



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial**

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Aplicación de un Procedimiento de Mejora para el
Proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe
Jagua de Cienfuegos

AUTOR: Efraim González Montero

TUTOR: MSc. Alexis Suárez del Villar Labastida
Ing. Raul Palmero

Curso 2007 - 2008

RESUMEN:

El presente trabajo titulado “Aplicación de un procedimiento para la mejora del proceso de alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos” tiene como objetivo aplicar un procedimiento de mejora continua que involucre a todos los trabajadores y directivos del proceso a lo largo y ancho de la organización y que permita incrementar la calidad, dando cumplimiento a las proyecciones estratégicas de la organización posibilitando la solicitud de la certificación del proceso.

Para el desarrollo del procedimiento de mejora se utilizó como filosofía de trabajo el ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) en el cual se describen las etapas de trabajo, para asegurar la calidad enfocada a satisfacer al cliente y asegurar la calidad a través de cada fase del proceso en el desarrollo del mismo.

Como resultado de este trabajo se logró dar cumplimiento al objetivo general y específicos de la investigación, elevando sistemáticamente la calidad del proceso de alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las empresas hoteleras no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente.

Los mercados actuales no se parecen en nada a los de 10 años atrás. Las empresas desarrollan una competencia feroz en un campo de batalla donde una palabra se ha vuelto mágica: Calidad. No existen opciones o alternativas, te concentras en la calidad y te mantienes compitiendo o abandonas y pasas a formar parte del gran equipo de los perdedores.

Cuba no queda al margen de estos cambios. La industria turística cubana muestra en los últimos años una de las más altas dinámicas del crecimiento en el mundo. Cuba ha descubierto que tiene cierta singularidad sociopolítica, geográfica y cultural en comparación con otros destinos turísticos, aunque presenta una oferta incipiente, llena de voluntad pero escasa de recursos, con una calidad discontinua que puede satisfacer o disgustar según las percepciones y con escasa formación o una información incompleta.

La mejora de la calidad del servicio constituye uno de los factores más significativos en el que se debe trabajar para lograr un sistema eficaz de servicio al cliente. Se ha planteado que la mejor manera de medir el nivel de calidad de una determinada institución es conociendo la opinión de los clientes.

La región centro - sur del país constituye uno de los destinos turísticos que se potencian como consecuencia de la estrategia de desarrollo turístico que sigue el país. Cienfuegos es una ciudad de alto desarrollo económico en la región y en ella se encuentra ubicado el Hotel "Gran Caribe Jagua" instalación que está dedicada al turismo nacional e internacional. Dadas las circunstancias existentes, se han venido realizando esfuerzos por mejorar la situación de la calidad del servicio en este y otros hoteles de la región.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se define el siguiente problema científico:

El proceso de alojamiento de gran importancia en la organización hotelera y la ausencia de una orientación a la mejora de los procesos de trabajo que apoyen el rol de liderazgo de la organización Objeto de Estudio, determinan la necesidad de aplicar un procedimiento para el mejoramiento del proceso de alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua de la Ciudad de Cienfuegos.

A partir de este problema se definen la hipótesis que se refleja a continuación:

La identificación de las causas que provocan no conformidades y la eliminación preventiva de las mismas, mediante la aplicación de un procedimiento para el mejoramiento continuo del proceso de alojamiento, permitirán la disminución de clientes insatisfechos por concepto de tiempo de espera, atención y gestión operativa así como el incremento de los niveles de utilidades en este proceso.

Para dar respuesta a la hipótesis planteada se traza como objetivo general:

Aplicar un procedimiento de mejora continua que incluya a todos (directivos y trabajadores) y que permita mediante la aplicación de técnicas de la Ingeniería de la Calidad y de la Gestión por Proceso, entre otras herramientas, incrementar la calidad, para de esa forma elevar y estabilizar sistemáticamente la calidad del proceso de alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.

Con los objetivos específicos siguientes:

- Definir el basamento científico del mejoramiento continuo.
- Caracterización del objeto de estudio y selección de un enfoque conceptual que permita fundamentar el procedimiento para la mejora de los procesos.
- Diagnóstico estratégico de la organización objeto de estudio.
- Aplicación del procedimiento en el mejoramiento de la calidad del proceso de alojamiento en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.

Con vista a alcanzar los objetivos plateados el trabajo fue estructurado en los capítulos siguientes:

En el primer capítulo se realiza un marco teórico y referencial del tema en el cual se consideró: la evolución histórica del desarrollo de la calidad con vistas a analizar el estado actual y desarrollo del proceso de servicio en hotelería y turismo así como su evolución, la gestión moderna de la información y el vínculo proceso de servicio – calidad, de igual manera se realiza un estudio con los diferentes enfoques sobre el mejoramiento de la calidad, llegándose a conclusiones sobre su necesidad y actualidad, para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se ha realizado una caracterización del objeto de estudio y el análisis de la situación actual así como un diagnóstico estratégico de la organización, se fundamenta y selecciona el procedimiento, se explican los pasos para su realización en el proceso de alojamiento, en relación con el tema de la calidad, para mejorar su gestión operativa.

En el último capítulo se aplicó el procedimiento de mejora anteriormente fundamentado al proceso de alojamiento, realizado hasta la segunda etapa para la identificación, documentación, análisis de los signos vitales del proceso y planeación de proyecto de mejora, con el empleo de métodos y técnicas estadísticas que permiten identificar las causas que provocan los problemas de calidad, y de esta manera, formular los planes de mejoramiento de la calidad.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

1.1 Introducción

La mejora de la calidad del servicio constituye uno de los factores más significativos en el que se debe trabajar para lograr un sistema eficaz de servicio al cliente. Se ha planteado que la mejor manera de medir el nivel de calidad de una determinada institución es conociendo la opinión de los clientes.

En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor para el desarrollo del marco teórico en el cual se abordará el mejoramiento y control de los procesos, basados en los trabajos de expertos en calidad, como Deming (1982), Juran (2001) y Crosby (1979). Se analizarán herramientas y conceptos para identificar, con la mayor rapidez posible, los problemas que se presenten en los procesos de transformación, resolverlos y mejorar los mismos.

Los esfuerzos continuos para mejorar los procesos de transformación conducen al mejoramiento de la calidad del servicio, a un ambiente laboral más seguro y a menores costos. En muchos de los casos la organización puede aumentar su capacidad efectiva sin comprar equipo adicional, contratar más personal ni ampliar las instalaciones. La relación entre la calidad de los procesos de transformación de una empresa y su capacidad para competir es estrecha y directa (Noori 1997).

1.2 Evolución y conceptualización de la Calidad

En el presente capítulo se realiza una revisión bibliográfica acerca de la evolución de la calidad, específicamente la calidad de los servicios. Se analizará cómo las normas ISO 9000 tratan esta temática y las técnicas que pueden ser utilizadas para identificar y priorizar los problemas de calidad de los servicios.

A comienzos del siglo XX, Frederick Taylor desarrolló la "Organización Científica del Trabajo". Esta ciencia aportó rigor a la gestión de la organización y sus principios básicos de descomposición del trabajo en actividades elementales, logrando una especialización al máximo de los operarios, lo que trajo como consecuencia un posterior desarrollo empresarial utilizando personas procedentes de otros campos y sin ninguna calificación.

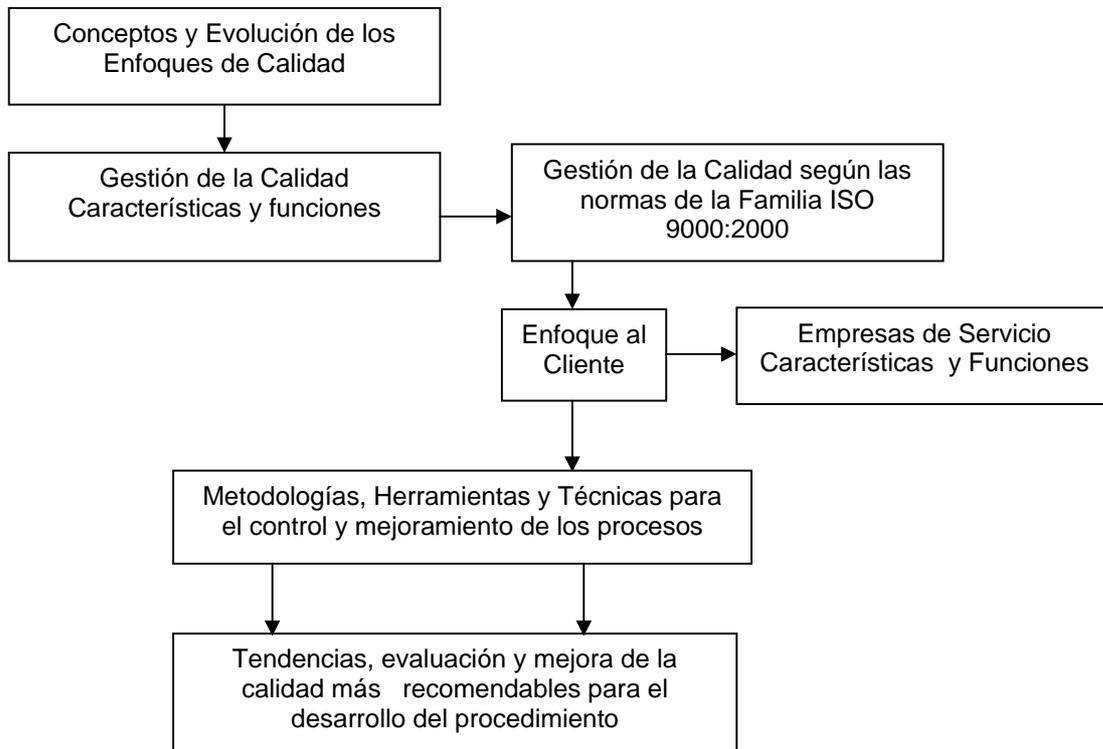


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico

En los años 50, del siglo pasado, surge el término “Quality Assurance”, que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y engloba al “conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesarias para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos”. Las normas de la serie ISO 9000 se consolidaron en la década de los años 90, como el principal referente a nivel mundial en el ámbito de la garantía de la calidad. Su última versión, fue publicada en diciembre del 2000, ampliando su contenido y pasando a denominarse actualmente normas de Gestión de la Calidad. La norma UNE-EN ISO 9000 define la calidad como *el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto cumple con sus requisitos*.

Por estos mismo años surgió en los Estados Unidos el término Total Quality Control o Control Total de la Calidad, que ponía el énfasis en el correcto

diseño de los productos para garantizar su fabricación y la satisfacción de los clientes.

En Japón, durante la década del 50, tras el desastre que supuso la Segunda Guerra Mundial, la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) invitó a expertos americanos como Deming, Juran y otros, para que explicaran a los directivos japoneses las prácticas de gestión utilizadas en las empresas americanas, con especial énfasis en las técnicas estadísticas en los procesos productivos.

A partir de aquí se desencadenó una movilización sin precedentes en la historia para mejorar la competitividad de los productos a nivel del país. Los japoneses no sólo aplicaron los conceptos que aprendieron de los americanos, sino que realizaron desarrollos propios y crearon novedosas metodologías tales como el Just In Time, Quality Function Deployment (QFD), los círculos de calidad, etc, sorprendiendo con las elevadas cotas de competitividad alcanzadas por sus empresas. Estos acuñaron el término Company Wide Quality Control o Control de la Calidad, extendido a toda la empresa, en que la palabra "control" tiene la acepción de "dominio".

En los años 80 en Estados Unidos se comenzó a hablar de Total Quality Management, que podemos traducir como gestión de Calidad Total o Calidad Total, a secas. En Europa en el año 1999, la European Foundation for Quality Management adoptó el término Excelencia. Detrás de estos términos se hallan ideas muy semejantes en todos los casos.

La Calidad Total - Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general.

1.2.1 La calidad en los servicios

El concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema “Cero Defectos”. En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.

Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982). Después el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma en base a la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). La segunda implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o acontecimiento mientras que la primera implica la respuesta subjetiva del individuo a objetos y es, por esta razón, un fenómeno altamente relativista que difiere entre juicios (Holbrook y Corfman, 1985). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988), e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente. La calidad se entiende entonces como: “la conformidad a la necesidad real del cliente” (Collet, Lansier y Ollivier, 1989) haciendo referencia a la calidad que existe únicamente en la mente del cliente (Bailey, 1991). De esta forma, dos aproximaciones distintas de calidad percibida se desarrollan y puede ser definida como “los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (Zeithaml, 1988), o bien como

“conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del cliente” (Steenkamp, 1990). De las dos definiciones de calidad percibida, solamente la primera permite su adaptación a los servicios en base a sus especificaciones mencionadas únicamente para la calidad percibida de los productos (Koelemeijer, Roest y Verhallen, 1993). La primera aproximación permite definirla de acuerdo con Zeithaml (1988) como:

- Diferente de la calidad objetiva
- Un nivel de abstracción más alto que un atributo específico de un producto
- Una valoración global que en algunos casos se asemeja a la actitud
- Un juicio hecho habitualmente dentro de un conjunto evocado

Derivada entonces de esta aproximación, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio percibida como un juicio global o actitud relativa a la superioridad del servicio.

Grönroos (1983) por el contrario indica que ésta es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es por ésta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado. De forma similar, Lewis y Booms (1983) establecen que la calidad de servicio percibida es: la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en la que el usuario compara la experiencia percibida del servicio, con las expectativas que tenía en el momento de la compra, es “una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente”. Las expectativas de un individuo son, según Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987):

- Confirmadas cuando un servicio conforma las expectativas
- Negativamente confirmadas cuando el servicio no resulta como se esperó
- Positivamente confirmadas cuando el servicio resulta mejor de lo que se esperó

Esta forma de entender el concepto es soportada ampliamente y es la base del desarrollo teórico y metodológico que permite modelar el proceso de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Los clientes valoran la calidad del servicio al comparar lo que desean y esperan, con lo que actualmente perciben que reciben a partir de (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988): “la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios”, resultando de una comparación entre lo que considera debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio (sus percepciones). Consecuentemente la variable es función de “la magnitud y dirección del desajuste entre el servicio esperado y el servicio percibido” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), en donde las expectativas son consideradas como “deseos o necesidades de los consumidores, (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), de forma y manera que “los juicios de alta o baja calidad de servicio dependen de cómo perciben los consumidores el resultado actual del servicio en el contexto de lo que esperaban” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). “Para lograr reputación de calidad una organización debe cubrir o exceder las expectativas del cliente”. Parasuraman, Zeithaml y Berry, a su vez, determinaron que la percepción de la calidad de un servicio posee diez componentes:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| • Cortesía | • Comunicación |
| • Comprensión | • Credibilidad |
| • Veracidad | • Velocidad de respuesta |
| • Competencia | • Accesibilidad |
| • Seguridad | • Tangibilidad |

1.3 Características únicas de los servicios

En cuanto a la calidad en los servicios turísticos, hay que señalar que nos encontramos en una actividad que está formada por un conjunto de establecimientos e instalaciones que si bien todos tienen una finalidad común, como son el servicio de comidas y bebidas y/o alojamiento, las diferencias entre ellos son considerables. Todos y cada uno tienen su razón de ser, puesto que atraen a una demanda dispuesta a consumir los productos y servicios que ofrecen.

El estudio de los servicios requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la prestación de servicios, entendido este como “una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad”. [Cáravez, 2000].

El primer paso para iniciar el trabajo en servicios es entender la naturaleza única de éstos y cómo varían de una industria de servicios a otra. Como el control de la calidad se aplicó primero a los productos manufacturados, prácticamente la mayoría de los libros y artículos hacen hincapié en la calidad aplicada a los procesos de manufactura. Muchas personas piensan que lo que ha funcionado con éxito en los procesos de manufactura se puede aplicar, y forzosamente dar resultado en las operaciones de servicios. Las características más importantes de los servicios se describen en el anexo 1.

1.3.1 Tipos de clientes en los servicios

Desde siempre se ha considerado como cliente de una actividad, la persona que utiliza los productos o servicios que dicha actividad genera. Al mismo tiempo, existe confusión entre lo que significan los términos “cliente”, “usuario” y “consumidor”, lo que ha llevado a una utilización indistinta e indebida de estos tres términos. El concepto más extendido lo define como: “La persona o colectivo sobre la que repercuten nuestros procesos y nuestros productos”. (Juran, Joseph, 1989).

En general, existen dos grupos principales de clientes: los clientes externos (aquellos de fuera de la organización) y los clientes internos (aquellos de dentro de la organización).

Cientes externos: El término "clientes" se usa frecuentemente de manera vaga; puede referirse a una organización entera, a una unidad de la organización mayor o a una persona. Existen varios tipos de clientes, algunos obvios, otros escondidos, es por eso que se identifican un conjunto de categorías que ayudan a identificar a todos los clientes:

El comprador: Alguien que compra el producto para sí mismo o para otro.

El usuario final: Alguien que se beneficia del producto final.

Comerciantes: Las personas que compran productos para revenderlos, mayoristas, distribuidores, agencias de viajes, etc.

Cientes internos: dentro de una organización cada persona desempeña tres papeles: suministrador, procesador y cliente. Cada individuo recibe algo de alguien, hace algo con ello y se lo pasa a un tercero. La eficacia en satisfacer las necesidades de estos clientes internos puede tener un gran impacto sobre el cumplimiento con los clientes externos. La identificación de los clientes internos requerirá cierto análisis porque muchas de éstas relaciones tienden a ser informales.

La mayoría de las organizaciones, intentan poner en marcha un mecanismo que permita que las funciones aparentemente competitivas negocien y resuelvan diferencias, pensando en la meta más alta de satisfacer las necesidades del cliente. Existen varios tipos de clientes internos:

Procesadores: Organizaciones y personas que usan el producto como medio para producir su propio producto.

