

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA



**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO DE
LICENCIADO EN TURISMO**

Título:

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LA
IMAGEN CORPORATIVA DEL HOTEL
PASACABALLO"**

Autor:

ROBERTO CHÁVEZ ROQUE

Tutora:

MSC. DEISY GAVÍN MORALES

CURSO 2008-2009

Pensamiento

**"CAMBIAR TODO LO QUE DEBE SER CAMBIADO. ASPIRAMOS A UN
INCESANTE PERFECCIONAMIENTO. NUESTRO MAYOR TESORO ES
NUESTRO MARAVILLOSO CAPITAL HUMANO."**

FIDEL CASTRO

Dedicatoria

A MIS PADRES.

Agradecimientos

A TODOS LOS QUE ME APOYARON EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A MIS PADRES Y A TODA MI FAMILIA.

A MI TUTORA DEISY GAVÍN.

Resumen

RESUMEN:

El turismo es una de las actividades económicas fundamentales del territorio de Cienfuegos. A pesar de esto, algunas investigaciones comerciales recientes han arrojado que existen insatisfacciones por parte de los turistas con los servicios hoteleros en el territorio, que se evidencian a través de los bajos resultados de ocupación y la pobre repitencia de clientes externos, una de las causas que motivan este problema es en lo fundamental la falta de imagen corporativa, producto del comportamiento ético y hospitalario de los clientes internos en la prestación del servicio. Por esta causa se determina realizar este trabajo de investigación como punto de partida para proyectar acciones que sirvan de herramienta de trabajo a la alta dirección.

El trabajo se titula: “Propuesta de un plan de mejora de la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.”

El mismo tiene como Objetivo General:

Elaborar un plan de acciones que contribuya al mejoramiento de la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.

El mismo se estructuró en tres capítulos como sigue: CAPÍTULO I.- Marco teórico conceptual. CAPÍTULO II.- Procedimiento Metodológico para diagnosticar los aspectos que inciden en la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo. .CAPÍTULO III.- Resultados obtenidos en el estudio y propuesta del plan de mejora.

Las propuestas que se realizan se sustentan en los resultados obtenidos a partir de aplicar el procedimiento metodológico creado al efecto para obtener un diagnóstico que permita elaborar un plan de acciones que tribute al mejoramiento de la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.

Abstract

ABSTRACT:

Tourism is one of the main financial revenues for Cienfuegos Province. In spite of that, some researches have recently shown that there have been several complaints from tourists mainly in the Food and Beverage area and there is a strong evidence of all this, as you take a look at hotel booking records where there is an evident decrease in regular foreign guests visiting our facilities. This has resulted in a diminished corporate image mainly because of the lack of ethical and hospitable behaviour of the working staff. Therefore, this is the most profound reason that we use to carry out a research which we use as a starting point to plan actions that will become a helpful working tool for the administration staff.

This research is entitled: "Proposal of plan to improve the corporate image for the Pasacaballo Hotel."

Main Objective:

To present a plan of actions that may contribute to improve the corporate image for the Pasacaballo Hotel.

This work was structured in three chapters as follows: CHAPTER I. - Theoretical framework. CHAPTER II. - Methodological procedure to diagnose the main aspects which affect the corporate image at the Pasacaballo Hotel. CHAPTER III. - Obtained results during the study and proposal of an improvement plan.

The proposal is based on the obtained results after applying the methodological procedure that will provide a verdict to plan actions that will enable the improvement of the corporate image for the Pasacaballo Hotel.

Índice

ÍNDICE:

CONTENIDO.....	PÁG.
RESUMEN.....	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
1.1.-Generalidades.....	6
1.2.- Definiciones sobre la ética.....	7
1.3.- Definiciones de la moral.....	8
1.4.- Valores y principios Ético-Morales.....	9
1.4.1- La ética en los negocios.....	10
1.4.2.- La ética profesional.....	11
1.4.3.- Los principios de la ética profesional.....	12
1.5.- La competencia profesional.....	13
1.6.- Hospitalidad.....	14
1.7.- Profesionalidad en el sector de los servicios.....	18
1.8.- Origen del marketing.....	19
1.9.- Concepto del marketing.....	19
1.10.- Concepto de cliente externo.....	20
1.11.- Motivación y recompensas.....	22
1.12.- La imagen corporativa.....	23
1.13.- La promoción.....	25
1.14.- Técnicas utilizadas para la recopilación de la información.....	26
1.15.- Conclusiones parciales del capítulo I.....	28
CAPÍTULO II.- PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA DIAGNOSTICAR LOS ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA IMAGEN CORPORATIVA DEL HOTEL PASACABALLO.....	29
2.1.- Introducción.....	29
2.2.- Reseña histórica.....	29
2.3.- Características del Hotel Pasacaballo.....	31
2.3.1.- Carpeta de productos que oferta el Hotel Pasacaballo.....	32
2.4.- Imagen de marca corporativa.....	33
2.4.1.- Logotipo.....	33

2.4.2.- La imagen corporativa.....	33
2.4.3.- Comunicación corporativa.....	34
2.4.4.- Identidad visual.....	34
2.5.- Propuesta de un procedimiento metodológico.....	35
2.6.- Aplicación del criterio de expertos.....	41
2.7.- Conclusiones parciales del capítulo II.....	45
CAPÍTULO III.- RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA.....	46
3.1.- Introducción.....	46
3.2.- Resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a través del procedimiento metodológico.....	46
3.3.- Plan de acciones para la mejora del comportamiento ético y hospitalario de los trabajadores que ayude a una imagen corporativa adecuada del Hotel Pasacaballo.....	65
3.4.- Conclusiones parciales capítulo III.....	71
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	
ANEXOS.....	

Introducción

INTRODUCCIÓN:

El Turismo es el sector más dinámico de la economía mundial en los últimos años. La misma apuesta que hace Cuba por el turismo, la han hecho otros países de nuestra área geográfica y de otras regiones del mundo. Se ha encarnizado la competencia entre las empresas del sector por captar la preferencia y gestionar la satisfacción y la fidelidad de los clientes que reciben los servicios turísticos.

A partir de la década del 60 el sector turístico comenzó una profunda transformación y ha transitado por diversas etapas con características específicas, con el único objetivo de conformar un producto acorde a la naturaleza de nuestra isla, explotando sobre todo la riqueza histórica, artística y cultural con que contamos, los excepcionales atractivos naturales, que muestran al mundo las peculiaridades de nuestro pueblo y la realidad social que vivimos. Para lograr esto, la gestión empresarial aplicada a la actividad turística se convierte en una herramienta importante para el logro del éxito. Así, en los últimos años, en Cuba se han realizado numerosas investigaciones destinadas a mejorar las técnicas de la gestión empresarial moderna aplicada al sector.

De hecho el área más privilegiada en este sector es la actividad hotelera, en la que la gestión puede ser percibida por el cliente, y, por ende se necesitan nuevos modelos de gestión enfocados hacia los clientes, para elevar de forma relevante del nivel del servicio para con éste. Una forma de lograr este propósito, en las entidades hoteleras, consiste en el empleo de métodos efectivos para el mejoramiento de la hospitalidad y el comportamiento ético de los clientes internos. A nivel internacional se ha aplicado en grandes empresas y con altísimos resultados, pero en Cuba esto resulta incipiente. De ahí la actualidad e importancia de la investigación, como un pequeño aporte a la búsqueda cada vez más de un turismo satisfecho que le permita a los trabajadores del turismo, mejores experiencias, con la colaboración de los factores que tienen incidencia en el trabajo del Hotel Pasacaballo perteneciente a la Cadena ISLAZUL.

La mejora de la calidad de los servicios hoteleros es objetivo priorizado del Ministerio del Turismo para el 2010, que en su Política Oficial de Calidad ha declarado que todas las entidades e instalaciones turísticas y su personal actúen en función de la satisfacción, expectativas y requerimientos de sus clientes, sustentados en la hospitalidad y la ética, que nos distingue a través de los principios de la gestión y el mejoramiento continuo de la calidad. Considerando prioritario la sistemática y el rigor en la eficiencia y la eficacia de los procesos, la motivación y la formación continua

de los trabajadores, el compromiso con los valores éticos, indispensables para potenciar a Cuba como destino turístico seguro y preferido en el Caribe, contribuyendo así al desarrollo de nuestro país".

La política de calidad del Ministerio de Turismo, plantea como objetivos claves:

I. Disponer de un producto turístico que satisfaga las expectativas y requerimientos de nuestros clientes, a través del establecimiento de sistemas de gestión de la calidad que cumplan las exigencias de las Normas Internacionales ISO 9000.

II. Garantizar el cumplimiento de las normas vigentes relacionado con la higiene, accesibilidad y seguridad en los servicios turísticos, a través del cumplimiento de las regulaciones nacionales, el respeto a la sociedad y el medio ambiente.

III. Desarrollar un producto turístico que destaque el patrimonio cultural de nuestro país, incorporando de forma coherente a los elementos de imagen y comunicación, gastronomía y animación, los valores autóctonos y distintivos de nuestro pueblo.

IV. Constar con recursos humanos calificados, con elevada moral revolucionaria, motivados y comprometidos en sus respectivas funciones con el papel que desempeña el turismo en el desarrollo del país (MINTUR, 2008).

Se confecciona un procedimiento para el desarrollo de la investigación según se puede observar en el Anexo no.1, a partir de él se define la temática a investigar en dependencia de las prioridades del MINTUR y de acuerdo a los resultados de la investigación del grupo comercial.

La red de hoteles de la cadena ISLAZUL tiene una limitante a la imagen y al reconocimiento que los establecimientos de este sistema necesitan y merecen, que es el problema de la insatisfacción del cliente externo por problemas de comportamiento del cliente interno en lo referente al componente ético y hospitalario, para que realmente se brinde un servicio que cumpla sus expectativas.

En el presente trabajo se propone; un procedimiento metodológico que permita obtener un diagnóstico de la situación actual del hotel a través de la combinación de diferentes herramientas investigativas que logre un acercamiento a la realidad y a partir de ahí elaborar un plan de acciones para el mejoramiento de la imagen corporativa del hotel objeto de estudio, con el objetivo de estandarizar el trabajo y que sea utilizado como herramienta para subsanar las brechas y dificultades de los servicios con respecto a lo que depende del cliente interno y que lo percibe el cliente externo.

El presente estudio resulta necesario a la instalación con el fin de adecuar el servicio que se ofrece en el Hotel Pasacaballo perteneciente a la Cadena ISLAZUL; a las características fundamentales del cliente externo con respecto a la ética y hospitalidad en la prestación de los servicios hoteleros que ellos reciben, lo cual tributa a la imagen corporativa de dicho producto turístico.

Problema científico

¿Cómo contribuir a mejorar la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo?

Objetivo general

Elaborar un plan de acciones que contribuya al mejoramiento de la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.

Para lograr este objetivo general se plantean los siguientes:

Objetivos específicos

1. Realizar un estudio bibliográfico sobre la imagen corporativa, ética, hospitalidad y otras fuentes de consultas que puedan dar el basamento científico.
2. Diseñar el procedimiento metodológico para facilitar la confección del diagnóstico.
3. Aplicar el procedimiento metodológico diseñado en aras de obtener un plan de mejora que sirva de herramienta de trabajo a la alta dirección del hotel.

Idea a defender

Con la implementación de un plan de acciones centrado hacia la ética y la hospitalidad contribuirá al mejoramiento de la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.

Tareas fundamentales

1. Análisis bibliográfico y documental.
2. Definir el basamento teórico relacionado con las características de los clientes internos, sus deseos, necesidades y preferencias y criterios de los expertos.
3. Caracterización del objeto de estudio, los clientes internos de Hotel Pasacaballo y los clientes externos, la percepción que los mismos poseen sobre el producto Pasacaballo y los servicios allí recibidos.
4. Confeccionar instrumentos de recogida de información.

La presente investigación ha quedado conformada en tres capítulos:

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

Trata de los aspectos teóricos que se han de tener en cuenta para realizar un estudio sobre el comportamiento ético y de hospitalidad. Así como del estudio del producto

hotelero, marketing y su imagen corporativa. Se hace un análisis de los conceptos esenciales.

CAPÍTULO II.- PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA DIAGNOSTICAR LOS ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA IMAGEN CORPORATIVA DEL HOTEL PASACABALLO.

En este capítulo se parte de la reseña histórica y caracterización del producto hotelero objeto de estudio, de las peculiaridades de la cadena a la que pertenece el Hotel Pasacaballo y del diseño del procedimiento metodológico propuesto donde se combinan herramientas investigativas.

CAPÍTULO III.- RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA.

En este capítulo se describen paso a paso los resultados obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos que combinan el procedimiento metodológico y se concluye con el plan de mejora en el que se utiliza la herramienta de las 5W y las 2H.

Herramientas para el desarrollo de la investigación

La investigación corresponde a un estudio exploratorio descriptivo, se selecciona este método debido a que no existen investigaciones al respecto que fundamenten la aplicación de la teoría revisada en este trabajo sobre lo que tributa a la imagen corporativa en la entidad objeto de estudio.

Los métodos y técnicas utilizadas en el proceso de investigación a continuación se plantean.

Métodos teóricos: análisis y síntesis, inducción y deducción.

Métodos empíricos: la observación, la encuesta, la entrevista, el estudio de documentación, los estudios de resultados de la actividad, la aplicación de listas de chequeo, método de criterios de expertos, método de criterios de los especialistas.

Métodos matemáticos: análisis porcentual, estadística descriptiva e inferencial, estadística multivariada.

También se utilizaron programas como: el Microsoft Word, Microsoft Excel y SPSS para el procesamiento de la información.

Valor teórico: con el diseño y validación del procedimiento metodológico propuesto para determinar el diagnóstico del Hotel Pasacaballo, combinando diferentes herramientas investigativas.

Valor metodológico: se crea un procedimiento metodológico para determinar el diagnóstico y una propuesta de un plan de acción.

Valor práctico: se elabora una propuesta de un plan de acción que constituye una herramienta para la alta dirección en función del mejoramiento de la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.

La investigación se justifica en los términos siguientes

- ☞ La relevancia social que tiene, por tanto el estudio de la imagen corporativa se orienta hacia el comportamiento ético y hospitalario de los clientes internos que incide en la insatisfacción de los turistas.
- ☞ Desde el punto de vista institucional, dado que, a través de su estudio se puede efectuar una propuesta de un plan de mejora.
- ☞ Servirá para alimentar la investigación que se desarrolla sobre el tema, proporciona la oportunidad al autor de convivir con el quehacer empresarial en su organización hotelera y hacer de la praxis docente-investigativa una actividad más realista y menos teórica.
- ☞ Esta investigación tiene valor metodológico pues muestra la elaboración y aplicación de un procedimiento metodológico para la confección del diagnóstico combinando diferentes herramientas investigativas, que puede ser generalizado a otros hoteles.
- ☞ Con la entrega a la dirección del hotel de un plan de mejora como resultado de la investigación constituye un aporte práctico que al ser instrumentado se solucionan problemas que afectan la imagen corporativa.

Capítulo I

CAPÍTULO I:**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL.****1.1.- Generalidades**

La palabra Ética proviene del griego Ethos, y la Moral del latín Mores. Cuando en la Grecia clásica se hablaba de “Ethos” se señalaban con ello el carácter de una persona, su modo característico, y, bajo otra acepción sus costumbres y hábitos. Éste carácter podría ser considerado como conveniente o inconveniente para la vida en la sociedad, como bueno o malo. Así que la palabra ética acabó reservándose para referirse específicamente a las acciones buenas o malas de la forma característica de obrar de las personas.

Cuando Cicerón necesitó expresar esta misma idea, traducirla al latín, utilizó el término “Mores” que significa costumbres. El bien y el mal carácter de las personas se convertían en las buenas y malas costumbres. Por lo tanto, en la intención de los humanos, ética (Ethos) y moral (Mores) eran palabras sinónimas, significaban lo mismo pero en las mores el factor social pasaba a predominar.

En el desarrollo posterior, éstos términos tenían que referirse a más de un ámbito del problema; por una parte a los personales: por otra a las sociales, y, además, con ellos interferían los políticos. En muchas ocasiones se diferenciará entre ética frente a la política, o entre moral frente a la política. (*Ética 4º ESO 2003*)

Situación actual

Actualmente, la ética se ha desvirtuado en gran medida. Muchos atribuyen este deterioro al adelanto científico-tecnológico, y a la sustitución de la máquina por el hombre. Ciertamente, la tecnología suprime una parte importante del acercamiento directo entre los individuos, pero no puede afirmarse que el desarrollo tecnológico constituya la causa para la desvalorización de los deberes morales de los individuos, aunque se manifiesta como una inquietud dentro de los procesos personales para con la comunidad.

El problema no está en el desarrollo *in situ*, porque esto implicaría retroceder arcaicamente, sino en comprender e interpretar los nuevos fenómenos que surgen producto del desarrollo, así como enmarcarlos contextualmente en cada disciplina del quehacer científico para propiciar un espacio de acuerdos y manejos basados en los deberes éticos, que incluyen desde la utilización de un artefacto hasta la entrega de nuevos productos y servicios para la sociedad. (Rodríguez Sánchez, Y, 2006)

En nuestro país el tema de la Ética es de gran importancia porque la educación personal de cada individuo es el capital más importante de que dispone la sociedad y por tanto debe entrenarse adecuadamente. (Gavín Morales, D.E, 2002)

1.2.-Definiciones sobre la ética

Según Fernando Gonzalo Ramírez: la Ética es la ciencia que trata sobre la moral (moralidad). Como filosofía de la moral, se pregunta: por qué se consideran válidos unos comportamientos y otros no; compara las pautas morales que presentan diferentes personas o sociedades, busca su fundamento y legitimación; investiga aquello que es específico al comportamiento moral; enuncia principios generales y universales inspiradores de toda conducta. (Ramírez, G.F, 2006)

Armando Álvarez Gómez: la Ética es hermandad, es coexistir con todos en el lugar y tiempo que definamos, dignificando nuestra existencia. (Gavín Morales, D.E, 2002)

Yaniris Rodríguez Sánchez: la Ética es un conjunto de normas a saber, principio y razones que un sujeto ha realizado y establecido como una línea directriz de su propia conducta. (Rodríguez Sánchez, Y, 2006)

Tomando en cuenta los criterios expuestos, puedo definir la Ética como la ciencia de la conducta humana, que estudia el actuar de los hombres frente a nosotros mismos y frente a la sociedad. Es decir siempre la verdad, hacer bien, actuar con responsabilidad, dignidad, honestidad y por sobre todas las cosas, respetar a nuestros semejantes.

Tan antiguo como la misma humanidad, es el interés por regular, mediante normas o códigos, las acciones concretas de los seres humanos; en todas las comunidades, pueblos, sociedades y culturas, existen prescripciones para un buen comportamiento, las mejores prácticas y prohibiciones que definen su ética y moral. (Ramírez, G.F., 2006)

Se dice que la ética es una ciencia, porque es una disciplina racional ya que parte de los actos humanos y los transporta hasta llegar a sus principios. Es un conjunto de conocimientos sistemáticos, metódicos y racionales basados en la experiencia y fundados en principios. (Vázquez García, H, 2006)

Categorías fundamentales de la ética

Son los conceptos más generales de la ciencia ética, que reflejan lo fundamental de la moral en su desarrollo y representan los aspectos principales de la actividad,

conciencia y relaciones morales. Constituyen el conjunto de conceptos que sirven como criterios más generales de la valoración moral.

El bien y el mal, el deber, el honor, la dignidad, el sentido de la vida y la felicidad. El bien y el mal son las categorías ético-morales más universales que expresan la valoración de la conducta de los individuos, grupos o clases de la sociedad.

☞ El bien: es aquella cualidad que la sociedad o grupo social considera digno imitar. El contenido del bien descansa en todo lo que ayude al progreso social y a elevar la esencia humanística del hombre.

☞ El mal: es la expresión generalizada de lo inmoral, digno de condena. Es aquello que contradice las exigencias de lo moral y lo constituyen las cualidades morales negativas. Por tal razón algunos autores entienden por mal, al conjunto de conductas que obstaculizan el progreso social y el crecimiento del humanitarismo entre los hombres. (Gavín Morales, D.E, 2000)

Con respecto al bien y al mal el estudio de la ética debe ser muy cuidadoso, y esto se debe a que el hombre es un ser social y cada sociedad tiene sus propias concepciones de lo bueno y lo malo, aunque muchas veces se asemejan. Con respecto a que valores debe asumir el hombre para conseguir el bien, el estudio ético se preocupa de las circunstancias o del medio ambiente en que se den, como lo es el de un profesional. (Contreras Pulache, H., 2006)

Los principios éticos: son ideas que sirven de guía, reglas fundamentales de conducta, y se entienden como normas éticas que caracterizan las relaciones entre los miembros de la sociedad. Constituyen exigencias morales que regulan la conducta de los hombres mediante prescripciones y prohibiciones generales hacia los actos. Estos principios o normas no se autorizan por el poder del Estado, sino por la fuerza de la costumbre y la opinión pública. (Gavín Morales, D.E, 2000)

1.3.- Definiciones de la moral

Armando Álvarez Gómez: la Moral es una forma de la conciencia social que desempeña una función reguladora de la conducta de los hombres en todas las esferas de la vida social. (Gavín Morales, D.E, 2002)

Hans Contreras Pulache: la Moral es el hecho real que encontramos en todas las sociedades, es un conjunto de normas a saber que se transmiten de generación en generación que evolucionan a lo largo del tiempo y poseen fuertes diferencias con respecto a las normas de otra sociedad y de otra época histórica. (Contreras Pulache, H., 2006)

Se puede definir a la moral como el conjunto de normas, principios que va adquiriendo el hombre a lo largo de la vida. Valores que pasan de generación en generación y otros nuevos que se van creando.

La moral se refiere a la conducta humana; es una forma específica de la conciencia social que deriva de principios, normas y criterios valorativos que regulan la conducta del individuo como integrante de una sociedad. Toda persona asume determinados criterios morales que adquiere, mediante el aprendizaje, a lo largo de su vida y que le indican "lo que es debido", lo que es bueno o malo. (Denis Santana, L, 2006)

Es necesario tener en cuenta la importancia de la moral dentro de la ética como núcleo fundamental teniendo en cuenta que todo ser humano posee unos principios y normas que conllevan a lo moral y son establecidos desde la procreación basado en las mismas costumbres que se posean y en cuanto a la ética debemos definirla como el comportamiento en general del ser humano. (Valencia, M.M, 2006)

1.4.- Valores y principios ético- morales

Entre los fundamentales Valores y Principios Ético-Morales se encuentran: la fidelidad, el patriotismo, la veracidad, la honradez, el sentido de la responsabilidad, la austeridad, el respeto, la solidaridad, la integridad, la disciplina del trabajo, la comprensión, la gratitud, la cortesía, el bien común, la justicia y otros muchos de verdadera importancia, para desarrollar e inculcar convicciones y conductas que eleven al hombre y hagan crecer la sociedad. (Gavín Morales, D.E, 2000)

Relación entre la ética y la moral

-  La ética no puede existir sin la moral.
-  Una es la ciencia y el otro es el objeto de la ciencia.
-  La moral es interna y no puede autoevaluarse. No así la ética que es el comportamiento externo.
-  Cuando el acto moral se exterioriza, pasa a ser un *acto ético*, por ello no siempre un acto moral es ético y lo ético no es siempre moral. Pero no podría existir la ética sin la moral, pero si la moral sin la ética.
-  La ética es heterónoma (se impone) la moral es autónoma (es interna, y no se impone) (Vázquez García, H, 2006)

A menudo confundimos la moral con la ética, pero debemos recordar que moral es el conjunto de reglas, valores, prohibiciones y tabúes procedentes desde fuera del hombre, es decir que le son inculcados o impuestos por la política, las costumbres sociales, la religión o las ideologías. En cambio la ética siempre implica una reflexión teórica sobre cualquier moral, una revisión racional y crítica sobre la validez de la

conducta humana. La Ética es parte de la filosofía que trata de la Moral y las obligaciones del hombre. (Vázquez García, H, 2006)

1.4.1.-La ética en los negocios

En los últimos años se ha incorporado a la dirección de empresas y, en general, al mundo de los negocios, el concepto de ética, como consecuencia de una mayor exigencia de la sociedad que pide un comportamiento honesto en todos los aspectos, y donde la idea de que “todo vale” en aras del beneficio es cada vez más cuestionada. Los límites en que la empresa puede moverse están expresados en la moral más simple. Es cierto que todas las actividades no son iguales y que en este mundo globalizado las empresas buscan donde producir al menor costo o donde puede haber una mayor rentabilidad para sus negocios. Sin embargo, en estos tiempos que corren, donde las noticias vuelan a través de las redes y es más difícil esconder las actuaciones que van contra la ética, es imprescindible considerar los negocios con una perspectiva más humana y social y menos especulativa, partiendo, eso sí, de la base de que una empresa debe tener beneficios si quiere estar en el mercado y proyectarse hacia el futuro. (Felipe Gallego, J., 2002)

Ernesto Ché Guevara con su obra: “el Socialismo y el hombre en Cuba”, hace todo un tratado ético, el cual no se puede dejar de mencionar como un aporte al marxismo y dentro de este a la ética. Esta obra fue escrita en 1965 y en ella se hace referencia a dilemas relacionados con la vida individual y colectiva del propio hombre y los valores que este debe poseer y presentar ante la sociedad para llegar a ser un hombre mejor u hombre nuevo. El pensamiento del Che en este sentido se centra fundamentalmente en lograr de alguna manera dar respuesta a los males de la época en la cual el hombre necesita emanciparse de todo lo que le rodea. Es en ese contexto donde el proceso revolucionario cubano no solamente se ubica en la vanguardia práctica de esa lucha contra el capitalismo y el imperialismo, sino que también se intenta ubicar en la vanguardia teórica de la construcción de una nueva sociedad. (Guevara de la Serna, E., 1985)

El Che consideraba que el individuo no existe como un ente aislado, sino que convive con otros hombres en una doble condición de ser único y miembro de la comunidad, o sea que el Che reconoce que el hombre lógicamente como individuo tiene su propia subjetividad e individualidad con características muy personales o propias, pero que estas solo pueden desarrollarse mediante las relaciones sociales. “... la tendencia en el Socialismo es propiciar cada vez más – en el colectivo y de las relaciones colectivistas- la participación más activa y consciente del individuo en el desarrollo social”. Este hombre en cuanto a individuo, por supuesto, individuo social, es además,

individuo que carga con la enorme responsabilidad de su propia humanidad. (Guevara de la Serna, E., 1985)

Los trabajadores que prestan servicio directo al cliente en las instalaciones hoteleras, su comportamiento y valores determinaran la calidad del servicio que brinden, por lo que el servicio que prestan determina en la satisfacción del cliente y a su vez incide en la imagen corporativa que este percibe. Se requiere de un trabajador que conduzca sus servicios bajo la guía de virtudes morales, como la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Es importante valorar también la necesidad que el profesional del turismo cada día sea más competente, además de instruido y educado.

A partir de estos presupuestos la empresa hotelera del siglo XXI deberá hacer y asumir una declaración de su ética como parte de la *misión* que es la base del código de principios que tendrá que utilizar para sus actuaciones y desarrollo. Este mundo invisible de la información y la comunicación va descubriendo con mayor rapidez y más claridad los desfases entre ética y realidad. Dirigir hoteles con una moral de escaso valor acarrea a los directivos grandes dosis de inseguridad, pues están sumergidos dentro de una dinámica que va en contra de la propia esencia del negocio, que es el de las relaciones humanas. Cuando éstas se practican con engaño a los clientes, a los trabajadores o a la sociedad, la empresa está sustentada en falsos cimientos. (Felipe Gallego, J., 2002)

Para resumir, la ética debe ser la referencia fundamental para las empresas del siglo XXI y, por muchas dificultades que existan para su implantación, hay que afirmar que no hay otro camino si queremos avanzar hacia una sociedad más equilibrada y favorecedora para todos.

1.4.2.-La ética profesional

La ética profesional es reconocida como la ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos de los profesionales en el cumplimiento de sus actividades profesionales, también se le conoce como Deontología Profesional ya que se encarga del estudio y tratado de los deberes y comportamientos de los profesionales en el desempeño de sus actividades profesionales y personales.

