los diversos autores, permitiendo al lector tener una idea clara sobre las nociones y conceptos de recursos humanos y costos de no calidad.
2. La bibliografía consultada no refiere un procedimiento para determinar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad, pero basado en las investigaciones analizadas se pudo diseñar y proponer un procedimiento práctico que permitió determinar la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad en el hotel Club Tropical.
3. La aplicación del procedimiento propuesto para la determinación de la incidencia de los recursos humanos en los costos de no calidad, resultó de gran utilidad para los directivos, ya que les permitió conocer los factores humanos que inciden en los trabajadores para que no realicen su trabajo con la calidad requerida.

## **RECOMENDACIONES**

1. Divulgar los resultados del presente trabajo, a fin de que se pueda aplicar el procedimiento en organizaciones de servicios.
2. Trabajar en la motivación y capacitación de los trabajadores para evitar los fallos en la calidad.
3. Tomar como referencia por parte del departamento de Recursos Humanos el procedimiento propuesto en la investigación para llevar un control y seguimiento de los factores humanos que afectan a los trabajadores.
4. Lograr llevar un registro respecto a las quejas de los clientes

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arango, L. J. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. *Revista Ean*, (67), 75-94.

Armijos, F. B., Bermúdez, A. I. y Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.

Aymar, J. (2014). Excelencia en la calidad: Costes de la calidad y la no calidad. *Revista de contabilidad y dirección*, 19, 71-89.

Barrios, S. (2013). Costos de Calidad y Costos de no Calidad: una decisión de mercado.

Brito, L. J., López, C. E. y Ferreiro, V. V. (2005). Sistema de costos basado en actividades en la fabricación de campanas industriales: aplicación del modelo ABC como herramienta de gestión. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración*, 22-41.

Campanella, J. (1999). *Principles of Quality Costs*. Milwaukee Wisconsin: American Society for Quality.

Carmona, D. H. (2020). El Factor Humano en la seguridad informática. *Gestión, Competitividad e Innovación*, 8(1), 92-98.

Casares, R., Rodríguez, A. G. y Viña, S. J. (2016). Análisis de errores humanos mediante la tecnología TErEH: experiencias en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 49-58.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Climent, S. (2000). *La calidad, los costes de calidad y la relación entre el departamento de calidad y el de contabilidad en las empresas certificadas en las Normas ISO 9000 de la comunidad Valenciana*.

Climent, S. S. (2005). Modelo de codificación para la medición de los costes de calidad. *Facultad economía*, 53-65.

Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta*. México: Continental S.A.