Suministradores: Quienes suministran algún integrante del proceso.

Fabricantes de equipamiento original: Compradores de un producto para incorporarlo al propio.

Clientes potenciales: Aquellos que no usan normalmente el producto y/o servicio pero pueden llegar a ser clientes.

Clientes ocultos: Una serie de diferentes clientes que pueden ser fácilmente ignorados porque no vienen a la mente de momento. Pueden ejercer gran influencia sobre el diseño del producto: legisladores, críticos, líderes de opinión, servicio de prueba, responsable de pago, medios de comunicación, público en general, asociaciones profesionales.

1.4 Gestión de la Calidad según las normas ISO 9000:2000

ISO 9000 es una familia de normas internacionales para la gestión de la calidad, aplicable a todo tamaño de empresa, ya sea pública o privada.

Los Sistemas de Gestión de la calidad ISO 9000 integran el lado humano, administrativo y operativo de las empresas. Al integrar estos tres aspectos, la organización aprovecha al máximo todos sus recursos, logrando resultados de una manera más eficiente, reduciendo gastos administrativos y operativos.

Con la globalización y la apertura de mercados esto se ha convertido en una ventaja competitiva al proveer además, la confianza y la evidencia a todos los clientes, subcontratistas, personal y demás interesados que LA ORGANIZACIÓN está comprometida con el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de niveles aceptables de calidad en sus productos y servicios.

Otra de las ventajas de los sistemas de calidad es la definición clara de políticas y funciones, el personal es aprovechado de acuerdo con su capacidad y se concentra en las necesidades reales del cliente.

Cabe mencionar que para lograr estos beneficios, es necesario que la dirección de la organización, esté comprometida en el desarrollo de su Sistema de Calidad y que destine recursos económicos y humanos para ello. Estos recursos son mínimos comparados con los beneficios que puede lograr.

1.4.1 Principios para la gestión de la calidad

Se presentan ocho principios de gestión de la calidad que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto, deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Este enfoque mejora la satisfacción del cliente y la efectividad en el uso de los recursos “escasos” para lograr dicha satisfacción.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurarse de que los objetivos y metas estén ligados a las necesidades del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes.
- Asegurar un equilibrio entre los clientes y demás interesados (trabajadores, administración superior, comunidad, suministradores y la sociedad en general).

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Un buen líder busca que el personal entienda y esté motivado hacia los objetivos y metas de la organización, que las actividades sean evaluadas, alineadas e implantadas de una forma integrada y que se reduzca la falta de comunicación entre los niveles de la organización.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas.
- Establecer una clara visión de futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

3. Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

La participación del personal busca contar con un personal motivado, involucrado y comprometido con la organización, con capacidad de innovación y creatividad para lograr alcanzar los objetivos de la organización, de esta manera el personal se sentirá valorado por su trabajo y todos desearán participar y contribuir en la mejora continua.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Comprender la importancia del papel de cada uno de los trabajadores en la organización y su contribución.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.

- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la solución de problemas.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Mantener una búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia.

4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionadas se gestionan como un proceso.

Con este enfoque las organizaciones podrán desarrollar su capacidad para reducir los costos y acortar los tiempos a través de un uso efectivo de los recursos logrando mejores resultados, mas consistentes y predecibles, además permite identificar y priorizar las oportunidades de mejora.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Utilizar métodos estructurados para definir las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades claras y dar indicaciones para gestionar las actividades claves.
- Comprender y medir la capacidad de las actividades claves.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Enfocar la gestión sobre factores tales como: recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves.
- Evaluar riesgos consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otros participantes.

5. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados, como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Este enfoque busca integrar y alinear los procesos que alcanzarán los resultados deseados, así como enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionando, a las partes interesadas, confianza en la consistencia, efectividad y eficacia de la organización.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más efectiva y eficaz.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del Sistema.
- Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos.
- Facilitar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes y así reducir barreras interfuncionales.
- Entender las capacidades de la organización y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.
- Definir y establecer cómo deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

Este principio busca incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas, así como alinear las actividades de mejora, a todos los niveles, con la estrategia organizacional establecida y flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades y a las amenazas.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Aplicar un enfoque consistente a toda la organización para la mejora continua.
- Suministrar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de mejora continua.
- Hacer que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas sean objetivo para cada persona dentro de la organización.
- Establecer objetivos para orientar y medidas para dar seguimiento a la mejora continua.
- Conocer, reconocer y divulgar las mejoras.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Este principio busca: decisiones informadas, mayor capacidad para demostrar la efectividad de decisiones anteriores a través de la referencia a hechos reales y mayor capacidad para revisar cuestionar y cambiar opiniones y decisiones.

Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Hacer que los datos sean accesibles para aquellos que los necesiten.
- Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, equilibrado con la experiencia y la intuición.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Este principio busca incrementar la capacidad de crear valor para ambas partes, flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta y acordada a un mercado cambiante, a los cambios tecnológicos o a las necesidades y expectativas del cliente y optimización de costos y recursos.

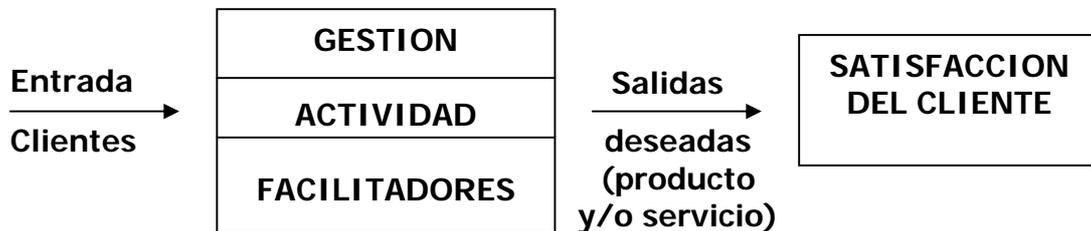
Para cumplir con este principio las organizaciones deberán:

- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
- Identificar y seleccionar los proveedores claves.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de mejora.
- Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Estos ocho principios de gestión de la calidad pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, diseñando un Sistema de Gestión que considere las necesidades de todas las partes interesadas.

1.4.2 Modelo de Proceso

El Sistema de Gestión de Calidad responde de manera genérica a los procesos necesarios para el funcionamiento de una organización. El modelo básico es el siguiente.



Dentro de la organización se realizan una serie de procesos interrelacionados que toman en cuenta las entradas proporcionadas por los clientes (ISO 9001) y demás partes interesadas (ISO 9004) para transformarlas en salidas (productos y/o servicios) enfocados principalmente a la satisfacción de los clientes. Los procesos internos se agrupan en las cuatro grandes cláusulas principales del “par coherente” ISO 9001 – ISO 9004 del año 2000.

– RESPONSABILIDAD DIRECTIVA

- Política
- Objetivos
- Planeación
- Sistema
- Revisión

– GESTION DE RECURSOS

- Recursos Humanos
- Instalaciones
- Información
- Ambiente de Trabajo

– REALIZACION DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.

- Clientes
- Diseño
- Adquisiciones
- Producción
- Calibración

– MEDICION, ANALISIS Y MEJORA

- Auditorias
- Control de los procesos/productos
- Análisis
- Mejora

En las figuras 1.2 y 1.3 podemos ver representados los anteriores procesos internos y su relación interna y externa con los clientes; ISO 9001, y todas las partes interesadas: ISO 9004. Así se logra la estructura coherente para ambas normas: ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000.

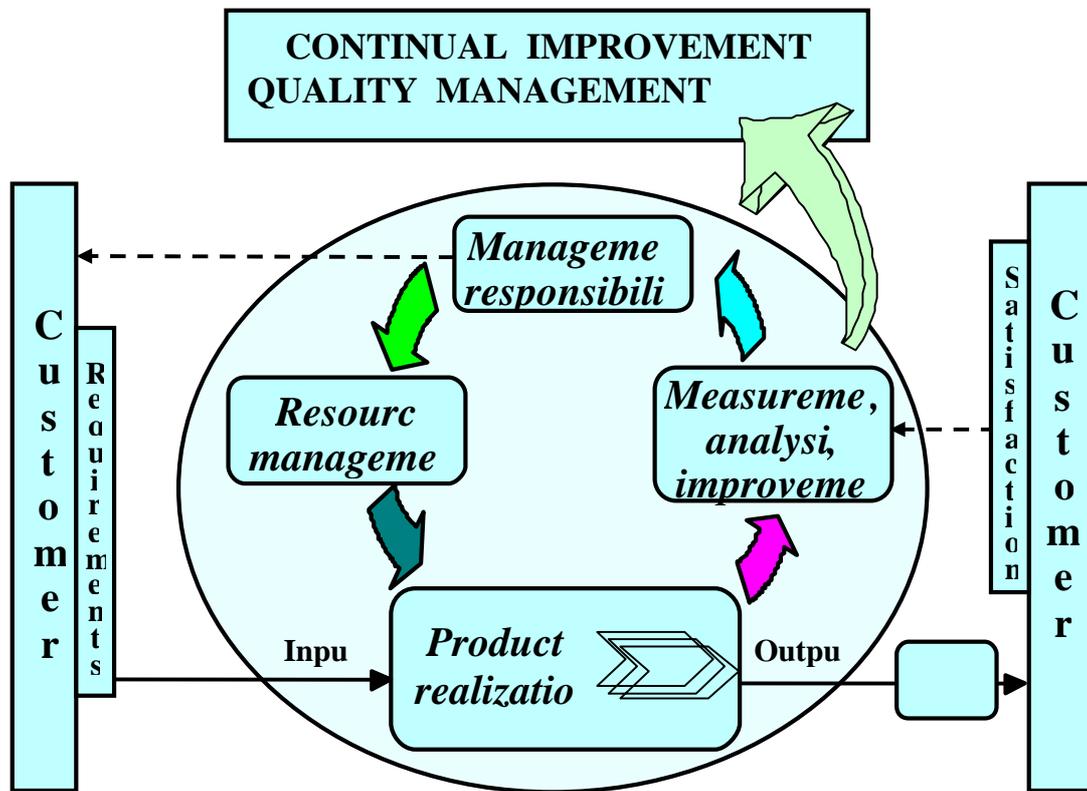


Figura 1.2 modelo del proceso (ISO 9001:2000)

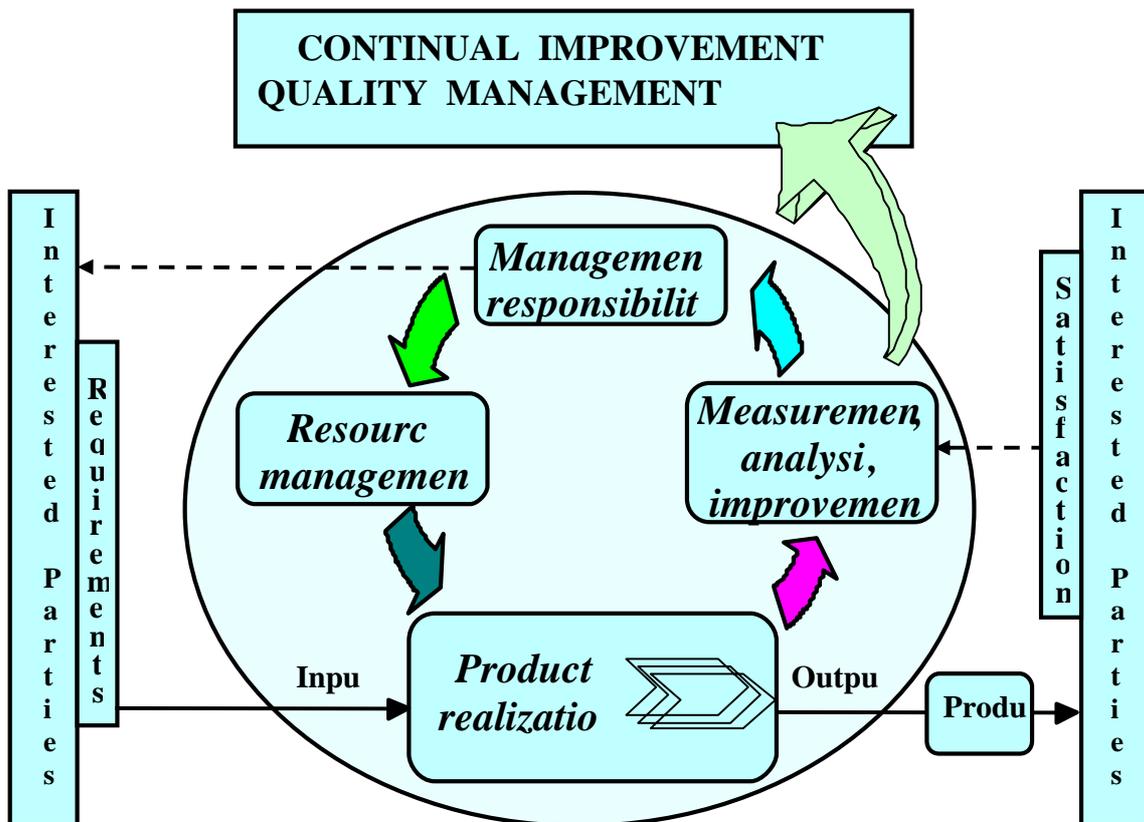


Figura 1.3 modelo de proceso (ISO 9004:2000)

1.5 Calidad en los servicios turísticos de Cuba

El producto turístico está constituido por los atractivos, las facilidades y la accesibilidad. Los atractivos se conforman por los atractivos naturales, artificiales y humanos (recursos humanos), este último define la hospitalidad, que resulta el atractivo más importante. Las facilidades se refieren al alojamiento en todas sus formas, a la industria de alimentos y bebidas, a las agencias de viajes, los arrendadores de automóviles y en forma especial, al personal capacitado disponible para entender adecuadamente a los turistas.

Se pudiera entonces plantear una definición de producto turístico: Está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de

combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que le llamamos turista [Handszuh, 1995].

Durante un tiempo la actividad turística se vio relegada a un papel secundario en las economías de los países, concibiéndose a una empresa turística como un lugar para descansar o alojarse sin mayores connotaciones competitivas o de administración. Un elemento importante en los servicios turísticos lo constituye la oferta turística, esta deberá ofrecer un conjunto de bienes y servicios que representan la sustancia del producto turístico. Estos bienes y servicios pueden ser característicos de la oferta turística o bien podrán confundirse con aquellos de otra actividad económica. Este fue el motivo fundamental por el que no se considerara, durante un tiempo, en su justa importancia económica a la actividad turística.

De esta forma relacionamos 10 reflexiones y recomendaciones (algunas de las cuales ya son realidad) emitidas por Domenec Biosca , presidente de la Asociación de Expertos en Empresas Turísticas, a raíz de su visita a Cuba, que muestran cómo debe ser la imagen que de Cuba y sus gentes, tengan sus visitantes reales y potenciales:

- **Desarrollar la calidad total**

En este sentido las compañías hoteleras que están invirtiendo en Cuba tienen sobrada experiencia de lo que los mercados emisores desean encontrar. El país aporta sus atractivos naturales, las compañías inversoras las instalaciones de alojamiento y los cubanos su proverbial simpatía.

- **Relacionarse con una amabilidad sorprendente**

Gracias a la forma de ser y a los niveles de formación del pueblo cubano, ayuda a compensar las sorpresas no deseadas, lógicas en un destino joven que crece y se posiciona.

- **Mantener al día las capacidades**

- **Trasmitir y mantener una seguridad total**

- **Una naturaleza ganadora.**
- **Agilidad en los servicios y trámites.**
- **Exhibir el folclore y la cultura popular cubana.**
- **Ofrecer productos turísticos que distraigan a los visitantes.**
- **Aplicar las nuevas tecnologías para facilitar las reservas, tanto del alojamiento, como de los productos turísticos.**
- **Excelente imagen como destino turístico, por ser sus gentes personas sencillas, cultas, entrañables, alegres, luchadoras, y con un gran sentido de la familia y de la amistad.**

1.6 El Ciclo General de Gestión

Este ciclo fue desarrollado originalmente por Shewhart, el creador del control estadístico de la calidad, fue popularizado por Deming y a menudo se le llama Ciclo Deming. Debe su nombre a que contiene las cuatro funciones generales de la Administración. Han surgido numerosas versiones, que de manera breve se explican a continuación

1.6.1 El ciclo Shewhart y Deming

Es un ciclo diseñado para ayudar a mejorar un proceso. También está diseñado para utilizarse como un procedimiento que permite averiguar las causas de los problemas, mediante un análisis estadístico. Se divide en cuatro pasos, como sigue:

1. ¿Qué es lo que se va a lograr?, ¿qué datos hay disponibles?, ¿son necesarias nuevas observaciones? De ser así, hay que planear y decidir las formas de obtener más datos.
2. Llevar a cabo el cambio que desea lograr, de preferencia, en pequeña escala.
3. Observar los efectos del cambio.
4. Estudiar los resultados: ¿qué se puede aprender o predecir?

1.6.2 El ciclo PHVA

El ciclo PHVA es muy similar al ciclo Deming. Las cuatro palabras, planear, hacer, verificar, actuar, describen muy bien las etapas de trabajo y se exponen de una manera más explícita como sigue:

Planear. Determinar las metas y los métodos para alcanzarlas.

Hacer. Educar a los empleados y poner en práctica el cambio.

Verificar. Verificar los efectos del cambio: ¿se han alcanzado las metas?, de no ser así, volver a la etapa de *Planear*.

Actuar. Empezar la acción apropiada para institucionalizar el cambio.

La **limitación** de este enfoque en la práctica está dada por el hecho de que se requiere **analizar la situación actual** antes de iniciar la aplicación de este ciclo.