La ética profesional es la ética en sí aplicada al ejercicio de una profesión y comprende los principios de la actuación moral de todos sus miembros, en las circunstancias peculiares en que sus deberes profesionales los colocan. La ética profesional tiene como objeto crear conciencia de responsabilidad, en todos y cada uno de los que ejercen una profesión u oficio, esta, parte del postulado de que todo valor esta íntimamente relacionado con la idea de un bien (López Mendoza, A.G., 2006).

La profesión: “la dedicación idónea, habitual e interesante del individuo a determinada actividad en base a la educación, la formación y el perfeccionamiento”. (Martínez, O.A., 2006)

Las personas que ejercen una Profesión en las que ofrecen sus conocimientos y habilidades al servicio de otros, tienen responsabilidades y obligaciones con todos los sectores y personas que confían en su trabajo, por lo que es imprescindible para estos profesionales la aceptación y el cumplimiento de las normas de ética que regulan su relación con sus clientes, empleadores, empleados, estado y público en general, por lo que se hace necesario que exista un código que contenga las normas generales de conducta aplicables a la práctica diaria de la profesión (López Mendoza, A.G., 2006).

“La profesión puede producir beneficios incalculables a la sociedad, si la misma es llevada con dignidad, respeto y gran sentido humano y, sobre todo, si es realizada con vocación y altura profesional. La profesión implica también el espíritu de servicio. El profesional médico, ingeniero, abogado, contable, etc. que en sus funciones no mire más que el aspecto económico o remunerario de su trabajo, será siempre un mediocre profesional”. (Alcántara, J.F., 1994)

1.4.3.-Los principios de la ética profesional

- ☞ Independencia, integridad y objetividad: un trabajador del turismo debe mantener su integridad y objetividad.
- ☞ Normas generales y técnicas: un trabajador del turismo debe observar las normas de la profesión de carácter técnico y luchar de continuo por mejorar su capacidad y la calidad de sus servicios.
- ☞ Responsabilidad para con los clientes: un trabajador del turismo debe ser imparcial y sincero con sus clientes, servirles lo mejor posible de acuerdo con su capacidad y tener como precaución principal que sus máximos beneficios se derivan de sus responsabilidades para con el público.
- ☞ Carácter confidencial: debe respetar el carácter confidencial de la información que obtenga y no revelarla sin autorización del cliente, a menos que haya una obligación legal o profesional.
- ☞ Responsabilidades para con los colegas: un trabajador del turismo debe comportarse de manera que estimule la cooperación y las buenas relaciones entre los integrantes de la profesión.
- ☞ Otras responsabilidades y prácticas: un trabajador del turismo debe comportarse de manera que eleve el prestigio de la profesión y su capacidad de servir al cliente. La educación continua es fundamental para el profesional del turismo que quiere lograr los requerimientos de la competencia.

1.5.-La competencia profesional

Los profesionales del turismo no deben ostentarse como poseedores de habilidades o experiencias que no tienen; la competencia profesional se puede dividir en dos fases separadas:

- ✎ Obtención de competencia profesional: requiere primeramente un alto nivel educacional general, seguido por educación específica, entrenamiento y examen en las materias profesionales de relevancia, y ya sea o no un requisito, un período de experiencia en el trabajo. Esto debe ser el patrón normal de desarrollo de un trabajador del turismo.
- ✎ Mantenimiento de la competencia profesional: el mantenimiento de la competencia requiere de una conciencia continua de los desarrollos de la profesión, incluyendo pronunciamientos importantes, nacionales o internacionales en el campo de la contabilidad, auditoría y otras regulaciones relevantes y requisitos estatutarios. Un profesional del turismo debe adoptar un programa diseñado para asegurar el control de la calidad en la ejecución de los servicios profesionales consistentes con los pronunciamientos nacionales e internacionales.

La confidencialidad

- ✎ Los Profesionales del turismo tienen la obligación de respetar la confidencialidad de la información a cerca de los asuntos del cliente o del empleador que surjan durante el curso de los servicios profesionales; esta obligación continúa aún después de que se termine la relación entre este y el cliente.
- ✎ Un profesional del turismo tiene acceso a mucha información confidencial acerca de los asuntos de un cliente que no son normalmente accesibles al público. Por eso se le debe advertir al profesional sobre no divulgar información necesaria para cumplir apropiadamente con la responsabilidad de este según las normas de su profesión.
- ✎ Se debe reconocer que la confidencialidad de la información es parte de las leyes y por eso los requisitos éticos detallados dependen de la ley del país de cada miembro agrupado (Calderón, N., 2006).

Al aplicar las Normas de Conducta de Ética los Profesionales del turismo pueden encontrar problemas para identificar el comportamiento no ético o para resolver un conflicto ético; al enfrentarse a los problemas éticos de importancia, los profesionales deberán seguir la políticas establecidas de la organización contratante para buscar

una resolución a dicho conflicto; si dichas políticas no resuelven dicho conflicto ético, deberá considerarse lo siguiente:

- ☞ Revisar el problema del conflicto con el superior inmediato. Si el problema no se resuelve con el superior inmediato y el profesional del turismo determina acudir al siguiente nivel gerencial más alto, deberá notificarse al superior inmediato tal decisión.
- ☞ Buscar consejo y consulta de manera confidencial con un asesor o con una agrupación profesional, para obtener conocimiento de posibles cursos de acción.
- ☞ Si el conflicto ético todavía no se resuelve después de una exhaustiva búsqueda a todos los niveles de revisión interna, el profesional del turismo, como último recurso en cuestiones significativas, (por ejemplo un fraude), puede tener que renunciar a la organización empleadora y entregar un memorando de información al representante apropiado de esa organización.
- ☞ Cualquier profesional en una posición de supervisión deberá esforzarse por asegurar que se establezcan políticas dentro de la organización que le emplea para buscar resolución a los conflictos.

1.6.- Hospitalidad

No hay nada que represente mejor la misión y propósito de la hotelería que la hospitalidad, es decir, la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes. En este principio se encierra toda la sabiduría y conocimientos que podemos desarrollar en relación con los clientes/huéspedes. (Felipe Gallego, J., 2002)

Cuando hoy en la mayoría de los países se habla del problema de la mala calidad del servicio o de los servicios que se presentan en la hotelería, podríamos reflexionar sobre si el origen del mismo no ésta en el desconocimiento del significado palabra hospitalidad.

¡Cuántos problemas se solucionarían o cuántos clientes volverían si se ejerciera realmente la hospitalidad!

Algunos directivos o empresarios empeñan todos sus esfuerzos y recursos en magníficas instalaciones, en modernos equipos o en decoraciones suntuosas, pero a veces se olvida lo más importante de nuestras empresas, que no es ni más ni menos que ser hospitalario con quien nos escoge para disfrutar de un agradable descanso. Hablar de dirección estratégica -o simplemente de dirección- sin que sepamos aplicar en toda su extensión la hospitalidad, es como querer plantar un árbol sin abono, es decir, probablemente surgirá de la tierra, crecerá y hasta perdurará cierto tiempo, pero seguro que no tendrá lozanía, frescura, fuerza, atracción y, además, vivirá con el

riesgo de desaparecer más pronto que tarde. A quienes que no ejercen la hospitalidad les puede pasar lo mismo que al árbol. Podrán sobrevivir, pero jamás disfrutarán del respeto y admiración de sus clientes. Es probable que tampoco crezcan de un modo armónico y que su economía no tenga la fuerza necesaria para mantenerse y renovarse, por lo que corren el riesgo de ser olvidados por quienes un día tuvieron la gentileza y amabilidad de alojarse en su establecimiento.

Felipe Gallegos señala las pautas que reflejan la hospitalidad hotelera

Acogida grata: expresión relajada y sonriente del que recibe, palabras amables de bienvenida. "Pase, que no sólo no nos molesta, sino que le estamos muy agradecidos por habernos escogido" (éste sería el pensamiento).

Amabilidad: la frase oportuna en el momento oportuno, el detalle oportuno en el momento oportuno. Mirar a los ojos del cliente.

Ambiente acogedor: el saludo nada más entrar, plantas naturales, flores, temperatura adecuada, iluminación, luz natural, personal bien uniformado y presentado; decoración apropiada.

Ambiente cálido: palabras amables de bienvenida, ayuda desde la entrada, preguntas para saber los deseos más inmediatos del cliente.

Amistad: el cliente es un amigo al que representamos, valoramos y le damos lo mejor de nosotros mismos.

Anfitrión: nos sentimos felices de ser anfitriones de nuestros clientes y les recibimos y tratamos con afecto y alegría.

Atención individualizada: "buenos días, Sr. (apellido)"; "Encantado de verle de nuevo, Sr. (apellido)"; "Enseguida le paso, Sr. (apellido)"; "Déjeme que le ayude, Sr. (apellido)"; "Le hemos preparado, como siempre, su habitación. Sr. (apellido)".

Ayuda: el cliente siempre necesita nuestra ayuda y nosotros debemos prestársela con generosidad, profesionalidad y amabilidad. Recordemos: ("¿Como puedo ayudarle?"); "Le acompaño"

Bondad: actitud muy positiva para actuar con el cliente. Disposición a escuchar sin recelos.

Calidad: satisfacción de los clientes a la llegada, durante la estancia y a la salida. "Tal como me lo esperaba" (Cliente). "Qué bien me siento" (Cliente).

Comodidad: espacios, mobiliarios, equipos y dotaciones diseñados, fabricados o realizados para el servicio que deben prestar. Una silla cómoda para sentarse a trabajar en la habitación, un colchón que permita el descanso, una habitación que no "ahogue", una almohada que no produzca dolor de cabeza, etc.

Compartir: "queremos ofrecerles lo mejor de nuestras instalaciones y de nosotros mismos".

Comprensión: pónganse en su lugar, practique la empatía y será más fácil entender al cliente y sus necesidades.

Conoce usted su nombre: nuestros clientes tienen nombre y apellidos. Debemos hacer un esfuerzo por conocerlos y utilizarlos cuando nos dirigimos a ellos: se sienten mejor.

Detalles: pequeñas cosas en el momento oportuno, un caramelo, una flor, una bebida, un periódico, una buena almohada, una luz para leer cómodamente, etc.

Disponibilidad: “siempre dispuestos a atenderles”; “No nos molesta, estamos para atenderles”.

Eficacia/Eficiencia: “no se preocupe, nosotros se lo solucionamos”; “Ahora mismo se lo envío con la camarera”; “El equipaje ya está en su habitación”

Entorno: “lo que me rodea me agrada; nada desentona”.

Esmero: todo dispuesto, limpio, reluciente y ordenado.

Familiaridad: atienda al cliente relajado. Procure que se sienta como en su casa. Aplique pequeñas dosis de familiaridad que le hagan sentirse a gusto y confiado.

Fidelidad: hay que ser fieles a los clientes; ellos confían en nosotros.

Generosidad: “tenemos el placer de ofrecerle una bebida en nuestro bar.”; “Hoy tenemos el gusto de que se aloje en la suite.”; “Nos agradecería invitarle el próximo fin de semana a usted y a su familia.”; “Es posible que el cargo del teléfono haya sido un error por nuestra parte, se lo anulamos.”

Gratitud: “nos solucionaron rápidamente el problema del coche; “Enseguida vino al médico y nos atendió.”; “Nos buscaron un alojamiento aunque no habíamos reservado”

Honradez: “le damos lo mejor al precio justo”; “Sí, tenemos la habitación que usted quiere”; “hoy se puede acoger a este descuento”.

Huésped: nuestro cliente es nuestro huésped, es un invitado que recibimos en “nuestra- su casa”.

Información: “el restaurante cierra a las”; “Si necesita, lo encontrará en”; “A partir de las, le servimos el desayuno”.

Libertad para el cliente: “siéntase como en su casa”; “Sólo nos interesa lo que usted quiere que nos interese”; “Estamos pendientes de usted, pero usted no se da cuenta”.

No abrumar: no atosigar, no presionar, no obtener más información de la que quiere dar el cliente, dejar que se sienta tranquilo.

Nostalgia: “qué amables fueron”; “Qué bien nos atendieron; volveremos”.

Paciencia: el cliente puede ser pesado, puede querer que lo atiendan rápido, que le cambien de habitación tres veces; hay que tener paciencia, nuestra misión es la hospitalidad.

Profesionalidad: formación, actitudes, cultura de empresa, saber estar, saber decir, saber hacer. Sin profesionalidad a la hospitalidad siempre le faltará “una pata”.

Rapidez: “después de registrarme, cuando llego a la habitación ya tengo el equipaje”; “Cuando llamo a recepción, al momento contesta”; “No han tardado ni 15 minutos en servirme el desayuno...”; “He pedido la cuenta y me la han entregado al instante.”

Receptividad: siempre, buena disposición para las peticiones o sugerencias de los cliente.

Respeto: el cliente siempre es señor o señora; ésta es la línea divisoria. Lo que nos gusta a nosotros no tiene por qué agradar a los demás.

Responsabilidad: “no se preocupe, nosotros nos encargamos; “Le ruego que nos disculpe, nos hemos equivocado, pero le facilitaremos”

Seguridad: tranquilidad, confianza, como en casa: “No se preocupe, nosotros velamos por su descanso”.

Sencillez: expresarse con palabras sencillas, no utilizar el argot profesional que al cliente no le interesa.” Buenos días Sr. ¿en qué podemos ayudarle?”; “El hotel está lleno, pero le proporcionamos una habitación en otro muy cercano”.

Simpatía: expresión alegre, palabras que reflejan confianza, actitud afectuosa y respetuosa, sencillez en el hablar, cordialidad, tono jovial que haga la comunicación más fácil.

Solidaridad: el cliente llega cansado, tiene problemas, no reservó habitación y el hotel está lleno. Practicar la empatía y ofrecer todo el apoyo posible.

Como dice un anuncio de *American Airlines*: “Resolvemos sus problemas, nos comprometemos personalmente, siempre cerca de usted”.

En definitiva, la hospitalidad significa, “servir sin complejos” o “recibir y tratar cordialmente a extraños”. Ésta es la bandera que debe enarbolar todo aquel que quiera adentrarse en el mundo de la hotelería, y no comprender esto es, simplemente, no entender la misión de la empresa y, por lo tanto, no poder jamás ofrecer la calidad que desean los clientes. La hospitalidad es la garantía del éxito, no lo olvide. Si no lo entiende, es mejor que no siga con este negocio; dedíquese a otra cosa (Felipe Gallego, J., 2002).

En el sector turístico cubano se hacen esfuerzo por el mejoramiento de la hospitalidad pero aun no es suficiente ya que en diferentes momentos de la verdad se violan aspectos éticos que inciden negativamente en la satisfacción del cliente externo, es importante saber el papel protagónico que juega el profesional del turismo en los servicios hoteleros.

1.7.- Profesionalidad en el sector de los servicios

La satisfacción de los clientes, es el resultado de una cadena de procesos que las empresas desarrollan, unas veces bien y otras no tanto, unas veces conscientes de los pasos que están ejecutando y con una planificación dirigida a la obtención de la calidad, otras no muy conscientes, en la que obtienen la calidad por casualidad, ya que aún estando capacitados, no son capaces de llevar a la práctica de sus empresas, las teorías aprendidas que en el mundo y en nuestro país se aplican.

No es posible tener éxito en la gestión de los servicios si no se estudian sus características y se valora cómo se materializan estas características en las condiciones específicas de la instalación. Los servicios son básicamente intangibles, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Contrariamente a lo que acontece con los productos, en el servicio de una habitación o en la carpeta del hotel, los resultados no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta. Más aún, cuando lo que se vende es una simple prestación, los criterios que utilizan los consumidores para evaluarla pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión. Los servicios, principalmente los que requieren mucha colaboración humana, son heterogéneos, por lo general la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro (McLeod, Jr, R., 1998).

La profesionalidad en la interacción que los recepcionistas y camareras establecen con los clientes muy raras veces puede ser estandarizada dentro de normas que permitan asegurar su calidad, como puede hacerse en una planta de productos manufacturados. La producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. En términos generales la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación, usualmente como fruto de la interacción entre el proveedor y el cliente, en vez de ser estructurada y controlada en la planta de producción, lo que permite que el producto obtenido se entregue sin alteraciones al consumidor. A diferencia de los productores de bienes físicos, los proveedores de servicios no tienen el beneficio de una estructura que suaviza y matiza la relación entre la producción y el consumo. Con frecuencia, los usuarios de los servicios se encuentran allí donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio.

Establecer normas que respondan a las expectativas de los clientes debe producir un impacto favorable en las percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad del servicio y la imagen corporativa del hotel.

El estudio del Marketing resulta de vital importancia en el desarrollo de la empresa cubana y en específico en el área de la hotelería. Las empresas luchan de manera constante por maximizar sus ingresos y ampliar el número de sus clientes externos. Ello lleva aparejado un proceso de estudio de las preferencias y gustos, de las percepciones y actitudes, del conocimiento de qué quieren y cómo lo quieren. En resumen un proceso complejo, digno de ser estudiado en función del mejoramiento de los indicadores fundamentales de la comercialización

1.8.- Origen del marketing

El término marketing es de origen inglés y se empezó a utilizar por primera vez en EEUU en la década de los años 20. Se deriva de la palabra inglesa market. Se suele traducir como Mercadología o Mercadotecnia (francés), mercática o mercadeo (hispanos). También se ha traducido como comercialización, pero esta traducción no ha tenido mucho éxito. En la mayoría de los países se emplea la palabra marketing, sin traducirla a ningún idioma.

Se trata de una disciplina joven, con un desarrollo científico relativamente reciente, y son muchos los intentos de los autores para dar una definición de este término.

Una de las primeras definiciones procede del Departamento de Marketing de la Universidad de Ohio en 1965. Según ellos, *el marketing es un proceso social*.

Cuando los directivos de más alto nivel que ostentan la autoridad y la responsabilidad para asignar prioridades, no comprenden realmente las expectativas de servicios de los usuarios, pueden provocar el inicio de una cadena de malas decisiones y usos poco eficientes de los recursos, lo que provoca, como resultado una percepción de baja calidad en los servicios (Vázquez Abad, J.C. & Cannière, M.H., 2008).

1.9.- Concepto de marketing

Marketing es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos mediante procesos de intercambio. (Kotler 1993)

Uno de los aspectos esenciales para el desarrollo de la actividad de mercadeo lo constituye la investigación de los mercados y dentro de este el estudio del comportamiento de los clientes ante un determinado producto hotelero.

Marketing en la hotelería

Hablar de marketing en la hotelería es hablar del producto restaurante de una forma total o integral, pues todo está relacionado de una manera u otra con su comercialización, en un proceso dinámico que trata de conocer los deseos del cliente y sus expectativas, poniendo a su disposición recursos físicos, elementos materiales,

recursos humanos con sus aptitudes y actitudes, buscando conseguir la plena satisfacción del cliente, siendo este un elemento a la hora de crear el producto/servicio que ofrece la restauración en todas sus vertientes. El marketing debe invadir todas las áreas de la empresa creando conciencia a todos los niveles, ya que si analizamos cada una de las tareas que realizamos siempre veremos al final que estas contribuyen a ofertar los productos/servicios, pensando no solo en vender, sino en satisfacer.

La investigación constituye el punto de partida del marketing, cualquier labor o tarea relacionada con el marketing, parte del análisis de los siguientes factores

- ☞ La situación actual del entorno cercano, intermedio o lejano: incluye la situación económica (de la zona, región o país), aspectos políticos, sociales y culturales, niveles de tecnología, Legislación/normativa, entre otros factores
- ☞ La demanda: una de las tareas más importantes a desarrollar se corresponde con la investigación cualitativa y cuantitativa de nuestros clientes actuales o futuros, conocer a quién queremos dirigirnos y cuáles son sus necesidades. Cuantas más acciones, investigaciones y consecución de datos se tengan sobre las características de los clientes, más serán las posibilidades de tener el producto/servicio que necesitan para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- ☞ La competencia: el análisis de la competencia lleva a la conclusión de aprender e interpretar lo positivo que tiene, para huir de lo negativo. Esto constituye una forma económica de evitar errores y utilizar claves de éxito.

1.10.- Concepto de cliente externo

El cliente externo o consumidor es el causante del éxito o fracaso de una empresa. Si compra los productos, adopta su consumo y los prefiere a los de la competencia, es evidente que la empresa progresará. Si por el contrario, no los compra, los rechaza y prefiere los productos de la competencia, las cosas serán bien distintas.

La filosofía del marketing se basa fundamentalmente en las necesidades del consumidor, sería muy engorroso determinar estas necesidades si no conocemos los servicios que desean y las actividades que realizan para conseguirlos y las respuestas que dan los mismos ante determinados estímulos.

Por tanto desde el punto de vista del marketing, se trata de:

- a).-Estudiar el comportamiento humano frente a los productos que la empresa pone a disposición del posible comprador o consumidor en el mercado.
- b).-Detectar las necesidades que existen, y analizar el proceso de decisión que conduce al acto de adquisición.

“El comportamiento del cliente o consumidor en turismo se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que experimenta la necesidad de viajar hasta el momento en que efectúa la compra y utiliza los distintos servicios turísticos. El estudio de tal comportamiento incluye el análisis de todos los factores, internos y externos, que influyen en las acciones realizadas y en la elección de un producto turístico determinado.” (Serra, Antoni 2005)

Cualquier entidad debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información y atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea con la más alta profesionalidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Una importante herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente formularse algunas interrogantes como entidad, las cuales están orientadas a los clientes: ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la entidad. ¿Qué buscan las personas que acuden a nuestras instalaciones? Determinar las necesidades básicas de la persona con que se va a tratar. ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe. ¿Qué servicios fallan durante la atención a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación. ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente a la fidelización de estos a la marca y el producto de la identidad corporativa? y ¿Cual es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia del proceso de atención al cliente para la entidad. ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar el servicio (McLeod, Jr, R., 1998).

Las personas encargadas del servicio deben incorporar hábitos de conducta empresarial orientados hacia los clientes para lo cual deben tener conocimientos, estar motivados con su cumplimiento y tener una actitud positiva hacia su cumplimiento, por su parte los directivos deben crear las condiciones y recursos para que el personal de contacto pueda cumplir estas reglas:

-  Mostrar atención.
-  Tener una presentación adecuada.
-  Atención personal y amable.
-  Tener a mano la información adecuada.
-  Expresión corporal y oral adecuada.

1.11.- Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El estado de ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- ✎ Valoración del trabajo: hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- ✎ Motivación: se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación de integración dinámica de participación. Solo dos actitudes:

- ✎ Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- ✎ Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

En la evaluación de los clientes sobre la calidad de los servicios se han identificado diez criterios generales de su percepción, estas 10 dimensiones son componentes básicos del buen servicio “Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras”.

1. Elementos tangibles: Apariencia física de las instalaciones, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
5. Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad: Inexistencia de peligros riesgos o dudas.
8. Accesibilidad: Accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación: Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10. Comprensión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Un importante elemento que debe cuidar la empresa y en el que participan tanto el personal de contacto como los directivos es la imagen empresarial, pues esta es un reflejo de lo que es la organización, la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente, es probable que el cliente antes de entrar a uno de nuestros locales, se haya formado una imagen de la instalación por lo que le han contado terceros o la

publicidad que ha visto. La imagen es un gancho de atracción, sirve como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de cuán positiva o negativa resulte para el cliente potencial (Robinson, D., 1996).

Para lograr esta sensación del impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como lenguaje no verbal, el cual está compuesto por signos, tonos y gestos que enriquecen el lenguaje y que manifiesta precisamente el personal de contacto.

1.12.- La imagen corporativa

“La identidad corporativa de una empresa es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación en los distintos niveles (en publicidad y en RRPP). Imagen. La imagen es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el público objetivo al recibir cualquier mensaje por parte de una institución / empresa. La imagen de una entidad es un valor relativo que va a diferenciarse según los públicos. La imagen la crea el público en su mente y por tanto, es un valor relativo, no absoluto. No sólo es lo que se percibe como público objetivo, sino la imagen que percibe la competencia directa, por lo que la imagen de marca es el conjunto de percepciones, de asociaciones, de recuerdos y de prejuicios que el público va a procesar (Barquero, J.D., 2000).

La imagen de marca y la imagen de empresa coinciden en la medida en que ambas participan en el concepto general de imagen y se diferencian en el ámbito de la proyección, que es mayor en el de la empresa que en el de la marca o el producto. La imagen de la empresa es un elemento estratégico que está al servicio del producto y de la marca. La entidad proyecta personalidad o identidad con el objetivo de conseguir una imagen controlada. Tiene que ser una identidad estructurada con unas características claramente definidas.

La identidad corporativa llega al público a través de la comunicación. Si la imagen de marca y la de empresa actúan conjuntamente se ganará popularidad, ya que la imagen es la misma y es más rentable que por separado, pero se perderá flexibilidad porque sólo habrá una imagen para el público. Por el contrario, cuando la empresa cuenta con varias marcas, cada comunicación debe reforzar la imagen de la empresa, pero la cohesión será más dificultosa y se ganará flexibilidad, ya que los productos estarán dirigidos a un mayor número de públicos distintos. Publicidad y Relaciones Públicas (Barquero, J.D., 2000).

1.-La imagen está indisolublemente ligada a la identidad. La identidad no se puede copiar, imitar o falsificar porque parte de: (Capriotti, P., 2005)

- ☞ La historia.
- ☞ La ética y filosofía de trabajo.
- ☞ Los comportamientos cotidianos.
- ☞ Las normas establecidas por la dirección.

2. La identidad de una organización: es todo aquello que permite distinguirla como singular y diferente de las demás.

- ☞ Se materializa a través de una estructura.
- ☞ Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace.
- ☞ Por las relaciones entre sus integrantes y el entorno.
- ☞ Por los modos que dichas relaciones adoptan.
- ☞ Por los propósitos que orientan las acciones y los programas.

3.- ¿Cómo se manifiesta la identidad en la organización?

- ☞ Sus roles y tecnología.
- ☞ Sus sistemas de información y control.
- ☞ Los modos en que se adoptan las decisiones.
- ☞ Los procesos de socialización de sus miembros.
- ☞ La disciplina que imparte.
- ☞ Las formas que asume el poder y la autoridad.
- ☞ Sus paredes y equipamientos.
- ☞ Sus relaciones cotidianas.

4.- La identidad corporativa.

- ☞ No se restringe a lo meramente visual.
- ☞ Es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, puesto que constituye su base.
- ☞ Es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa.
- ☞ Un sistema de comunicación que se extiende y está presente en todas sus manifestaciones.

5.- ¿Cómo se forma la imagen?

- ☞ El sujeto recibe la información de la organización y del entorno y al procesarla, conjuntamente con la que ya poseía, puede identificar, reconocer y diferenciar a una organización de otra.

6.- Imagen visual.

Representación a partir de la información visual y la pertinencia de estímulos comunicativos verbales y no verbales.

7.- Percepción que se tiene de una persona o institución como consecuencia del uso de estímulos dirigidos al sentido de la vista o del oído, simultáneamente o por separado

8.- Imagen ambiental

Los ambientes proporcionan una gran cantidad de información sobre las personas y las instituciones. Sólo basta observar atentamente.

9-Opinión pública

Creencia bastante fuerte o más intensa que una mera noción o impresión sobre temas controvertidos, divergentes o relacionados con la interpretación valorativa o el significado moral de ciertos hechos. No es tan cierto como una convicción que se relaciona más con el sentimiento.

10.- Público (objetivo)

- ↳ Hechos o actividades humanas que concentran el interés de la comunidad.
- ↳ Todo aquello que es visto, oído, conocido en común.
- ↳ Todo aquello que está abierto al uso o disfrute general.

11. Opiniones sostenidas en cierto momento que aparecen generalmente, cuando las costumbres y los sentimientos que la sustentan son puestos en evidencia o cuando surge algún conflicto acerca de un valor

12.- ¿Cuándo los problemas se vuelven públicos?

- ↳ Cuando conciernen a una comunidad en su conjunto o al menos a un grupo secundario importante.
- ↳ Pueden estar relacionados con temas disímiles: salarios, salud, protección al adulto mayor, educación, programación TV, maternidad temprana, pérdida de valores en los jóvenes, igualdad de la mujer, racismo, guerra, terrorismo, paz.

1.13.- La promoción

La promoción es una de las cuatro "P" del marketing y se traduce, por lo general, en la venta personal, la publicidad y el esfuerzo de ventas. Su finalidad es informar, persuadir y recordar la disponibilidad de un producto y/o servicio a los consumidores potenciales para estimular su demanda (Vázquez Abad, J.C. & Cannière, M.H., 2008).