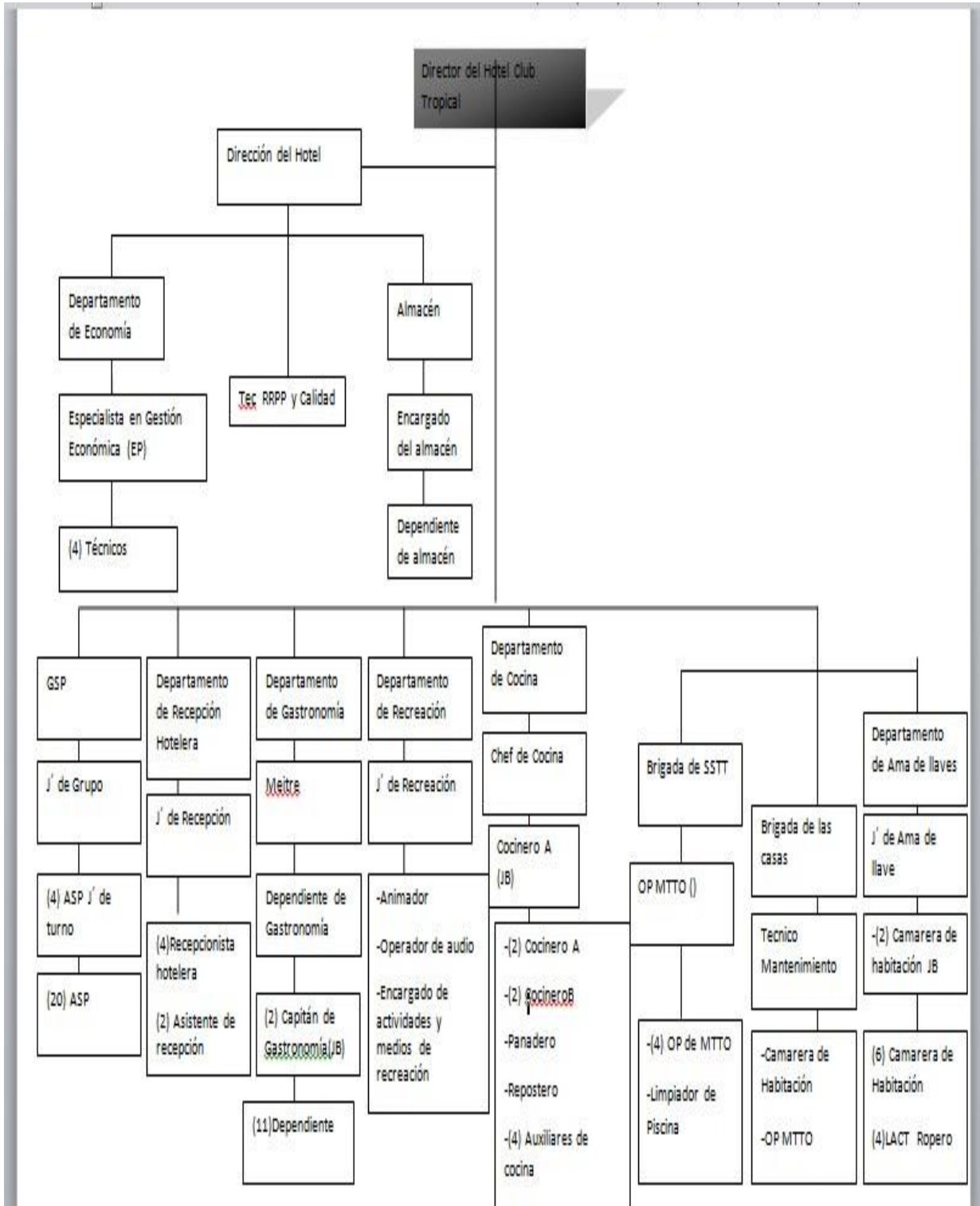
- Cooper, R. y Kaplan, R. S. (1992). Activity-Based Systems: Measuring the costs of Resource Usage. *Accounting Horizons*, 11-33.
- Cubillos, M. C. y Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 2009(48), 80-99.
- Deulofeu, A. J. (2014). *Excelencia de la calidad: Costes de la calidad y la no calidad*. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 19, 71-89.
- Dolan, S., Schuler, R. S. y Cabrera, R. V. (1999). La gestión de los recursos humanos (pp. 299-315). Madrid: McGraw-Hill.
- Duncan, J. A. (1996). *Control de calidad y estadística industrial* (5 ed.) México: Alfaomega.
- Dzul, L. L. y Villar, G. S. (2007). Modelo PEF de costes de la calidad como herramienta de gestión en empresas constructoras: una visión actual. *Revista Ingeniería de Construcción*, 22(1), 43-56.
- Dzul, L. A. (2009). Los costos de la calidad en el diseño de proyectos de construcción: un enfoque de procesos., Barcelona, España: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Farraté, L. y Jaquenod, M. (2018). Desmotivación en el Capital Humano, sus causas y consecuencias, en Konecta SA.
- Fitz-Enz, J. (1999) Cómo medir la gestión de los recursos humanos. *Harvard Deusto business review*, (90), 90-95.
- García, M., Quispe, C. y Ruez, L. (2002). Costo de la calidad y la mala calidad. *Industrial Data*, 5(1), 15-21.
- González, S. A. (2020). Impacto del factor humano en el cálculo del indicador eficiencia general de equipo.
- Guerrero, A. C. y Chanez, F. J. L. (2009). Las funciones de la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones. *Revista Raites*, 2(4), 15-31.
- Harrington, H. J. (1990). El coste de la mala calidad. Ediciones Díaz de Santos.
- ISO 9001:2015. (s.f.). Sistema de gestión de la calidad. Organización Internacional de Estandarización.
- Juran, J. M. (1981). *Planificación y análisis de la calidad*. McGraw-Hill.