1.6.2 El ciclo VA-PHVA

El pensamiento que sustenta el ciclo VA-PHVA es que usted necesita verificar o analizar la situación actual antes de empezar a planear, hacer, verificar y actuar. La lógica es correcta, pero, **¿por qué no añadir simplemente un paso de análisis en el plan?** Ese fue el propósito original de Shewhart. Si se hace así, esto permitirá conservar el ciclo original PHVA.

El ciclo PHVA modificado y mejorado

La figura 1.4 muestra un ciclo **PHVA modificado**, que conserva el propósito original del ciclo, pero **incluye los diversos mejoramientos de las otras versiones. Este es el ciclo que le recomendamos a usted.** El ciclo PHVA a menudo se representa como una rueda, tal como se muestra en la figura 1.4. Este concepto es muy importante, porque un giro de la rueda representa un ciclo de mejoramiento, que conduce al principio del siguiente ciclo. Cuando se termina un ciclo, hay dos posibilidades que se pueden seguir: controlar el proceso mejorado, o continuar con otro ciclo de mejoramiento.

Lamentablemente, las empresas, tanto a nivel mundial como nacional, emplean enfoques poco estructurados, tomados de la literatura científica sobre el tema, sin

detenerse a valorar, entre otros aspectos, la naturaleza de sus procesos y la manera de gestionarlos, la cultura de la organización, la orientación estratégica, los estilos de liderazgo imperantes y los enfoques para gestionar la calidad (Evans, 2000; Gómez Dorta, 2001; Juran, 2001; Pons, 1994; Sangüesa, Marta, 2005).

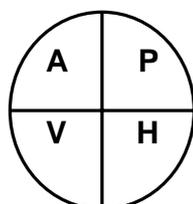
Lo anterior exige la necesidad de **diseñar procedimientos de mejora que sean “trajes hechos a la medida” de cada organización**, y permitan gestionar los procesos en el día a día, en correspondencia con las necesidades del alineamiento estratégico, para satisfacer plenamente a los clientes. Para lograr este propósito se recomienda el empleo del **ciclo PHVA modificado y mejorado** como basamento teórico.

7. Conclusión y planes futuros.

- Continuar con el mismo aspecto, o seleccionar otro aspecto.

6. Empezar una acción apropiada.

- Estandarizar, controlar y documentar.
- Continuar con la etapa de Planear si no se ha logrado el objetivo.



5. Verificar los efectos

- Comparar los resultados con el objetivo.
- Continuar con la etapa de Planear si no se ha logrado el objetivo.

1. Seleccionar el tema o producto

- Planear el programa de actividades.
- Establecer el objetivo.

2. Comprender la situación actual

- Obtener los datos y revisarlos.

3. Analizar la causa y determinar la acción correctiva.

- Diagrama Causa y efecto.
- Establecer hipótesis.
- Verificar las causas más probables.
- Determinar la acción correctiva.
 - a corto plazo o remediadora.
 - a largo plazo o preventiva.

4. Poner en práctica la acción correctiva

- Empezar una acción correctiva.
- Proporcionar una capacitación adecuada.

Figura 1.4 El ciclo PHVA modificado

Fuente: Singh Soin, 1997, p.96.

1.6.3 Relación entre mejoramiento y control

Como se mencionó anteriormente, al final de un ciclo de mejoramiento se tienen dos elecciones: poner bajo control el proceso mejorado, o iniciar otro ciclo de mejoramiento. En la figura 1.5 se ilustra este concepto. La naturaleza del proyecto que se lleva a cabo y otras prioridades influyen en la elección. El propósito de poner el proceso bajo control es conservar los mejoramientos que se han hecho, porque es muy fácil volver a caer en los antiguos hábitos y perder todo lo ganado. Por consiguiente, la capacitación y la documentación apropiadas son esenciales para ayudar a conservar los logros.

La alternativa de continuar con otro ciclo de mejoramiento, después de dejar el proceso bajo control, si no ahora, más adelante, requiere una buena documentación del proyecto actual, el análisis, la validación, las decisiones que se tomaron, los logros y lo que falta por mejorar. Si se cuenta con esa información, eso hará que el ciclo siguiente de mejoramiento sea más fácil y rápido.

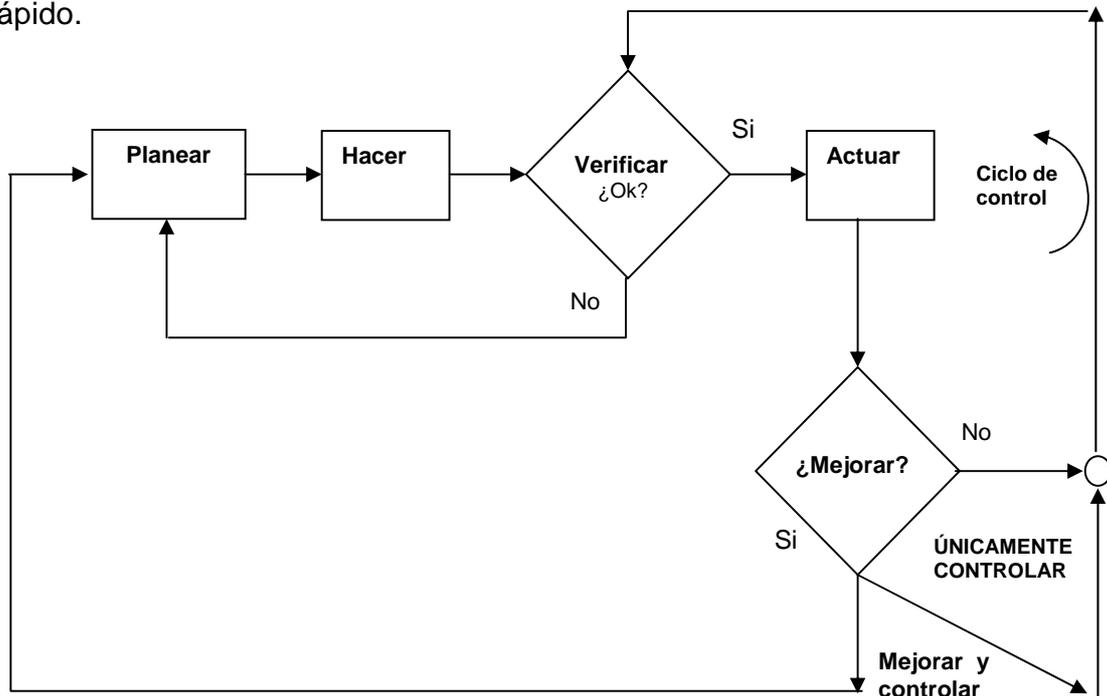


Figura 1.5 La relación entre control y mejoramiento

Fuente: Singh Soim, 1997, p.97.

Los problemas que se presentan en las empresas cubanas y de los países en vías de desarrollo, en general, para adoptar alguna de las alternativas anteriores, se centran en una inadecuada gestión de los procesos, la falta de alineamiento de las estrategias con la gestión del día a día, el empleo no adecuado de enfoques y herramientas para el control de gestión, así como la aplicación insuficiente de modelos para gestionar los cambios que provoca todo proceso de mejora.

1.6.4 Beneficios del ciclo de mejoramiento PHVA

El ciclo de mejoramiento PHVA brinda varios beneficios (Singh Soin, 1997), (Villa, Eulalia; Pons, 2006), entre los cuales se destacan los siguientes:

1. Asegura un programa en el cual se ha convenido para la terminación del proyecto.
2. Asegura el análisis, la verificación y la eliminación de los modos de fallos más probables.
3. Facilita la puesta en práctica de controles para supervisar y administrar el nuevo proceso mejorado.
4. Crea las condiciones para la capacitación permanente y la actualización de la documentación que se requiere en cada ciclo de mejora.
5. Evita la reaparición de las causas que provocan los problemas, mediante la estandarización de los procesos mejorados.

1.7 Conclusiones parciales

- La Calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, también denominado Excelencia donde Inicialmente el enfoque era hacia la calidad del producto, después hacia los clientes y posteriormente hacia todos los grupos de interés de la organización.
- Las empresas que deseen sobrevivir en los mercados actuales y crear beneficios para todos los grupos de interés, deben adoptar enfoques de administración centrados en la calidad, que consideren como mayor riqueza corporativa al hombre y que incorporen como hábito cultural la mejora continua de todos los procesos en la empresa para incrementar el valor entregado al cliente.
- La serie de normas ISO 9000 no presenta un método ni expone como debe medirse la calidad de los procesos de prestación de servicios, aunque muestra los componentes de un sistema de calidad general, y puede ser aplicado tanto para los procesos de producción como para los de servicios.
- Los ocho principios de gestión de la calidad pueden ser utilizados por la dirección como base para diseñar un Sistema de Gestión, que considere las necesidades de todas las partes interesadas, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar el procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos, mediante la utilización de diferentes métodos y técnicas, así como, el diagnóstico de la organización; para la fundamentación de dicho procedimiento se parte de una caracterización del objeto de estudio que en este caso es el proceso de alojamiento del Hotel Jagua perteneciente al grupo Gran Caribe de Cienfuegos, lo cual posibilitará conformar el algoritmo de trabajo de acuerdo a las condiciones específicas de dicha organización.

2.2 Caracterización general del Hotel Jagua

El Hotel Jagua con un estilo constructivo que responde a los códigos del racionalismo de los años 50, caracterizado por líneas rectas, planta libre, sobriedad y la utilización de colores pasteles, está ubicada en una pequeña península de la parte norte y central de la Bahía de Jagua conocida con el nombre de Punta Gorda. Desde este lugar se domina visualmente las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo del Escambray. Por su emplazamiento se considera un **Hotel de Ciudad**, donde predomina un cliente de circuito, de mediana edad.

Su construcción está estrechamente vinculada a la historia de Cuba. Fue en el año 1956 cuando se comienzan a realizar los primeros trabajos dentro de los jardines del Palacio de Valle, auspiciado por un magnate del hampa neoyorquina Meyer Lansky que representaba la Gult and Caribbean Tourist Circuit, apoyado por el dictador Fulgencio Batista. El objetivo de esta compañía era convertir el Palacio de Valle en un casino de juego y crear un confortable hotel que sirviera de alojamiento a turistas y mafiosos norteamericanos.

Con la llegada del Primero de Enero de 1959 se frustran los intentos de convertir a la ciudad en un antro de vicios y corrupción y la instalación pasa a la Asociación

Nacional de Playas Públicas y Atracciones Turísticas, bajo la dirección de Luis Leyva quien resultó ser el primer directivo revolucionario.

La inauguración del hotel tiene lugar el 28 de Diciembre de 1959, con motivo a celebrarse la Convención Nacional del Club de Leones de Cuba pero oficialmente comenzó a brindar sus servicios a partir del 31 de Diciembre.

Nuestro Hotel con Domicilio Legal en calle 37 #1 e/ 0 Y 2, Punta Gorda, Cienfuegos, es una empresa adscripta a una Organización Superior de Dirección, que es la Casa Matriz del Grupo Hotelero Gran Caribe, con Personalidad Jurídica Propia y Domicilio Legal en Calle 7ma No 4210 e/ 42 y 44 Miramar, Ciudad de La Habana.

Gracias a un extenso proceso de remodelación al que se vio sometida la instalación se recuperó su estilo distintivo de los años 50. En estos momentos, se cuenta con una capacidad ocupacional de 149 habitaciones de las cuales 13 son cabañas, 2 suites y 134 dobles, cuenta con un Restaurante clásico con capacidad para 180 comensales bien acomodados, una mesa buffet con comida tradicional e internacional, un bar lobby que funciona las 24 horas del día con una variada gama de vinos, ron y licores, un Snack Bar que funciona como cafetería, piscina que cumple las normas internacionales, y un cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía. Además se brindan otros servicios adicionales como son alquiler de cajas de seguridad, servicio de Internet, cambio de moneda, telefonía, TV cable, alquiler de coches. Además cuenta con una galería de arte donde se realiza la expoventa de cuadros de reconocidos artistas del territorio, la misma es atendida mediante contrato a través del Fondo de Bienes Culturales, y existen otras ofertas culturales, respondiendo a los servicios exigidos para un hotel 4 estrellas.

2.2.1 Objeto Social de la entidad

El *Objeto Social* de nuestra instalación se rige por lo aprobado en el Grupo Hotelero Gran Caribe, por el Ministerio de Economía y Planificación, modificado y contenido en la Resolución 3470 con fecha 28 de Febrero del 2001, modificado en acuerdo No. 276 de fecha 16 de marzo del 2005 siendo este último:

- *Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras y extrahoteleras propias o de terceros, de distintas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero, pudiendo ejecutarlas agrupándolas bajo distintas marcas que actuarán como nombre comercial.*
- *Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extrahoteleras, en Moneda Librementemente Convertible y con las autorizaciones correspondientes en Moneda Nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.*
- *Vender, promover y comercializar en forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones.*
- *Otorgar franquicias para la comercialización de sus productos, servicios y marcas en Cuba y en extranjero.*
- *Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero-medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajo distintas modalidades y categorías, incluidos hoteles SPA.*
- *Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.*

2.2.2 Planeación estratégica del Hotel Jagua

Misión

Satisfacer a cada momento a nuestros clientes sobrepasando sus expectativas, brindándoles un servicio de excelencia y personalizado en un ambiente distintivo.

Visión

Hotel preferido por todos los clientes, con atractivos deseados por su estilo distintivo funcional y elegante, colocando a nuestro hotel gran caribe jagua como insignia de la ciudad de Cienfuegos y líder en la industria turística del país.

Principio que nos rigen:

- Respeto: *Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.*
- Responsabilidad: *Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.*
- Trabajo en equipo: *Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.*
- Delegación: *Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para superar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.*

Nuestros valores

- *Patriotismo y moral revolucionaria*
- *Integridad*
- *Honestidad*
- *Responsabilidad*
- *Sentido de pertenencia*
- *Cooperación*
- *Alcance de los Objetivos y Metas*
- *Calidad en el desempeño de labores*
- *Estabilidad*
- *Hospitalidad y Cortesía*

- *Superación continua e Innovación*

2.3 Estructura organizativa y sus funcionamientos

El Hotel Jagua cuenta con una plantilla aprobada de 131 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma (tabla 2.1), así como, una estructura organizativa que se muestra en el anexo 2.

Tabla 2.1 Categoría Ocupacional

| <i>Departamentos</i> | CATEGORÍA OCUPACIONAL | | | | |
|---------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| | D | T | S | O | TOTAL |
| <i>Dirección</i> | 1 | 3 | 0 | 1 | 5 |
| <i>Finanzas</i> | 1 | 8 | 0 | 0 | 9 |
| <i>Recursos Humanos</i> | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| <i>Seguridad</i> | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| <i>Compras</i> | 1 | 1 | 3 | 0 | 5 |
| <i>Comercial</i> | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 |
| <i>Servicios Técnicos</i> | 1 | 2 | 1 | 9 | 13 |
| <i>Alojamiento</i> | 1 | 0 | 21 | 1 | 23 |
| <i>Recepción</i> | 1 | 0 | 9 | 0 | 10 |
| <i>Gastronomía</i> | 1 | 1 | 23 | 0 | 25 |
| <i>Cocina</i> | 1 | 0 | 0 | 23 | 24 |
| <i>Cabaret</i> | 1 | 0 | 5 | 0 | 6 |
| <i>Recreación</i> | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Total | 12 | 23 | 62 | 34 | 131 |

2.4 Condiciones que brinda el servicio al cliente

Quienes visiten esta instalación tendrán la oportunidad de disfrutar de 149 habitaciones climatizadas, con TV por cable, servicio de agua caliente, teléfono y servicio a la habitación (Este último, si lo pide).

Los objetivos, responsabilidades y actividades del departamento Ama de Llaves va dirigido a:

- Garantizar la imagen, ambientación e higiene del área de alojamiento del hotel, permitiendo que el cliente se sienta satisfecho y proporcionándole una estancia grata.
- Aplicar las normas y procedimientos establecidos en los manuales del área.
- Con los medios, equipos e insumos necesarios lograr un trabajo eficiente y con calidad.
- Garantizar la limpieza, confort, y orden de las habitaciones
- Organizar, distribuir y controlar todos los insumos, lencería, equipos y otros medios
- Controlar diario el estado de las habitaciones

2.4.1 Características del proceso de alojamiento

El Hotel Jagua cuenta actualmente con 149 habitaciones las cuales se clasifican en:

- Doble
- Matrimonial
- Suite

Consta de siete plantas con la misma cantidad de habitaciones del lado este y oeste, aunque en la primera planta se encuentran las habitaciones denominadas cabañas ubicadas en el área de piscina y mayormente son utilizadas en clientes

que se encuentran de paso en el hotel por las facilidades de parqueo y demás que ofrece.

El departamento Ama de Llaves (figura 2.1) tiene en plantilla fija a 12 camareras, de ellas 10 realizan el servicio en 13 ó 15 habitaciones por camarera y las dos restantes son Jefas de Brigada y supervisan el trabajo de las demás por lo que solamente atienden cuatro habitaciones diaria por cada una de ellas.

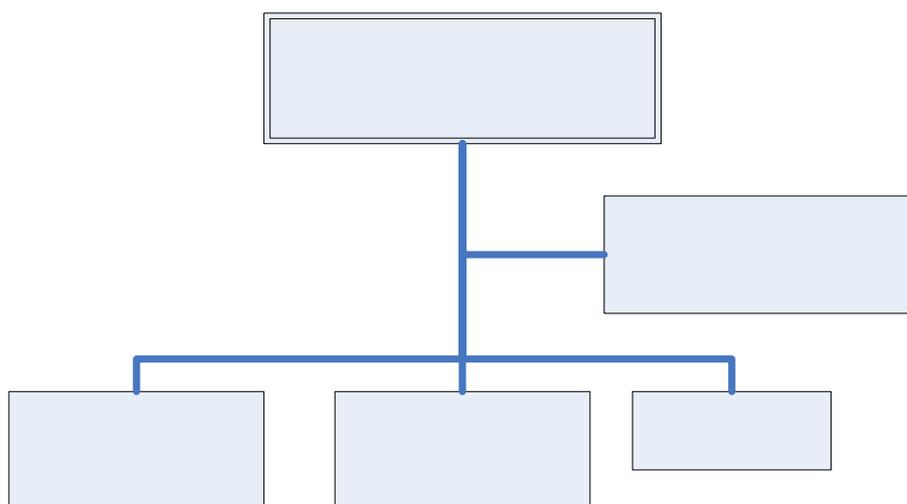


Figura 2.1 Organigrama del Departamento de Ama de Llaves

2.4.2 Lista de actividades por puesto en el área de alojamiento

Carpetero

Da la acogida al cliente y le proporciona toda clase de información con relación al Hotel y a los servicios de éste.