En los últimos años las promociones se han vuelto muy frecuentes y cotidianas para diferentes tipos de productos y/o servicios, incluso para los menos pensados. Sin embargo, dado que existe mucho ruido en el mercado por la gran cantidad de publicidad y actividades promocionales desplegadas por diferentes marcas, es muy importante comunicar y expresar acertadamente la idea de la promoción a fin de que el mensaje pueda ser decodificado rápidamente y con claridad por el público objetivo.

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- a) Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- b) Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- c) Relaciones Públicas (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- d) Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de la efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio. En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

1.14.- Técnicas utilizadas para la recopilación de la información

La entrevista: esta es una técnica que permitió la recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información a cerca del campo de investigación, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Puede o no estar estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.

El cuestionario: la utilización de encuestas suele ser por lo general menos costosa y rechazada que otras variantes como son por ejemplo las entrevistas personales. La confiabilidad de la información obtenida es cuestionada por muchos, pero si se determinan con rigor los atributos a medir y su dimensionalidad, se diseña y organiza adecuadamente el cuestionario, se escoge correctamente la escala de medición de los

atributos y se utiliza una fraseología clara para el encuestado, no deben existir grandes problemas de confiabilidad.

Selección del tamaño de la muestra

Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida. En el caso de la investigación que ocupa la situación normalmente cae en una de las dos categorías siguientes: establecer una encuesta donde el tamaño y la varianza de la población sean conocidas o desconocidas.

Procesamiento estadístico y análisis de los resultados

La información procedente de los cuestionarios puede ser útil para realizar análisis estadísticos vinculados a los objetivos para demostrar la necesidad del estudio de la ética en las diferentes instalaciones del sector turístico y en particular al personal que pertenece a las entidades hoteleras.

Para el procesamiento estadístico en nuestro caso se utilizó el paquete estadístico SPSS y se aplicaron análisis estadísticos descriptivos, en particular las distribuciones de frecuencia. Aplicación del procedimiento estadístico al caso de clientes internos de las áreas de resultados claves y especialistas y directivos vinculados.

Validación por criterio de expertos.

Se procede a evaluar el conocimiento acerca de la ética profesional en el y su incidencia en la imagen del Hotel Pasacaballo Cienfuegos a través de la validación por criterio de expertos.

A continuación se describe la aplicación del criterio a los expertos seleccionados, con las variantes pertinentes.

Los expertos: en la selección de los expertos se tuvieron en cuenta los cuadros, funcionarios y trabajadores del hotel, que tuvieran más de 5 años de experiencia laboral, graduados universitarios, con basta experiencia en el sector del turismo y del tema a evaluar; en este caso la ética profesional.

El criterio de expertos, permite realizar una valoración cualitativa de la planificación del sistema propuesto en la investigación. Inicialmente se hace una valoración de los posibles expertos para evaluar la planificación de las distintas etapas y luego se determina la competencia de cada uno de ellos, para lo cual se les aplica una encuesta y se realiza el análisis matemático y estadístico correspondiente. Se les entregan las preguntas a los expertos seleccionados y se procesan los resultados mediante la secuencia metodológica establecida, lo que permite corroborar los resultados obtenidos.

Se califica como experto al individuo en si o al grupo de personas capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a esos momentos fundamentales con un máximo de competencia. Si el número de expertos es muy pequeño se crea una hipertrofia (se exagera el papel de cada uno de ellos), si el número de expertos es muy grande se hace difícil el logro de la concordancia entre ellos. Si el número de expertos es cinco se comete un error del 20%, si el número de expertos es 10 se comete un error del 10%, si el número de expertos es de 15 se comete un error de 5%, si el número de expertos es de 20 se comete un error de 2,5% y si el número de expertos es de 30 se comete un error de 1%. Es evidente que el número de expertos a seleccionar esta entre quince y treinta, por lo expuesto anteriormente.

La competencia del experto se determina sobre la base del análisis de la actividad fructífera del especialista, el nivel de profundidad de conocimientos sobre el tema, así como la comprensión del problema y perspectivas de desarrollo.

1.15.- Conclusiones parciales del capítulo I

- ☞ La imagen no es lo que la organización cree, sino lo que el público cree de la organización, de sus marcas, de sus productos y servicios, a partir de su experiencia y observación.
- ☞ No es el producto de un impacto instantáneo, sino un proceso psicológico, casi inconsciente que aparece en un momento dado.
- ☞ Es un cúmulo de sensaciones, impresiones, contactos y experiencias que se configuran lentamente hasta que afloran en la conciencia como algo cierto.
- ☞ El marketing, la investigación del mercados, unido a las diversas herramientas desarrolladas por esta disciplina constituyen fuente importante para el desarrollo de la empresa de los servicios en la cual tiene sus particularidades.
- ☞ La filosofía del marketing se basa fundamentalmente en las necesidades del consumidor, sería muy engorroso determinar estas necesidades si no conocemos los servicios que desean y las actividades que realizan para conseguirlos y las respuestas que dan los mismos ante determinados estímulos. Por tanto desde el punto de vista del marketing el estudio del comportamiento del consumidor consiste en el análisis del comportamiento humano frente a los productos que la empresa pone a disposición del posible comprador o consumidor en el mercado, detectar esas necesidades y analizar el proceso de decisión que conduce al acto de adquisición.

Capítulo II

CAPITULO II:**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA DIAGNOSTICAR LOS ASPECTOS QUE INCIDEN EN LA IMAGEN CORPORATIVA DEL HOTEL PASACABALLO.****2.1.- Introducción**

En el presente capítulo se describen las características del Hotel Pasacaballo perteneciente a la Cadena ISLAZUL de Cienfuegos, el cual se encuentra ubicado en la zona que lleva su mismo nombre. Se realiza un estudio sobre los aspectos que inciden en su imagen corporativa, a partir de la cultura ética de sus trabajadores y hospitalidad y otros aspectos de importancia que tributan a que sea un producto turístico que en realidad oferte un servicio de excelencia.

2.2.- Reseña histórica

El Hotel Pasacaballo, custodia junto a la Fortaleza Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua, la entrada de la bahía cienfueguera. Fue inaugurado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz el 18 de Julio de 1976. Desde sus balcones, terrazas y pasillos puede admirarse un esplendoroso paisaje que conjuga, como en pocas regiones, la naturaleza, las bellas montañas del Escambray, el azul del cielo y el mar, con las construcciones salidas de las manos de los hombres de diferentes centurias, y el típico poblado de pescadores. Fue Pasacaballo uno de los primeros asentamientos de pescadores, descendientes de aquellos que en el siglo XVIII habían venido a edificar la fortaleza de Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua, ubicada justo frente a ese peñón...pero no solo por eso es celebre ese sitio. Existió allí una hermosa mansión, la primera construcción civil sobre esos arrecifes, vistosa por sus elegantes jardines, y que luego fue destruida por un incendio y diera paso, mucho más acá en pleno siglo XX, a un hotel insignia del centro sur de Cuba.

Según la leyenda, la historia comenzó mucho más atrás, del siglo XIX, corría esa centuria cuando un marino japonés entro en su goleta al canal y fue tal la impresión que le causaron sus bellezas, que decidió dejar para siempre esa vida de puerto en puerto y asentarse definitivamente en Cienfuegos, el asiático se empleó en las faenas del muelle real y que entre los braceros (así llamaban entonces a los estibadores) gustaba de jactarse y hacer apuestas sobre sus destrezas para la inmersión a gran profundidad y en prolongadas zambullidas, fue entonces que se empeñó en una de sus jugadas frente a esa orilla que tanto le impresionara a su llegada a Cienfuegos, se lanzó a los fondos probando suerte para traer a la superficie una moneda de oro.

Largo tiempo pasó sin que quienes le esperaban afuera vieran emerger al japonés... Narra la leyenda que era ya mucha la inquietud cuando finalmente lo vieron surgir de las profundidades, mientras gritaba desesperado y lejos del alarde que le había dado popularidad, ¡Caballo, Caballo Grande!... Y mientras respiraba profundamente recobrando el aliento, no cesaba de murmurar que en aquella hondonada había un enorme caballo, tras el fatal chapuzón, el japonés perdió la razón y deambulo como mendigo, siempre en las orillas de Pasacaballo. Desde entonces, entre los vecinos de la región no faltó quien diera al trastornado marino razón, al asegurar que cuando se avecina el peligro de un huracán, puede advertirse antes, pues escuchan los cascos de los equinos que venidos del mar, les avisan.

Los españoles que construyeron y habitaron la fortaleza Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua, pasaban a nado por este cañón sus jamelgos, mucho tiempo antes de que se construyera allí una mansión, ganara notoriedad turística el hotel, o que el excéntrico marinero asiático creyera ver bajo las aguas la gigantesca imagen de un caballo. Lo cierto es que el nombre de Pasacaballo es un legítimo empeño por conservar la legendaria tradición de una época en que atados a una canoa, o nadando con sus jinetes encima, los nobles brutos eran obligados a cruzar el estrecho canal de la bahía de Jagua para tomar la ruta, por ese entonces más transitada, hacia la rica villa de la Santísima Trinidad.

El 7 de septiembre del 2005, dejando atrás sus funciones de hotel, Pasacaballo, pasó a formar parte de una heroica misión, como parte de la colaboración integracionista promovida por la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) : La Misión Milagro. La cual fue asignada por nuestro Comandante en Jefe en apoyo al hermano pueblo de Venezuela. Durante esta etapa la instalación se convirtió en el hogar de muchos latinoamericanos y caribeños, brindó alojamiento e innumerables servicios médicos. Muchos de ellos pudieron recuperar la vista con la Misión y hoy agradecen a Cuba por esa oportunidad.

Tras cumplir con eficiencia el servicio de estancia de pacientes y acompañantes de La Operación Milagro, el legendario Hotel Pasacaballo volvió a reabrir sus puertas al turismo Nacional e Internacional. En apenas 20 días, fuerzas de numerosas entidades del territorio, reacondicionaron con todo el confort necesario la instalación turística. Durante esta etapa se trabajó en la rehabilitación de la piscina de agua salada, incluida toda la infraestructura aledaña para los servicios gastronómicos. De igual forma se acondicionaron todas las habitaciones con que cuenta el hotel, su restaurante de comida criolla e internacional, el lobby y demás áreas. Según se observa en el **Anexo No 2.1** se muestran imágenes del hotel en dos etapas,

Operación Milagro convertido en Hospital-Hotel-Escuela y después de nuevo en Operación puramente hotelera.

La Unidad Empresarial de Base Hotel Pasacaballo, perteneciente a la Cadena Hotelera ISLAZUL, se encuentra ubicado en la carretera Rancho Luna kilómetro 23, se subordina a la Cadena ISLAZUL Cienfuegos, a partir del 5 de septiembre del 2007 comienza a recibir de nuevo cada año turistas de rango nacional e internacional.

2.3.- Características del Hotel Pasacaballos

Objeto social

Operar, comercializar y promover, en pesos convertibles, el producto turístico incentivo, naturaleza, eventos y otros similares, individual o en grupos, a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de la instalación hotelera, dirigidos al turismo nacional e internacional bajo distintas modalidades o marcas.

Misión

Prestar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación con la calidad esperada por sus clientes, acorde a la categoría de la instalación, incorporando valores de hospitalidad, profesionalidad y trato agradable.

Visión

Ser preferidos y escogidos por la calidad de los servicios dentro de La Cadena Hotelera ISLAZUL y ganar la confianza de los clientes que nos visiten para competir con otras instalaciones de la provincia.

Públicos

Público interno

Está integrado por el colectivo de trabajadores del hotel, que conforman los departamentos de economía, recursos humanos, recepción, ama de llaves, recreación, gastronomía, cocina, abastecimiento, servicios técnicos y la directiva.

Público externo

Específico

Turismo internacional

-  Independiente a precio de carpeta.
-  Grupos o individuales contratados con agencias de viajes, se destacan HAVANATUR, CUBATUR, GAVIOTA y CUBANACAN.

Turismo nacional

-  Giras Artísticas (MINCULT).
-  Serie Nacional de Baseball (INDER).

- 👉 Over night CUBANACAN.
- 👉 Over night HAVANATUR.
- 👉 Otros independientes, a precio de carpeta.

General

- 👉 Proveedores: empresas mixtas, que realizan su pago en divisas.
- 👉 Clientes que disfrutan de la instalación por un día, sin alojamiento.

2.3.1.- Carpeta de productos que oferta el Hotel Pasacaballo

Servicio de alojamiento

El módulo habitacional está formado por 188 habitaciones, 10 son sencillas, 29 triples, 8 triples especiales, 11 matrimoniales y 130 son dobles.

Características de las habitaciones

- 👉 Vista a la bahía.
- 👉 Vista a la piscina.
- 👉 Cuarto de baño con agua caliente, a partir de 50 °C.
- 👉 Balcones o terraza en las habitaciones dobles de todos los pisos y en las 8 triples especiales del 5to piso.
- 👉 Aire acondicionado.
- 👉 Televisión por satélite.
- 👉 Teléfono.
- 👉 Minibar.
- 👉 Corriente eléctrica de 110 y 220 Volts
- 👉 Caja de seguridad.

Servicios de alimentos y bebidas

- 👉 Restaurante internacional " El paisaje ".
- 👉 Restaurante Ranchón "El criollito.
- 👉 Servicio especializado de bares con variada oferta nacional, "Lobby bar", "Bar café", "Snack bar".
- 👉 Restaurante " Las golondrinas ".

Servicios de Animación

- 👉 Animación diurna y nocturna.
- 👉 Piscina.
- 👉 Sala de juegos.
- 👉 Sala de fiestas

Otros servicios

- ☞ Servicios Médicos las 24 horas.
- ☞ Tienda.
- ☞ Venta de artesanía.

Estructura organizacional

El Hotel Pasacaballos mantiene una estructura organizacional que logra la coordinación e interrelación entre las diferentes áreas a partir de la dirección general, en correspondencia a los diferentes servicios que se prestan a los clientes. El organigrama de la instalación aparece en el **Anexo No 2.2.-Estructura Organizativa**.

2.4.- Imagen de marca corporativa

En la construcción de una imagen de marca corporativa existe una recompensa y es la preferencia de los consumidores a los de la competencia.

- ☞ *Es un Hotel **** perteneciente a ISLAZUL creado para brindar al cliente un producto turístico de calidad, caracterizado por la hospitalidad y cubanía.

2.4.1.- Logotipo

El logotipo se utilizará de acuerdo a lo que define el Manual de Identidad Visual como se muestra a continuación:



2.4.2.- La imagen corporativa

La imagen corporativa es una estructura mental que se formará por medio de las sucesivas experiencias de las personas hacia el Grupo Hotelero ISLAZUL y específicamente el Hotel Pasacaballo, y está conformada por un conjunto de atributos que lo identifican como sujeto social y los diferencian de las demás organizaciones del sector.

- ☞ Se cumplirán los estándares descritos en el Manual de Identidad del Producto Hotelero.
- ☞ Proyecto derivado del manual de identidad (debe ser revisado por los especialistas de marcas y comunicación)
- ☞ Las áreas exteriores estarán limpias y con un atractivo agradable.
- ☞ Las paredes exteriores estarán limpias y correctamente pintadas las que son de metal, mientras que las paredes de cristal permanecerán limpias y totalmente transparentes.

- ☞ Existirá en la instalación la información al cliente donde se ofrecerán detalles sobre cómo se desarrolla el servicio, la relación de ofertas y precios.
- ☞ Los uniformes de los empleados se corresponderán con el área de trabajo (los establecidos en el Manual de Identidad del Producto).
- ☞ Los empleados estarán limpios y con buena presencia (pelados, peinados y rasurados (H), pelo recogido y bien peinadas (M), sin uso de otras prendas que las autorizadas según su función, maquillaje discreto, uñas arregladas).

2.4.3.- Comunicación corporativa

Es el proceso que convertirá la identidad corporativa del Hotel Pasacaballo de ISLAZUL en imagen corporativa; pues esta solo tiene valor si se comunica a sus empleados y a la sociedad. Sin comunicación, los valores y estrategias no se entenderán ni se adoptarán, y el Hotel Pasacaballo perteneciente a ISLAZUL carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad. En la actualidad el producto Turístico objeto de estudio

2.4.4.- Identidad visual

La identidad visual corporativa es un concepto generalizador de la imagen de la Empresa, que va conformando una imagen mental de la misma y va mucho más allá de la mera utilización del diseño. El tratamiento de la imagen visual corporativa del Hotel Pasacaballo de ISLAZUL se regulará por el Manual de Identidad Visual.

A continuación se presenta los resultados de indicadores de relevante importancia que obtuvo el hotel en los últimos tres años y se muestra a través de una tabla resumen.

Tabla 2.1.- Indicadores económicos relevantes.

INDICADOR	2007	2008	2009
TURISTAS DIAS	91578	86075	16201
% OCUPACIONAL	83.4	59.1	26.0
INGRESOS	1708.7 MP	1711.9 MP	563.5 MP
GASTOS	1171.9 MP	1162.6 MP	1117.2 MP
UTILIDADES	536.8 MP	549.3 MP	(553.6) MP

Fuente: [Balance económico Junio 2009. Hotel Pasacaballo]

Como se aprecia en el resumen anterior; hubo un descenso en los ingresos entre estos años, lo cual ha hecho al investigador interrogarse acerca de cuál es el papel que desempeña este hotel y cuáles son los problemas esenciales que aquejan al mismo, se toman en consideración dos indicadores de comercialización esenciales (Ingresos y número de clientes externos atendidos en el presente período). Los

siguientes resultados ilustran el descenso que se ha venido presentando de manera sistemática en los ingresos del hotel y se incluye en el mismo el período de enero a diciembre del 2007 y el 2008 y el 1er semestre del 2009, ello refleja que en este período los resultados se han continuado deteriorando.

Queda evidenciado por los resultados que se muestran en el resumen anterior que el 2007 fue un buen año para el hotel, en este período se desarrolló; “La Operación Milagro”, que desde el punto de vista económico fue factible y todo esto repercute en el nivel de ingresos y de utilidades.; así como el porcentaje ocupacional. En el 2008 al dejar de prestar servicios a la operación Milagro se puede ver claramente la disminución del nivel ocupacional, aunque el hotel obtuvo utilidades al final del período económico.

En el 2009 se establecen nuevas políticas de comercialización para esta Cadena ISLAZUL, donde el turismo nacional puede hospedarse en CUC, y específicamente en el Hotel Pasacaballo causó una disminución del nivel ocupacional y a su vez también de los ingresos; poniendo al hotel en este primer semestre con pérdidas como resultado, lo que evidencia mala comercialización del producto turístico pasacaballo, y otras causas que se determinaran al concluir el diagnóstico.

2.5.- Propuesta de un procedimiento metodológico

Procedimiento metodológico: para el desarrollo de la presente investigación se proyectó un modelo para el estudio del comportamiento del cliente interno referente a hospitalidad y la ética que inciden en la imagen corporativa de este producto hotelero según criterio de los clientes externos. Para la obtención de datos a partir de fuentes de información primaria que permite realizar el diagnóstico sobre la ética- hospitalidad y su incidencia en la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo se elaboraron y aplicaron diferentes instrumentos que se detallan a continuación. El modelo planteado presenta cuatro etapas.

ETAPA I:

Identificación de las características del hotel y su relación con el entorno, mediante la lluvia de ideas, el cribado de las mismas y revisión de documentos.

1.- Se identifican las particularidades del entorno, para evaluar los siguientes aspectos:

- a) La situación actual del entorno cercano del hotel. Se caracteriza el lugar donde esta situado el hotel a través de lluvia de ideas.

- b) La demanda y el mercado. Revisar información estadística de datos históricos sobre la demanda y el mercado de los turistas en tres años del hotel objeto de estudio.
- c) La competencia. Se efectúa un estudio sobre los competidores de la zona y de hoteles pertenecientes a su cadena en Cienfuegos.
- d) La imagen corporativa de este producto turístico. Se evalúa por medio de la revisión de los resultados de las encuestas de CUBATRAVEL del período en que se enmarca la investigación., observación, revisión de documentos, lista de chequeo y entrevistas a especialistas, trabajadores y miembros del consejo de dirección. Según **Anexo No. 2.3**. Donde se observa el modelo de las entrevistas aplicadas.

1.1.- Se definen de manera sintética las oportunidades y amenazas.

1.2.- Se identifican las particularidades del producto hotelero Pasacaballo a través de la revisión de cada aspecto establecido por el mapa de proceso del hotel según expediente del perfeccionamiento empresarial y el análisis del flujo de estancia del cliente en el hotel. Donde se evidencian los procesos estratégicos, las áreas clave resultado y cómo se le da cumplimiento al mismo. También se observan los procesos operacionales del hotel, se muestran los factores del entorno que fueron analizados, además de los elementos como producto global, clientes internos (recursos humanos) y externos (turistas su satisfacción).

Se aplica una guía metodológica para desarrollar la observación según muestra el **Anexo No. 2.4**. Para lo cual se utiliza un diario creado al efecto por parte del investigador).

En el mismo se analizan los siguientes aspectos

- a) Producto global (recursos físicos).
- b) Recursos humanos (clientes internos). Sus características/satisfacción.
- c) Promoción y publicidad.
- d) Distribución.

1.2.1.- Para identificar las características del producto global en cuanto al marketing hotelero se aplican las listas de chequeo que se adjuntan en el **Anexo No. 2.5**. La misma se crea a partir de los criterios de los especialistas en cada una de las áreas fundamentales que tributan a la imagen del producto hotelero:

1. La señalización/imagen externa.
2. La recepción.
3. Las habitaciones y otras áreas del hotel.
4. El salón-restaurante-cafetería y bar (sus dotaciones).
5. Mobiliario/decoración.

6. El ambiente (luz, temperatura de los alimentos y ruidos).
7. La cocina.

Resulta imprescindible evaluar en qué medida el hotel cumple con los parámetros generales para la ejecución del servicio. Cada uno de los elementos señalados con anterioridad, constituyen piezas claves en el funcionamiento de un hotel.

El investigador aplicará las listas de chequeo, utilizando como método esencial la observación y evaluación de cada uno de ellos, una vez aplicada conforma un listado de los problemas detectados en cada una de las áreas chequeadas.

Se describen las características de la fuerza de trabajo actual del hotel mediante la revisión de los documentos y la observación del trabajo de los mismos, fundamentalmente del personal de contacto. Se expresan las características de la composición de las brigadas de servicio y otros trabajadores de primera línea que tributan a cada proceso, mediante la observación y el análisis se determinan cuáles son las principales deficiencias en la utilización de la fuerza laboral.

1.3.- Se definen de manera sintética las fortalezas y debilidades.

1.4.- Se aplica el análisis DAFO.

Se efectúa la clasificación de los impactos al valorar en que medida las fortalezas te permiten aprovechar las oportunidades o atenuar las amenazas del medio; así mismo se realiza una evaluación para determinar en que medida las debilidades de la entidad no permiten aprovechar las oportunidades y permiten los efectos de las amenazas; se puntea y se ubica en el cuadrante que corresponda.

1.5.- Se revisa además el Manual Visual de la Marca, serán objetos de análisis, a fin de arribar a conclusiones acerca de en qué medida se cumplen los parámetros establecidos por la misma y de que modo tributa a la imagen corporativa de dicha instalación hotelera.

Dicho manual de identidad es el diseñado por la Cadena ISLAZUL.

ETAPA II:

Punto No.1- Selección del tamaño de la muestra.

Primeramente se selecciona el tamaño de la muestra requerida, siendo el principal tipo de muestreo probabilístico utilizado en investigaciones como esta; el muestreo aleatorio, pues cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.

En el caso que ocupa se trata de una población finita donde el tamaño de la misma es conocido y la varianza es desconocida, la fórmula para calcular el tamaño de la muestra es:

$$N P q$$
$$n = \frac{N P q}{z^2}, \text{ donde:}$$

$$\frac{(N-1)B^2 + P q}{z^2}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

P: Proporción muestral o su estimado, q: 1 –P

B: Error permisible

z: Valor de z para un nivel de significación dado

Obviamente, esta fórmula requiere alguna decisión sobre que proporción muestral a utilizar. Si no hay una inclinación a priori entonces el valor de P= 5 es utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo de n en la expresión anterior. Para esta aplicación se tomó P= q= 0,50, B= 0,10, z= 1,96 con $\alpha= 0,05$.

Para un error permisible de un 10%, se introduce el valor B= 0,10, teniendo la seguridad del 95% (para $\alpha= 0,05$). Mientras mayor sea el tamaño muestral n, se puede mejorar la calidad de la estimación aumentando la precisión, pues disminuye la amplitud del intervalo o aumentando la seguridad, disminuye el error admitido.

Se seleccionan aquellas áreas más significativas, se determinan las muestras por áreas claves resultados, para realizar encuestas a clientes internos, siendo: el área de Ama de Llaves, de Servicios Técnicos, Servicios de Recreación, Cocina, Servicios Gastronómicos, y la Recepción.

En todas estas áreas se determina la calidad del servicio en cada momento de la verdad, donde el cliente externo percibe la ética y la hospitalidad que le brinda el trabajador de primera línea y que incide de forma positiva o negativa en la imagen mental que se forma en ese instante de sus servidores.

Punto No.2- Con el objetivo de identificar las características de los clientes internos se aplican las encuestas que se adjuntan.

Las encuestas diseñadas a propósito de la presente investigación están orientadas a identificar las principales motivaciones, percepciones y actitudes de los clientes internos del Hotel Pasacaballo, de las áreas claves resultados en lo referente a hospitalidad y ética que inciden en la imagen corporativa de este producto turístico perteneciente a la Cadena ISLAZUL; según criterio de los huéspedes.

Parte 1.

- a) Encuesta para conocer criterios del cliente Interno. Según **Anexo No. 2.6**, con el objetivo de: evaluar los problemas que atentan contra el clima laboral en sus áreas de trabajo.
- b) Encuesta sobre la calidad de la comunicación a los clientes internos. Según **Anexo No. 2.7**, con el objetivo de: evaluar aspectos que puedan estar influyendo negativamente en las relaciones interpersonales del hotel.
- c) Encuesta sobre grado de satisfacción de los trabajadores con elementos relacionados. Según **Anexo No. 2.8**, con el objetivo de: evaluar a través del instrumento que se aplica al cliente interno aspectos del ambiente de trabajo que reflejen su grado de satisfacción con los elementos relacionados.

Parte 2.**Evaluación del clima laboral.**

- a) Entrevistas al consejo de dirección según **Anexo No .2.9**, para medir cuales son los factores que más influyen en el comportamiento ético hospitalidad que inciden en la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.
Se determina la relación:

Satisfacción del cliente Interno → Ética en la hospitalidad → Satisfacción del cliente externo que incide en la imagen corporativa.

- b) Guía de observación para evaluar el trabajo diario referente a el comportamiento de los dirigentes con los subordinados; el comportamiento de los trabajadores con los jefes; las relaciones entre los miembros del colectivo, el trato ético y hospitalario de los empleados con los clientes externos.

Para la obtención de datos a partir de fuentes secundarias fue necesario.

- a). Revisión de documentos que obran en los diferentes departamentos como libro de clientes, evaluaciones del desempeño, manuales y otros.
- .b). Análisis de las encuestas de CUBATRAVEL.
- c). Revisión fotográfica.

Parte 3.**Aplicación de un instrumento al cliente externo para evaluar nivel de satisfacción**

Según muestra el **Anexo No. 2.10**, con el objetivo de: determinar la incidencia del comportamiento del cliente interno con respecto a los parámetros éticos y hospitalarios y como lo percibe el cliente externo.

Parte 4.

Sugerencias

Para sugerir algo nuevo, no preguntado con anterioridad en la encuesta.

ETAPA III:

Contraste de resultados.

El investigador analiza los resultados presentes en cada uno de los instrumentos aplicados. Esta fase de cribado de ideas y recolectado de los diferentes instrumentos aplicados, serán el punto de partida para la planificación de acciones de mejora.

Tabla 2.2.- Instrumentos aplicados

Instrumento No 1.- Mapa de proceso del hotel - Flujo de estancia del cliente- Factores del entorno.
Instrumento No. 2.- Guía metodológica para desarrollar la observación.
Instrumento No. 3.-Lluvia de ideas. Matriz DAFO
Instrumento No 4.- Listas de chequeo.
Instrumento No 5.- Determinación de la muestra por áreas.
Instrumento No 6.- Cuestionario para clientes internos sobre clima laboral.
Instrumento No.7.- Encuesta a los trabajadores sobre calidad de la comunicación.
Instrumento No 8.- Encuesta clientes internos sobre satisfacción laboral.
Instrumento No 9.- Entrevistas al consejo de dirección para medir cuales son los factores que más influyen en el comportamiento ético que inciden en la imagen corporativa de la instalación hotelera.
Instrumento No 10.- Diagrama Ishikawa (causa-efecto).
Instrumento No 11.- Encuesta clientes externos.
Instrumento No 12.- Criterio de expertos.