- Koneggi. (noviembre de 2019). Causas de la mala calidad.
- Marrero, M. (27 de octubre de 2020). Calidad o no calidad ¿cuál es el coste?
- Martín, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.
- Martín, X., Segredo, A. M. y Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-21412013000300014&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-21412013000300014&script=sci_arttext)
- Olvera, K. (2019). Consecuencias de una mala planificación de los Recursos Humanos.
- Polimeni, R. F. (2012). Contabilidad de Costos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Rios, D. A. (2014). Consecuencias de la no calidad, en materia de satisfacción de las expectativas del cliente y la percepción del mercado hacia la organización.
- Ross, J. E. (1999). *Total Quality Management: Text, cases and readings* (eth Edition) Lon-dres: CRC Press.
- Salas, K. M., Madriz, C. E., Sánchez, O., Sánchez, M. y Hernández, J. B. (2017). Modelos de Cuantificación de Error Humano aplicados en la Industria de Manufactura Moderna (Revisión literaria). *Revista Tecnología en Marcha*, 30(2), 58-66.
- Shewhart, W.A. (1931). Control económico de la calidad en manufactura. New York.
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa.
- Valenzuela, L. F. (2016). Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 63-84.
- Vaxevanidis, N. M., Petropoulos, G., Avakumovic, J. y Mourlas, A. (2009). Cost of quality models and their implementation in manufacturing firms. *International Journal for Quality research*, 3(1), 50-62.

# ANEXOS

## Anexo 1: Organigrama.



Fuente: Hotel Club Tropical.

**Anexo 2: Registro de cambio de habitaciones por el sistema ZUN-PMS, en recepción desde agosto hasta noviembre. Una muestra a continuación.**