Brinda asesoría e información general a los clientes ante eventualidades, en especial aquellas cosas que constituyan afectación al cliente.

Canaliza las correspondencias escritas y telefónicas con los huéspedes tanto internos como externos.

Mantiene en todo momento normas de cortesía y buen trato.

Canaliza con el Jefe de Carpeta las solicitudes de reservas.

Jefe de De
Ama de

Camareras de
habitaciones

Camara
otras

Conoce detalladamente la ubicación de las habitaciones y los precios, así como las distintas formas de pago.

Opera con la documentación inherente a las reservaciones y recepción.

Conoce acerca de las características y equipamiento de las habitaciones y su incidencia en los precios.

Controla las llaves de las habitaciones.

Realiza cambios de habitaciones ante eventualidades o solicitudes.

Solicita auxilios médicos cuando un huésped lo requiera.

Mantiene actualizado el archivo de recepción.

Supervisa la limpieza general de la recepción y el lobby.

Vela por el cuidado y control de todos los recursos de su área.

Camarera

Realiza la limpieza de las habitaciones.

Reporta los objetos olvidados por el huésped.

Realiza el acondicionamiento de las habitaciones.

Realiza la limpieza y acondicionamiento del baño.

Diariamente revisa y limpia su carro auxiliar para surtirlo de lo necesario.

Participa en los inventarios mensuales.

Da a conocer al huésped cualquier información que solicita en torno a los servicios del hotel.

Mantiene en todo momento normas de cortesía y buen trato.

Orienta a los clientes acerca de las medidas de evaluación u otras relativas a la Defensa Civil y planes contra catástrofe.

Realiza revisiones periódicas a las habitaciones.

Vela por el cuidado y control de todos los recursos de su área.

Ama de Llaves

Supervisa toda la operación realizada por el personal de acuerdo con las normas establecidas.

Elabora programa de limpieza general en las áreas exteriores, ventanas, techos, etc.

Supervisa los inventarios de medios básicos mensualmente y tramita los informes de faltantes y sobrantes, realizando informes mensuales de la existencia en ropería. Hace reportes para mantenimientos y da seguimiento a la solución de los problemas.

Supervisa los períodos de vida de los suministros usados en su área.

Tiene control de las llaves usadas por la camarera y de las llaves maestras.

Envía a Recepción el informe de roturas y pérdidas incurridas por los clientes, en correspondencia con el daño.

Confecciona en original y copia el informe de irregularidades.

Supervisa la calidad de la limpieza en las diferentes áreas del Hotel en conjunto con la Ingeniera de Calidad del hotel.

El Hotel recibe dos tipos de clientes: los que vienen en grupo que hacen su reservación por adelantado y los que llegan de improviso simplemente para hospedarse por el período que soliciten. Estos últimos realizan su solicitud a carpeta y allí se le llenan los documentos pertenecientes a los servicios que se le prestarán, incluyendo el pago, y se le hace entrega de la llave de la habitación donde fue ubicado.

En el caso del cliente que llega en grupo, el servicio comienza cuando bajan de su vehículo, es recibido por el portero y por la relacionista pública la cual da la bienvenida y brinda un cóctel cortesía del hotel, anunciándoles los servicios que este ofrece y problemas puntuales que puedan existir en esos momentos.

Mientras sucede el recibimiento y bienvenida, el guía o representante gestiona y chequea la reservación realizada con anterioridad por la agencia y una vez que esté todo en orden le es entregada la llave a los clientes los cuales suben a sus respectivas habitaciones.

2.5 Diagnóstico estratégico de la organización

El diagnóstico estratégico se realizó determinando las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Grupo Hotelero. A continuación se presenta solamente el resultado aprobado y con la prioridad otorgada a cada uno de los aspectos principales.

Debilidades:

- 1 Endeudamiento progresivo
- 2 No uso adecuado de la planeación estratégica y operativa
- 3 Débil orientación al cliente
- 4 Falta de trabajo en equipo
- 5 Indefinición de líneas de producto de Gran Caribe y su no correspondencia con la imagen que proyecta
- 6 Insuficiente nivel de experiencia y conocimiento en el desarrollo de la actividad turística

Amenazas:

- 1 Disminución del ritmo de desarrollo por limitaciones en las fuentes de financiamiento
- 2 Aumento de la competitividad y agresividad comercial
- 3 Creciente agresividad del gobierno de los EE.UU. y de la propaganda anticubana
- 4 Quiebra de líneas aéreas vinculadas a Cuba
- 5 Fusión de grandes turoperadores con asientos de avión y habitaciones hoteleras

- 6 Poco aprovechamiento de potencialidades de integración y desarrollo en los territorios
- 7 Limitada integralidad de los sistemas de estimulación

Fortalezas:

- 1 Gran concentración de instalaciones en los polos de alta demanda
- 2 Identificación del Grupo con los valores históricos y culturales
- 2 Reconocimiento de la marca Gran Caribe
- 3 Estar asociado a cadenas de prestigio internacional
- 4 Altas competencias profesionales, nivel cultural y especialización del personal
- 5 Contar con instalaciones clásicas de la hotelería cubana y marcas extrahoteleras reconocidas internacionalmente

Oportunidades:

- 1 Fortalecimiento y posicionamiento de Cuba como destino en la región
- 2 Tendencia al incremento del turismo internacional y la situación geográfica
- 3 Prioridad del sector dentro de la política gubernamental
- 4 Ambiente de seguridad del país
- 5 Aplicación del perfeccionamiento empresarial
- 6 Características del pueblo cubano
- 7 Nuevas posibilidades de superación

A partir de obtener el diagnóstico estratégico y haber definido las principales características internas y externas de nuestra organización se elaboró la matriz de impactos cruzados con la participación del Consejo de Dirección (anexo 3).

2.6 Fundamentación del procedimiento de mejora para el servicio turístico

La mejora de la calidad no es el resultado de un trabajo “artesanal”. Entiéndase por esto, que no es la consecuencia del trabajo de grupos o personas aisladas en

la organización. Debe existir un procedimiento para la mejora, que sea estandarizado, generalizado y repetible. Esto indica la necesidad de que el procedimiento que se use para la mejora sea documentado correctamente para facilitar su posterior uso y aplicación a toda la empresa.

Cuando una organización desea implantar un Sistema de Gestión basado en procesos, las acciones a emprender según ISO 9001:2000 se pueden resumir en cuatro grandes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
- La mejora de los procesos en base al seguimiento y medición realizada.

En el primer paso se obtiene una visión global de los procesos de interés para la organización. En el segundo se describe (gráficamente y textualmente) cada uno de los procesos. Ésta descripción obliga a la introducción de indicadores que permiten evaluar su funcionamiento que se realiza en el tercer paso.

Por último, el paso 4 introduce modificaciones pertinentes en el modelo inicial de procesos.

Para el cumplimiento de estos requisitos se seguirá el procedimiento de mejora continua propuesto por el profesor Cáravez, Yamil [1] [2] [3], fundamentado y aplicado en diversas instalaciones turísticas del territorio.

2.7 Procedimientos de Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS)

La mejora del desempeño organizacional es siempre el resultado de un esfuerzo organizado. Las mejores prácticas indican que para que la mejora se convierta en realidad se necesita de un método. Existen dos ventajas fundamentales de trabajar la mejora metódicamente:

- Se puede administrar más efectivamente el proceso de cambio, logrando que la etapa de transición sea menos dolorosa para la organización.

- Al utilizar una secuencia estructurada es posible lograr una más eficaz prevención de los errores del proceso de mejoramiento y su recurrencia.

Antes de iniciar una explicación de los procedimientos propuestos es útil estudiar el hecho de que existen dos escenarios de acción en cualquier proceso de servicio. La mejora de la calidad requiere el estudio y por consiguiente su adecuación a las características de estos escenarios. No obstante, debe aclararse que de ninguna manera debe perderse el concepto de proceso completo o ínter funcional, la idea que debe prevalecer es que un proceso de servicio “viaja” por dos escenarios diferentes. La figura 2.2 muestra como funciona la Mejora Total de Procesos de Servicios (MTPS) para una organización cualquiera.

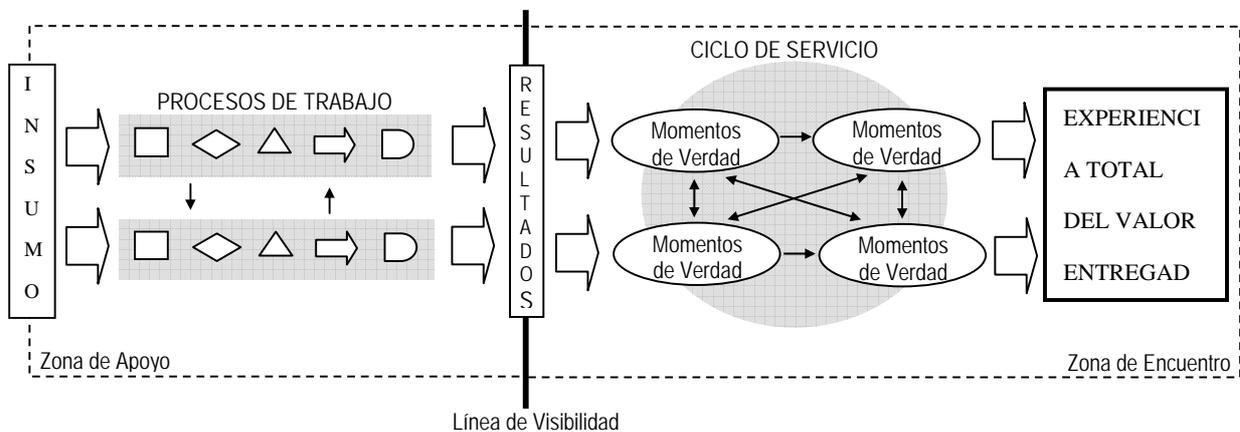


Figura 2.2 La acción en cadena de la Mejora Total de Procesos de Servicio

Zona de Apoyo

Esta zona es donde se realizan todas las operaciones y actividades necesarias para preparar el encuentro del cliente con la organización. En esta zona el cliente no participa directamente en el proceso. De manera que es posible la estandarización y la automatización de muchas actividades. En esta zona la mayoría de los procesos se comportan como procesos de la empresa y en muchos casos de manera muy similar a un proceso en línea de manufactura.

Estos procesos entregan como resultados elementos de la Experiencia de Valor del Cliente que no pueden ser proporcionados por otros procesos. Los procesos de esta zona aportan los “insumos” necesarios para la realización de las operaciones en la Zona de Encuentro, estos son:

- Ambientales
- Estéticos
- Tangibles Entregables
- Informativos
- Económicos

El elemento fundamental de esta zona es el proceso de trabajo que proporciona los resultados. Este proceso de trabajo recibe insumos que pueden generarse o no dentro de la zona, pero que son necesarios. Como en cualquier proceso pueden participar varios departamentos funcionales y es necesario la definición de las relaciones Cliente - Proveedor.

Línea de Visibilidad

Aquí termina una zona y comienza la otra. Es el umbral de participación del cliente. Generalmente en esta parte se “entregan” los resultados de la Zona de Apoyo para que sean utilizados en el encuentro. Esta visión gráfica de la mejora no debe confundir la intención final. Es necesario recordar que el proceso es único y que lo más importante es el resultado final, pero para evitar errores que conduzcan al fracaso estas ideas deben ser consideradas. A manera de resumen la Línea de Visibilidad, es la interfase en donde la empresa pierde el “poder” sobre el proceso y se lo entrega al cliente.

Zona de Encuentro

En esta parte el cliente participa en todas las actividades del proceso. El objetivo final en esta zona es maximizar el impacto del cliente en cada uno de los momentos de la verdad. Esta zona se caracteriza por un alto contenido de participación humana y por ende la mayor probabilidad de fallos. El éxito de la gestión en esta zona está relacionado con una adecuada preparación de los empleados y la correcta implementación del autocontrol mediante el otorgamiento de poder o empowerment. En esta zona se generan los resultados que van a completar la Experiencia de Valor del Cliente:

- Ambientales
- Estéticos
- Contacto Humano
- Tangibles Entregables
- Sistémicos
- Informativos
- Económicos

Los elementos fundamentales que componen esta zona son los momentos de la verdad y el ciclo de servicio. Este último se convierte en la materialización del concepto de proceso en una Zona de Encuentro. La idea subyacente es la misma. La diferencia radica en lo siguiente, cuando para un proceso típico (como los de la Zona de Apoyo) lo importante es optimizar la secuencia de actividades o tareas de una persona o un insumo, aquí lo importante es maximizar el impacto del cliente en las actividades o tareas que realizan los empleados. Los procesos de esta zona se “alimentan” de los resultados anteriores para generar el rendimiento final. También es posible la participación de otros departamentos en el proceso, sobre todo cuando deben generarse insumos de tipo tangible o informativos.

Las ideas y conceptos que se han mencionado hasta aquí son las bases del procedimiento, y constituyen el marco filosófico del mismo. De manera que el procedimiento ha sido diseñado para que pueda aplicarse a cualquier proceso de servicio, ya sea en una organización de servicios o de manufactura. El procedimiento propuesto consta con 5 etapas que son las siguientes:

- Etapa I: Organización para el mejoramiento
- Etapa II: Conocer el proceso
- Etapa III: Ordenamiento y optimización del proceso
- Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño
- Etapa V: Mejora Continua

Como se puede notar se utiliza como base el modelo de Harrington [1997]. A este se le realizan una serie de cambios: se eliminan, incorporan y refuerzan los

elementos más débiles como consecuencia de la aplicación práctica y del estado del arte de la mejora de procesos en este momento.

En este capítulo se realiza una explicación de cada una de las etapas, actividades e interrelaciones del procedimiento. En la figura 2.3 se muestra el esquema general del procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS).

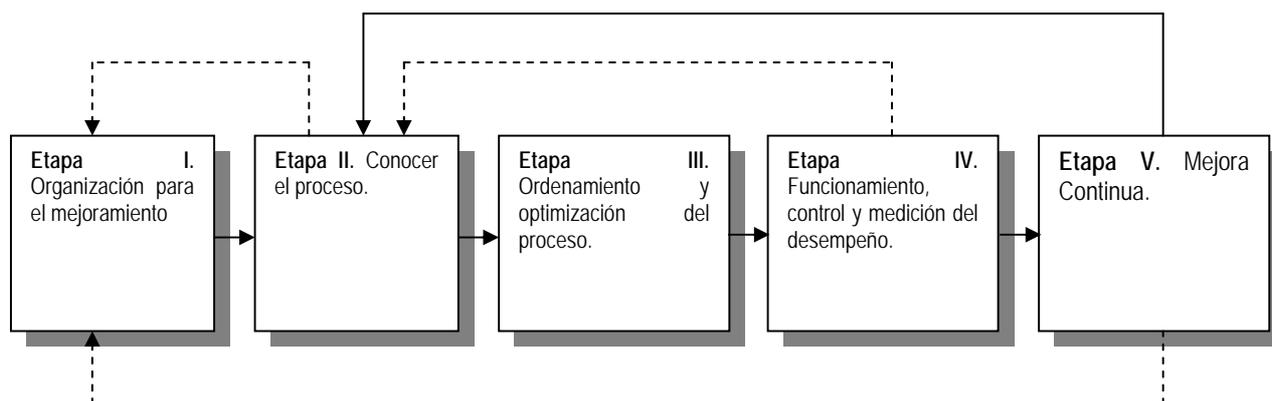


Figura 2.3 Esquema general del procedimiento de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS)

2.7.1 Etapa I: Organización para el Mejoramiento.

La Organización del Mejoramiento cuenta de siete actividades (anexo 4), el objetivo de esta etapa consiste en asegurar el éxito mediante la definición de funciones, estructuras y el logro de la comprensión y el compromiso. A continuación se exponen cada una de estas actividades haciendo énfasis en los aspectos más relevantes.

Actividad I.1: Identificar los procesos críticos en la organización.

Una vez identificados los procesos, así como la relación de estos con las distintas funciones, se inicia la selección de los procesos claves. La selección de estos se realiza por el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM), [Cáravez, 2001]. Teniendo en cuenta las peculiaridades de cada enfoque disponible para este fin, se selecciona el enfoque ponderado de selección.

Actividad I.2: Designar Responsables de Procesos y Equipos de Mejora de Procesos.

Designar Responsable de Procesos (RP).

Para tomar esta decisión se lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo con los miembros del Grupo de Facilitadores. Es importante aclarar que anteriormente, se hace referencia al EEM; a partir de este momento este recibe el nombre de Grupo de Facilitadores (GF), nomenclatura que fue adoptada por el Programa Nacional de Calidad.

Designar Equipo de Mejoramiento de Proceso (EMP).

Se conforma el EMP con miembros de las principales áreas afectadas por el proceso a sugerencia del RP y aprobado por el Grupo de Facilitadores. Se presenta al Consejo de Dirección y se discuten las nuevas tareas y retos del equipo y se define que el EMP debía tener un carácter temporal y en dependencia de los resultados que se obtuvieran se decidiría prolongar su acción.