Fuente: [Elaboración propia]

ETAPA IV:

Propuesta de soluciones comerciales. Se realiza un de plan de acciones teniendo en cuenta la herramienta de las 5 W y 2 H con el objetivo de realizar una planificación efectiva, se efectúa como propuesta este plan de mejora a la alta dirección de la organización para que sea implementada.

What ¿Qué?	Who ¿Quién?	Where ¿Donde?	When ¿Cuándo?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	How Much ¿Cuánto?
---------------	----------------	------------------	------------------	------------------	---------------	----------------------



2.6.- Aplicación del criterio de expertos

Para la aplicación de este método se tuvo en cuenta: el anonimato de los expertos para eliminar las posibles influencias de aquellos que pudieran ser considerados más conocedores del tema en cuestión, la retroalimentación controlada, pues una vez obtenidas las respuestas de la ronda de preguntas, deben ser totalmente procesadas de forma tal que se les ofrezca nuevamente a los expertos para que conozcan los criterios de los otros encuestados sobre las propias preguntas a él formuladas y mantener un procesamiento estadístico de los resultados, permitiendo al investigador conocer la evolución de las respuestas de los encuestados lo que le permitirá sacar conclusiones finales de la temática que está abordando.

A partir de determinadas características esenciales en los expertos, como: competencia, creatividad, disposición a participar en la encuesta, capacidad de análisis

y de pensamiento, espíritu colectivista y autocrítico, se seleccionan por tanto como expertos:

1. Experto No 1.- Ingeniero Industrial. Especialista en Gestión de Recursos Humanos en el Turismo. Subdirector de recursos humanos.
2. Experto No 2. – Licenciado en Economía del Transporte. Director del Hotel
3. Experto No 3.- Arquitecto. Diplomado Básico en Gestión Turística. Subdirector de Servicios Técnicos.
4. Experto No 4.- Especialista en Gestión Contable Financiera en el Turismo. Subdirectora Económica del Hotel.
5. Experto No. 5.- Licenciada en Economía. Diplomado en Alojamiento. Ama de llaves del Hotel.
6. Experto No. 6.- Ingeniero Industrial. Diplomado en Gestión Turística. Subdirector de Logística.
7. Experto No 7.- Licenciada en Economía. Especialista en Gestión Contable Financiera en el Turismo. Subdirectora de Servicios Gastronómicos.
8. Experto No. 8.- Licenciada en Economía. Diplomado en Alojamiento. Diplomado Básico en Gestión Turística. Diplomado en Gestión Contable Financiera. Jefe de Recepción Hotelera.

Es importante destacar la tendencia a considerar a una persona experta a partir de su grado científico, título académico o cargo que ocupa. Sin embargo, estas condiciones algunas veces no determinan la competencia de una persona, esta se podrá considerar a partir de la valoración que se realice del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento y se puede medir a partir de obtener el coeficiente k , que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2}(k_c + k_a)$$

Donde k_c , es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1. Luego para cada experto se obtiene su coeficiente de conocimiento K_c sobre el tema.

Para calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación k_a , se empleó como patrón la Tabla 2.3. Fuentes y grado de argumentación, donde para cada experto se indica las fuentes de argumentación que se consideran de mayor influencia sobre el tema.

Tabla 2.3. Fuentes y grado de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según sus criterios.		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis teóricos realizados.	0,2	0,15	0,05
2. Experiencia obtenida como directivo de la entidad.	0,4	0,35	0,25
3. Experiencia obtenida como trabajador de la entidad.	0,3	0,25	0,15
4. Su intuición.	0,1	0,05	0,05

Posteriormente se suman todos los valores obtenidos y ese resultado será el coeficiente de argumentación ka de cada experto.

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos kc y de argumentación ka , se calcula el coeficiente de competencia de cada experto (K).

El código para la interpretación del coeficiente de competencia (K) es el siguiente:

Si $0.8 < K < 1.0$ entonces el coeficiente de competencia es alto.

Si $0.5 < K < 0.8$ entonces el coeficiente de competencia es medio.

Si $K < 0.5$ entonces el coeficiente de competencia es bajo.

(Landeta, 1999).

Como se puede observar en el **Anexo No. 2.11**, el grado de competencia de los expertos seleccionados es alto. Por lo que a continuación se medirá entonces el grado de concordancia de los mismos teniendo en cuenta todas las preguntas e indicadores se utiliza el coeficiente de concordancia de Kendall o coeficiente de correlación de rango. Utilizando el paquete de programa SPSS, lo que permite validar la hipótesis estadística sobre el grado de consenso entre los expertos consultados.

El coeficiente es recomendado utilizarlo para cuando $n > 7$, definiéndose así:

$$\text{Coeficiente de Kendall: } K = \frac{12 \sum_{j=1}^n (S_j - \bar{S})^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}$$

Donde: m: número de expertos.

n: número de preguntas o indicadores.

$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$ donde R_{ij} es el rango asociado a la evaluación del experto i a la pregunta j

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} \text{ es la media y}$$

T_i es el resultado de los rangos iguales llamados ligaduras que ofreció el experto i para las preguntas

$$T_i = \frac{\sum_{t=1}^l (t^3 - t)}{12} \text{ donde } l: \text{ número de grupos con rangos iguales para el experto } i$$

t : número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i

Se plantea entonces la siguiente hipótesis estadística:

H_0 : No existe concordancia entre los expertos (**)

H_1 : Existe concordancia entre los expertos

A partir del procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas realizadas por los expertos que se muestra en el **Anexo No. 2.12**, permitió apreciar el consenso de éstos, de acuerdo a la hipótesis establecida anteriormente (**). Al procesar las respuestas empleando el paquete SPSS como se observa en la Tabla 2.4, dado que $\alpha=0,05 > \text{Sig. Asintót.}=0,002$ se rechaza H_0 y por tanto puede arribarse a la conclusión de que existe concordancia entre los expertos con un nivel de significación del 5%.

Tabla 2.4. Coeficiente de concordancia de Kendall.

N	8
W de Kendall	0,215
Sig. asintót.	0,002

2.7.- Conclusiones parciales capítulo II

1. Se realiza la propuesta de un procedimiento metodológico que facilita la aplicación combinada de diferentes instrumentos que permite determinar los problemas y causas que hoy afectan la imagen corporativa del hotel pasacaballo.
2. Se aplican instrumentos para el estudio del comportamiento del cliente interno con respecto a hospitalidad y ética en la prestación del servicio a los clientes externos que afectan la satisfacción, la repitencia y la fidelización de los mismos y por lo tanto compromete los resultados y pone en peligro la continuidad de explotación de este producto turístico.
3. El procedimiento se estructura en cuatro partes de similar aplicación para hoteles de esta cadena en el país.
4. Se valida el procedimiento metodológico propuesto a través de criterio de expertos.

Capítulo III

CAPITULO III:**RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO DEL PRODUCTO Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA****3.1.- Introducción**

En el presente capítulo se describe la aplicación de un modelo en el cual se identifican las características del Hotel Pasacaballo perteneciente a la Cadena ISLAZUL y las características de sus clientes internos sobre comportamiento ético y de hospitalidad según criterios de clientes externos y que afecta su imagen corporativa. Esos resultados se concretan en un plan de acciones diseñado a partir de la presentación de las mismas mediante el modelo de la 5W y 2 H.

3.2.- Resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos a través del procedimiento metodológico.**ETAPA I:****Identificación de las características del hotel y su relación con el entorno.**

1.- Se identifican las particularidades del entorno, evaluando los siguientes aspectos:

- a) La situación actual del entorno cercano. El Hotel Pasacaballo situado a la entrada de la bahía cienfueguera realmente goza de una privilegiada posición geográfica, desde el punto de vista de paisaje y entorno, lo que constituye una oportunidad el entorno bahía- Comunidad Pesquera- Fortaleza Jagua.
- b) La demanda y el mercado.

La demanda: el negocio de la hotelería tiene nuevas oportunidades pertenece a un sector fragmentado de la cuota de mercado en partes que se diferenciarán, en gran medida, por la identidad de su marca y la calidad del servicio que la instalación puede brindar. Se debe señalar que este hotel es el único en la zona de Pasacaballo, lo cual lo identifica por estar ubicado a la entrada de la bahía, existe otro hotel de su marca que pertenece a la misma Cadena ISLAZUL ofrecen servicios de alojamiento, restauración, cafetería, bares, piscina con su servicio en el ranchón de almuerzo y de bar.

El mercado: se busca la satisfacción diaria de las exigencias de un grupo heterogéneo: visitantes nacionales e internacionales en ocasiones es reservado por las agencias de viaje y en otras oportunidades en el mismo hotel. El mercado de este hotel ha pasado por diferentes procesos.

La variedad en cuanto a sexo ocupación, motivación es bastante amplia, desde que rigen nuevas regulaciones con respecto a los clientes nacionales pagando en

CUC; personas muy jóvenes como niños hasta adultos mayores de todas las nacionalidades que arriban al país.

También se hospedan dirigentes y funcionarios de diferentes empresas que pertenecen a la economía emergente, tanto nacionales como extranjeros que se encuentran realizando trabajos en la provincia.

Clientes: población de Cienfuegos y municipios aledaños, turistas de incentivos principalmente eventos. (deporte, cultura, salud), extranjeros residentes en la provincia, turistas individuales de paso por la provincia, turistas hospedados de diferentes nacionalidades, mercados secundarios, empresas mixtas radicadas en el centro del país, empresarios y funcionarios de otras provincias pertenecientes al MINTUR, CIMEX, ETECSA, u otras entidades que pagan en CUC. Predominan las mujeres entre 25 y 34 años (25.5%), le siguen las mujeres entre 35 y 49 años, posteriormente los hombres entre 35 y 49 años y los hombre entre 25 y 24 años. Mediante la observación se pudo comprobar que los clientes externos de manera general asisten al hotel en grupos y acompañados por niños. Esto ocurre fundamentalmente en periodos vacacionales de los niños. Se recomiendan acciones promocionales orientadas a ampliar la participación de la familia y su fidelidad al hotel. Además instrumentar ofertas de recreación para menores. Entre los principales clientes el 82% son ciudadanos cubanos, el 5.8% son italianos, el 5.5% son canadiense, el 2.2% son franceses.

c) La competencia: la competencia prolifera en la hotelería. En el área donde se encuentra ubicado existen casas particulares que prestan servicios de hospedaje y restauración lo cual le hace fuerte competencia, fundamentalmente en la comunidad del Castillo de Jagua. Hay otros competidores como es el Hotel Punta La Cueva que pertenece a ISLAZUL, Hotel Rancho Luna que tiene el sistema todo Incluido y pertenece al Club de Amigos de Cubanacan; todo esto constituye amenazas para el hotel, pues el mercado principal se puede trasladar con facilidad de una zona a otra de la localidad; sin embargo el hotel se encuentra alejado de la misma.

d) La imagen corporativa. En el estudio de la identidad e imagen se aplica un cuestionario a especialistas de diferentes áreas, directivos y trabajadores según se muestra en el **Anexo. No. 2.3**, para un 65% de representatividad. Fueron procesados los resultados a través de la valoración y análisis donde se infiere lo siguiente:

La existencia de algunas dificultades en elementos básicos de la institución que afectan su gestión y a la vez gravitan sobre su imagen.

La investigación estuvo dirigida a dar respuesta a tres preguntas, por parte del público interno, o sea, a especialistas, directivos y trabajadores, sobre lo siguiente:

1. ¿Cómo es el hotel en sí mismo?
2. ¿Cómo es la imagen que cada uno tiene del hotel?
3. ¿De qué modo los trabajadores y directivos influyen en la imagen del hotel?

Se plantea lo siguiente:

1. Se producen hechos, acontecimientos, o procesos que no siempre llegan a ser del dominio de todos los trabajadores.
2. No fluye a través de los canales establecidos la información, por lo que en algunos casos se tergiversa, o se bloquea su transmisión en los niveles intermedios.
3. No se divulgan las facilidades de alojamiento y servicio gastronómico que brinda el hotel.
4. No se implementa eficientemente el Sistema de Gestión de la Calidad.
5. No existe una estrategia de comunicación organizacional.
6. Existen ruidos, rumores y barreras que entorpecen la comunicación y que impiden la aplicación eficaz de la gestión del control.

La imagen del hotel se estructura del siguiente modo, al ordenar en orden descendente los valores que se le reconocían:

1. Práctico, concreto.
2. Confortable, higiénico y limpio.
3. Útil, necesario.
4. Activo, ágil.
5. Culto, educado, elegante.
6. Con un alto estándar atendiendo a su categoría.
7. Moderno, innovador y de avanzada.
8. Organizado y serio.

En cuanto a la imagen que se percibe por los clientes es la siguiente:

1. Deteriorada.

La imagen en la localidad:

2. Buena, positiva.
3. Para una minoría, desconocida o desfavorable.

Menos del 25% de los trabajadores del hotel, conocen la misión y la visión, consideran que existen pocas oportunidades de promoción y de desarrollo para los recursos humanos, sienten que “encajan” poco en el colectivo, y ven la tendencia de desarrollo de este hotel detenida.

El clima socio-psicológico:

1. Se perfila un clima de desconfianza, debe mejorar la cooperación y estimularse la motivación de los trabajadores.
2. No se aprecia un buen liderazgo por parte de la dirección, y deben perfeccionarse los mecanismos de trabajo de la misma.
3. Además de los líderes formales hay presencia de líderes informales, por lo que no hay plena coincidencia.
4. No siempre se aprecian buenas relaciones de comunicación entre los trabajadores, administrativos y los directos.

De forma general se considera que:

- ☞ No existe una estrategia de comunicación organizacional.
- ☞ Existen fallas en la comunicación organizacional, tanto horizontal como vertical, así como entre jefes y subordinados.
- ☞ En la comunicación interna, a pesar del esfuerzo del equipo de dirección para informar a todos los trabajadores, el “cuello de botella” se da entre los jefes de departamentos y áreas que no la hacen fluir, ni utilizan los medios adecuados para su transmisión.
- ☞ Existen problemas de comunicación entre los miembros del consejo de dirección.
- ☞ Los integrantes del consejo de dirección aún no son un equipo de trabajo.
- ☞ Tiene un peso importante la comunicación informal.

Potencialidades:

- ☞ Existen en ocasiones antagonismos en el trabajo, e independientemente de que hay fallos en la comunicación interna, generalmente, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre estos y sus jefes son buenas.
- ☞ En el equipo de dirección el compromiso con el hotel es alto, al igual que su sentido del deber y la consagración al trabajo; pero deben solucionar los problemas existentes con la comunicación para que la organización pueda continuar creciendo.
- ☞ En sentido general, se opina que la organización no se encuentra del todo preparada para enfrentar los nuevos cambios, posee un equipo de dirección que quiere lograr las metas propuestas, aunque falta el cómo.

Como cuestión fundamental, se debe prestar atención a la elaboración de una estrategia de comunicación organizacional, con un plan de acciones bien definidas para todas las áreas del hotel, que permita su implementación eficaz.

1.1.-Se definen oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES.

1. La realización de eventos en el territorio. (deportivos, culturales, otros)
2. Nuevas regulaciones respecto al turismo nacional.
3. El entorno bahía- Comunidad pesquera- Fortaleza Jagua.
4. Estar ubicado a la entrada de la bahía

AMENAZAS.

1. La existencia de casas particulares de negocio.
2. Lejanía del hotel de la ciudad.
3. Crisis económica actual.
4. Recrudescimiento del bloqueo de los EUA.
5. Regulaciones estatales que limitan la autonomía para la toma de decisiones hotel.

1.2.- El Producto Hotelero Pasacaballo. En el mismo se analizan los siguientes aspectos. Según se muestra en el. **Anexo No. 2.13**, se toma como referencia el mapa de proceso del hotel (diseñado para el perfeccionamiento empresarial); se hace con el objetivo de poder ver claramente los procesos claves y sus áreas resultados y evaluar como se cumple el mismo, con el diagrama de flujo de estancia del huésped en el hotel. Según se puede ver en el. **Anexo No. 2.13. (a)**

El mapa de procesos el cual está confeccionado por la norma internacional cuando se observa se evidencia los tres procesos claves del Hotel Pasacaballo;(alojamiento, recreación, alimento y bebidas).

Aspectos que se incumplen del flujo de estancia del cliente.

- 1.-Se viola el paso de dar la bienvenida al turista. Constituyendo esto un grave error, ya que de ahí depende que tenga una primera buena impresión.
- 2.-Se racionalizó la plaza de Relaciones Públicas lo que afecta todas las actividades de bienvenida y despedida. Además de la retroalimentación con el cliente externo sobre la satisfacción con los diferentes servicios recibidos.
- 3.-No se lleva por parte de ningún trabajador el cliente a la habitación.
- 4.-Se incumple también la norma de realizar animación.

1.2.- a) Producto global. La Unidad Empresarial de Base Hotel Pasacaballo, perteneciente a la Cadena Hotelera ISLAZUL, se encuentra ubicado en la carretera Rancho Luna kilómetro 23, se subordina a la Cadena ISLAZUL Cienfuegos, recibe cada año turistas de rango nacional e internacional.

En estos momentos el hotel cumple con la categoría 3*** según norma cubana.

Por las condiciones existentes en el hotel el servicio que se oferta presenta características propias como son:

- ☞ Los clientes nacionales e internacionales, por diferentes modalidades.
- ☞ Los clientes que más frecuentan son los de incentivo eventos.
- ☞ Cuentan con opcionales.
- ☞ Brinda servicio de ofertas variados dentro de la propia instalación.

1.2.1.-Se aplica la lista de chequeo a diferentes áreas orientadas a la función del marketing para evaluar el producto.

Fachada del hotel

De los 6 indicadores propuestos a analizar solamente uno presenta problemas:

- ☞ No existe la publicidad de comidas y bebidas que se ofertan en el hotel representada en su fachada por algún medio que permita ser distinguida por posibles clientes.

Elementos del lugar de bienvenida

De los 6 indicadores propuestos a analizar, 4 tuvieron problemas:

- ☞ EL ambiente no permite distinguir a huésped en qué tipo de hotel se encuentra.
- ☞ No existen persona asignada para recibir a los clientes.
- ☞ Al cliente no se le ofrece la prensa diaria u otro tipo de folletos informativos.
- ☞ No se ofrecen bebidas o aperitivos, de bienvenida, ni otras distracciones mientras espera el cliente.

Elementos de los aseos

De los 9 elementos proyectados a analizar se incumplen 3

- ☞ No todos los elementos de los aseos funcionan correctamente.
- ☞ No se observa una esmerada limpieza.
- ☞ No existe ninguna persona responsable después que se marchan las camareras a las 5:00 p.m.

Elementos de la cocina comedor

De los 11 indicadores proyectados a analizar se incumplen 4

- ☞ Los ruidos son altos, se mezclan con los de la cocina.
- ☞ No existe ningún tipo de música.
- ☞ La decoración no guarda correspondencia con la oferta.
- ☞ La iluminación es alta, no crea ningún tipo de ambiente.

Elementos de las dotaciones e insumos

De los 4 indicadores propuestos a analizar se incumplen 3

- ☞ Las dotaciones no guardan relación con la oferta ni la marca a la que pertenece el hotel.
- ☞ No existe cuidado de mantener las dotaciones renovadas.

- ☞ Las dotaciones no poseen detalles diferenciadores, ni son realmente de calidad.

Check-List general de la función del marketing hotelero.

De los 44 indicadores a analizar se presentan los siguientes nuevos problemas no detectados en las listas de chequeo anteriores

- ☞ No hay un plan de marketing.
- ☞ No existen campañas mensuales de publicidad, del hotel.
- ☞ No se ha construido una imagen de marca corporativa donde exista una recompensa que es la preferencia de los clientes externos a los de la competencia.
- ☞ No se logra el principal requisito de construir una imagen de marca corporativa donde la entidad luche por ser alguien en algo (sea calidad, innovación, ética y hospitalidad.)
- ☞ No se construye de forma eficaz a través de la experiencia del cliente con los productos del hotel una imagen corporativa.
- ☞ Como resultado se incluye la conducta del cliente interno con el cliente externo (trabajador-huésped), que no es satisfactoria ya que no se cumple, la calidad del producto ofrecido que es la razón de ser de la filosofía empresarial.
- ☞ No se da la importancia, el cuidado y dedicación que debe tenerse por mantener una imagen.
- ☞ No existe un cárdex de clientes y no se hace el seguimiento de los mismos durante el año.
- ☞ No se aplican en el hotel las campañas motivacionales para lograr mayor sentido de pertenencia a la organización y prestar mejor servicio.
- ☞ No se incluye el componente ético en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores fundamentalmente los de contacto.
- ☞ Se determinaron actitudes irresponsables que dañan el prestigio y la imagen del Hotel Pasacaballo a través del diagnóstico.
- ☞ Existe falta de solidaridad con los colegas en el área de alojamiento y alimentos y bebidas entre clientes internos, lo cual se agudiza a partir de las reducciones de trabajadores.
- ☞ Problemas medioambientales que afectan a un grupo de trabajadores de contacto.

1.2.- b) Recursos humanos. Mediante la revisión de la documentación y la observación del trabajo del personal de contacto se ha podido determinar que el hotel cuenta con una plantilla aprobada de un total de 186 trabajadores pero cubierta es 160 de la

misma 83 pertenecen al sexo femenino, 8 son dirigentes, 1 administrativos, 18 técnicos, 49 operarios y 84 de servicios. Los recursos humanos, sobre todo el personal de contacto, se encuentran capacitados y entrenados en las funciones de la actividad que desarrollan. Todos han sido capacitados por alguna modalidad de las que brinda la Escuela de Turismo (FORMATUR); teniendo en cuenta sus especialidades y niveles requeridos de preparación.

1.2.- c) Promoción y publicidad. La vía de promoción el hotel se puede considerar limitada y escasa aunque el mismo se encuentra ubicado en la guía turística nacional, se vende a través de la agencia ISLAZUL y también se vende en el propio hotel, aunque no se realizan otras acciones de promoción y publicidad que pueda posesionar a este producto hotelero.

1.2.- d) Distribución. La red de distribución es a través de la Agencia ISLAZUL y en el propio hotel. En el año 2007 se desarrolló la Operación Milagro la cual fue factible económicamente, presentando amplias utilidades y desde el punto de vista social se puede calificar una obra de incalculable valor humano; a partir del 2008 se operó de nuevo con turismo internacional y segmentos especiales, mediante la aplicación de nuevas regulaciones, obteniendo utilidades pero en menor cuantía que en el año anterior y en el actual año, en el cierre del primer semestre, se han producido pérdidas.

1.3.- Se definen las fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

1. Estabilidad de la fuerza de trabajo.
2. Confort del Inmueble.

Debilidades:

1. Insuficiente profesionalidad en servicios.
2. Comportamiento ético inadecuado de los trabajadores.
3. Desmotivación de los trabajadores.
4. Insuficientes acciones orientadas a la promoción del producto tanto interna como externamente.

1.4.- Se aplica el análisis DAFO. Según **Anexo No. 2.14 y 2.14 a).**

Una vez aplicada la matriz:

- ☞ La fortaleza de mayor impacto es el confort del inmueble.
- ☞ La debilidad son las insuficientes acciones orientadas a la promoción del producto Hotel Pasacaballo.

- ☞ Las oportunidades en las nuevas regulaciones con respecto al turismo nacional.
- ☞ Las amenazas de la existencia de casas particulares y la lejanía del hotel de la ciudad.

Se encuentra en el cuarto cuadrante debido a que los impactos son:

- 1.-En el 1er.Cuadrante donde se cruzan fortalezas con las oportunidades representa el 11,8 %.
- 2.-En el 2do. Cuadrante se combinan fortalezas con las amenazas fue de 11,8 %.
- 3.-En el 3er. Cuadrante con la oportunidad que me da el entorno como puedo compensar las debilidades este representa el 29,4 %.
- 4.-En el 4to. Cuadrante donde se cruzan debilidades con las amenazas representa el 47,1%; esta es la de mayor impacto por eso se ubica en este cuadrante.

Y la estrategia a seguir es la supervivencia.

Realmente se puede concluir que la situación del hotel es crítica.

1.5.- Revisión de los Procedimientos de la Marca. Son revisados los procedimientos de la marca apreciándose que no existe correspondencia entre la ficha de la Marca ISLAZUL y las características fundamentales del hotel. La marca se encuentra diseñada para la realización de un servicio para turismo nacional, con determinados requerimientos en el orden de la uniformidad. En el presente pudiera realizarse un estudio adjunto para determinar cómo adecuar las características de la marca a esta entidad. Lo cierto es que se está operando el mismo en función de una marca registrada con la cual no se cumple.

- ☞ Se cumple con la regulación con relación al LOGO.(Su diseño es adecuado)
- ☞ Las ofertas propuestas se ajustan al servicio de ISLAZUL. No existe correspondencia con la oferta del hotel en ocasiones de acuerdo a lo que se promociona.
- ☞ Los trabajadores nunca fueron capacitados en los procedimientos de la marca.
- ☞ El uniforme no posee la calidad requerida, ni corresponde con la marca.
- ☞ En ocasiones falla la recreación y animación.
- ☞ La compra de la materia prima barata hace que deteriore la calidad del producto. Un ejemplo de ello es el tipo de queso que se usa en estos momentos.
- ☞ No se venden confituras u otras golosinas que son demandadas.

ETAPA II:**Punto No.1- Determinación del tamaño de la muestra por áreas.**

Se calcula en el **Anexo No. 2.15**. Determinación del tamaño de la muestra por áreas, se le aplican a un total de 96 trabajadores según la fórmula estadística aplicada al efecto, donde están incluidos los expertos seleccionados. Según **Anexo No. 2.15 a)** se muestran los estadísticos de las variables analizadas.

Punto No. 2- Resultados de la aplicación de las encuestas a los clientes internos.**Parte 1.**

a) Según se puede ver en el **Anexo No. 2.16**; los resultados de un instrumento donde se aborda a través de una encuesta al cliente interno aspectos que atentan contra el clima laboral.

El 14 % plantean entre los principales problemas, que existen deficiencias en el sistema de estimulación, el 13 % pobre capacitación referente a la ética, 12 % falta de motivación por su trabajo, 10 % falta de personal, 8 % opinan sobre problemas de información y comunicación, 8 % que existen problemas de ausentismo y enfermedad, el 5 % métodos de supervisión y control así como los estilos de dirección, también el 5 % crítica la estructura organizativa y los diseños de los puestos de trabajo. Otras de las cuestiones que han afectado el clima laboral es que con la aplicación de la resolución 187 se han cambiado los turnos de trabajo y esto ha creado mucho descontento entre los trabajadores de servicio.

Esto pone de manifiesto la tensión reinante en el clima laboral que incide en su comportamiento y este tributa de forma negativa en la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.

 Hay serios problemas con el abastecimiento a tiempo de mercancías y materiales para insumos en las diferentes áreas tanto de mantenimiento, alojamiento, alimento y bebidas, en ocasiones por la falta de gestión en tiempo y otros por la no existencia de estos materiales en el mercado. La centralización de la compra y distribución de los materiales, constituyen la causa fundamental de este problema, independientemente de los problemas de desabastecimiento de todo el país.

 Hay pérdida de la visión estratégica al no enfocar las actividades fundamentales a resolver las necesidades de los clientes externos.

 Sobre la realización de auditorias y otros chequeos sorpresivos, como un elemento de Control Interno del componente de Supervisión y Monitoreo, y de calidad, se efectúan con frecuencia, pero no con la profundidad y el alcance que se requiere para elevar o mejorar la calidad del servicio. Las inspecciones

se realizan dos o tres veces al año sin lograr el objetivo para las cuales están creadas, ya que se siguen cometiendo los mismos errores.

☞ Cuando existen problemas por el servicio porque un área dependa de otra, las acciones que se aplican en esta situación son:

1. Los directivos son los encargados de buscar la solución.

☞ Las áreas de la empresa son visitadas por los directivos y especialista de calidad con poca frecuencia, lo cual incide negativamente en el control de aspectos éticos que tienen que ver con el servicio.