**ZUN PMS - Front Office**

**Entidad: Islazul Club Tropical**

**Listado de Cambios de Habitación**

Fecha: 13/11/23

Desde 01/08/23 Hasta 01/08/23

Hora: 10:52:41

Pág: 1

Fecha	Desde Hab.	Para Hab.	Nombre	Motivo	Operador	Terminal
01/08/23 08:57:00 PM	1204	1121	MAITE DE LA OSA BOZA	aire roto	Yaima	Carpeta 1-PC
02/08/23 04:48:00 PM	1221	1215	MARCELINA LANTIGUA	aire no enfria	Belayne	Carpeta 1-PC
03/08/23 04:51:00 PM	1315	1129	GEYDY CABANES RIVERO	AIRE NO ENFRIA	Lauri	Carpeta 1-PC
03/08/23 06:26:00 PM	1312	1313	Oscar L. Consuegra AL	error	Belayne	Carpeta 1-PC
04/08/23 12:07:00 AM	1307	1306	Yanet M. Hernández V	AIRE NO ENFRIA	Lauri	Carpeta 1-PC
05/08/23 11:36:00 AM	1307	1319	LSTER NATALYA	HAB VL	Barbarita	Carpeta 1-PC
05/08/23 02:01:00 PM	1305	1307	YUSMILA DE LEON RABE	ERR	Aimara	Reservas1-PC
05/08/23 05:24:00 PM	1305	1121	BLANCA ROSA TORRE BL	LLAVIN NO CIERRA,PUERTA CAIDA	Barbarita	Carpeta 1-PC
06/08/23 07:56:00 PM	1105	1109	AMERICO CRUZ LAMADRI	air no enfria	Barbarita	Carpeta 1-PC
06/08/23 09:34:00 PM	1307	1304	YUSMILA DE LEON RABE	AIRE NO ENFRIA	Barbarita	Carpeta 1-PC
07/08/23 11:59:00 AM	1302	1220	Rody Basulto Rosales	ERROR	Lauri	Carpeta 1-PC
07/08/23 06:46:00 PM	1207	1121	ROBERTO LAUREANO MIT	error en la entrada	Belayne	Carpeta 1-PC
07/08/23 11:45:00 PM	1314	1227	LAURA ESTHER RIBEROL	aire no enfria	Belayne	Carpeta 1-PC
08/08/23 12:17:00 AM	1126	1208	CLAUDIA GOMEZ ALEMAN	aire no enfria	Belayne	Carpeta 1-PC
08/08/23 12:17:00 AM	1125	1228	YOSLANY RAMIREZ SANC	aire no enfria	Belayne	Carpeta 1-PC
08/08/23 03:40:00 PM	1308	1111	GEYDY CABANES RIVERO	PRIMER PISO	Yaima	Carpeta 1-PC
08/08/23 04:30:00 PM	1102	1114	MR BRUNET, ALAIN	ENTRO EN 1114	Yaima	Carpeta 1-PC
08/08/23 09:13:00 PM	1113	1223	MILMA CUELLAR VIZCAI	aire no enfria	Lauri	Carpeta 1-PC
08/08/23 10:13:00 PM	1305	1206	IAKOUPOV, MARAT	ERROR	Lauri	Carpeta 1-PC
08/08/23 11:25:00 PM	1125	1222	JEAN L BEERT AGUERO	AIRE NO ENFRIA	Lauri	Carpeta 1-PC
09/08/23 03:36:00 PM	1206	1104	IAKOUPOV, MARAT	problemas n los pies	Barbarita	Carpeta 1-PC
10/08/23 05:40:00 PM	1208	1210	MARIA SOLEDAD FERRER	aire no enfria	Belayne	Carpeta 1-PC
10/08/23 07:30:00 PM	1206	1312	YANEXY ABREU MORALES	aire, solo funciona el ventilador	Barbarita	Carpeta 1-PC
10/08/23 09:10:00 PM	1111	3303	ARMANDO DAVID CABALL	AIRE	Barbarita	Carpeta 1-PC
10/08/23 09:11:00 PM	1119	3304	NANCY AELA FONT GUTI	AIRE	Barbarita	Carpeta 1-PC
11/08/23 01:18:00 PM	1122	1315	Iskra MORENO GALVO	ERROR	Lauri	Carpeta 1-PC
12/08/23 11:39:00 AM	1209	1213	DANIEL MENDEZ PEREIR	FAMILIA	Yaima	Carpeta 1-PC
12/08/23 05:17:00 PM	1213	1214	NORELVIS LOPEZ PEREZ	e	Yaima	Carpeta 1-PC
12/08/23 05:18:00 PM	1214	1213	NORELVIS LOPEZ PEREZ	e	Yaima	Carpeta 1-PC
12/08/23 07:18:00 PM	1209	1214	DANIEL MENDEZ PEREIR	error	Lauri	Carpeta 1-PC
13/08/23 03:56:00 PM	1105	3313	ABEL O ALVAREZ FEBLE	PAGARON APARTAMENTO	Barbarita	Carpeta 1-PC
13/08/23 03:56:00 PM	1126	3305	KIRENIA ORTIZ DIAZ	PAGARAON APARTAMENTO	Barbarita	Carpeta 1-PC

**Fuente: Sistema de registro ZUN-PMS para cambios de habitaciones del Hotel Club Tropical.**

### Anexo 3: Encuesta

Cuantifique del 1 al 5 (donde 5= satisfecho, 4= bastante satisfecho, 3= ni satisfecho ni insatisfecho, 2= insatisfecho y 1= muy insatisfecho)	
¿Cuan satisfecho usted se encuentra? respecto a:	
Trabajo que realiza	
Salario	
Acciones de Capacitación	
Ambiente Laboral	
Relación con la Dirección	

**Fuente: Elaboración Propia**