Actividad I.3 Proporcionar educación y Entrenamiento.

Como parte de los procedimientos diseñados se desarrolla el entrenamiento del EMP y el RP incluyendo al Grupo de Facilitadores en dos grupos de temas: Introducción al mejoramiento de procesos y Herramientas para la mejora de procesos.

Actividad I.4 Definir y documentar el proceso.

En esta etapa se definen diferentes elementos que permiten documentar el proceso con el objetivo de esclarecer y unificar la idea que el equipo tiene sobre el funcionamiento del mismo y para proporcionar la información necesaria para dar comienzo a la mejora.

Actividad I.5 Enfocar el proceso.

En esta actividad se revisa toda la información recopilada hasta el momento. Enfocar el proceso persigue asegurar que todo el conocimiento y la documentación disponible hasta el momento reflejen la realidad del proceso.

Actividad I.6 Establecer las formas de medición del desempeño.

En esta actividad se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para identificar las medidas que más se ajustan al proceso y para los cuales existen posibilidades de obtener datos de manera que puedan efectuarse mediciones confiables para los indicadores de efectividad externa e interna, eficiencia y adaptabilidad del proceso.

2.7.2 Etapa II: Conocer el proceso

Actividad II.1 Conocimiento profundo de la estructura del proceso.

Desgraciadamente, la mayoría de los procesos no se conocen ni se documentan, y a menudo, cuando se hace, no existe aprendizaje. Durante esta actividad y las siguientes, el EMP presentará una imagen del proceso “tal como es” (anexo 5), analizará la estructura y los procedimientos. Para emprender esta difícil tarea existen dos herramientas, cuyo uso facilitará la comprensión de la situación del proceso como ninguna otra. Estas herramientas son:

- *El Perfil del Proceso.*
- *El Diagrama de Flujo del Proceso.*

El Perfil del Proceso

El diagrama Perfil del Proceso documenta el estado de un proceso y los planes para el futuro. En términos de navegación, establece la dirección del proceso. Sus elementos clave son:

- *La declaración del propósito del proceso*
- *El nombre del responsable del proceso*
- *Los insumos del proceso y sus proveedores*
- *Los resultados de salida del proceso y sus clientes*
- *El inicio y el final del proceso*
- *Las medidas de calidad del proceso*

Diagrama de Flujo del Proceso

Como se ha dicho hasta aquí, el EMP se concentra primero en el dibujo del Diagrama de Bloques del proceso actual, luego se comienza a elaborar el Diagrama de Flujo. Normalmente estos diagramas sólo se dirigen al nivel de actividades, pero en situaciones importantes se puede llegar hasta el nivel de tareas.

Diagramas de Flujo de Estándares

Un diagrama de flujo, conocido también como diagrama lógico o de flujo, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos. El diagrama de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

Actividad II.2 Mediciones en tiempo real de la situación del proceso.

En esta actividad el EMP se divide en grupos de dos a tres miembros. Estos equipos observan personalmente cada actividad en el proceso y entrevistan a los empleados que la ejecutan. La información típica recopilada, relacionada con cada actividad incluye los problemas que tienen el empleado, cómo se ejecuta la actividad, el tiempo que demora, un aproximado del costo, entre otros.

Esta actividad de recopilación de información está orientada a obtener los datos necesarios para la realización de la próxima actividad. Aquí se recogen los denominados “signos vitales del proceso”. Estos se describen a continuación.

La Experiencia de Valor del Cliente (para clientes externos e internos).

La Experiencia de Valor del Cliente es el resultado final de cualquier proceso de servicios. Como parte de la Etapa II el EMP necesita identificar los componentes claves que componen esta experiencia, para poder lograr un proceso que sea capaz de proporcionar este resultado de la misma manera como lo desean los clientes. Las tareas fundamentales para lograr este propósito son las siguientes, tanto para los clientes externos como para los internos:

- Inventario de los Momentos de la Verdad.
- Establecer la relación Momento Crítico de la Verdad – Característica de Calidad.
- Definir los indicadores de calidad de vida del trabajo.
- Medición.
- Identificar los Factores Críticos de la Calidad.
- Definir el Perfil de Valor del Cliente.
- Elaborar la Tarjeta de Investigación del Cliente.
- Diseñar la Experiencia de Valor del Cliente.

El diseño de la Experiencia de Valor del Cliente proporciona información valiosa para analizar el proceso y mejorarlo desde la óptica del cliente. Conocer qué desea el cliente y proporcionárselo es la única manera de ser competitivos.

El Tiempo de Procesamiento

El tiempo de procesamiento o tiempo teórico del ciclo no es más que el tiempo que realmente se trabaja en el proceso, o sea, el tiempo operativo. Tiempo que excluye los traslados de documentos, esperas, almacenamiento, revisiones y repeticiones de trabajo.

El Tiempo del Ciclo

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Este no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. Este elemento constituye un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa.

Métodos de Recopilación de Datos

Para reunir la información sobre el Tiempo de Ciclo y el Tiempo de Procesamiento de cualquier proceso existen cuatro métodos fundamentales. Ellos son:

- **Medidas finales:** en el caso de que se tengan contabilizadas las fechas de iniciación y finalización del proceso. Esta información que puede obtenerse del sistema actual de datos, revisando registros o haciendo un muestreo al finalizar el proceso.
- **Experimentos controlados:** en el caso de que no pueda obtenerse información acerca de las fechas de inicio y terminación utilizando el actual sistema de datos, o cuando la información no puede correlacionarse, los experimentos controlados pueden proporcionar los datos necesarios sobre el tiempo del ciclo.
- *Investigaciones históricas: este método sólo es aplicable para procesos repetitivos con tiempo de ciclo entre breves e intermedios. Si el proceso no se repite con poca frecuencia o ninguna, en este caso, puede ser necesario un cierto grado de investigación histórica para obtener fechas que documenten el inicio y finalización de estos procesos principales.*
- *Análisis científico: abarca la tarea de desagregar el proceso en sus componentes menores y estimar posteriormente el tiempo del ciclo para cada componente. Como ayuda para el análisis se utiliza el diagrama de flujo a fin de determinar si existen algunos subprocesos o una serie de actividades para las cuales sea posible reunir información empleando medidas finales o experimentos controlados.*

El Costo del Proceso

En su mayor parte, las organizaciones dividen su información financiera por departamentos. Como consecuencia, a menudo resulta imposible determinar el costo de la totalidad del proceso. Es aceptable la utilización de los costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual. Obtener los costos exactos requiere un gran esfuerzo y tiempo, sin mayores beneficios adicionales.

El EMP debe estimar el costo de la totalidad del proceso:

- Identificando todos los departamentos involucrados en el proceso.
- Revisando el diagrama de flujo.

Los miembros del EMP deben trabajar con los jefes de cada departamento para obtener sus estimados referente a la cantidad de tiempo que los departamentos emplean en el proceso. Otra forma de lograr una estimación del costo del proceso y que es la más utilizada, es obtener de los registros financieros los costos mensuales totales de un departamento y hacer luego que el jefe del departamento asigne los costos al proceso, utilizando los cálculos de tiempo.

Mediciones de la Efectividad, Eficiencia y Adaptabilidad del proceso.

De este tipo de mediciones se ha tratado anteriormente. En este momento se trata de realizar la medición de cada indicador definido para cada medida a través de los datos disponibles en la empresa y otros que se puedan obtener. En la etapa II deben haber quedado definidos los indicadores que más se adapten a la realidad del proceso y para los cuales existan posibilidades de obtener datos.

Actividad II.3 Análisis de los signos vitales del proceso.

Es muy importante que el EMP dedique el tiempo necesario para realizar el análisis de los datos obtenidos en la actividad anterior. El EMP necesita comprender cómo se está desempeñando el proceso y dónde se encuentran las mayores oportunidades de mejoramiento. Esto significa realizar un análisis profundo de los signos vitales del proceso. Esta actividad y la anterior ahorran un gran esfuerzo y reducen el tiempo de mejoramiento.

Existen cuatro clases de análisis fundamentales a llevar a cabo en esta actividad:

- Análisis de la Tarjeta de Investigación del Cliente
- Tiempo de Procesamiento vs Tiempo del Ciclo
- Análisis del Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad
- Diagrama de Tiempo del Ciclo – Costo por Actividad

El Análisis de los signos vitales del proceso permite alcanzar resultados que sirvan de guía para el esfuerzo de mejoramiento, entre ellas:

- Comenzar a trabajar conociendo qué se está haciendo dentro del proceso.
- Actuar con base en los datos y no fundamentado en supuestos.

Actividad II.4 Solución rápida de problemas del proceso.

Hasta este momento el EMP debe haber identificado muchas oportunidades de mejoramiento. Varias son actividades que se pueden realizar de inmediato con poco o ningún costo. Estas soluciones rápidas a menudo, pueden ahorrar dinero y/o mejorar el desempeño.

Sin embargo, existe una tarea a ejecutar en esta actividad que es realmente importante, y es crear la satisfacción del cliente interno. La próxima etapa no puede iniciar hasta que no se haya completado esta tarea. En actividades anteriores se obtienen todos los datos del Perfil de Valor del Cliente Interno. Ahora es necesario crear las condiciones para asegurar dicha experiencia.

Actividad II.5 Planeación del Proyecto de Mejora.

En este momento el EMP necesita elaborar un Plan para el Proyecto de Mejora del proceso sometido a estudio. La idea del plan es útil ya que posibilita que el EEM revise el proyecto, lo estudie para su aprobación y destine los recursos. El plan también servirá para medir el grado de avance en las primeras etapas del mejoramiento. En él se debe incluir como mínimo:

- El nombre del proceso.
- La declaración del propósito del proceso
- Una lista de mediciones y metas de mejoramiento claves.
- Calendario de ejecución del análisis.
- Los recursos necesarios para enfrentar las Etapas II y III.

2.7.3 Etapa III: Ordenamiento y Optimización del proceso

El objetivo de esta etapa consiste en mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso bajo estudio. De los procedimientos de Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) esta es la etapa más crítica e interesante. El diagrama de bloques de esta etapa se encuentra en el (anexo 6) .Las actividades y aspectos esenciales de esta etapa se describen a continuación.

Actividad III.1 Adoptar un enfoque inicial para la mejora de procesos.

Adoptar un enfoque de mejora es una tarea extremadamente importante, si se tiene en cuenta el impacto sobre los recursos y los clientes la selección de un enfoque erróneo. A continuación se hace una breve explicación de los dos tipos de enfoques disponibles para enfrentar la mejora de un proceso.

Actividad III.2 Ordenamiento y Optimización.

Una vez decidido el tipo de mejora a utilizar se inicia la actividad de mejoramiento en sí. En esta actividad entran a jugar las diferentes herramientas disponibles en cada caso, la creatividad de las personas y el trabajo en equipos. Aquí se pretende que el proceso alcance un grado de eficacia, eficiencia y adaptabilidad para satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes durante un tiempo y dar paso a la mejora continua.

Actividad III.3 Evaluación de las potencialidades de mejoramiento del desempeño.

Después de realizadas las actividades anteriores, el EMP puede tener a su disposición una cantidad de propuestas de modelos de procesos. Con el fin de decidir cuál proceso seleccionar el EMP debe realizar un análisis de mejoramiento, costos y riesgos para cada variante.

Primeramente, el EMP necesita realizar un análisis de estimados del desempeño que incluya los siguientes factores:

- Efectividad (calidad)
- Eficiencia (productividad)
- Adaptabilidad

- Tiempo de ciclo.
- Costos de las actividades/ ciclos

Además se necesita obtener los estimados de implementación para cuatro categorías:

- Costos
- Tiempo de Ciclo de la implementación
- Probabilidad de éxito
- Problemas importantes

Debe destacarse que no necesariamente el EMP debe recopilar datos para todas las categorías en ambos análisis. Se realizarán los análisis pertinentes en dependencia de la situación concreta y los datos disponibles. No obstante, si se deben recabar datos de al menos dos indicadores en cada análisis.

Actividad III.4 Decisión sobre la implementación. Elaboración del plan preliminar.

El análisis de alternativas debe presentarse al EEM junto con las recomendaciones del EMP para escoger la mejor y estudiar como deben implementarse los cambios. El EEM debe evaluar las alternativas y tomar una decisión de cómo se invertirán los recursos. Se debe elaborar un plan preliminar de implementación. Este plan puede incluir corridas de experimentos y programas piloto, con el fin de verificar los estimados de desempeño previstos anteriormente.

2.7.4 Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del Desempeño

En esta etapa se persigue el inicio del funcionamiento del proceso y la puesta en práctica de un sistema de control para el mejoramiento progresivo. El diagrama de bloques de esta etapa puede verse en el anexo 7.

Actividad IV.1 Definición del Plan Final para el funcionamiento.

Se elaborara un plan detallado para el funcionamiento del nuevo proceso. Debe conformarse un equipo de implementación que puede incluir o no al EMP y que tiene la responsabilidad de coordinar los cambios. Deben incluirse a los Equipos

de Mejora Departamental es dentro de este, de manera que los grupos de trabajo funcionales impactados con el cambio estén con el grupo que los planea e implementa. Las mejores prácticas indican que el equipo de implementación debe estar compuesto por el Responsable del Proceso, un miembro del EEM con acceso a los recursos, miembros designados del EMP y de los diferentes EMD.

Debe prepararse un plan para cada tipo de cambio. Los cambios más comunes son:

- Cambios a corto plazo: cambios que se pueden realizar en 30 días.
- Cambios a mediano plazo: cambios que se pueden realizar en 90 días.
- Cambios a largo plazo: cambios que necesitan más de 90 días para su implementación.

Actividad IV.2 Funcionamiento del nuevo proceso.

Se ejecuta el plan de implementación para lograr una efectiva utilización de los recursos. El equipo de implementación debe mantener un estricto control sobre cada cambio, con el fin de garantizar la correcta aplicación. Después de instalado cada cambio, debe medirse su impacto con el propósito de asegurar que se cumpla el objetivo y tenga un impacto sobre el proceso. Cuando se necesiten implementar cambios complejos, estos deberán pasar por una serie de ciclos de modelación para demostrar el concepto y garantizar una suave implementación.

Actividad IV.3 Establecimiento de las formas de medición del nuevo proceso.

Una vez que comience el funcionamiento del nuevo proceso se hace necesario llegar a establecer una serie de mediciones con el objetivo de controlar el proceso para su mejoramiento progresivo anexo 8.

Actividad IV.4 Diseño del sistema de retroalimentación.

Aunque la retroalimentación permanente es necesaria para los empleados involucrados en el proceso, también son necesarios los reportes de resumen del mismo personal y de la gerencia. Estos reportes deben ser informes de excepción, de tal manera que la gerencia y el empleado no pierdan tiempo con grandes

volúmenes de datos. Los informes de este tipo permiten que todas las personas involucradas se enfoquen donde pueda haber mejoramientos. En el momento de establecer un sistema de retroalimentación, se deben tener en cuenta los puntos siguientes:

- Relacionar los ciclos de retroalimentación con los individuos.
- Hacer de la retroalimentación una obligación.
- Estimular la retroalimentación positiva y negativa.
- Utilizar retroalimentación continua para mejoramientos continuos.
- Evitar el viejo proverbio “ la falta de noticias es una buena noticia”.
- Estimular los reclamos por parte de los clientes.
- Delegar responsabilidades para que se tomen acciones inmediatas.

Actividad IV.5 Medición de los Costos de la Calidad.

Uno de los objetivos principales de la Mejora Total de Procesos de Servicio (MTPS) es reducir las pérdidas ocasionadas por la mala calidad. Los costos ocasionados por una mala calidad alcanzan por lo menos el 80% de presupuesto. Costos de 50% o más por este concepto son comunes en procesos antes de aplicarse el mejoramiento. [Harrington, 1997].

Dicho en términos sencillos, el programa de Gestión de Costos de la Calidad es sólo una de las muchas herramientas que se necesita en un proceso de mejoramiento completo y al nivel de toda la empresa; sin embargo es un elemento importante puesto que dirige la atención de la gerencia y mide el éxito de los esfuerzos de mejoramiento.

2.7.5 Etapa V: Mejora Continua

En esta etapa se pone en práctica un proceso de mejora continua y se cierra el ciclo. No se debe ver como el final, sino como el comienzo de todo. La mejora continua es el comienzo del crecimiento y los primeros pasos hacia la excelencia empresarial. El diagrama de bloques de esta etapa se puede ver en el anexo 9.

Actividad V.1 Ejecución de la calificación del proceso.

Para calificar un proceso se deben seguir los siguientes pasos:

1. Evaluar el proceso utilizando la lista adecuada de requerimientos (este paso debe ser desarrollado por el equipo de mejoramiento del proceso).
2. Solicitar un cambio en el nivel de calificación por el *Responsable del Proceso*.
3. Preparar y enviar informes sobre el status del proceso al comité de revisión que será el *Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)*.
4. Presentar al EEM los datos correspondientes al cambio del proceso.
5. El jefe del EEM debe enviar una carta al Equipo de Mejoramiento de Procesos para el cambio de calificación del proceso.
6. El EEM debe recompensar al Equipo de Mejoramiento de Procesos por sus logros.

Actividad V.2 Evaluación del impacto del cambio sobre los clientes y la organización. Reconocimiento y retribución.

Para evaluar cómo influye en la organización la mejora de procesos, deben plantearse otro grupo de mediciones, ahora orientadas a evaluar el impacto de la mejora en el desempeño organizacional. Este otro grupo de mediciones están relacionadas con el comportamiento de los factores críticos de cada uno de los grupos de interés. A continuación se describen las mediciones fundamentales que pueden utilizarse para medir el impacto de la mejora.

Actividad V.3 Realizar el Benchmarking del proceso.