☞ La información sobre los estándares de calidad y de presupuestos no se informan a los trabajadores sistemáticamente.

☞ La no existencia de los grupos de mejora a consideración de los clientes internos, constituyen el primer paso, es un deseo y esperanza poder mejorar los servicios a prestar.

b) Se aplica la encuesta sobre la calidad en la comunicación como se puede ver en el **Anexo No. 2.7**. Como resultado se obtuvo lo siguiente:

☞ En el **Anexo No. 2.17(a)** se aborda si se tiene en cuenta su opinión en algún momento para la toma de decisiones. El 75 % consideran que nunca y el 25 % rara vez.

☞ Según muestra el **Anexo No. 2.17 (b)** sobre como se percibe por el trabajador su lugar de trabajo. El 35% plantean que como un grupo de conocido, el 35% lo percibe como un lugar donde van a cumplir objetivos comunes, el 20 % como un grupo de compañeros, el 10% como un grupo de amigos.

☞ En el **Anexo No. 2.17 (c)** que plantea como considera las relaciones interpersonales dentro de su marco laboral el 50 % opinan que buenas, el 30 % que regulares y el 20% que necesarias.

☞ Como muestra el **Anexo No. 2.17 (d)** sobre las vías de comunicación más utilizadas para lograr la comunicación en el ámbito laboral, el 15% plantea que por teléfono, el 45% que en los matutinos, el 30% considera que es cara a cara, y el 10% por reuniones.

☞ En el **Anexo No. 2.17 (e)** sobre los medios más efectivos utilizados en el hotel para lograr la comunicación, el 17 % opina que las reuniones, el 15% que los matutinos, el 27% que el teléfono, el 41% que cara a cara.

☞ Según se muestra en el **Anexo No. 2.17 (f)** sobre cuales son los medios más efectivos a la hora de hacerle llegar una información; el 28% opinan que atrasada, el 13% con calidad, el 5% que rápida, el 10% que efectiva, el 13% que tergiversada, el 3% incompleta.

☞ En el **Anexo No.2.17 (g)** sobre la periodicidad con la que usted se reúne con su jefe el 55% consideran que rara vez, el 30% que ocasionalmente, y el 15 % que frecuentemente. Este resultado evidencia que no se cumple un aspecto muy importante dentro de la comunicación y estilo de dirección que es la dirección directa de jefe a subordinado, con una información clara y precisa.

c) Se aplica una encuesta para buscar medir la satisfacción laboral.

Sobre el comportamiento eficaz que lleva a la satisfacción de determinadas necesidades que permiten alcanzar una meta, se pregunta: *¿Qué necesidades se le debe satisfacer al trabajador para que su respuesta sea positiva y favorable para la organización con respecto a la atención al cliente externo?*,

Tabla 3.1. .Satisfacción laboral según percepción de los trabajadores

	SATISFACCIÓN INTEGRAL
Satisfacción con el tipo de trabajo	Bastante satisfecho
Relaciones con los compañeros	Poco satisfechos
Reconocimiento por el trabajo	Poco satisfechos
Compensación	No están satisfechos
Resultados del Trabajo	Poco satisfechos.
Condiciones de trabajo	Poco satisfechos
Posibilidades de ascenso	No están satisfechos
Estilo de dirección	Poco satisfechos.

Fuente: [Elaboración propia]

Resultados de las mediciones. La satisfacción integral se determinó a partir de la ponderación de las encuestas que median la satisfacción del cliente interno en cada una de las variables y la misma encuesta que miden las variables que más incidencia tienen en el grado de satisfacción de los trabajadores.

Parte

2.

a). Según se puede ver en el **Anexo No. 2.9**, entrevistas realizadas a miembros del Consejo de Dirección resumiendo los resultados de este instrumento como sigue:

Sobre si consideran que la ética está presente en su labor diaria.

☞ El 100% de los entrevistados consideran que la ética está presente en su labor diaria.

☞ El 80% plantea que la preservación de los principios es una responsabilidad de todos.

- ☞ El 90 % opinan que para lograr cohesión en el colectivo solo se logra haciendo cumplir principios éticos morales.
- ☞ El 90% plantean que función la de dirigir requiere de mucha ética.
- ☞ El 60 % considera que el conocimiento sobre como se debe aplicar la ética, debe estar al nivel de los conocimientos de la dirección aplicada.
- ☞ El 80 % de los entrevistados creen ser ejemplo ante el colectivo que dirigen.
- ☞ El 90% opinan que la ética son normas morales que rigen la conducta humana. Y que como directivo están vigentes desde las elementales normas de educación hasta la forma de proceder ante cualquier situación que se presente y se debe predicar con el ejemplo.
- ☞ El 90 % consideran que un directivo es el encargado de dar el ejemplo ante su colectivo, para de esta forma potenciar la responsabilidad, honestidad y solidaridad de los trabajadores.
- ☞ El 50% opinan que para ser éticos deben cumplir con sus responsabilidades con honestidad, modestia, honradez, velando y controlando los recursos bajo su custodia y respondiendo a los intereses de la instalación y de: La Revolución Cubana.
- ☞ El 80 % plantean que el trabajo diario es de hecho la razón de su actuar y que su actuar tiene que ser cumpliendo cabalmente el Código de Ética de los Cuadros Cubanos.
- ☞ El 40% opinan que la ética en un directivo constituye el principal eslabón de una larga cadena de valores que no pueden separarse para el éxito del trabajo.

Las opiniones sobre si actualmente, la ética se ha desvirtuado en gran medida. Y si consideran que el turismo esta exento de estos problemas.

- ☞ El 100% de los entrevistados consideran que en el sector del turismo existen serios problemas éticos.
- ☞ El 80 % de los entrevistados opinan que la situación económica actual, ha llevado a pensar que los problemas se resuelven en este ministerio, por lo que se hace necesario y urgente una política clara sobre los preceptos éticos en el turismo.
- ☞ El 40% considera que la causa está dada por su carácter aglutinador y por ser un proceso de intercambio total entre individuos de diferentes culturas.
- ☞ El 70% opinan que los problemas sociales y la crisis económica han contribuido a la pérdida de muchos valores.
- ☞ El 30% considera que en gran medida esto se debe al injusto orden económico mundial que ha acrecentado la desigualdad social, sin embargo “La Revolución Cubana” con su batalla de ideas es un digno ejemplo del proceder ético.

- El 50 % considera que no es menos cierto que los problemas actuales que vive el país han influido de forma negativa en esto y el turismo por supuesto no esta alejado, ni ajeno a esta variación como parte de la sociedad.
- El 90 % considera como un problema existente la falta de comunicación.
- El 80 % opinan que un problema objetivo que afecta la calidad de los servicios es el insuficiente abastecimiento técnico material fundamentalmente de los contratos con proveedores.
- El 90 % considera que la dirección del Hotel no está orientado a la calidad del servicio.
- El 70 % opinan que existen problemas con los procedimientos de trabajo y donde existen, en la mayoría de los casos son inadecuados, la causa fundamental de estos es que los mismos están diseñados a nivel de Cadena.
- El 100% opinan de poca preparación en los directivos sobre ética empresarial, hospitalidad, métodos y estilos de trabajo, capacitación y guía, pues se trabaja la operatividad.
- El 90 % opinan que los cambios de estructura han creado descontento en los trabajadores y no se ha sido ético en el proceder y esto repercute directamente en la calidad de los servicios.
- El 60 % considera que no se proporciona toda la información a los trabajadores, lo que constituye una barrera en la comunicación.
- Hay falta de preparación del personal que atiende al cliente externo.

Sobre como el directivo influye sobre sus subordinados en el actuar ético.

- El 90 % creen que su actuar es la imagen donde se miran sus trabajadores y que no se puede exigir sin ejemplo.
- El 30% opina que como se reúne con cada uno de los subordinados y en lo personal les habla y comenta sobre los principios que se deben adoptar en sus funciones.
- El 80% expresan que para dirigir es necesario ser ejemplo, con el ejemplo se influye, y constituye un valor muy importante.
- El 20 % plantea que trata de que comprendan la situación crítica que presenta el hotel y la necesidad de administrar mejor los recursos para obtener mejores resultados económicos. Además de crear un ambiente de control.
- El 30 % opinan que cada una de las acciones que emprende, no solo en el ámbito laboral, sino en el personal también trata de impregnarlas de un gran sentido de responsabilidad, honestidad e integridad.

- ☞ El 10 % considera que el principal valuarte, y su mayor satisfacción es cada día comportarse correctamente y realizar mejor su trabajo, siendo su actitud su principal guía en el terreno ético.
- ☞ El 40 % plantean que siempre que emprenden una tarea tratan que sea de la comprendida por todos, expresando y estando siempre a lado de lo justo y la razón, siendo consecuente con su actitud personal.
- ☞ El 60 % expresan que con el ejemplo de firmeza y valentía revolucionaria y cumpliendo con los preceptos del Código de Ética.
- ☞ El 90 % expresaron que la violencia engendra más violencia, los directivos luchan por darse a respetar y no a querer, sin percatarse que el conocimiento y dominio de sus funciones, acompañado de porte y aspecto, contribuye a una mejor disciplina, imagen y prestigio del directivo.
- ☞ El 100% opinan que le falta preparación sobre ética para identificar las violaciones éticas en que se incurren.
- ☞ El 80 % opinan que sus subordinados trabajan directamente con clientes que se les inculcan valores tan importantes como la dignidad, la solidaridad, la responsabilidad, la laboriosidad, la honradez pero no es suficiente aún.

Sobre la aplicación de sanciones y los motivos desde el punto de vista ético.

- ☞ El 100% se han visto involucrados en procesos de este tipo; al tener que sancionar subordinados y la causa fundamental es que se viola el principio de honestidad y sinceridad.
- ☞ El 80 % plantean que la causa ha sido apropiación indebida de recursos.
- ☞ El 40 % opinan que la causa fundamental es el descontrol de los recursos que maneja.
- ☞ El 70 % expresan que creen que las son motivaciones por ambición personal y pérdidas de valores, factores estos no muy ajenos en el actuar de nuestros tiempos.
- ☞ El 60 % expresan que desde el punto de vista ético han sido la falta de responsabilidad ante el trabajo, el descuido y la falta de comunicación con el cliente.

Sobre las acciones que pueden ayudar al mejoramiento ético profesional de sus subordinados y en general de su empresa.

- ☞ El 100% opinan que es muy importante el trabajo sistemático en la educación de los principales valores de los trabajadores del turismo.
- ☞ El 90 % consideran que es imprescindible ser ejemplo ante el colectivo.
- ☞ El 80 % consideran que es muy importante educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.

- ☞ El 80 % consideran que la aplicación de los planes de prevención como establece la Resolución No.13.
- ☞ El 90 % creen que es de gran relevancia por parte de los directivos efectuar la reunión de apertura y cierre de la jornada laboral.
- ☞ El 70 % considera que las reuniones sindicales son un importante escenario.
- ☞ El 90 % opinan que una solución es que los subordinados vean un ejemplo del comportamiento ético en sus directivos.
- ☞ El 100% consideran que se deben desarrollar programas de capacitación urgentes sobre ética, hospitalidad, calidad e imagen.
- ☞ El 100% consideran que la realización de matutinos con frecuencia es una solución y potenciar el trabajo político e ideológico.
- ☞ El 80 % opina que a los trabajadores se le consulte e informe en el momento adecuado sobre decisiones a tomar en la empresa.
- ☞ El 20% opina que se debe realizar trabajo hombre a hombre.
- ☞ El 90 % consideran que es de vital importancia la aplicación de técnicas correctas de comunicación.
- ☞ El 90 % expresan que se debe coordinar con FORMATUR para impartir temas sobre ética y hospitalidad, además de que en reuniones, matutinos, despachos, etc. debe estar presente siempre la ética, con la que se discute o analiza algún tema con superiores o subordinados. En fin hacer que la ética esté en todo momento del quehacer profesional.

Parte 3.

Aplicación de un Instrumento al cliente externo para evaluar nivel de satisfacción.

a)-Encuesta a clientes externos. Se puede observar en el **Anexo No. 2.10**. Un modelo de la encuesta aplicada a todos los clientes externos. (y a su vez se encuentra representado a través de gráficos en el **Anexo No. 2.18**, (a),(b.),(c1) y (c2),(d), (e); los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes externos donde se expone los criterios favorables o no; sobre el servicio recibido por parte de las diferentes áreas, donde se refleja lo derivado del procesamiento de los datos en Microsoft Excel:

- ☞ Se evalúa en el **Anexo No. 2.18 (a)** por parte del 31% de los clientes externos de regular el trato recibido durante su estancia en el hotel, y el 21% de mal, lo que evidencia violaciones de la ética.
- ☞ Sobre la pregunta realizada; que se muestra en el **Anexo No. 2.18 (b)** donde se pregunta, que si existe calidad en el trato recibido por los clientes externos, el 37 % responden que sí, pero muy forzado, el 18% alegan que esto ocurre algunas

veces y el 8 % plantea que casi nunca, esto constituye un elemento a valorar preocupante ya que solo el 37 % lo perciben como aceptable.

☞ Según se puede observar en el **Anexo No. 2.18 (c.1)** el cual refiere de cómo desea que sea el personal que lo atiende lo cual influye en la imagen del hotel; el 21% plantean que deben ser profesionales, el 20 % respetuosos, el 16 % elegantes, el 15 % correctos y receptivos y el 13 % equilibrados.

☞ El **Anexo No. 2.18 (c.2)** evalúa el criterio sobre cual es la preferencia de los clientes en cuanto a sexo de las personas que los atienden, el 55% opinan que debe ser masculino y el 45% femenino.

☞ Según muestra el **Anexo No. 2.18 (d)** donde se valora, si existe o no, violaciones de la ética profesional por el personal de contacto, el 71,25. % considera, que sí existen violaciones, la proporción que se muestra es representativa, por lo que a través de la aplicación de esta herramienta se evidencia que existen violaciones de la ética profesional.

☞ En el **Anexo No. 2.18 (e)** sobre el criterio de los aspectos que se manifiesta en la atención al cliente, por parte de los trabajadores de primera línea, se plantea por el 9% que hay maltrato al cliente, por el 18% poco tacto, el 17% falta de profesionalidad, el 13% falta de ética profesional, el 10% falta de cortesía, 16 % presencia inadecuada, 17% problemas en la calidad del servicio. Todos los aspectos evaluados tributan a la imagen por lo que estos resultados se deben tener presentes.

Como elementos que caracterizan aquellos aspectos que de forma general afectan la imagen corporativa y la percepción de la calidad del servicio que se presta en el Hotel Pasacaballo según criterios de los clientes externos es como sigue:

☞ Existen problemas con el trato recibido durante su estancia en el hotel lo que evidencia violaciones de la ética.

☞ Hay dificultades con la hospitalidad y calidad del servicio, así lo perciben los clientes externos.

☞ Existen violaciones de la ética profesional por el personal de contacto ya que la mayoría de los encuestados lo consideran así.

☞ Los trabajadores de primera línea poseen varios aspectos evaluados con problemas como son; la cortesía, hospitalidad, tacto, presencia personal, falta de ética, profesionalidad y todo esto tributa a la imagen corporativa de este producto hotelero; por lo que estos resultados se deben tener presentes por parte de la dirección.

☞ Falta de preparación del personal.

- ☞ La falta de profesionalidad por algunos trabajadores de contacto.
- ☞ Se manifiesta incidentes que demuestran la competencia desleal entre algunos colegas principalmente en áreas claves resultados de trabajadores de contacto.
- ☞ En ocasiones existen mentiras e ineficiencias que afectan el componente ético y de hospitalidad en áreas claves como ama de llaves, alimentos y bebidas en la prestación de servicio a los huéspedes.
- ☞ El irrespeto al cliente externo con el maltrato y mal servicio en momentos de verdad en el servicio.
- ☞ Se evidencian problemas de organización, lo que incide directamente en la calidad del servicio.
- ☞ La falta de motivación del personal de servicio de cara al cliente.

En la observación y chequeo que se efectuó al aplicar este instrumento a los clientes se evidenció problemas con los horarios de los servicios.

Se resume el resultado de esta encuesta a través del **Anexo No. 2.19** que presenta el resultado de la aplicación de la técnica del diagrama de árbol en los sub elementos, otra cuestión a tener en cuenta; es la encuesta que se aplica por el hotel a los clientes externos, la cual no cumple con los requisitos que se necesitan para mostrar donde están los problemas que aparentemente son intangibles pero que el cliente percibe.

Los atributos determinados tienen en cuenta de manera general las dimensiones del cumplimiento de los preceptos éticos con respecto a la calidad del servicio, que tributa a la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo según muestra el diagrama de árbol.

Parte 4.

Sugerencias. Para sugerir algo nuevo, no preguntado con anterioridad en la encuesta. Nuevos criterios aportados por los clientes externos, redundan en que la iluminación no favorece la creación de un ambiente acogedor y en la calidad del queso que se adiciona o con que se confeccionan los alimentos, no es la deseada y que la organización del restaurante, como de la cafetería, dificulta la rapidez del servicio y que el comportamiento ético y hospitalario no se manifiesta en el 83 % de los casos evaluados.

ETAPA III:

Contraste de resultados. El investigador analiza los resultados presentes en cada uno de los instrumentos aplicados e identifica los problemas detectados y los organiza

según su posible origen: se muestra a través del Diagrama Causa- Efecto o Diagrama de Ishikawa. Según se muestra en el **Anexo No. 2.20**.

El diagrama de Ishikawa o Diagrama Causa-Efecto es una herramienta que ordena de forma muy concentrada, visual y práctica, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite por tanto lograr un conocimiento común de un problema complejo que deberá ser contrastado con los datos reales. Este método de solución de problemas, se empleó para ordenar todas las deficiencias obtenidas, que constituyen causas que afectan la imagen corporativa del hotel. Fundamentalmente referidos al comportamiento ético y hospitalario del cliente interno que incide en la percepción que tiene el cliente externo. Esta fase de cribado de ideas y recolectado de los diferentes instrumentos aplicados, serán el punto de partida para la planificación de acciones de mejora.

ETAPA IV:

Propuesta de soluciones comerciales. Se realiza una propuesta de un plan de acciones teniendo en cuenta la herramienta de las 5W y 2H, para el diseño del plan de acciones debido a la eficacia que la misma posee para el desarrollo e implementación de las acciones de mejora propuestas.

3.3.- Plan de acciones para la mejora del comportamiento ético y hospitalario de los trabajadores que ayude a una imagen corporativa adecuada del Hotel Pasacaballo

What ¿Qué?	Who ¿Quién?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	How Much ¿Cuánto?
1. Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación al personal de contacto, con énfasis en las competencias técnicas, éticas, hospitalarias y calificación científica.	Dirección.	Áreas del hotel.	Segundo semestre 2009.	Necesidad de perfeccionar el ejercicio de los deberes de la profesión para cubrir los requerimientos éticos de la misma.	Profundizar en los aspectos esenciales de su profesión que manifiestan debilidades.	Nivel de gestión, no implica gastos.
2. Realizar una campaña de propaganda acerca de los principios que deben regir las relaciones y actividades del hotel con respecto a la ética y la hospitalidad	Equipo seleccionado.	Hotel, áreas de trabajadores.	2010.	Necesidad de aplicar esos principios al accionar diario del hotel.	Campaña intensiva a través de talleres, conferencias, propaganda gráfica.	Nivel de gestión. Gastos mínimos en propaganda escrita.

CAPÍTULO III

<p>3. Valoración en las diferentes reuniones y en la evaluación del desempeño de los resultados según encuestas y otras técnicas que se apliquen para conocer el criterio de los clientes sobre la ética y la hospitalidad en la prestación del servicio de los trabajadores de áreas claves.</p>	<p>Equipo seleccionado</p>	<p>En cada área de resultado clave.</p>	<p>2010 1er semestre</p>	<p>Necesidad de lograr la satisfacción del cliente externo y su fidelización para garantizar la continuidad de esta unidad.</p>	<p>Haciendo la diferencia individual de cada trabajador y a su vez su equipo de trabajo y de este modo elevar su imagen.</p>	<p>Nivel de gastos mínimos.</p>
<p>4. Aplicar el código de ética profesional para los trabajadores del hotel acorde a la imagen corporativa deseada. Aplicando los principios fundamentales que recoge este documento.</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos.</p>	<p>Hotel</p>	<p>2009. 2do. Semestre</p>	<p>Necesidad de comprensión de los principios éticos del Hotel.</p>	<p>Ver Anexo No 2.21.</p>	<p>Gastos de impresión 10 CUC.</p>
<p>5. Diseñar, proponer y realizar una campaña motivacional para lograr el compromiso ético con los trabajadores.</p>	<p>Equipos seleccionados (Organizaciones políticas y de masas, RRPP, y otros).</p>	<p>Hotel</p>	<p>2010 1er semestre</p>	<p>Necesidad de lograr el compromiso ético con los trabajadores, para cambiar actitudes.</p>	<p>Ver Anexo No. 2.22 Campaña Motivacional para el Hotel Pasacaballo.</p>	<p>Gastos de mantenimiento o 3600 cuc Gastos de promoción 1000 cuc.</p>
	<p>Dirección</p>	<p>Hotel</p>	<p>2010</p>	<p>Necesidad de</p>	<p>Ver Anexo No.2.21</p>	<p>Gastos por</p>

CAPÍTULO III

6. Aplicar un programa de gestión medioambiental que tribute a la imagen corporativa del hotel.			1er semestre	conservar el patrimonio medioambiental.		concepto de mejoramiento de la laguna de oxidación.
7.-Incluir en la evaluación del desempeño el elemento ético que tribute a la profesionalidad como un rubro a todos los trabajadores.	Dirección de Recursos Humanos	Hotel	2010 1er semestre	Necesidad de mejorar el valor profesionalidad en el desempeño de los trabajadores.	Por medio de la evaluación del desempeño.	No implica gasto
8.-Aplicar con sistemática el código de ética de los cuadros del Estado Cubano 8.1.-Evaluar el cumplimiento de los preceptos del código de ética a través de la rendición de cuenta ante la comisión de cuadro y el núcleo del PCC.	Dirección del Hotel y comisión de cuadro. Dirección del Núcleo del PCC.	Hotel	2009 2do. semestre	Necesidad de mejorar la disciplina de los cuadros.	A través de la rendición de cuenta ante la comisión de cuadro y el consejo de dirección y donde sea necesario para lograr transparencia en su trabajo.	No implica gastos
9. Elaborar el sistema de comunicación interna del hotel, (según lo establecido por la resolución 297 del 2003 del MFP.)	Consejo de dirección.	Hotel.	2009. 2do. semestre	Necesidad de alcanzar una comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos.	A través de la aplicación de una técnica de trabajo grupal.	No implica gastos.
10.- Constituir grupos de trabajo o equipos de mejora, con el objetivo de incrementar la calidad, tanto a nivel	Consejo de dirección	Hotel	2009 2do. semestre	Necesidad de mejorar la calidad que tributa a la imagen corporativa a	A Partir del chequeo sistemático por parte del grupo de	Elevar nivel de organización

CAPÍTULO III

interno como externo, y la motivación de los empleados				partir de prestar un servicio más ético y hospitalario.	mejora creado.	que no implica gastos.
11.- Prevenir posibles conflictos e intervenir, si se llegaran a producir, para la solución de los mismos.	Equipo seleccionado	Hotel	2010 1er semestre	Necesidad de mejorar la comunicación entre trabajadores y directivos.	A través de la aplicación de técnicas grupales, que faciliten esta información y la posible solución.	Nivel de gestión, no implica gastos
12.- Canalizar reclamaciones, quejas, sugerencias y propuestas.	Equipo seleccionado	Hotel	2009 2do. semestre	Necesidad de mejorar los canales de comunicación entre clientes externos, clientes internos y dirección del hotel.	A partir de la revisión sistemática de las encuestas de los clientes externos, observación y revisión del libro de quejas y sugerencias.	Nivel de gestión, no implica gastos
13.-Desarrollar habilidades para la creación de un programa de cambio organizacional que permita la orientación de la cultura empresarial al cliente.	Consejo de Dirección	Hotel	96 horas distribuidas en 4 semanas 1er semestre 2010	Necesidad de identificar los valores, normas y comportamiento imperante en la cultura organizacional en la instalación en cuestión.	Por medio de entrenamiento al consejo de dirección, para que estén preparados para el cambio.	

CAPÍTULO III

<p>14.-Diagnosticar en las diferentes áreas de servicio, procedimientos y mecanismos que frenan la hospitalidad.</p>	<p>Equipo seleccionado por la dirección.</p>	<p>Hotel</p>	<p>1er trimestre del 2010</p>	<p>Necesidad de evaluar las habilidades comunicativas para el servicio que posee el personal de contacto, así como las propias para las relaciones con clientes tanto externos como internos.</p>	<p>Por medio de la aplicación de instrumentos investigativos que faciliten al equipo efectuar el diagnóstico.</p>	<p>No constituye costo alguno</p>
<p>15.-Clasificar a los clientes para actuar en función de la satisfacción de sus necesidades.</p>	<p>Equipo seleccionado</p>	<p>Hotel</p>	<p>2do. Trimestre del 2010</p>	<p>Necesidad de identificar cualidades en los clientes para poder satisfacer sus expectativas.</p>	<p>A través de mantener un contacto directo con los clientes y retroalimentarse la dirección de la entidad a través del departamento de calidad o de RRPP.</p>	<p>No constituye costo alguno</p>
<p>16.- Pasos a seguir para el mejoramiento de la comunicación:</p>	<p>Equipo seleccionado</p>	<p>Hotel</p>	<p>1.- El 1er Trimestre del</p>	<p>Necesidad de mejorar el flujo comunicativo e</p>	<p>Se debe tomar como referencia el</p>	<p>Nivel de recursos</p>

CAPÍTULO III

<p>1.-Diseñar el sistema de comunicación a implantar.</p> <p>2. Implantar el SCE.</p> <p>3. Evaluar el cumplimiento de SCE.</p> <p>4. Efectuar con frecuencia diagnóstico del SCE</p>			<p>2010..</p> <p>2.-1er semestre del 2010</p> <p>3.-2do semestre del 2010.</p> <p>4.-4to trimestre del 2010.</p>	<p>informativo, a través del diseño de un Sistema de Comunicación Empresarial.</p>	<p>diagnóstico realizado para efectuar acciones que garanticen una estrategia comunicativa adecuada.</p>	<p>bajos</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

3.4.- Conclusiones parciales del capítulo III.

1. Se realiza un estudio profundo de cuáles son las actitudes, intenciones y percepciones de los clientes externos a partir de las actitudes asumidas por los clientes internos en la prestación del servicio con respecto a la hospitalidad y la ética.
2. En las propuestas que se efectúan, queda evidenciado que la vía es a través de la educación tanto con acciones propias de capacitación como el actuar diario de exigencia y disciplina en el ámbito laboral.
3. Todos los aspectos evaluados tributan a la ética-hospitalidad por lo que estos resultados demuestran malos hábitos de comportamiento de los trabajadores y que son percibidos por los clientes externos que afectan la calidad del servicio. El resultado final fue que los clientes externos del hotel no están satisfechos, lo que reafirma la necesidad de motivar a los trabajadores para que sean éticos y hospitalarios
4. Se evidencia a través de los criterios que el consejo de dirección emitió que todos están identificados de la importancia que tiene la ética y la hospitalidad para lograr una labor correcta, transparente, honesta, sincera, mostrando en cada acción los valores que poseen los directivos, que su tarea es liderar la organización.
5. En estas respuestas es evidente que existen violaciones de la ética por falta de sinceridad, de honestidad y pérdidas de valores en general de los trabajadores.
6. Se puede observar en lo que manifiestan los directivos en entrevistas; que existen problemas éticos en el quehacer diario, en la atención correcta a los clientes externos y a clientes internos.
7. Constituye un criterio de los directivos el reconocer que por la operatividad del trabajo, los problemas económicos y el nivel de exigencia por los órganos superiores de dirección, este aspecto tan importante no se prioriza.
8. Se considera que los temas de ética y hospitalidad se tengan en cuenta en las reuniones con los trabajadores de manera que siempre llegue el mensaje. Además de una conducta que sirva de ejemplo ante el colectivo.
9. Por actuaciones inadecuadas de trabajadores, la ética ha sido seriamente dañada y muy vinculada con la pérdida de valores lo que afecta a la imagen corporativa del hotel.
10. Se debe mejorar actitudes éticas de los cuadros y jefes a niveles superiores.
11. El respeto a todos los trabajadores por parte de algunos cuadros.