Una definición sencilla de Benchmarking pudiera ser: “el proceso continuo de comparar procesos, productos, servicios y prácticas contra la competencia, los líderes de los diferentes sectores industriales y dentro de la organización con el fin de obtener mejoras en el desempeño”.

Actividad V.4 Entrenamiento avanzado de los equipos.

En este momento, el EMP debe sentir la necesidad de tener herramientas más complejas para lograr metas aún más altas. Entonces el EEM debe iniciar un proceso de entrenamiento avanzado para incrementar la capacidad de los equipos. El contenido de este entrenamiento puede incluir:

- Despliegue de la Función Calidad (QFD)
- Las siete nuevas herramientas administrativas
- Planeación de sistemas de la empresa
- Técnicas para el análisis de procesos
- Análisis / diseño estructurado
- Análisis del valor
- Ingeniería de información
- Benchmarking
- Costos de la calidad

2.8 Conclusiones parciales

- El éxito en la aplicación de los procedimientos se basa en los conocimientos y creatividad de las personas que le dan vida al proceso, permitiendo utilizar el principal potencial de la calidad en un proceso de servicio.
- En el análisis del diagnóstico de la organización podemos constatar que la alta gerencia puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, debido a que el cuadrante Fortaleza/Oportunidades es el que presenta mayor promedio matricial, implicando mayor acciones estratégicas en este sentido.
- La aplicación del procedimiento diseñado requiere que la empresa sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos bien definidos en términos de entradas, secuencias de trabajo, salidas y requerimientos que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de mejora continua.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL GRAN CARIBE JAGUA

3.1 Introducción

En el presente capítulo se describe la aplicación del procedimiento para la mejora de la calidad del proceso de Alojamiento. Teniendo en cuenta el tiempo asignado para la realización de esta investigación, se realizó el procedimiento para los dos primeros requisitos generales del mismo.

3.2 Etapa I: La identificación y secuencia de los procesos de Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la aplicación de dicho procedimiento en el Hotel Gran Caribe Jagua se desarrollarán en orden cada una de sus etapas y actividades.

3.2.1 Actividad I.1 Identificar los procesos críticos en la organización.

La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve y trabaja sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno. Se tomó como referencia los procesos identificados en la investigación realizada en el Hotel La Unión (ver referencia [3]) y para llegar a identificar los procesos conformes a la institución objeto de estudio se llevan a cabo diferentes entrevistas a los jefes de departamentos.

La determinación de los procesos parte de un análisis de trabajo con un grupo de expertos, y no de una retroalimentación directa de los jefes de departamento. Esto se debe a las características propias del medio en que se desarrolla el trabajo, en este caso una institución hotelera.

En opinión del autor de este trabajo, la decisión anterior permitirá simplificar el tiempo de análisis y, a la misma vez, permitirá obtener una información de partida muy superior en calidad a la que se pudiera obtener de la realización de un muestreo directo a los jefes de departamento, para que los mismos expresen su opinión sobre el tema.

La primera tarea realizada fue la selección de los expertos, utilizándose para ello los criterios siguientes:

1. Lograr que estuvieran representados todos los grupos de interés:
 - 1) directivos, 2) técnicos, 3) servicio, 4) obreros.
2. Lograr una representación por departamento.
3. Conocimientos generales de los procesos principales en el Hotel.

Con vistas a dar cumplimiento a los criterios de selección antes mencionados, se estratificó la población total de personas (Tabla 2.1), conformada por la suma de todos los miembros de cada uno de los grupos de interés. Luego, fue determinado el número de expertos, el cual fue de diez (anexo 10). A partir de aquí y, sobre la base de los criterios de selección anteriormente expuestos, se determinaron los miembros del equipo, según se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Datos generales de los expertos seleccionados

| No. del experto. | Ocupación dentro del centro | Facultad a la que pertenece |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1 | Directivo | Departamento de dirección |
| 2 | Técnico | Departamento de comercial |
| 3 | Directivo | Departamento de alojamiento |
| 4 | Servicio | Departamento de gastronomía |
| 5 | Obrero | Departamento de cocina |
| 6 | Servicio | Departamento de alojamiento |
| 7 | Directivo | Departamento de recursos humanos |
| 8 | Técnico | Departamento de servicios técnicos |
| 9 | Servicio | Departamento Cabaret |
| 10 | Obrero | Departamento de servicios técnicos |

Seleccionados los expertos, previa consulta con los mismos, se convocó a una sección de trabajo, utilizando las ventajas de una entrevista individual. La

utilización de esta técnica permitió realizar un debate con cada uno de los expertos, es decir, pudiendo estos participar en la sesión en diferentes horarios, garantizándose la participación de la mayoría de ellos al no estar obligados a coincidir de manera presencial en un espacio físico específico a una hora determinada. Además, el uso de esta técnica de trabajo, evitó la inhibición propia que ocurre en las sesiones de opinión donde existen diferencias jerárquicas entre los participantes, todo lo cual posibilitó obtener el máximo de información necesitada para los análisis posteriores.

Los resultados de esta sesión de trabajo se pueden apreciar en el anexo 11 donde aparecen los procesos identificados, agrupados en ocho procesos, teniendo en cuenta los principales factores para la identificación y selección de los mismos.

Teniendo identificados los mismos, iniciamos la selección de los procesos claves de la institución hotelera objeto de estudio, usando la misma selección de expertos anteriormente calculada, se convoca a una segunda sección de trabajo, en la misma fue aplicada la técnica de trabajo Brain Storming (modalidad escrita de la Tormenta de Ideas). La convocatoria de trabajo para la sesión se muestra en el anexo 12, una vez desarrollada la sesión de trabajo de los expertos, se realizó el análisis y resumen de cada una de las opiniones vertidas por ellos, dando lugar a un grupo de características de calidad incipientes anexo 13.

Las características de calidad obtenidas constituyeron la base de la tercera sesión de trabajo con los expertos. Esta vez la labor se centró en que vertieran su opinión sobre el nivel de importancia que le ofrecían a cada uno de los procesos claves determinados según las características de calidad identificadas anteriormente, utilizándose para esto una escala de puntuación de uno (1) a cinco (5) puntos, en la que éste último sería el de mayor nivel. Los objetivos de esta sesión fueron: determinar el nivel de importancia de cada proceso respecto al resto y, determinar si existía concordancia (avalada estadísticamente) entre los expertos, pasándose a cada implicado las indicaciones de trabajo que aparecen en el Anexo 14.

Los resultados de la tercera sesión, mostrados en el Anexo 15, fueron procesados con el software estadístico SPSS versión 15.0, determinándose que realmente

existía concordancia entre los expertos, Anexo 16, pues para un nivel de confianza establecido del 5% la prueba arrojó como resultado que para un p-valor de 1%, es aceptable la concordancia.

Adicionalmente, se determinó el nivel de importancia de cada proceso (Anexo 16), según el orden de mayor a menor rango, mostrándose que el proceso más apreciado por todos los expertos es el de Alojamiento. En segundo lugar, está el Proceso de Restauración, seguido del Proceso de Recepción y, de Animación y Eventos Especiales, así como el Aprovechamiento y Almacenaje.

Composición del Proceso de Alojamiento

El proceso de Alojamiento está compuesto por diferentes subprocesos que se muestra en el anexo 11. En el proceso participan áreas tales como, Departamento de Recepción y Ama de Llaves, cada uno con sus características específicas para la prestación del servicio de alojamiento. Existen otros departamentos como Mantenimiento, Economía, Abastecimiento e Informática, que también participan en el proceso, pero su interacción no es relevante y no se tendrá en cuenta en este trabajo.

El hospedaje es el servicio más productivo para un hotel y la calidad del mismo depende del Departamento de Recepción. Es por ello que su misión es asistir al huésped en todo momento, desde su llegada hasta su salida, porque el cliente busca servicio y confort reflejado en una buena relación precio-valor [4]. Entre los clientes internos del Departamento de Recepción se identifican además todas las gerencias del hotel, como parte de lo que se llama “círculo de servicio al huésped” [5], indistintamente del departamento a la cual pertenece, depende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los huéspedes. Todo está en función de una comunicación rápida y efectiva, que permita el flujo de información entre todos los clientes internos.

Departamento de Recepción: La actividad fundamental del personal de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio, así como, proporcionar a los

clientes alojados información útil con el objeto de hacerles confortable y placentera su estancia, además de promover el uso de los demás servicios que ofrece el hotel.

Ama de llaves: La limpieza de las habitaciones está a cargo del servicio de Ama de llaves[6], que coordina sus actividades juntamente con la recepción, además es responsable de: limpieza del hotel en general; control de los suministros de lencería y artículos de limpieza; coordinación de los servicios de lavandería y tintorería; custodia de las llaves maestras del hotel; solicitud de los servicios de mantenimiento para algunas de las áreas bajo su responsabilidad; custodia de objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones del hotel; organización de reuniones periódicas con su personal; y asistencia a reuniones de la Gerencia General con otros jefes.

3.2.2 Actividad 1.2 Designar Responsable del Proceso.

En el método de asignación de la responsabilidad del proceso a una ó más persona, se tomó la decisión de convocar a una sesión de trabajo a los miembros del proceso de alojamiento, lo que trajo consigo numerosos debates y opiniones, permitiendo enriquecer el resultado. Debido a las características del proceso de alojamiento que se subdivide en dos grandes áreas (dpto. recepción y ama de llave) se designan dos responsables que en este caso se determino que fueran la ama de llave y el jefe de carpeta, lo cual estuvo fundamentado por las siguientes razones:

- Por ser los principales responsables funcionales del proceso
- Por ser ambos miembros permanentes del consejo de dirección
- Por tener poder de decisión y acceso a los recursos en la instalación
- Favorable opinión de los trabajadores respecto a la experiencia y capacidad de liderazgo

Designar Equipo de Mejoramiento de Proceso

En la primera tarea a realizar por los Responsables del Proceso antes seleccionados será la de designar el Equipo de Mejoramiento del Proceso (EMP), conjuntamente con el Consejo de Dirección de la organización para que no se generen obstáculos y ganar todos en experiencia a la vez (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Equipo de Mejora del Proceso

| Departamento | Integrantes |
|---------------------|---|
| Recepción | 1. Recepcionista 2. Jefe de Carpeta |
| Ama de Llaves | 1. Supervisora 2. Ama de Llaves 3. Camarera |
| Total | 5 |

3.2.3 Actividad I.3 Proporcionar educación y Entrenamiento.

La educación y el entrenamiento son esenciales para cualquier organización que quiera implementar el cambio que representa la mejora de procesos, la capacitación referida a la Gestión de la Calidad Total era poca, aunque algunos miembros han recibido cursos en la Escuela Hotelería y Turismo, tales como: Actualización para camareras, Calidad en los servicios, Atención y trato al cliente, Entrenamiento en hospitalidad entre otros.

3.2.4 Actividad I.4 Definir y documentar el proceso.

Se definen diferentes elementos que permiten documentar el proceso con el objetivo de esclarecer y unificar las ideas que tiene el equipo sobre el funcionamiento del mismo y proporcionar la información necesaria para dar comienzo a la mejora. Los resultados de la documentación, así como la descripción de las actividades fundamentales del proceso se representan en los Anexos 17, 18, 19.

3.2.5 Actividad I.5 Enfocar el proceso.

En esta actividad se revisa toda la información recopilada hasta el momento. Enfocar el proceso persigue asegurar que todo el conocimiento y la documentación disponible hasta el momento reflejen la realidad del proceso. Los resultados alcanzados por el EMP en el desarrollo de esta actividad fueron:

- Definir el principio y fin del proceso. Se acordó que los establecidos reflejan correctamente el alcance del proceso y están acordes con el propósito del proceso. Por tanto no fue necesario realizar ningún cambio.
- Revisión de los resultados e insumos. Se decide no agregar ni eliminar ningún elemento anteriormente definido.
- Revisión del Diagrama de Bloques. Se concluye que el diagrama realizado reflejaba correctamente las principales actividades del proceso y permite la comprensión del propósito del proceso para cualquier tipo de usuario.

3.2.6 Actividad I.6 Establecer las formas de medición del desempeño.

En esta actividad se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para identificar las medidas que más se ajustan al proceso y para los cuales existen posibilidades de obtener datos de manera que puedan efectuarse mediciones confiables para los indicadores de efectividad externa e interna, eficiencia y adaptabilidad del proceso.

Las medidas identificadas para cada uno de estos indicadores en el proceso bajo estudio se pueden observar en las tabla 3.3 a la 3.5.

Tabla 3.3 Efectividad del Proceso

| <u>Medida</u> | <u>Descripción</u> |
|-----------------------------|---|
| <i>Efectividad Interna.</i> | |
| Resultados Rechazados | Se refiere a cualquier tipo de resultado, tanto para clientes primarios, secundarios e internos, que hayan sido rechazados por no cumplir los requerimientos de calidad. También se incluyen los rechazos de insumos de los proveedores (aunque estos sean indicativos de falta de efectividad de otro proceso debido a que afectan la efectividad del proceso). Se mide en unidades de productos rechazados. |
| Dinámica de las Ventas | Indica las variaciones en los volúmenes de reservaciones como un reflejo de la falta de efectividad. Se mide en unidades |

| | |
|-----------------------------|--|
| | monetarias. |
| Demoras en el Servicio | Refleja la magnitud de las demoras en el servicio al cliente. Se mide en unidades de tiempo. |
| Capacidad de Servicio | Referido a la capacidad de atender clientes al mismo. Se mide en cantidad de clientes. |
| <i>Efectividad Externa.</i> | |
| Quejas de los clientes | Refleja la cantidad de quejas emitidas por los clientes en un período de tiempo. Se mide en cantidad de quejas y de ser posible en unidades monetarias del costo aproximado de cada queja. |
| Satisfacción del cliente | Indica la satisfacción según los puntajes promedios de los diferentes atributos de la <i>Tarjeta de Investigación del Cliente</i> . Se mide en porcentaje. |

Tabla 3.4 Eficiencia del Proceso

| Medida | Descripción |
|--|---|
| Tiempo de ciclo por unidad de salida | Refleja el tiempo empleado por el proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida. |
| Tiempo adicional por unidad de salida | Indica el tiempo adicional (transportes, demoras, almacenamientos) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida. |
| Tiempo de procesamiento por unidad de salida | Indica el tiempo de procesamiento (trabajo) del proceso para generar una unidad de salida. Se mide en unidades de tiempo por unidades de salida. |
| Personas empleadas por unidad de salida | Se refiere a la relación entre la cantidad de personas que participan en el proceso y las unidades de salida generadas. Se mide en cantidad de personas por unidad de salida. |

Tabla 3.5 Adaptabilidad del Proceso

| Medida | Descripción |
|---|--|
| Tiempo promedio de respuesta a solicitudes especiales | Refleja el tiempo promedio que se invierte en responder a una solicitud especial en comparación con los tiempos estándares. Se mide en unidades de tiempo. |
| Porcentaje de solicitudes especiales. | Indica el porcentaje de solicitudes especiales a las que se dio respuesta en un período de tiempo. Se mide en porcentaje. |
| Capacidad de Respuesta. | Refleja el tiempo real que se invierte en responder a una solicitud especial en comparación con los tiempos estándares. Se mide en unidades de tiempo. |

3.3 Etapa II: Conocer el proceso

El objetivo de esta etapa consiste en asegurar el éxito mediante la definición de funciones, estructuras y el logro de la comprensión y el compromiso.

3.3.1 Actividad II.1: Conocimiento profundo de la estructura del proceso

El Perfil del Proceso.

Esta herramienta permite al EMP plasmar de manera gráfica y con sus interrelaciones toda la información recopilada hasta el momento. Sirve además como marco de discusión y guía para analizar la estructura del proceso presentando una imagen “tal como es”, y posibilita la comunicación gráfica y escueta del porqué de su existencia y las medidas de calidad para evaluar su desempeño. El diagrama mencionado para el proceso bajo estudio se puede observar en el anexo 19.

Diagrama de Flujo de Estándares

Luego de la elaboración del Diagrama de Bloques, se construye el Diagrama de Flujo (anexo 20) como última etapa para lograr el conocimiento de la estructura, interrelaciones y flujo de tareas del proceso, para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la organización.

3.3.2 Actividad II.2: Mediciones en tiempo real de la situación del proceso

La Experiencia de Valor del Cliente (para clientes externos e internos)

1. Inventario de los Momentos de la Verdad.

Para detectar los Momentos de la Verdad se realizan una serie de observaciones al servicio de alojamiento, teniendo en cuenta que no todos los Momentos de la Verdad implican interacción con el empleado. Primeramente se calcula el número de observaciones a realizar. La población se compone de la cantidad de turistas nacionales y extranjero que visitaron el hotel en el período de febrero a mayo del 2008. La cifra de turistas físicos ascendió a 2'743, las unidades de muestreo son

los clientes que se alojan en la instalación. Se aplica un muestreo aleatorio simple, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra la cual se calcula por la expresión:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

p: Proporción muestral o su estimado.

q: Se calcula (1-p).

E: Error permisible.

z: valor de z para un nivel de significación dado.

Para el cálculo se fija un nivel de confianza 95 %. Los valores utilizados fueron p = 75.8 % y q = 24.2 %, los cuales representan la cantidad de turistas que arriban al hotel por paquete y directos respectivamente, es decir, por la vía de turismo organizado se recibe la mayor cantidad de clientes, además se fijó un error permisible de E = 0.07, el valor de z para un nivel de significación de 0.05 es z = 1.96, el número de observaciones resulta ser de 138.

Con las observaciones no se pueden identificar todos los Momentos de la Verdad que se ponen de manifiesto, puesto que con las observaciones sólo se pueden percibir las acciones o impresiones que el cliente deja ver, por tanto se convoca a realizar una sesión de trabajo en grupo para obtener mayor información, para lo cual implicamos a todos trabajadores del proceso alojamiento.

Del resultado del trabajo en grupo y las observaciones realizadas, se recoge un total de 75 momentos de la verdad para el servicio de alojamiento (anexo 21).

Los momentos de la verdad obtenidos se agrupan en clases, según Albretch [1994] esta clasificación ayuda a evitar errores al intentar analizar momentos que por sus características requieren ser vistos de distintas maneras, para proceder en caso necesario a su posterior mejora; resultando ser seis clases en el servicio de alojamiento. Los momentos de la verdad agrupados por clases se pueden observar en el anexo 22.

2. Relación Momento Crítico de la Verdad - Característica de Calidad.

Momentos Críticos de la Verdad

En este momento se hace necesario seleccionar de cada clase los momentos críticos de la verdad, por tanto se seleccionan los momentos más importantes y con más influencia en concebir y realizar un servicio de calidad, para lo cual se utiliza un Método Delphi, usando la misma selección de expertos anteriormente calculada, se convoca a una cuarta sesión de trabajo, a los cuales se les entrega un formulario donde se encuentran relacionados todos los momentos de la verdad agrupados por clases, se les pide que clasifiquen cada momento de la verdad del 1 al 5; dándole más importancia a los evaluados con cinco y menos a los evaluados con uno. En la introducción al trabajo se realiza una explicación de los objetivos que se proponen alcanzar con el mismo, así como la definición de momento de la verdad (Anexo 23).

El procesamiento de los datos se hace mediante el paquete estadístico SPSS versión 15.0 para Windows utilizando la prueba no paramétrica, coeficiente W de Kendall, los resultados del procesamiento se pueden apreciar en el Anexo 24.

Para cada clase se prueba la significación estadística teniendo en cuenta el coeficiente χ^2 - cuadrado calculado con respecto al tabulado para un nivel de confianza del 95%. En todos los casos $\chi^2_{calculado} > \chi^2_{tabulado}$ existiendo comunidad de preferencia entre los expertos; el orden de importancia se determina a través de los rangos, donde a mayor rango mayor importancia (anexo 24).

Al enunciar los momentos de la verdad se hace de manera tal que represente una actuación del cliente cuando contacta con cualquier elemento del Hotel, por ejemplo, cuando el cliente observa la decoración, la ambientación etc. puede percibir la limpieza e higiene del lugar; todos son momentos de la verdad pero en la mente del cliente se reflejan como el impacto causado en el cliente por la limpieza e higiene del lugar, por lo que en cada caso, todas las situaciones recogidas en las observaciones y que son de mayor prioridad e importancia se enuncian como impacto en la mente del cliente. Este enunciado se puede apreciar en el anexo 25.

Características de Calidad.

Las características de calidad son los atributos de un servicio que se necesitan para satisfacer con éxito las necesidades del cliente a medida que este se presta. [Juran, 1993] Estas se pueden agrupar en:

- *Psicológicas. La belleza de un ambiente, el confort.*
- *Temporales. Tiempo de espera en una cola.*
- *Contractuales. Garantía de un servicio satisfactorio.*
- *Éticos. Honestidad, correcta y cortés conducta del personal.*
- *Técnicas. La claridad de las transmisiones de televisión.*

Aunque las empresas de servicios tienen características de calidad de todos los tipos indicados, las psicológicas, las temporales y éticas pueden ser especialmente importantes para los clientes.

Existen varios medios por los cuales se pueden obtener las características de calidad, entre ellas: la documentación, las normas y el trabajo en grupo con la Tormenta de Ideas (Brain Storming). Durante el estudio, se realiza la búsqueda bibliográfica relacionada con el tema y se obtienen una serie de características de calidad para el servicio de alojamiento. Se consulta a Cerra [1994] y Gallego [2000].

Posteriormente se lleva a cabo la Tormenta de Ideas con el EMP, técnica que permite obtener gran cantidad de información para la solución de problemas concretos con economía de tiempo y estimula la creatividad. En la introducción a la tormenta de ideas se realiza una explicación de los objetivos a alcanzar, así como la definición de característica de calidad. La introducción se encuentra en el Anexo 26.

Durante la misma se presenta una lista previamente definida de características que son objeto de debate, se cuenta además con la presencia de todo el personal de trabajo del servicio de alojamiento. Las características de calidad definitivas se muestran en el anexo 27.

Relación Momento Crítico de la Verdad – Características de Calidad.

En la realidad resulta muy difícil evaluar la calidad del servicio a través de los momentos de la verdad, por su propio carácter temporal. Se necesita entonces, traducir dichas situaciones en atributos medibles.

Las características de calidad resultan ser unas de las formas más usadas para medir el servicio, por esto se procede a relacionar cada momento crítico con las características de calidad determinadas anteriormente (anexo 28).

3. Definir los Indicadores de Calidad de Vida del Trabajo.

Para definir los Indicadores de Calidad de Vida del Trabajo, se tienen en cuenta los elementos que conforman la Calidad de Vida del Trabajo o QWL (Quality of Work Life).

Este perfil se define en función de las percepciones o impresiones de los empleados acerca de cómo debieran ser los ambientes laborales [Albretch, 1994].

Esta lista se somete a discusión durante una sesión de trabajo en grupo, cuya introducción se muestra en el anexo 29.

Mediante una tormenta de ideas y la reducción de listado se determinan definitivamente dichos indicadores mostrados en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Indicadores de calidad de vida del trabajo para el cliente interno

| Relación de los indicadores de calidad de vida | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sexo. • Edad. • Duración en el empleo. • Condiciones de trabajo. • Tipos y sistemas de pago. • Condiciones para brindar un servicio de calidad. • Seguridad para mantener el empleo. | <ul style="list-style-type: none"> • Atención brindada por los supervisores. • Conocimiento de las medidas, decisiones e información general que fluye en la organización. • Posibilidades de superación y realización. • Relaciones existentes entre los compañeros. • Deberes y derechos de los trabajadores. |

4. Medición.

Existen diferentes métodos para conocer las impresiones de los clientes, entre ellos los más importantes:

- *Entrevista a fondo con clientes individuales.*
- *Entrevista de grupos focos con grupos escogidos de clientes.*
- *Encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.*

Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas, en esta investigación se escoge la encuesta estadística producto a que las entrevistas resultan ser más costosas y aunque más flexibles, necesitan más tiempo; siendo este el método preciso para obtener mayor información en un menor período de tiempo.

El objetivo del cuestionario es medir la relación momento crítico de la verdad – característica de calidad según la percepción del cliente. De manera que cada característica de calidad previamente definida se convierte en una variable sujeta a medición. En el caso de los clientes internos, los indicadores de vida se convierten en las variables de medición.

Como resultado de este trabajo se obtiene una primera versión del cuestionario y para probar su fiabilidad se realiza un PRETEST (prueba del cuestionario antes de su lanzamiento definitivo). El pretest persigue probar la herramienta de medición en condiciones reales de trabajo antes de la aplicación final con el propósito de detectar si se entienden las preguntas, si está claro el objetivo, si se debe agregar o quitar algo, si el diseño gráfico es aceptable, entre otras cosas.

Clientes Externos.

Para llevar a cabo el pretest en el caso de los clientes externos, 150 personas son representativas de la prueba y se aplica en el mismo lugar y a la misma población de clientes. Durante la realización del pretest se detectan una serie de deficiencias y algunas propuestas de mejoras. Con toda esta información se realiza el rediseño del cuestionario para la implementación definitiva (anexo 30).

Para el cálculo del tamaño de la muestra se define la población que se compone de la cantidad de turistas nacionales y extranjero que visitaron el hotel en el período de enero a diciembre del 2007. La cifra de turistas físicos haciende a

38'577, las unidades de muestreo son los clientes que se alojan en la instalación. Se aplica un muestreo aleatorio simple, que garantiza la estimación del sesgo de la muestra, debían ser muestreados 1'505 cliente en función de los cálculos realizados en el Anexo 31.

Clientes Internos

En el caso de los clientes internos, durante la realización del pretest se detectan una serie de deficiencias y algunas propuestas de mejoras. Con toda esta información se realiza el rediseño del cuestionario para la implementación definitiva. El cuestionario utilizado se puede observar en el anexo 32.

La población de clientes internos se define como todos los trabajadores que laboran en el proceso de alojamiento. En este caso no es necesario calcular un tamaño de muestra puesto a que se puede trabajar con toda la población.

5. Identificación de los factores críticos de la calidad para el cliente interno y externo

El análisis final dependerá de la información que se quiera obtener

Se deberán realizar los siguientes análisis como base:

- Análisis Univariable (Estadística Descriptiva)
- Análisis Bivariable: Análisis discriminante
- Estadística no – paramétrica: Pruebas de Mann Whitney & Kruskal Wallis
- Análisis de preguntas abiertas

A través de la estadística descriptiva se puede visualizar el comportamiento de las variables, se obtiene la moda como medida de tendencia central, el rango como medida de la dispersión de los datos alrededor de la moda y la distribución de frecuencias a través de la cual se puede analizar el porcentaje de respuestas positivas o negativas.

El análisis discriminante es generador de factores críticos, en el estudio se realiza por tiempo de espera y funcionamiento del servicio en el caso de los clientes externos, este análisis permite la identificación de las variables que realmente

discriminan para que un cliente se clasifique en un grupo u otro, por tiempo de espera o funcionamiento del servicio, o en el caso de cliente interno, por condiciones de trabajo.

El análisis discriminante constituye también un filtro para realizar las pruebas no paramétricas Mann Whitney y Kruskal Wallis. Con estas pruebas se determinan, a partir de las variables obtenidas del análisis discriminante, las significativas respecto al nivel de confianza fijado para el estudio. El resultado del procesamiento y de la aplicación de estas técnicas para cada tipo de cliente se encuentra en el anexo 33 y 34 respectivamente.

Para este análisis y para facilitar la comprensión de los resultados, es válido considerar los resultados 1 y 2 (Deficiente y Malo) como insatisfacción y los resultados 4 y 5 (bueno y Muy bueno) como satisfacción. Estas clasificaciones pueden ser referidas como *Bottom two* y *Top two* respectivamente.

Con estos resultados se puede identificar las afirmaciones que representan mayores niveles de satisfacción para los clientes al tener un mayor *Top two* y las afirmaciones que representan mayores niveles de insatisfacción al tener un mayor *Bottom two*.

De las respuestas a la pregunta abierta se identifican aquellas que más se repiten. Estos datos pueden servir para corroborar los resultados obtenidos en el análisis de datos numéricos, así mismo, estos resultados pueden ser fuente de nuevos elementos de satisfacción e insatisfacción para posteriores evaluaciones.

6. Definición del Perfil de Valor de Cliente Externo e Interno.

Después de identificar los factores críticos de la calidad en cada estrato y para el cliente interno se organiza una sesión de trabajo en grupo para conformar el Perfil de Valor de Cliente Externo e Interno. Este perfil se constituye de una lista de factores cuantitativos críticos que representan el valor en las mentes de los clientes. Dicho de otra manera, es lo que el cliente desea obtener de la experiencia total del servicio con la organización.

La definición de este aspecto es un elemento de especial importancia para poder definir la oferta de servicio y diseñar un proceso que sea capaz de satisfacer dichas expectativas. En esta sesión se examinan todos los hallazgos del procesamiento y las sugerencias dadas por los clientes, mostrados en la tabla 3.7 a la 3.8.

Tabla 3.7 Perfil de valor del cliente externo para el proceso de alojamiento

| Factor Crítico | Descripción |
|---|---|
| Decoración del hotel | Se desea que sea sencilla y funcional, acorde con la arquitectura del hotel. |
| Mobiliario | Se desea que esté en consonancia con la categoría del hotel y brinde el confort necesario para la comodidad de las habitaciones. |
| Lencería | Se desea que la lencería se cambie diario, se reponga en caso de algún accidente, que la empleada esté acorde con la categoría del hotel y en armonía con la decoración de las habitaciones. |
| Formas y facilidades de pago. | Se desea que existan formas de pago que faciliten la transacción. |
| Información sobre el funcionamiento del hotel y servicio de alojamiento. | Se desea que se informe correctamente todos los aspectos relacionados con los servicios del hotel y otros complementarios característicos del alojamiento. |
| Despedida | Se debe prestar gran atención al proceso check out ya que se puede retroalimentar el proceso conociendo las opiniones del clientes. |
| Estancia en la habitación | Se desea que haya una prestación de servicio acorde con las exigencias de los clientes, que no se moleste a estos mientras descansan y que los servicios complementarios como lavandería entre otros que este puede solicitar se den con calidad y rapidez. |
| Estado de las habitaciones | Se desea que los efectos eléctricos estén en buen estado en caso de estos presentar problemas, sean reemplazados o atendidos de forma inmediata por el personal de mantenimiento, debe mantener excelente higiene la habitación, así como los baños, donde no debe faltar los aditamentos higiénicos para su uso. |
| Profesionalidad de los empleados | Es importante que el servicio esté asistido por el personal necesario en caso de que se necesite transportar equipaje o conducir a las habitaciones. Se desea que el personal de servicio logre una correcta comunicación para evitar las confusiones y molestias por dichas barreras. |
| Orientación hacia las necesidades de los clientes | Se desea que se respete las costumbres del cliente, así como sus hábitos de descanso. |
| Precio de las habitaciones | El precio de las habitaciones debe de estar acorde con la categoría de estas. |
| Dominio del idioma | |
| Información al cliente | Se desea que el personal de la recepción y trabajadores vinculados al proceso brinde la información que le soliciten los clientes teniendo conocimiento de todas las actividades que se desarrollan en el hotel u otra información que estos deseen. |

Tabla 3.8 Perfil de valor del cliente interno para el proceso de alojamiento

| Factor Crítico | Descripción |
|--|--|
| Posibilidades de superación | Se desea que haya intercambio entre instalaciones y compañías, así como que se gestionen con la E.H.T. ¹ cursos de actualización en idiomas, calidad, entre otros. Contratar a profesores que organicen el curso en el hotel si la E.H.T. no tiene las posibilidades, además de las posibilidades de superación en el extranjero. |
| Orientación de la superación hacia las necesidades del puesto de trabajo | Se desea que el departamento de RR.HH. realice un trabajo orientado a informar los cursos y postgrados a fines con las necesidades del puesto de trabajo que ofertan en la E.H.T. y la Universidad de Cienfuegos. |
| Tipos y sistemas de pago | Se desea que los tipos y sistemas de pago sean capaces de motivarlo por la calidad, vinculando el pago con los resultados del trabajo. |
| Salario en correspondencia con la tarea que realiza | Se desea que se paguen las horas extras, así como que se tenga en cuenta el tipo de tarea que realizan al no estar completa la plantilla. |
| Reconocimiento a la labor que realiza | Se desea que se fomente el reconocimiento moral y material por la labor realizada. Que se reconozca al destacado y se le de seguimiento. |
| Horario de Trabajo | Se mantenga el horario actual. |
| Ritmo de Trabajo | Se desea que se cumpla con el contenido de trabajo de cada plaza para que no exista sobre cargas de trabajo, avalado por un estudio y análisis de la plantilla de cargos actual, el ritmo y contenido de trabajo de la plantilla en los dos departamentos, ver la posibilidad de mejorar el proceso de Ama de Llaves. |
| Relaciones existentes entre los compañeros de trabajo | Se desea que se incremente el número de actividades que fomenten el intercambio entre compañeros de trabajo. Deben publicarse los mejores desempeños para propiciar un ambiente competitivo interno en busca de la excelencia. |
| Actitud de la dirección respecto a los deberes y derechos de los trabajadores | Se desea que se respeten los derechos de los trabajadores, ya que se exige calidad en el servicio pero no se reconoce la labor realizada, ni las condiciones de trabajo. |
| Atención que brindan los supervisores | Se desea que los supervisores lleven a cabo el control de la calidad de las habitaciones listas y del proceso en general. |

¹ E.H.T: Escuela de Hotelería y Turismo de Cienfuegos.

3.3.3 Plan para la mejora

Para definir el plan de mejoramiento se lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo con el EMP, para ello se le entrega a cada uno de sus miembros un formulario sencillo donde se plasman los resultados de las mediciones realizadas al proceso y cada uno de ellos se trazaría una meta individual que es llevada posteriormente a un consenso durante la sesión.

Conclusiones

- En el análisis del diagnóstico de la organización podemos constatar que la alta gerencia puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, debido a que el cuadrante Fortaleza/Oportunidades es el que presenta mayor promedio matricial, implicando mayor acciones estratégicas en este sentido.
- La aplicación del procedimiento diseñado requiere que la empresa sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos bien definidos en términos de entradas, secuencias de trabajo, salidas y requerimientos que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de mejora continua.
- La serie de normas ISO 9000 no presenta un método ni expone como debe medirse la calidad de los procesos de prestación de servicios, aunque muestra los componentes de un sistema de calidad general, y puede ser aplicado tanto para los procesos de producción como para los de servicios.
- Los ocho principios de gestión de la calidad pueden ser utilizados por la dirección como base para diseñar un Sistema de Gestión, que considere las necesidades de todas las partes interesadas, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Bibliografía

Lima de Oliveira M.A. Integración de la ISO 9000 y la Gestión de la Calidad Total (GTC). BANAS QUALIDADE, N° 90, Noviembre de 1999, p. 54-56

López Hernández, C.J. Satisfacción de los clientes. Biblioteca Virtual de la Fundación Latinoamericana de Calidad, www.calidad.org, 2003

Monteiro A. Excelencia En Productos Y Servicios. BANAS QUALIDADE N° 91, Vol IX, diciembre de 1999, p.104

Pedemonte M. Sergio. Lograr la satisfacción total del cliente en un ambiente competitivo actual. Biblioteca Virtual de la Fundación Latinoamericana de Calidad, www.calidad.org, 21-1-2003

Peters T y colab. Pasión por la excelencia. Ed. Revolucionaria, La Habana, 1990
Castro Ruz, R. Chequeo de la Marcha del Perfeccionamiento Empresarial en las FAR. Granma (Ciudad de la Habana.). 12 de marzo de 1996. p.3

Crosby, P. Quality is Free / P. Crosby. - - New York: McGraw-Hill, 1979. - - 220p

Deming, W. Edwards. Quality, Productivity, and Competitive Position/ W. Edwards Deming. - - Cambridge: MIT Press, 1989. - - 200p

Gómez Dorta, R. Procedimientos para el mejoramiento de la calidad de la generación y el consumo de energía. / R. Gómez Dorta.--Tesis Doctoral; UCLV (Villa Clara), 2001. —220h.