12. Incluir en la evaluación del desempeño como un elemento de gran importancia el componente ético en el actuar de cada trabajador.
13. Emplear métodos de dirección, que permitan medir el comportamiento por igual de todos los empleados.
14. Debe haber una mayor relación dirigente-trabajador en la evaluación de los problemas de la base.
15. Es necesario hacer un trabajo ético moral con mayor escala.
16. Constituye una necesidad el mejoramiento de las condiciones de trabajo como parte de atención al hombre.
17. Es vital trabajar en función de incrementar la ejemplaridad de los dirigentes y militantes del hotel Pasacaballo.
18. Las acciones deben estar basadas, en dar una mayor atención al hombre para que se sienta motivado, que eleven su autoestima, que las unidades se reparen y todo esto dará una mayor calidad en todo lo que se haga.
19. Seminario de ética, protocolo, hospitalidad y comportamiento. Con ejemplos de casos para aprender y ver traducida la ética a hechos evidenciados, cursos de superación política, talleres sobre la moral revolucionaria u otras temáticas de interés, entrevistas y encuentros sobre el tema con personal especializado.
20. La preparación en la ética empresarial debe ser un objetivo de trabajo, como lo es el económico, el político o la defensa, el ser ético nos garantiza la continuidad de la empresa al tener repitencia de clientes.

Conclusiones

CONCLUSIONES:

1. El Hotel Pasacaballo perteneciente a la Cadena ISLAZUL ha venido confrontando problemas con la inestabilidad en su comercialización, lo que se evidencia en el descenso del porcentaje ocupacional del 2007 hasta la fecha.
2. La aplicación del procedimiento metodológico propuesto y de los instrumentos diseñados, contribuyó a definir los problemas esenciales del producto turístico Hotel Pasacaballo que se recogen en el diagnóstico.
3. Se afecta notablemente la imagen corporativa del producto turístico Hotel Pasacaballo creado para prestar servicio al turismo.
4. Existe una relación directa entre clima laboral y la satisfacción laboral dada por la correspondencia entre la percepción negativa de los trabajadores sobre el deber que tienen de prestar un servicio personalizado y de excelencia.
5. Los trabajadores del hotel no demuestran comportamientos éticos-hospitalarios en la prestación del servicio, lo que incide de forma negativa en la satisfacción de los turistas.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES:

- 1) Implementación por parte de la alta dirección de la organización el plan de acciones propuesto para el mejoramiento de la Imagen corporativa del Hotel Pasacaballo como parte de la estrategia del próximo año.
- 2) La dirección del hotel debe valorar y actuar, hacia las necesidades no satisfechas de los trabajadores y persuadir sobre la creencia de que con un trato ético- hospitalario a los clientes externos se satisfarán sus expectativas y todo esto incide en el mejoramiento de la imagen corporativa del Hotel Pasacaballo.
- 3) Aplicar las campañas de actitud como campañas motivacionales en las que partiendo del compromiso de la dirección de la instalación se produzca un ambiente de cordialidad.
- 4) Aparejado al trabajo de la campaña aumentar la exigencia por la disciplina y calidad del servicio. Un tema no está desvinculado del otro y junto al convencimiento debe ir también la exigencia.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA:

2003. *Ética 4º ESO*, España: Editorial Eukasia Ediciones S.L.U.

Felipe Gallego, J., 2002. *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*, Spain: International, Thomson Editoriales, Paraninfo, S. A.

Alcántara, J.F., 1994. *Manual Ética Profesional*, República Dominicana: Editorial Teofilo S.A.

Alpízar Rancaño, M.E., 2006. El Código de Ética del Profesional Cubano de la Información, propuesta y reflexiones a partir del estudio de diferentes códigos deontológico. Available at: EBSCO.

Allen, L., La función directiva como profesional.

Amable, A., 1992. *Manual de las buenas maneras*,

Arranz, J.C., *Gestión de la identidad empresarial y su impacto en los resultados 2000º* ed., Barcelona, España.

Barbeto, C.M. & Mascaró, E., 1957. Tu vida social.

Barquero, J.D., 2000. *Casos prácticos de Relaciones Públicas*, Ediciones Gestión.

Batista Gutiérrez, T., 2006. La dimensión ética del enfoque integral para la labor educativa en las universidades cubanas. Available at: http://www.monografiass.com/Administracion_y_Finanzas/Contabilidad/more9.shtml . [Accedido Septiembre 9, 2009].

Bernardo, J.D., 1993. Ética de los negocios.

Bleger, J., Psicología de la conducta.

Bolívar, A., 2006. El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. Available at: EBSCO.

Calderón, N., 2006. Ética profesional del Contador y su responsabilidad civil en el ejercicio de su función en Perú. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos16/etica-del-contador/etica-del-contador.shtml> . [Accedido Septiembre 10, 2009].

Capriotti, P., 2005. *Planificación estratégica de la imagen corporativa* Ariel., Barcelona, España.

Castro, F., 2005. Podemos construir la sociedad más justa del mundo.

Collell, M.R., 2000. *Guía de la etiqueta social y empresarial* Ediciones Gestión., España.

Contreras Pulache, H., 2006. La necesidad de la Ética. Available at: <http://www.monografias.com/>. [Accedido Septiembre 11, 2009].

- Couto, M., 1996. *Cómo hablar bien en público* 2000ª ed., España.
- Chávez Antúnez, A., 1995. Tesis acerca de la vigencia y retos de la tradición ética en Cuba. En Ediciones CREART.
- De la Fuente Aguilar, J.G., 2006. La Ética. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos12/laetic/laetic.shtml> . [Accedido Agosto 20, 2009].
- Denis Santana, L., 2006. Consideraciones sobre la Ética: La Ética como disciplina filosófica. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos28/consideraciones-etica/consideraciones-etica.shtml>. [Accedido Agosto 6, 2009].
- Devall, N., 1999. La etiqueta de hoy, como ir por la vida con seguridad y estilo.
- Dueñas Rodríguez, F.A., 2006. La Ética. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic2.shtml> . [Accedido Agosto 6, 2009].
- Felipe Gallego, J., 1996. *Manual práctico de restaurante* Editorial Paraninfo., España.
- Fernández Fernández, J.L., 1994. *Ética para empresarios y directivos*.
- Fulmer, R.M., *Administración y organización*, CECSA, S.A.
- Gavín Morales, D.E., 2004. *La Ética y las Normas de Buen Gusto en el Servicio: Aspectos Imprescindibles para la Calidad en el Servicio*,
- Gavín Morales, D.E., 2002. *Ética y Protocolo*,
- Gavín Morales, D.E., 2000. *La Ética en la Formación del Contador*.
- Vázquez Abad, J.C. & Cannière, M.H., 2008. Marketing directo: delimitación conceptual e influencia en el comportamiento de compra del consumidor. *Universia Business Review*.
- Gómez Pérez, R., 1990. *Ética empresarial: teoría y casos*, Madrid: RIALGO.
- Guevara de la Serna, E., 1985. *El Socialismo y el hombre en Cuba. Escritos y discurso*, La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Jiménez García, W.J., 2006. Teoría Contable con la presión de una adopción de los estándares internacionales de Contabilidad, Auditoría y Contaduría. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos15/etica-del-contador/etica-del-contador.shtml> [Accedido Octubre 16, 2009].
- Lelard & Keith, K.Y.B., 1997. *Servicio al cliente para Dumies*, Colombia: Grupo Editorial Norma Interés General.
- López Mendoza, A.G., 2006. Ética General y Profesional. Available at:

<http://www.monografias.com/trabajos16/etica-general/etica-general.shtml> . [Accedido Octubre 16, 2009].

Martínez, O.A., 2006. La Profesión: Fundamentos profesionales. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos15/fundamentos-profesionales/fundamentos-profesionales.shtml> . [Accedido Octubre 16, 2009].

McLeod, Jr, R., 1998. *Sistema de Información Gerencial 7ª. Edición*, USA: Editorial Pearson Education.

Oheim, G., 1957. *Tu vida social* Ediciones Daimón., Barcelona, España.

Ortiz Ibaez, J.M., 1995. *La hora de la Ética Empresarial*, Madrid: MC Graw Hill.

Pieper, A., 1990. *Ética y Moral: Una Introducción a la filosofía práctica*, Barcelona: Editorial Crítica.

Pinilla Castillo, O.M., 2006. Ética. Available at: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAVAYuZFCPqclCFw.php>. [Accedido Septiembre 13, 2009].

Pope, J.L., 1961. *Investigación de mercados*, Madrid: Editorial Paraninfo, S.A. Magallanes, 25-28015.

Ramírez, G.F., 2006. Ética, Moral y Axiología. Available at: <http://www.monografias.com/trabajos15/etica-axiologia/etica-axiologia.shtml> . [Accedido Septiembre 13, 2009].

Ramos Fernández, F., 2002. *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo* Universitas., Madrid.

Robinson, D., 1996. *Cómo potenciar su imagen* 2000º ed., Barcelona, España.

Rodríguez Estrada, M., 1998a. *Comunicación y superación personal*, Editorial Manual Moderno. S.A.

Rodríguez Estrada, M., 1998b. *Relaciones Humanas* Segunda Edición., México.

Rodríguez Sánchez, Y., 2006. La Ética del Profesional de la Información ante la nueva sociedad del conocimiento. Available at: <http://scielo.sld.cu/scielo.php> [Accedido Septiembre 13, 2009].

Silva Camarena, J.M., 2006. ¿Que es eso de ética profesional? Available at: EBSCO.

Sotelo, C., *Introducción a la comunicación institucional* Ariel., Barcelona, España.

Stonner, *Administración* Quinta Edición.,

del Toro Gisbert, M., 1968. *Pequeño Larousse ilustrado* Edición Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro., La Habana.

Tugendhat, E., 1994. *Problemas de la Ética*, Barcelona: Editorial Crítica.

Ulloa, Jiménez, H. & Chacón Arteaga, N., 1988. *Educación moral*, Editorial Ciencias Sociales.

Valencia, M.M., 2006. Código de Ética Profesional. Available at: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpAIFkyFFJmabKEZs.php> .
[Accedido Octubre 12, 2009].

Vázquez García, H., 2006. Moral, Ética y Eticidad Cubana. Available at: EBSCO.

Wehrich, H. & Koonts, H., *Administración: una perspectiva global*, Décima Edición. MC Graw Hill.

Young Stewart, M. & Fanx, M., *Consejos de comportamiento y etiqueta para ejecutivos que aspiran a la Cumbre* 1992^o ed.,

Anexos

ANEXOS:

ANEXO No. 2.1

GLOSARIO DE FOTOS



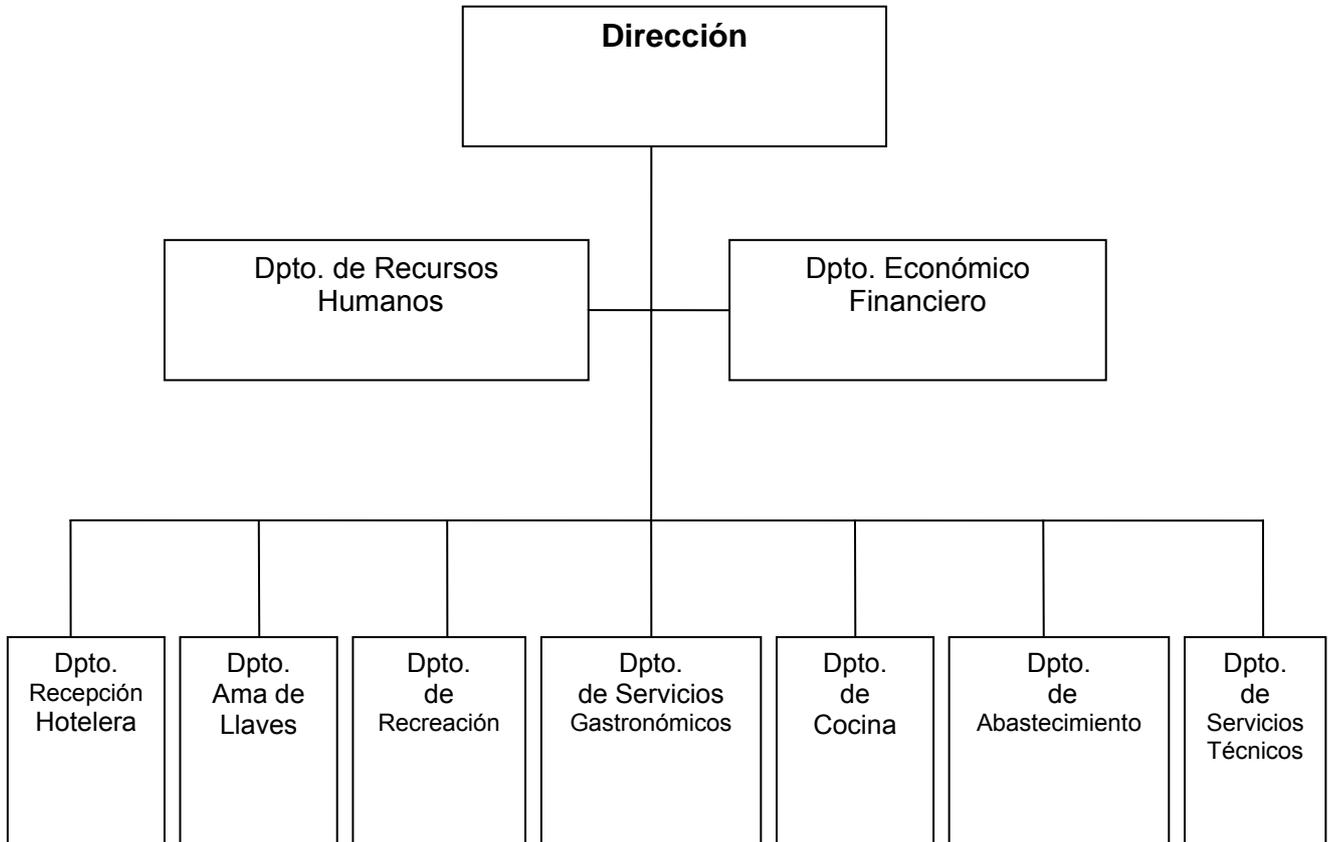




ANEXO No. 2.2

ORGANIZACIÓN

El Hotel Pasacaballo se representa gráficamente en el siguiente organigrama:



Dirección.		Dpto. Económico Financiero.	
Dpto. Recursos Humanos.		Dpto. Servicios Gastronómicos.	
Dpto. Recepción Hotelera.		Dpto. Cocina.	
Dpto. Ama de Llaves.		Dpto. Abastecimiento.	
Dpto. Recreación.		Dpto. Servicios Técnicos.	

Fuente: [Expediente de Perfeccionamiento Empresarial]

ANEXO No. 2.3

ESTUDIO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN.

Es necesario conocer la imagen que tienen los trabajadores del hotel, de su equipo de dirección, cómo la ven y se ven en ella, y de qué forma perciben el proceso comunicativo en la misma.

1.- Por favor, complete cada una de las siguientes frases escribiendo lo primero que acude a su mente.

- a) Si este hotel _____
- b) En un futuro cercano este hotel _____
- c) Si yo pudiera, en este hotel _____
- d) En este hotel lo más importante _____
- e) Este hotel avanzaría más si _____

2.- Por favor, menciona 5 adjetivos que emplearías para describir positivamente a este hotel:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

3.- A continuación se relacionan una serie de características, evalúe de acuerdo a su criterio personal, al hotel y su equipo de dirección en cada uno de ellos. Utilizar en cada caso una escala de 1 a 5, donde 1 represente el mínimo y el 5 el máximo. (marcar con una X en la casilla correspondiente). No. atributos 12 3 4 5.

No.	Atributos	1	2	3	4	5
1.	Moderno, innovador, de avanzada.					
2	Activo, ágil.					
3	Limpio, higiénico, confortable.					
4	Culto, educado, elegante.					
5	Con un alto estándar, atendiendo a su categoría					
6	Práctico, concreto					
7	Útil, necesaria.					
8	Organizado, serio.					

5.- Ahora quisiéramos que ordenara los atributos anteriores en orden descendente según la importancia que personalmente le concede a cada uno para una buena proyección del hotel (emplee el número del 1 al 8 que acompañe a cada uno en la columna de la izquierda).

6. En su opinión ¿Dónde radican las principales fortalezas de este hotel?

7. ¿Y sus principales debilidades?

8. Según tu criterio ¿Cómo es la opinión que tienen de este hotel, sus diferentes clientes? (trabajadores, turistas, otras instalaciones, etc.).

9. ¿Y en la comunidad, cómo es la reputación de este hotel?

10. ¿En qué medida comparte usted esos criterios?

11. Ahora, quisiéramos mencionara aquella o aquellas características (positivas o negativas) de cualesquiera de sus públicos internos o de algunos de sus trabajadores en particular que según su parecer al ser tan sobresalientes trascienden a la imagen de este hotel.

12. Dentro. ¿Y en la comunidad, cómo es la reputación de este hotel?

Fuente: [Elaboración propia]

ANEXO No. 2.4

GUÍA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR LA ETAPA DE OBSERVACIÓN.

1. Es objetivo de la observación realizada: valorar la percepción del cliente externo sobre la ética-hospitalidad y su incidencia en la satisfacción ante el servicio que se presta de forma integral lo cual repercute en la imagen corporativa de ese producto turístico.
2. Se efectúa una observación de tipo externa, resultando más objetiva por cuanto el investigador anota los datos durante el desarrollo de la actividad, se adoptó la alternativa participativa – abierta, es decir en diferente grado se involucró en la actividad observada.
3. El instrumento utilizado para registrar la observación fue el diario de observación.
4. Procedimiento de la observación: se realizó de forma abierta, detallándose el local donde se realizó la observación y ubicación del observador.
5. El control de la observación se basó en la validez y confiabilidad del instrumento, así como en el entrenamiento del observador.
6. Se realizó la observación con una participación atenta, registrando, ordenando y procesando toda la información percibida.
7. Al terminar la etapa de observación se interpretaron y valoraron todo lo registrado en el diario de observación para arribar a conclusiones.
8. Por último se compararon con los resultados de otros instrumentos investigativos utilizados que sirvieron para desarrollar el diagnóstico.

Fuente: [Elaboración propia]

LISTA DE CHEQUEO POR ÁREAS

Elementos de la fachada y entorno del Hotel	Sí	No
1. La fachada del local corresponde con algún estilo arquitectónico.		
2. La fachada del local está cuidada, renovada.		
3. Existe un letrero claro y visible que transmite una imagen corporativa del establecimiento.		
4. Por la noche hay una buena iluminación que sirve para destacar el hotel.		
5. Está la oferta de comida y bebida del establecimiento bien representada en la fachada por algún medio, pudiendo ser distinguida por los posibles clientes.		
6. Hay aparcacoches o alguna señalización que indique donde estacionar.		

Elementos del lugar de bienvenida	Sí	No
1. ¿Existe buena iluminación?		
2. ¿Hay un ambiente que permite al cliente distinguir el tipo de hotel donde se encuentra?		
3. A la llegada, ¿hay siempre alguien para recibir?		
4. El cliente si tiene que esperar en la recepción, ¿puede hacerlo de forma cómoda?		
5. ¿Se le puede ofrecer prensa del día, revistas o folletos para leer mientras espera?		
6. ¿Se le ofrece algún aperitivo o cóctel de bienvenida al llegar, siempre?		

Elementos de los aseos	Sí	No
1. ¿Están bien señalizadas las áreas?		
2. ¿Es buena la iluminación en pasillos ascensores?		
3. ¿Se observa desde el primer momento una cuidada y esmerada limpieza		
4. ¿Todos los elementos de la instalación como bares, aseos, cafeterías y Ranchón funcionan correctamente?		
5. ¿Hay una buena ventilación/extracción que permita mantener un		

ambiente agradable en el restaurante?		
6. ¿Existen las facilidades de papel, secadores, y amenites apropiados?		
7. ¿Hay alguna persona responsable de revisar el estado de las habitaciones antes de las entradas diarias?		
8. ¿Hay salva tapaderas en los inodoros?		
9. ¿Existen diferencias en decoración, elementos en las Habitaciones según su categoría?		

Elementos de la cocina comedor	Sí	No
1. ¿Tiene el local la superficie adecuada en relación con las plazas que se ofrecen?		
2. ¿Existen las distancias adecuadas que permitan el mínimo de privacidad de los clientes en el restaurante?		
3. El "puesto" del cliente en la mesa, ¿es cómodo?		
4. Los ruidos durante el servicio ¿son soportables?		
5. La música, ¿es adecuada en clase y volumen en las diferentes áreas del hotel?		
6. La decoración, ¿forma parte del tipo de oferta desde que el cliente arriba a la instalación?		
7. ¿Se percibe algún tipo de olor en las áreas externas al restaurante y habitaciones?		
8. La iluminación, es correcta según el área. ¿crea algún tipo de ambiente?		
9. ¿Se siente demasiado calor o frío en el local del restaurante?		
10. El ambiente creado y percibido por los clientes, ¿transmite tranquilidad, sosiego y relajamiento en general en el hotel?		

Elementos de las dotaciones o insumos	Sí	No
1. ¿Las dotaciones tienen la calidad adecuada, de acuerdo con la oferta del restaurante, bares y cafetería?		
2. ¿Los productos culinarios o las bebidas mejoran su presentación en las dotaciones correspondientes?		
3. ¿Existe un cuidado especial en mantener las dotaciones siempre renovadas cuantitativa y cualitativamente?		

4. ¿Existen dotaciones con detalles diferenciadores?		
------------------------------------------------------	--	--

Check-List del marketing	Sí	No
1. Su producto "Hoteler" ¿es una marca reconocida en el mercado?		
2. ¿Es fácil localizar el hotel?		
3. ¿Está situado en una zona conocida?		
4. El logotipo, ¿fue diseñado por un especialista?		
5. ¿Dice algo la fachada y el entorno?		
6. ¿Hay buena iluminación exterior?		
7. ¿Es fácil aparcar con seguridad en la noche?		
8. ¿Tenemos aparcacoches?		
9. ¿Se puede leer la oferta de comida y bebida cuando se llega a la recepción para información del cliente externo?		
10. ¿Se destaca en el exterior alguna oferta especial, sugerencias, etc?		
11. ¿Hay un mantenimiento periódico para los exteriores del establecimiento (fachada, iluminación, piscina, áreas verdes)?		
12. ¿Hay alguna persona siempre encargada de recibir a los clientes?		
13. ¿Se ofrece al cliente o clientes que tienen que esperar, alguna explicación?		
14. Si un cliente pide la prensa del día ¿se la podemos ofrecer?		
15. ¿Se respira un ambiente limpio y fresco en el hotel?		
16. ¿Hay algún lugar para dejar paquetes, o algún mensaje a un huésped, etc?		
17. ¿Hay siempre, alguien para acompañar y acomodar a los clientes a sus habitaciones?		
18. ¿Reflejan las cartas de los bares, cafetería y restaurante lo que es el hotel?		
19. ¿La vajilla que se utiliza?, ¿dice algo especial?		
20. ¿Es atractiva y sugerente la oferta de comida y bebida que se oferta en el hotel en las diferentes áreas de A+B?		
21. El personal del hotel, ¿es amable y correcto?		

22. ¿Se nota que el personal tiene profesionalidad?		
23. ¿Resalta la uniformidad del personal?		
24. ¿Son cómodos los asientos exteriores y de las áreas de cafeterías y restaurante?		
25. ¿Molestan los ruidos en las habitaciones?		
26. ¿Invitan a los clientes a participar en diferentes opcionales recreativas?		
27. ¿Van, correctamente, uniformados los trabajadores de la Cocina?		
28. ¿Hay una atención correcta y eficaz durante el servicio?		
29. Al tomar el pedido, ¿ofrecen muchas sugerencias?		
30. ¿Son demandadas las sugerencias?		
31. ¿Explican el contenido de los platos o las características de los vinos u otras bebidas cuando se sirven?		
32. ¿La oferta de los postres es atractiva?		
33. ¿Muestran los postres a los clientes?		
34. ¿Hay carro de postres?		
35. ¿Se encuentran, normalmente, personas conocidas en el hotel?		
36. ¿Pueden hacer sobremesa con tranquilidad, los clientes?		
37. ¿Está el ambiente cargado al final de los servicios?		
38. ¿Hay alguna diferencia entre el ambiente de los almuerzos y las comidas?		
39. ¿Hay teléfonos que pueden utilizar los huéspedes?		
40. ¿Sale como noticia el hotel en los medios de comunicación?		
41. ¿Hay un plan de marketing anual?		
42. ¿Existen campañas mensuales de publicidad, de motivación en el hotel?		
43. ¿Hay alguien, siempre, para despedir a los clientes?		
44. ¿Se tiene un cárdex de clientes y se hace el seguimiento de los mismos durante el año?		

Fuente: [Elaboración propia]

**DE LOS SIGUIENTES PROBLEMAS QUE ATENTAN CONTRA EL CLIMA
LABORAL. ¿EXISTEN EN SU ÁREA DE TRABAJO?**

<u>No.</u>	<u>Concepto</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>No Se</u>
1	Falta de personal.			
2	Falta de preparación del personal.			
3	Poca experiencia en la actividad.			
4	Pobre capacitación referente a la ética.			
5	Falta de claridad en los procedimientos de trabajo.			
6	Negligencia.			
7	Estilos de dirección.			
8	Métodos de supervisión y control.			
9	Problemas de información y comunicación.			
10	Deficiencias en los diseños de los puestos de trabajo.			
11	Disciplina laboral.			
12	Enfermedad.			
13	Ausentismo.			
14	Estructura organizativa.			
15	Motivación en su trabajo.			
16	Estimulación.			

Fuente: [Elaboración propia]

ENCUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

Señale los aspectos que a su criterio puedan estar influyendo negativamente en las relaciones interpersonales del hotel. Esperamos su más sincera colaboración.

1. ¿Cree que su opinión cuenta para la toma de decisiones en el hotel?

Siempre ____ A veces ____ Generalmente ____ Rara vez ____ Nunca ____.

2. Ud. concibe al hotel donde radica como:

Una familia ____ Un grupo de amigos ____ Un grupo de conocidos ____ Un grupo de compañeros ____ Un conglomerado de personas que comparten con Ud. objetivos comunes ____ Una selva ____.

3. ¿Cómo considera que son sus relaciones interpersonales dentro de su marco Laboral?

Buenas ____ Malas ____ Regulares ____ Necesarias ____.

4. ¿Cuáles son las vías más comunes que utiliza para establecer esta relación? (señale solo tres).

Teléfono ____ Cartas ____ Matutinos ____ Reuniones ____ Actividades festivas ____ Conversación "cara a cara" ____.

5. Enumere por orden de importancia cuáles son los medios más efectivos a la hora de hacerle llegar alguna información. Comience señalando con el número 1 el más importante para Ud. y así sucesivamente.

Teléfono ____ Murales ____ Reuniones ____ Matutinos ____ Conversación "cara a cara" ____.

6. Teniendo en cuenta los medios de comunicación que se emplean para ello, cree que la información llega a Ud. de la forma mas conveniente (señale solo tres).

Con la calidad que requiere ____ Rápida ____ Efectiva ____ Atrasada ____ Por partes ____ Tergiversada ____ Incompleta ____ Confusa ____.

7. ¿Con qué periodicidad Ud. se reúne con su jefe?

Siempre ____ Frecuentemente ____ Ocasionalmente ____ Rara vez ____ Nunca ____.

Fuente: [Elaboración propia]

ANEXO No. 2.8
ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.

Estimado trabajador: Del Hotel Pasacaballo se está realizando un estudio sobre diferentes aspectos de interés. Le pedimos que marque con una X en la casilla que considere en cada parámetro a evaluar que refleje su grado de satisfacción con los elementos relacionados. Nos interesa su más sincera respuesta.

INDICADORES	NO ESTÁN SATISFECHOS	POCO SATISFECHOS	BASTANTE SATISFECHOS
1. Condiciones de Trabajo.			
1.1. Mobiliario			
1.2. Iluminación			
1.3. Materiales de trabajo			
1.4. Horario			
1.5. Transporte			
1.6. Alimentación			
1.7. Uniforme			
1.8. Medios de protección seguridad laboral.			
2. Satisfacción con el tipo de trabajo.			
3. Relaciones con los compañeros de trabajo.			
4. Reconocimiento por el trabajo bien hecho.			
5. Tu superior inmediato.			
6. Resultados del trabajo.			
7. Compensación y estimulación.			
7.1. Tu salario.			
7.2. Otras formas de compensación.			
7.3. Estimulación moral.			
7.4. Estimulación material.			
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.			
9. Estilo de dirección.			
10. Posibilidades de ascenso.			
11. Tus posibilidades de superarte.			
12. El modo en que tu empresa está gestionada.			
13. Posibilidad. p/ participar en la toma decisiones.			
14. El compromiso del colectivo con la organización.			
15. Equidad e igualdad en el trato a los trabajadores.			
16. La comunicación en tu empresa.			

Fuente: [Elaboración propia]

ENTREVISTAS AL CONSEJO DE DIRECCIÓN

Nombre del Entrevistado: _____.

Cargo: _____.

Tiempo en el cargo: _____.

1.- Considera usted que la ética está presente en su labor diaria. Explique:

2.- Actualmente, la ética se ha desvirtuado en gran medida. ¿Usted cree que el turismo esta exento de estos problemas?

3.- Usted como directivo influye sobre sus subordinados en el actuar ético. Explique:

4.- Ha tenido que aplicar sanciones. ¿Cuáles son los motivos desde el punto de vista ético?

5.- ¿Qué acciones UD considera ayudarán al mejoramiento ético profesional de sus subordinados y en general de su empresa?

Fuente: [Elaboración propia]

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

1.- ¿Cómo lo han tratado en el tiempo de estancia en nuestro hotel?

Excelente		Regular	
Muy Bien		Mal	
Bien		Muy mal	

2.- ¿El personal que lo ha atendido siempre ha manifestado respeto hacia usted y hábitos de cortesía?

Siempre		Si, pero muy forzado	
Casi siempre		Casi nunca	
Algunas veces		Nunca	

3.- ¿Cómo desearía usted que fuera el personal que lo atiende?

Elegante		Profesional	
Respetuoso		Receptivo	
Correctos en el trato		Equilibrado	
Sexo Femenino		Masculino	

4.- ¿Considera usted que existe violación de la ética profesional en el hotel?

Si _____ No _____

5.- ¿Qué aspectos se manifiestan en la atención al cliente, por parte de los trabajadores de contacto, que afectan la imagen del Hotel Pasacaballo?

Maltrato al cliente		Falta de cortesía	
Calidad del servicio		Poco tacto	
Falta ética profesional		Presencia personal inadecuada	
Falta de profesionalidad			

Fuente: [Elaboración propia]

CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE CADA EXPERTO.

Coeficiente de conocimiento k_c de los expertos.

Experto No.	Coeficiente de conocimiento K_c .
1	1,0
2	0,9
3	0,9
4	0,8
5	0,9
6	0,8
7	0,8
8	1,0

Fuente: [Elaboración propia]

Grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación de los expertos.

Experto No.	Análisis teóricos realizados.	Experiencia obtenida como directivo.	Experiencia obtenida como trabajador.	Su intuición.	Total k_a
1	0,2	0,4	0,3	0,1	1,0
2	0,2	0,4	0,3	0,1	1,0
3	0,2	0,4	0,3	0,1	1,0
4	0,2	0,35	0,3	0,1	0,95
5	0,15	0,25	0,3	0,1	0,8
6	0,15	0,4	0,3	0,1	0,95
7	0,15	0,4	0,3	0,1	0,95
8	0,2	0,25	0,3	0,1	0,85

Fuente: [Elaboración propia]

De este modo, se obtiene para los expertos:

1. EXPERTO NO.1	$K = \frac{1}{2}(1,0+1,0)=1,0$
2. EXPERTO NO.2	$K = \frac{1}{2}(0,9+1,0)=0,95$
3. EXPERTO NO.3	$K = \frac{1}{2}(0,9+1,0)=0,95$
4. EXPERTO NO.4	$K = \frac{1}{2}(0,8+0,95)=0,875$
5. EXPERTO NO.5	$K = \frac{1}{2}(0,9+0,8)=0,85$
6. EXPERTO NO.6	$K = \frac{1}{2}(0,8+0,95)=0,875$
7. EXPERTO NO.7	$K = \frac{1}{2}(0,8+0,95)=0,875$
8. EXPERTO NO.8	$K = \frac{1}{2}(1,0+0,85)=0,925$

ANEXO No. 2.12
RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO SEGÚN EL MÉTODO
DELPHI.

Rangos.

Variables	Rango promedio
Falta de personal	7,00
Falta de preparación del personal	5,94
Poca experiencia en la actividad	14,31
Pobre capacitación referente a la ética.	7,38
Falta de claridad en los procedimientos de trabajo	5,94
Negligencia	12,31
Métodos y estilos de dirección	13,31
Métodos de supervisión y control	7,94
Problemas de información y comunicación	5,94
Deficiencias en los diseños de los puestos de trabajo	5,94
Disciplina laboral	12,31
Enfermedad	14,31
Ausentismo	14,63
Estructura organizativa	5,94
Motivación en su trabajo	6,94
Estimulación	6,94
Calidad de los productos	5,94

Fuente: [Paquete estadístico SPSS]

A partir del análisis realizado de las respuestas efectuadas por los expertos sobre los problemas existentes que afectan la imagen corporativa y los rangos promedios obtenidos al procesar los datos, se llegó a un consenso de criterios según los expertos, listándolo a continuación:

1. El procedimiento que se propone es factible para su aplicación.
2. Con el procedimiento metodológico se recogen todos los instrumentos necesarios para determinar las causas de los problemas éticos y de hospitalidad de los trabajadores, factor que incide en la imagen corporativa del hotel.
3. Existe falta de motivación de los trabajadores.
4. Existen problemas en los procedimientos de trabajo, son inadecuados pues están diseñados a nivel macro (empresarial). Además hay muchos no descritos con los términos y funciones de cada unidad organizativa implicada.
5. Baja capacitación del personal en los temas de ética y hospitalidad.
6. Problemas en la estimulación a los trabajadores por la calidad del servicio que prestan.
7. Falta de personal, resulta insuficiente la cantidad de trabajadores para la demanda del servicio y mantener en óptimas condiciones el entorno del hotel.
8. Los métodos de supervisión y control resultan escasos en correspondencia a la gran operatividad que se manifiesta.

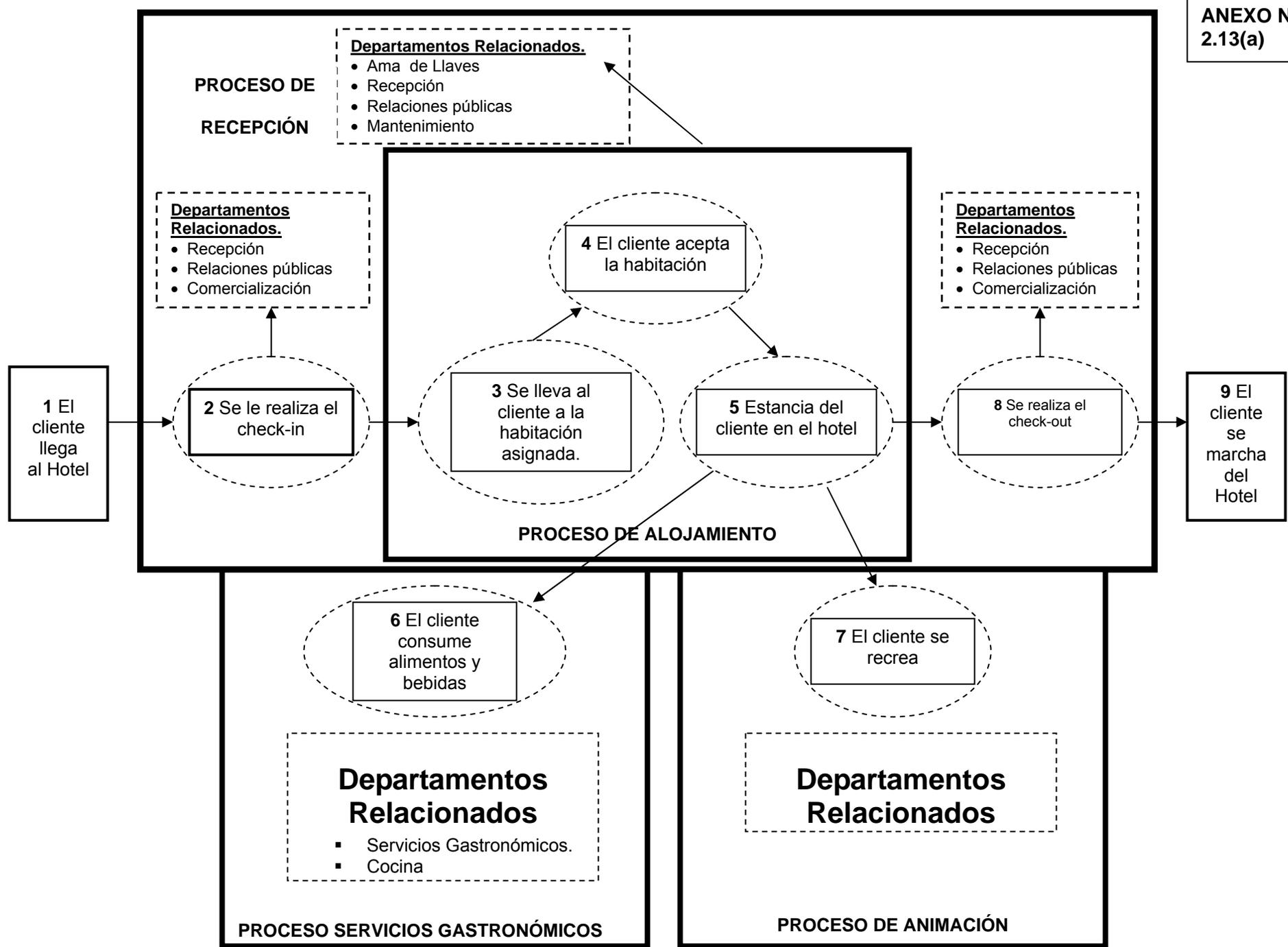
A continuación se muestran los resultados que arrojaron los estadísticos de contraste empleados para el análisis; según el criterio de los 8 expertos pudo arribarse a la conclusión de que el coeficiente de concordancia de Kendall $0,710 > 0,7$, lo que es favorable, se obtiene un valor de 90,832 de Chi-cuadrado, el cual resulta estar lejano de cero pues el volumen de la muestra ($n = 8$) no es muy grande, con 16 grados de libertad y de acuerdo a la hipótesis establecida (**), dado que $\alpha=0,05 > \text{Sig. Asintót.} = 0,000$ se rechaza la hipótesis nula y por tanto se arribó a la conclusión de que existe concordancia entre los expertos con un nivel de significación del 5%.

Estadísticos de contraste.

N	8
W de Kendall(a)	,710
Chi-cuadrado	90,832
gl	16
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall. Fuente: [Paquete estadístico SPSS]





MATRIZ DAFO Hotel Pasacaballo

Anexo No. 2.14



MATRIZ DAFO Hotel Pasacaballo

Anexo No. 2.14 a

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
FORTALEZAS	1									 Organización
	2	X	X			X	X			
		Ofensiva				Defensiva				 Entorno
DEBILIDADES	1					X	X			
	2					X	X			
	3			X		X	X			
	4	X	X	X	X	X	X			
		Adaptativa				Supervivencia				

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA POR ÁREAS.

Cálculo de muestra para Ama de Llaves, Recepción y Servicios Técnicos:

$$n = \frac{N P q}{\frac{(N-1)B^2 + P q}{z^2}} = \frac{118 * 0,5 * 0,5}{\frac{(118-1)*0,10^2 + 0,5*0,5}{1,96^2}} \approx 54 \text{ personas.}$$

Cálculo de muestra para Servicios Gastronómicos y Cocina:

$$n = \frac{N P q}{\frac{(N-1)B^2 + P q}{z^2}} = \frac{28 * 0,5 * 0,5}{\frac{(28-1)*0,10^2 + 0,5*0,5}{1,96^2}} \approx 22 \text{ personas.}$$

Cálculo de muestra para trabajadores de áreas Indirectos del Servicio y Recreación:

$$n = \frac{N P q}{\frac{(N-1)B^2 + P q}{z^2}} = \frac{12 * 0,5 * 0,5}{\frac{(12-1)*0,10^2 + 0,5*0,5}{1,96^2}} \approx 11 \text{ personas.}$$

Muestra para Recreación: En Recreación se encuestaron el 100% de los clientes internos, pues solo son 6 personas. Se totalizan 93 encuestados, donde están incluidos algunos de los expertos más tres que son de otras áreas, resultando un total de 96 personas, siendo además confiable la cantidad pues al aplicar dicha fórmula para el total de trabajadores de la entidad resulta factible, como se observa:

$$n = \frac{N P q}{\frac{(N-1)B^2 + P q}{z^2}} = \frac{439 * 0,5 * 0,5}{\frac{(439-1)*0,10^2 + 0,5*0,5}{1,96^2}} \approx 79 \text{ personas.}$$

ESTADÍSTICOS DE LAS VARIABLES ANALIZADAS.

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Moda
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
Falta de personal	96	1,000	3,000	1,64583	2,000
Falta de preparación del personal	96	1,00	3,00	1,5938	2,000
Poca experiencia en la actividad	96	1,00	3,00	1,6979	2,000
Pobre capacitación referente a la Ética	96	1,00	3,00	1,9688	2,000
Falta de claridad en los procedimientos de trabajo	96	1,00	3,00	1,6458	1,000
Negligencia	96	2,00	3,00	2,1042	2,000
Métodos y estilos de dirección	96	1,00	3,00	1,7292	2,000
Métodos de supervisión y control	96	1,00	3,00	1,7917	2,000
Problemas de información y comunicación	96	1,00	3,00	1,4583	1,000
Deficiencias en los diseños de los puestos de trabajo	96	1,00	3,00	1,6146	1,000
Disciplina laboral	96	1,00	3,00	1,9167	2,000
Enfermedad	96	1,00	3,00	2,1042	2,000
Ausentismo	96	1,00	3,00	1,9167	2,000
Estructura organizativa	96	1,00	3,00	1,5208	1,000
Motivación en su trabajo	96	1,00	3,00	1,5833	1,000

Estimulación	96	1,00	3,00	1,5938	1,000
N válido (según lista)	96				

Luego del procesamiento de los datos en el paquete estadístico SPSS, se pudo asegurar que no hubo valores perdidos, o sea que la muestra válida de 96 permite considerar:

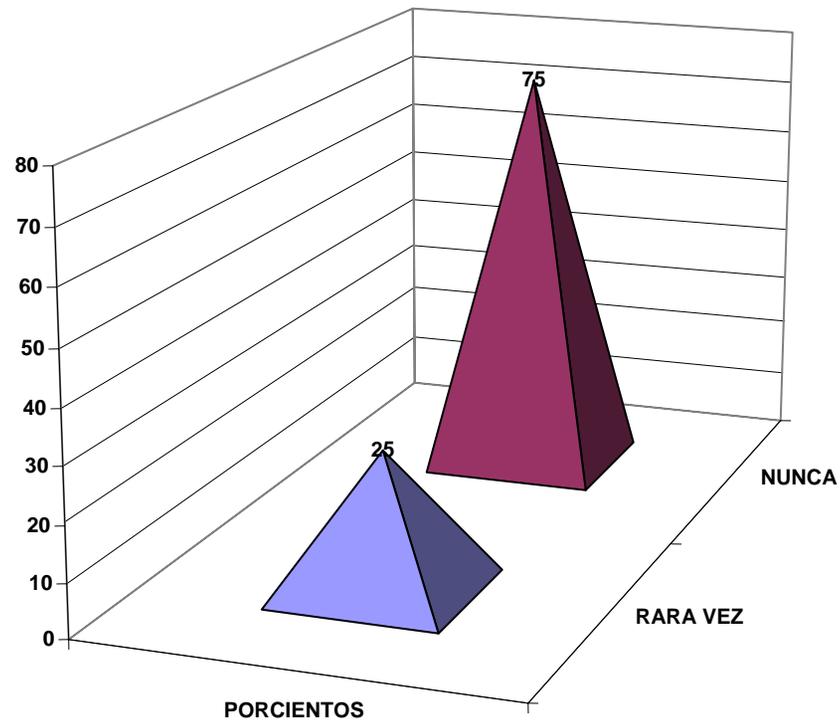
- ☞ Con respecto a los valores mínimos y máximos que toman las variables; en todos los casos se obtuvo como mínimo: 1 y como máximo: 3, excepto la negligencia que no se recibió ninguna respuesta afirmativa, lo que permite confirmar que no constituye una causa que afecte el comportamiento de los trabajadores.
- ☞ Se muestra además los valores promedio que toma cada variable; la media.
- ☞ La moda permite determinar que prevalecen las respuestas afirmativas o negativas por variables, o sea que la duda no caracterizó ninguno de los casos; adquiriendo una mayor fiabilidad de los criterios recabados. Además las variables: Estimulación, pobre capacitación referente a la ética, motivación por su trabajo, falta de personal, problemas de información y comunicación y ausentismo fueron las de mayor influencia como causantes de los problemas éticos y de hospitalidad en el hotel pasacaballo.

Gráfico sobre la evaluación del clima laboral.



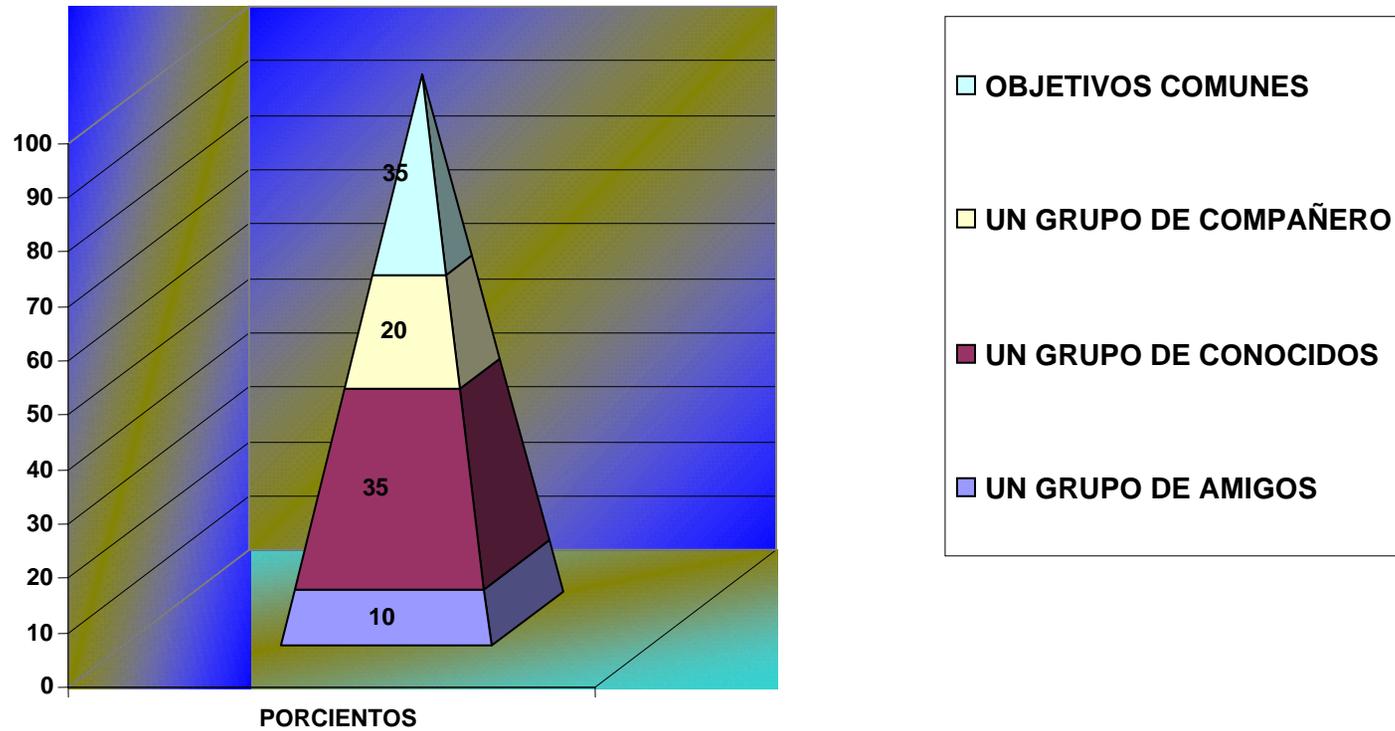
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre las toma de decisiones.



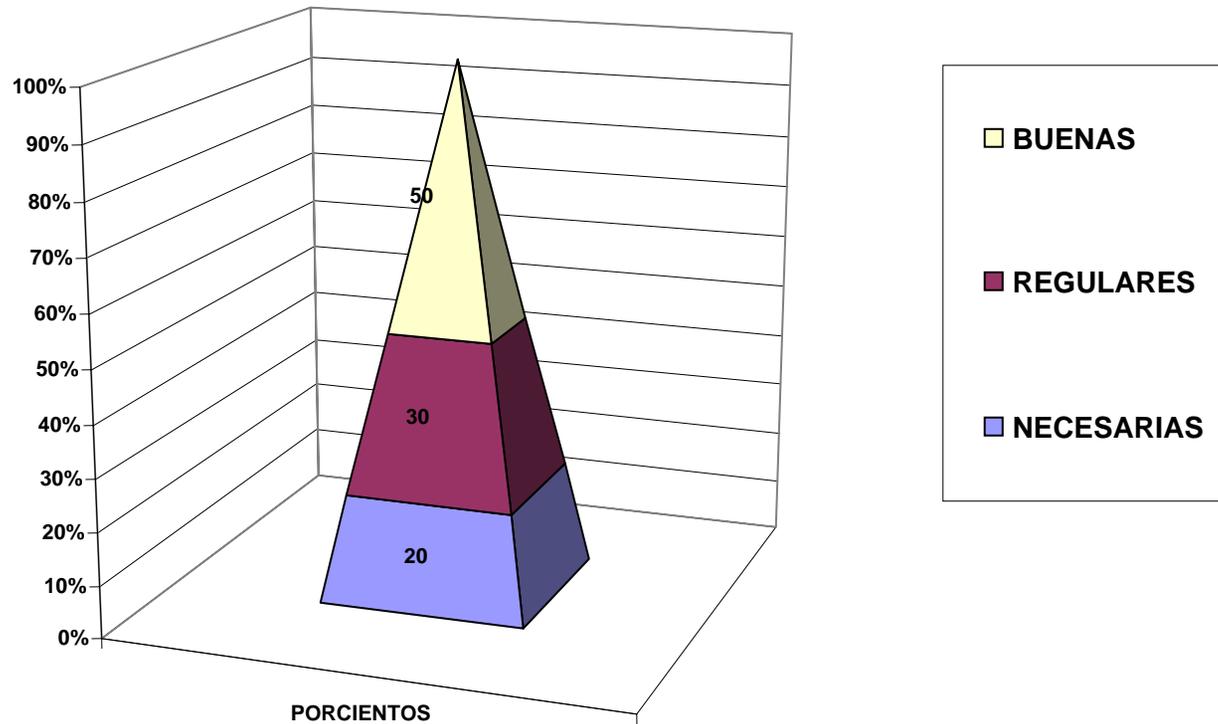
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre como se percibe el lugar de trabajo.



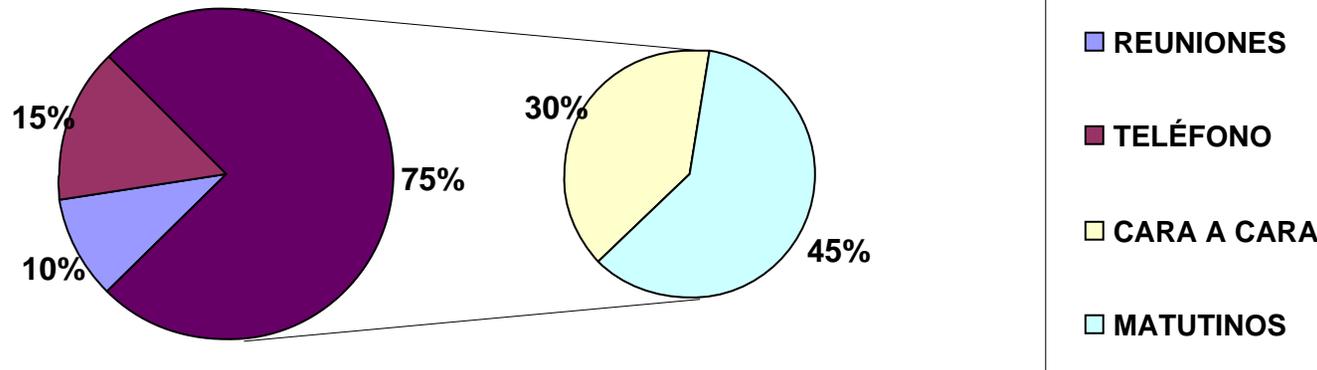
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre las relaciones interpersonales.



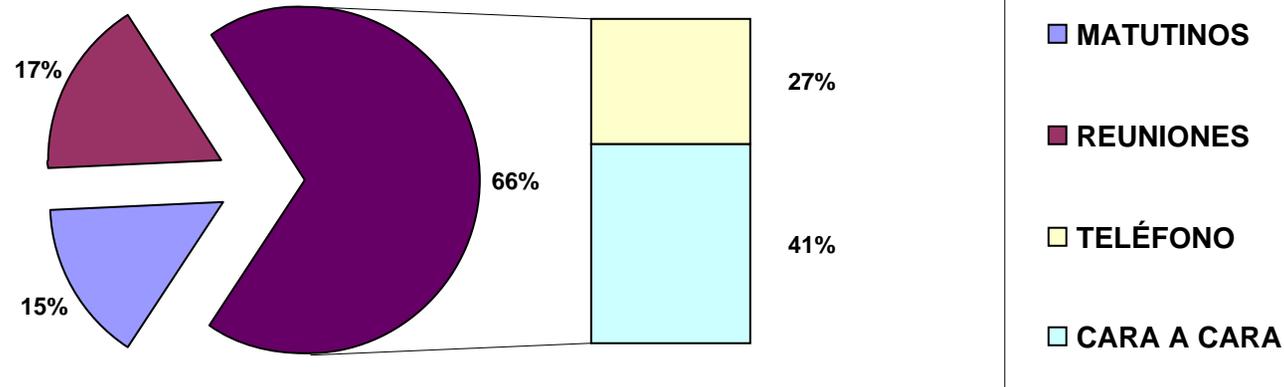
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre las vías de comunicación más utilizadas.



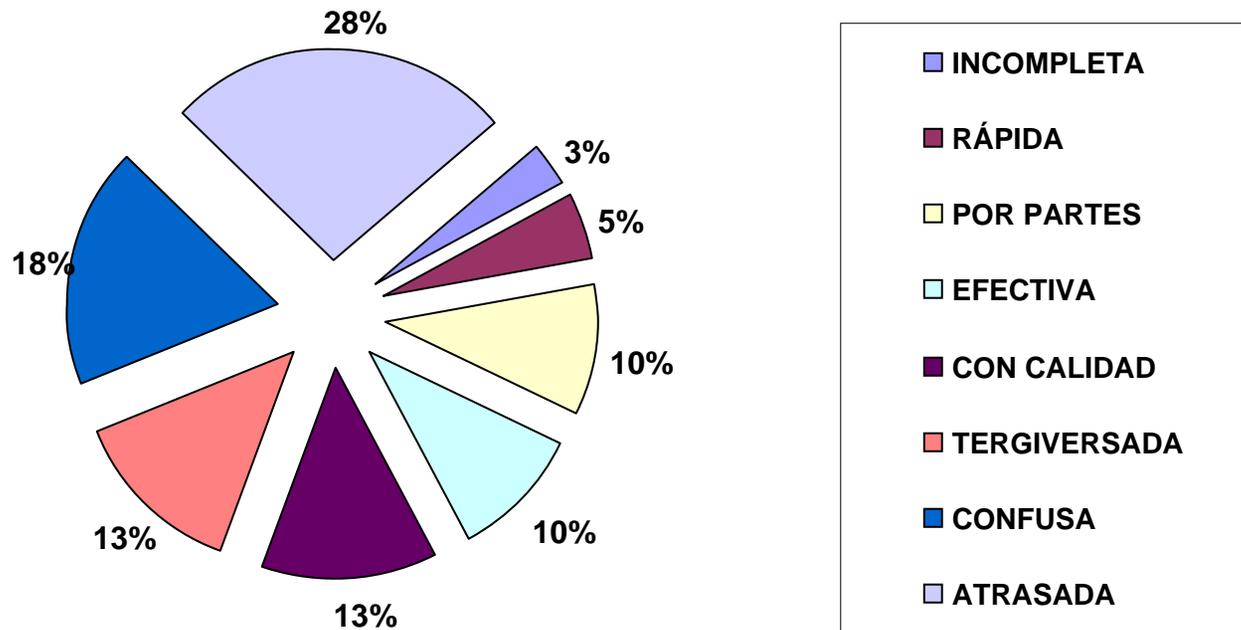
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre los medios más efectivos.



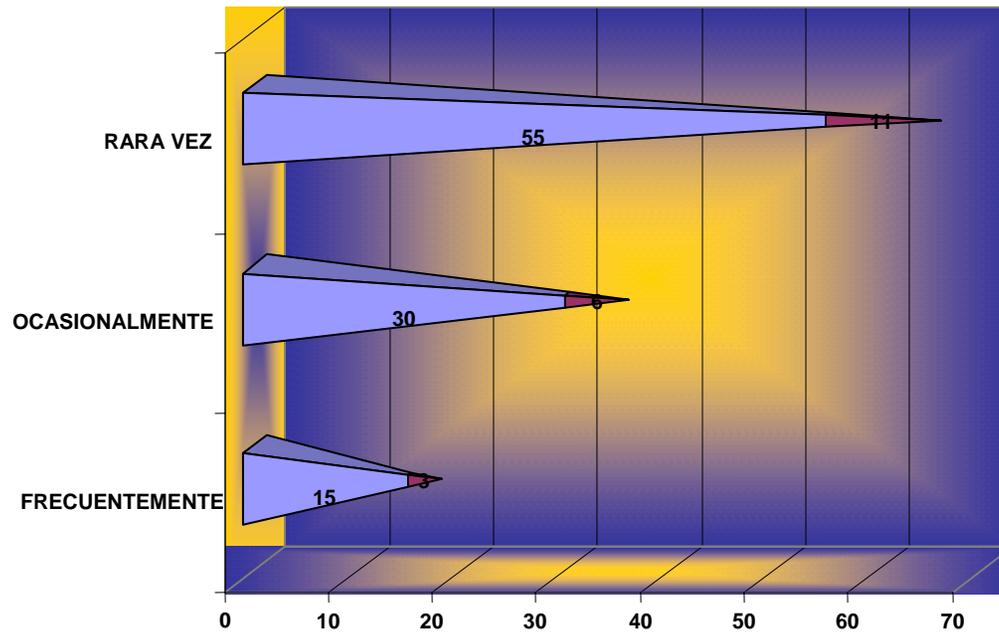
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre la recepción de la información.



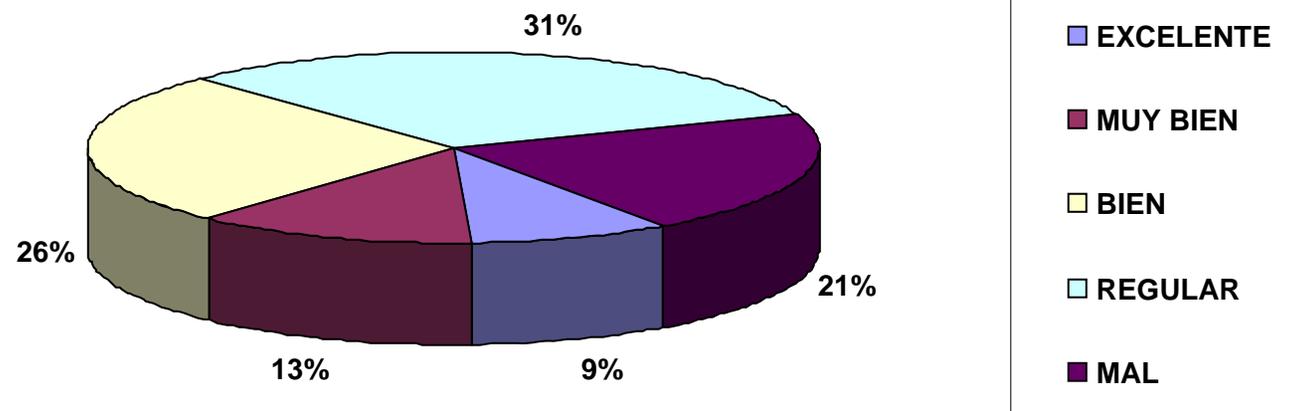
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre la periodicidad de reuniones.



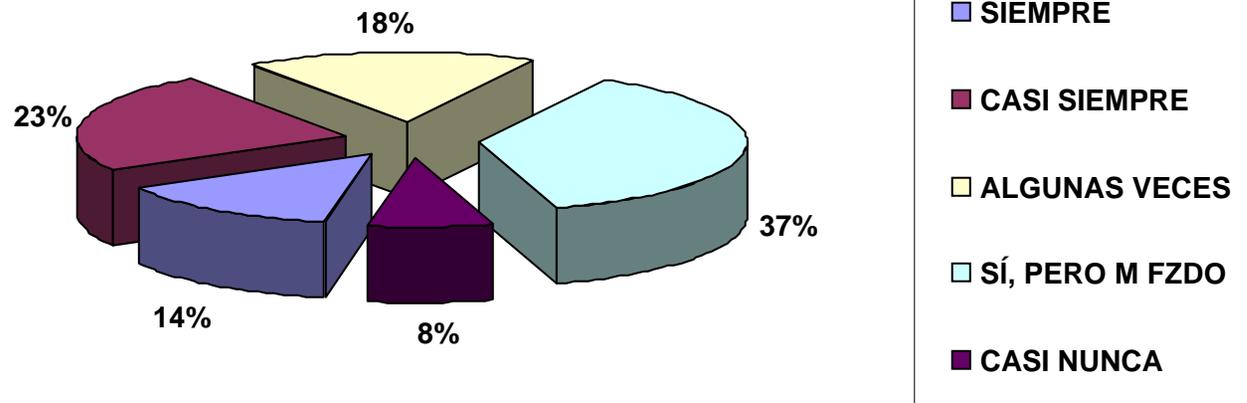
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre el trato a los clientes.



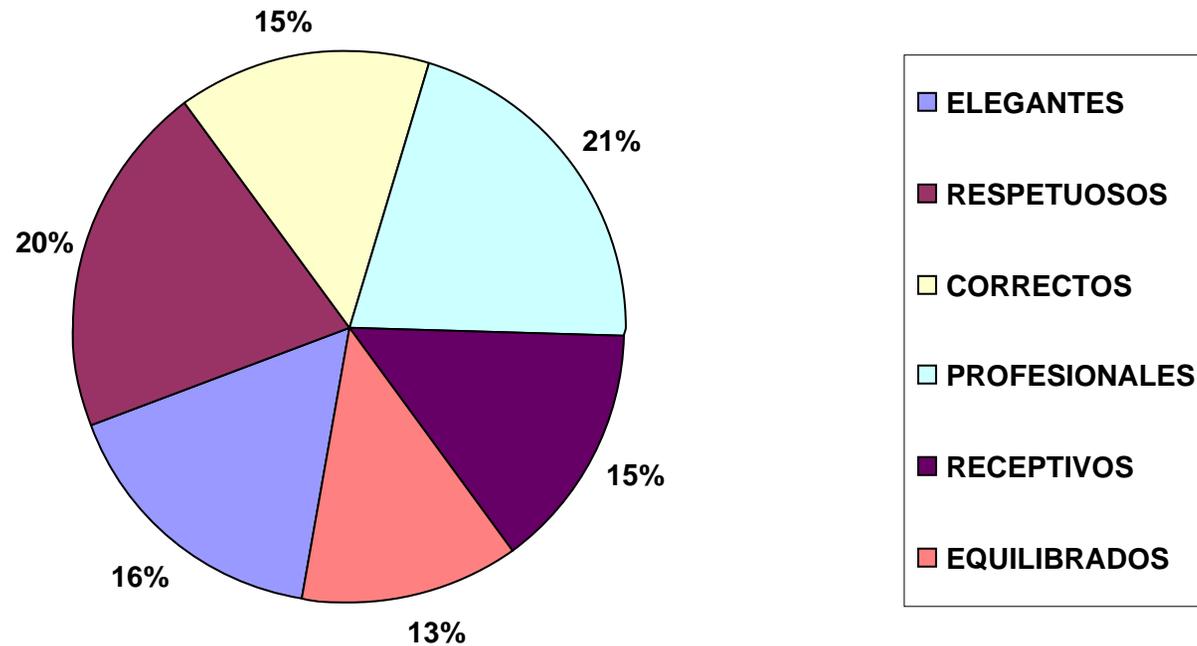
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre la calidad en el trato a los clientes.



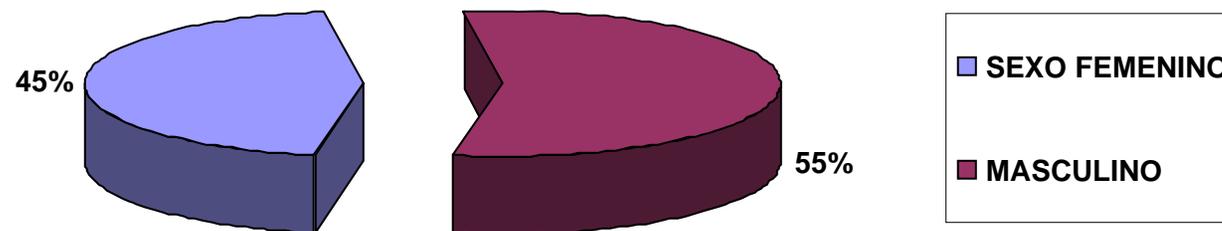
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre los aspectos que afectan la imagen personal de los trabajadores.



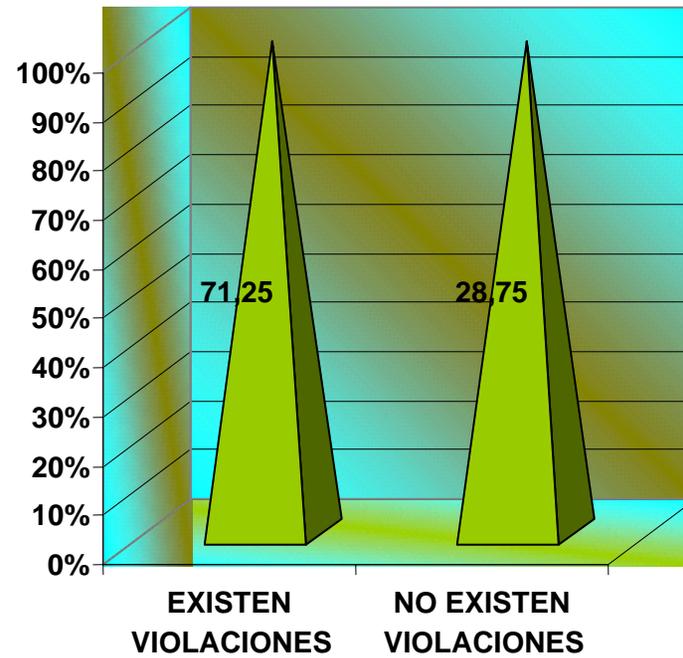
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre la preferencia del cliente en cuanto al sexo del personal de contacto.



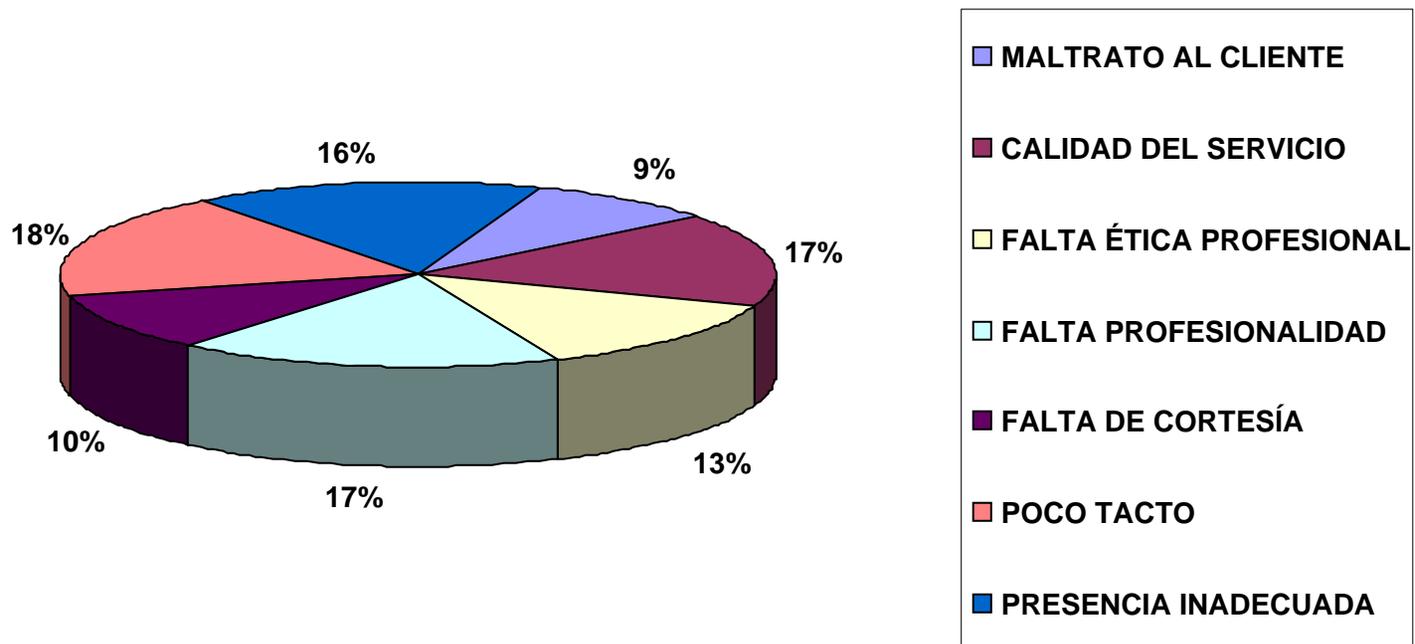
Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

Gráfico sobre las violaciones a la ética profesional en el hotel.



Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

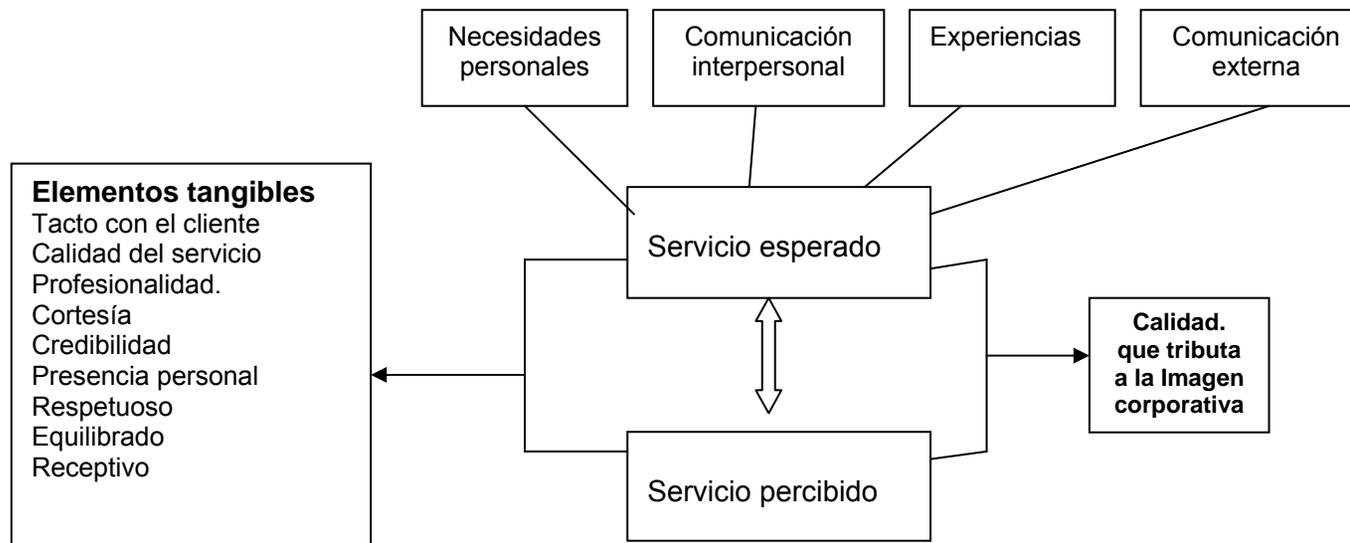
Gráfico sobre los aspectos que afectan la imagen del hotel.



Fuente: [Hoja de cálculo de Microsoft Excel]

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS, APLICANDO LA TÉCNICA DEL DIAGRAMA DE ÁRBOL.

Básicamente para el desarrollo del análisis de las encuestas de los clientes externos se tuvieron en cuenta el cumplimiento de los preceptos éticos en la prestación del servicio.

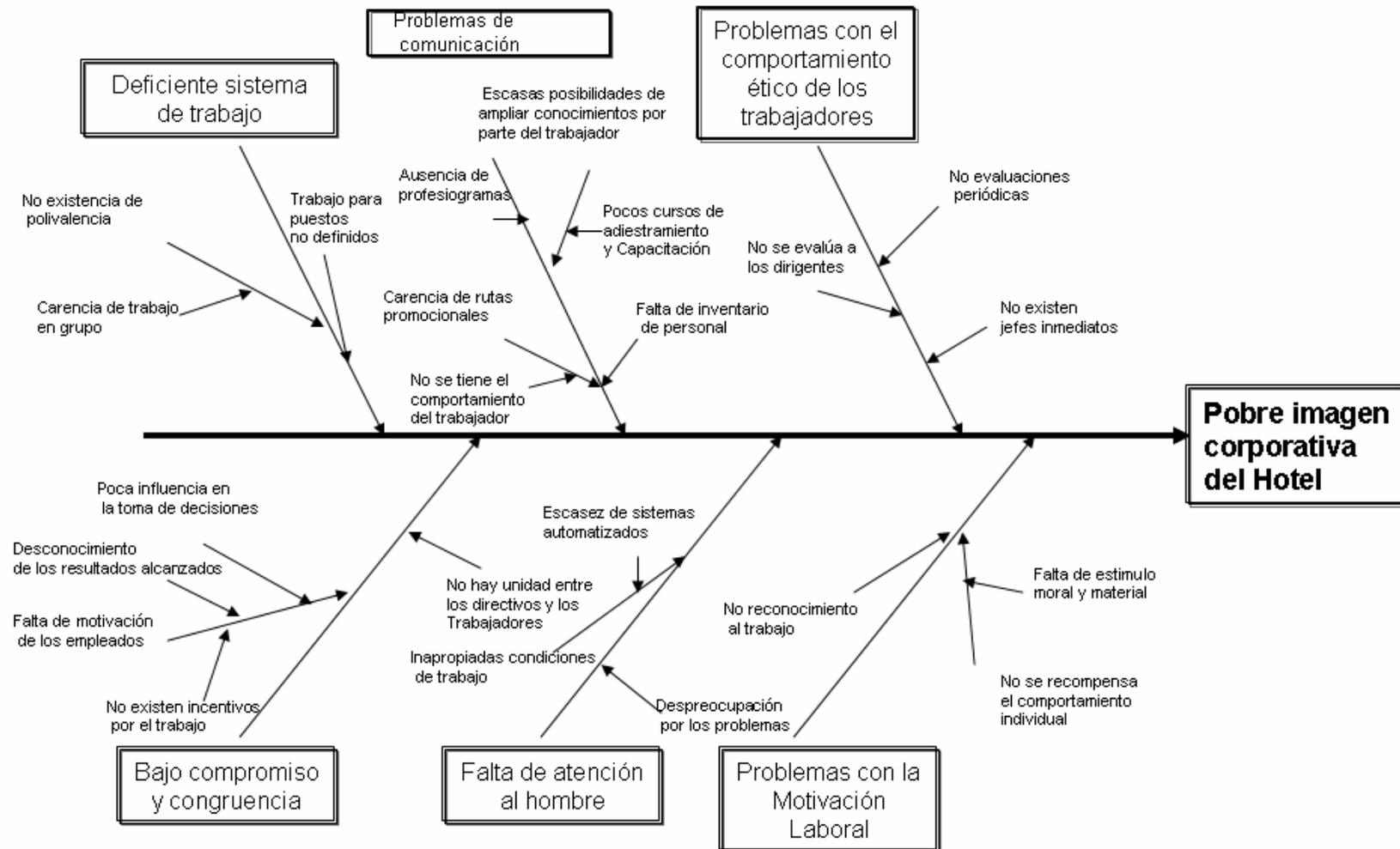


Generales:

☞ La encuesta que se presenta al cliente externo por el hotel no cumple los requisitos que se necesitan para mostrar donde están los problemas que aparentemente son intangibles pero que el cliente percibe y hace que la administración; nunca pueda tener todos los elementos necesarios para accionar con rapidez, en el proceso que corresponda en el área clave de resultado.

Fuente: [Elaboración propia].

DIAGRAMA ISHIKAWA O CAUSA - EFECTO



ANEXO No. 2.21**DESCRIPCIONES DE LAS ACTIVIDADES QUE TRIBUTAN A LAS ACCIONES PROPUESTAS.****PARA EL MEJORAMIENTO ETICO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOTEL.**

-  Trabajo grupal.
-  Mejorar el trabajo del Sindicato.
-  Mejor atención al hombre., con acciones tangibles bien sean morales como materiales en le área de alojamiento y alimento y bebida.
-  Mantener los controles económicos de forma sistemática y a todos los niveles.
-  Implementación de la Resolución 297/03 del MFP por cada componente paso a paso fortaleciendo el ambiente de control.
-  La información diaria de los resultados y las deficiencias del día anterior.
-  Trabajar en sentido de colectivismo y comprometimiento elevando el sentido de pertenencia.
-  La estimulación moral mediante acciones correctas a trabajadores directivos y funcionarios.
-  Cumplir con la palabra dada a los proveedores y clientes externos.
-  Tratar de forma justa y por igual a todos los cuadros con sus errores y méritos.

Acción No.4. Aplicar el código de ética profesional diseñado para los trabajadores del hotel.

-  Promover y mantener normas elevadas morales y profesionales para los trabajadores del hotel.
-  Efectuar acciones para salvaguardar los intereses de los profesionales y técnicos de la organización.
-  Promover el progreso y la interrelación de la hospitalidad, la ética, la cultura medioambiental
-  Estimular la transmisión de experiencias y prácticas en un ambiente de camaradería y solidaridad.

- ✎ Aprovechar las vías de superación que se ofrecen, como cursos de postgrados, cursos de sistema de capacitación u otras como conferencias sobre la temática ética, hospitalidad y medioambiente.

Dentro de la propuesta a realizar al Hotel Pasacaballo los principios fundamentales que debe recoger del código de ética profesional son:

- ✎ La integridad es un elemento de carácter representada por la firmeza del principio moral, rectitud y honradez.
- ✎ La objetividad representa la capacidad de mantener una actitud imparcial y manejar de un modo de desviaciones todos los asuntos que caen bajo una revisión.
- ✎ La capacidad e idoneidad son aptitudes de la lucha consciente y cotidiana por optimizar la calidad de los servicios profesionales que se ofrezcan por la organización, ateniéndose a los conocimientos y experiencia en su conjunto, sin mutilar iniciativas y creatividad para situaciones específicas.
- ✎ La imparcialidad, sinceridad y transparencia con los clientes implica servirles lo mejor posible, teniendo en cuenta que sus máximos beneficios se derivan de sus responsabilidades con el público en general; consecuentemente el servicio profesional prestado se aviene con no ocultar ni tergiversar la verdad y la lucha contra la demagogia y el fraude.
- ✎ La educación y práctica de la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás es combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo; es cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad, observando actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor del respeto y la confianza
- ✎ Evaluar el desempeño de cada trabajador de contacto según sus resultados tomando como referencia el criterio de los clientes sobre su comportamiento ético y de hospitalidad.

Acción No. 6. Aplicar un programa de gestión medioambiental que tribute a la imagen corporativa del hotel.

- ✎ Divulgar las bases para el Premio Anual de la Cadena a la Calidad Ambiental.
- ✎ Divulgar las bases por el Premio a la Calidad Ambiental.
- ✎ Divulgar las bases por el Reconocimiento Ambiental de CITMA.
- ✎ Reducir la contaminación.

-  Cumplir con las normativas establecidas para cualquier tipo de residual, así como para los diferentes sistemas de residuales.
-  Controlar el volumen y calidad de los residuales en los lugares que sea factible hacerlo, según el sistema de residual existente.
-  Mantener las condiciones técnicas e higiénicas sanitarias del sitio de disposición final de los residuales según sea el caso.
-  Mantener favorablemente el Impacto Visual de la zona de vertimiento de residuales según cada caso y su característica.
-  Controlar la generación de olores desagradables, de forma tal que no se afecte a los clientes de la instalación.
-  Control de la calidad del agua recreativa y su monitoreo. Utilización de productos autorizados por las autoridades, para prolongar el tiempo de uso.
-  La calidad del agua de consumo y su vertimiento.
-  Calidad de los alimentos según normas establecidas.
-  Cantidad de Kg. de desechos que se reutilizan.
-  Establecer Programa de Capacitación para directivos, funcionarios y trabajadores sobre los temas de Protección del Medio Ambiente que incluya la Identidad Nacional y Local.
-  Establecer Código de Conducta ambiental para los trabajadores y clientes en nuestra instalación.
-  Disponer en la instalación y darle a conocer a los trabajadores las leyes y normas relacionadas con la actividad que realizan.
-  Realizar al menos una acción de educación ambiental con cada trabajador.
-  Identificar los problemas ambientales sin solución y entregarlos al banco de problemas del forum.
-  Aplicar los mejores resultados científicos en la solución de problemas ambientales y darlos a conocer a cada trabajador.
-  Revisar las quejas y sugerencias de los principales asuntos
-  de carácter medioambiental que se señalen y estudiar las posibles soluciones, reflejándolo en los Planes de trabajo al respecto.
-  Realizar acciones de capacitación con los habitantes de la comunidad para lograr su participación en la conservación y mejoramiento del Medio Ambiente del entorno de las instalaciones.
-  Crear las condiciones para que el 60% de las plazas de la instalación sean cubiertas por personal de la localidad.

Campaña Motivacional: 10 ¡ATRÉVETE A CAMBIAR!**1. MI APARIENCIA ES MI INSTRUMENTO DE TRABAJO.**

 Tener una APARIENCIA IMPECABLE, llevar el UNIFORME CORRECTAMENTE.

2. LA DISCIPLINA ES MI MEJOR ALIADA.

 Llegar PUNTUAL y tener el área de trabajo con ORDEN y LIMPIEZA.

3. MI TRABAJO ES EL CLIENTE.

 Hacer evidente al cliente que PERCIBIR SU PRESENCIA es un acto de distinción.

4. ANTICIPARSE AL CLIENTE ES DEMOSTRAR INTERÉS.

 Adelantarse y BUSCAR AL CLIENTE con RAPIDEZ Y DISPOSICIÓN.

5. MI SONRISA ES EL SELLO DE LA AMABILIDAD Y LA ATENCIÓN.

 Ser un profesional AMABLE y ATENTO que lo demuestra al SONREÍR.

6. CONOCER EL HOTEL Y SUS SERVICIOS ME HACE MAS COMPETENTE.

 Tener CONOCIMIENTO de los SERVICIOS del HOTEL para orientar al cliente.

7. EL ÉXITO, SEGURO LLEGA, CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO.

 Estar dispuesto a COLABORAR, AYUDAR y ser una UNIDAD.

8. UNA QUEJA DE UN CLIENTE ES UNA ORDEN DE SERVICIO A REALIZAR.

 Hacerse RESPONSABLE de las quejas, SIN DISCUSIÓN.

9. LA ÚNICA JUSTIFICACIÓN ADMISIBLE ES LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

 No justificarse ante las quejas y SATISFACER AL CLIENTE inmediatamente.

10. LO BUENO NO HAY QUE GRITARLO, SOLO MOSTRARLO.

 Hablar en VOZ BAJA, EVITAR RUIDOS innecesarios.