Harrington, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. La Nueva Generación/ H. James Harrington. —Colombia: Mc Graw-Hill, 1997.-- 500 p.

Imai, M. Gemba Kaizen. / M. Imai.-- México: McGrawHill., 1998. —280p

Ishikawa, Kaoru. Introduction to Quality Control Tokyo: 3A Corporation/ Kaoru Ishikawa.—Japón: [s.n], 1991.—340p

Jurán J., Blanton G. Manual de Calidad de Jurán / G. Blanton J. Jurán. - - New York: McGraw-Hill, 2001. -- 3 t

Marsán Castellanos, J. Organización del trabajo / J. Marsán Castellanos.-- La Habana: Editorial ISPJAE ,1981. —220p

Montgomery, D.C. Control Estadístico de la Calidad / D. C. Montgomery. - - México DF: Grupo Editorial Ibero América, 1991. - - 303p

- Municio Fernández, P. Elaboración y gestión de proyectos de mejora. / P. Municio Fernández. —Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2002. —265p
- Noori, H. Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida / H. Noori, R. Radford. --New York: McGraw- Hill, 1997. --1123p
- Pons Murguía, R. Curso Oficial de Gestión por Procesos. Compilación de materiales. Tomado De: www.ucm.es/info/dsip/asignaturas/gestión/FI519.htm, 2003
- Pons Murguía, R. Gestión de la Calidad Libro/ R. Pons, Eulalia Villa.-- Universidad de Cienfuegos: Cienfuegos, 2006.-- 270 p
- Pons Murguía, R. Investigación y elaboración de procedimientos para el mejoramiento de la calidad de la producción de partes, piezas y equipos. / R. Pons Murguía.--Tesis presentada para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas; UCLV (Villa Clara) ,1994. —220h
- Pons Murguía, R. Programas de Calidad Seis-Sigma. Monografía. / R. Pons.-- Barranquilla: Universidad del Atlántico, 2005. --6p
- Taguchi, G. Quality Engineering in Production Systems / G. Taguchi. - - New York: Mc Graw-Hill, 1994. - - 296p
- Villa, Eulalia. Gestión por Procesos. Monografía. / R. Pons.--Universidad de Cienfuegos: Cienfuegos, 2006.-- 140 p
- Suárez del Villar Labastida, Alexis. Procedimiento para el mejoramiento de la calidad de los procesos. / A. Suárez del Villar Labastida. – Tesis presentada para optar por el título de Master en Ciencias Técnicas; UCF (Cienfuegos), 2007. ---87p.

Anexos

Anexo 1. Características de los servicios

| Característica | Descripción |
|--|---|
| Los servicios, salvo en algunas excepciones, no pueden medirse. | El servicio es algo dinámico, no estático. Es una función, no una estructura. De cualquier forma una operación de servicio puede relacionarse con unas medidas. |
| Los servicios no pueden almacenarse. | Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrase. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana. |
| Los servicios no pueden inspeccionarse | Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares. Es imposible separar servicios malos de buenos, por ejemplo la inspección sanitaria a un restaurante. |
| La calidad no puede determinarse de antemano. | La naturaleza de los servicios no puede determinarse de antemano, excepto en aquellos casos en que se haya prestado un servicio de la misma naturaleza a un cliente. El cliente no sabe si el servicio será o no satisfactorio si no lo compra y pasa por la experiencia. En la compra de un producto, el cliente puede mirar, examinar, preguntar e incluso hasta hacer pruebas, en un servicio esto es imposible. |
| Un servicio no tiene vida. | Los productos tienen vida, pueden ser separados y mantenidos. Los servicios tienen una duración, pero ausencia de vida, de manera que quedan invalidadas las acciones de calidad posventa. |
| Los servicios tienen | Los servicios ocurren en el tiempo. Un servicio puede |

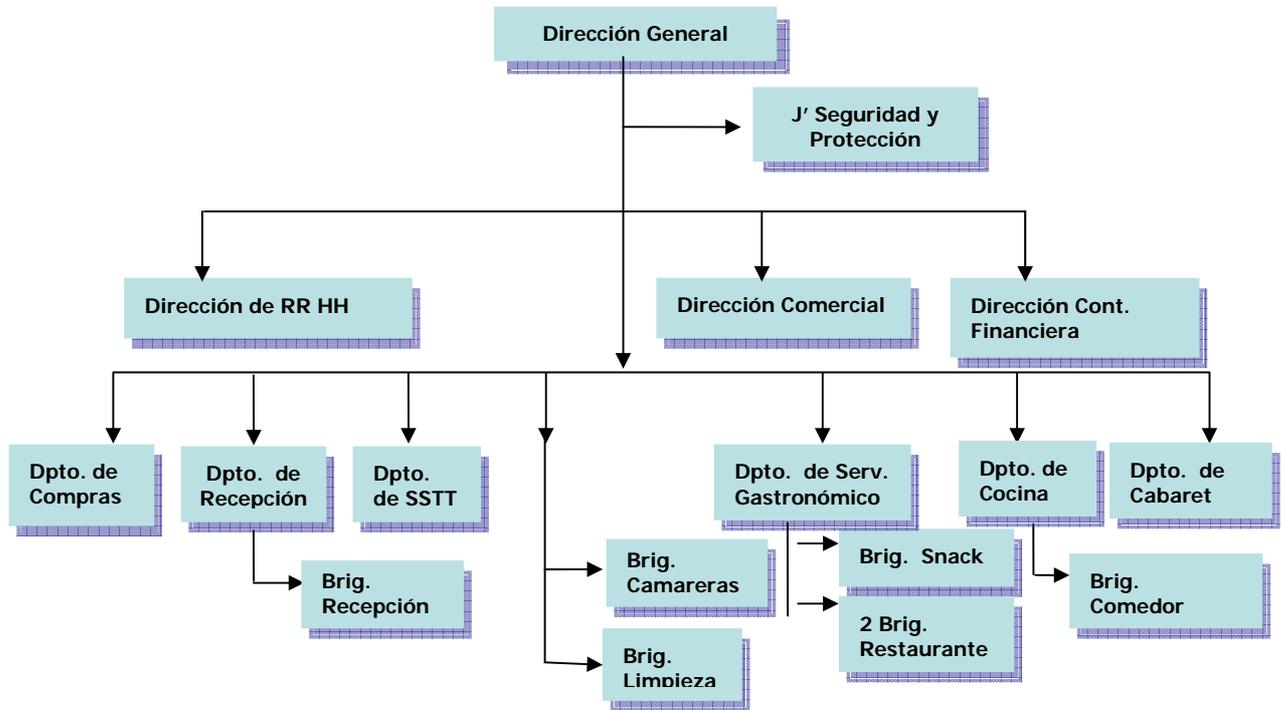
| | |
|--------------------------------|--|
| una dimensión temporal. | constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada uno de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios |
|--------------------------------|--|

Anexo 1. Características de los servicios (continuación)

| Característica | Descripción |
|-----------------------|--------------------|
|-----------------------|--------------------|

| | |
|--|--|
| <p>Los servicios se prestan tras una solicitud.</p> | <p>L</p> <p>Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: demandas instantáneas o demandas programadas. El primer punto incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios sólo a tiempos programados, por ejemplo, consultas médicas, bancos, transportes, etc.</p> |
| <p>Los servicios son más críticos en unas industrias que en otras.</p> | <p>Los servicios públicos, que cubren demandas instantáneas, han de rendir un 100% de eficacia. Esto es un nivel más alto que el que otras compañías deben ofrecer. En ciertas empresas de servicio, en las que el error de un empleado puede ser peligroso, sino fatal, el error cero como meta es un deber. En este grupo se incluyen salud, transporte y electricidad.</p> |
| <p>Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.</p> | <p>La fiabilidad humana es el complemento del error humano, así que el problema fundamental es controlar, corregir y prevenir el error humano. El alto componente humano en un servicio implica que en muchos casos un error humano sea altamente costoso, tanto para la empresa como para el cliente.</p> |
| <p>La calidad es tanto objetiva como subjetiva.</p> | <p>Es subjetiva porque tiene que ver con los deseos, sentimientos, preferencias, estados anímicos y nerviosos de los clientes y de las personas que prestan el servicio; esto es un componente intangible. Es objetiva porque tiene que ver con las medidas, con lo observable, con hechos más allá de los sentimientos, con objetos materiales externos, lo que constituye el componente tangible de los servicios.</p> |

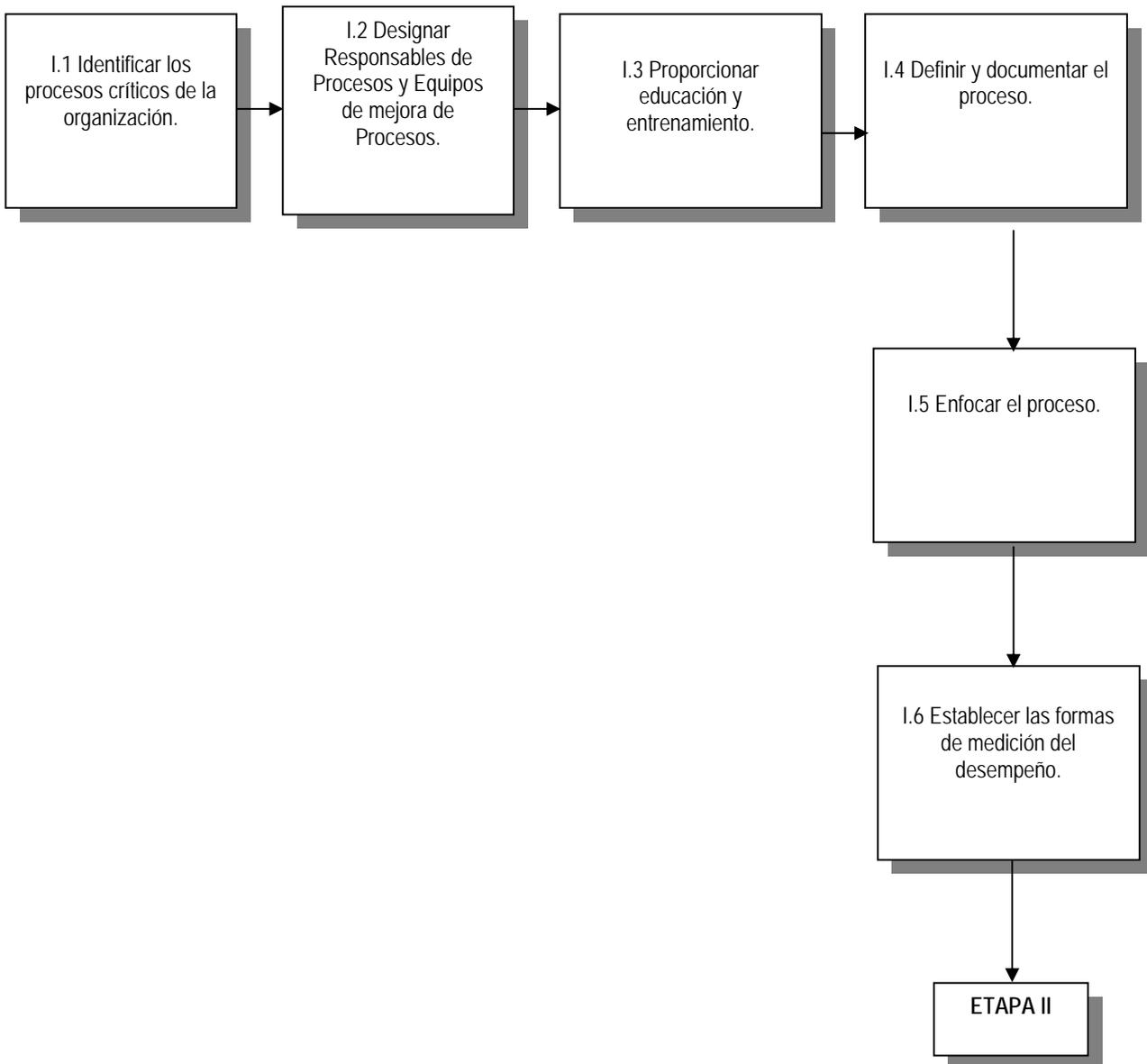
Anexo 2. Estructura organizativa, Hotel Jagua.



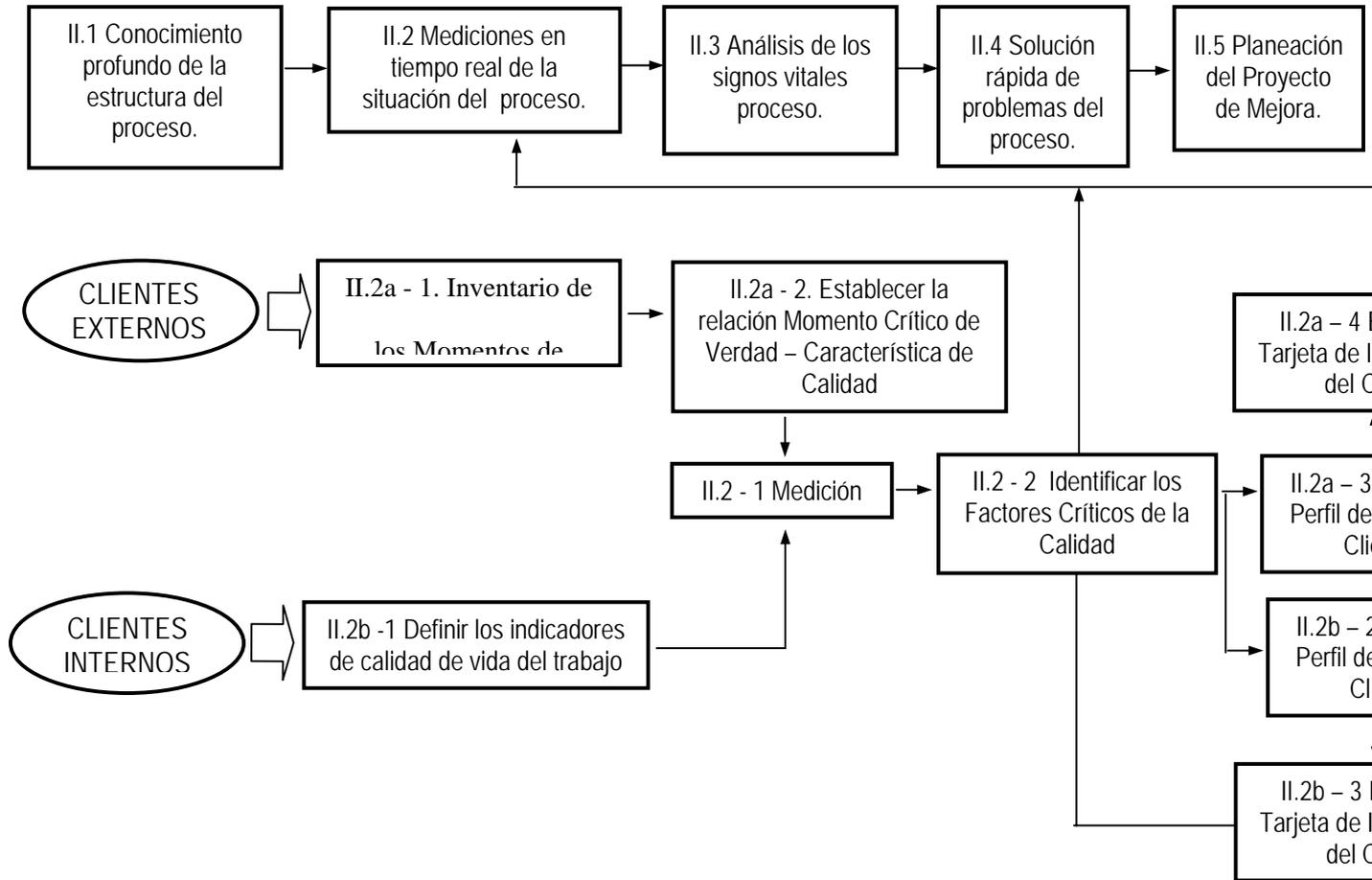
Anexo 3. Matriz de Impactos Cruzados

| | Oportunidades | | | | | | | | Amenazas | | | | | | |
|-------------|---|---|--|------------------------------------|--|---------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|---|---|
| | 1.- Fortalecimiento y posicionamiento de Cuba como destino en la región | 2.- Tendencia al incremento del turismo internacional y la situación geográfica | 3.- Prioridad del sector dentro de la política gubernamental | 4.- Ambiente de seguridad del país | 5.- Aplicación del perfeccionamiento empresarial | 6.- Características del pueblo cubano | 7.- Nuevas posibilidades de superación | 1.- Disminución del ritmo de desarrollo por limitaciones en las fuentes de financiamiento | 2.- Aumento de la competitividad y agresividad comercial | 3.- Creciente agresividad del gobierno de los EE.UU. y de la propaganda anticubana | 4.- Quiebra de líneas aéreas vinculadas a Cuba | 5.- Fusión de grandes turoperadores con asientos de avión y habitaciones hoteleras | 6.- Poco aprovechamiento de potencialidades de integración y desarrollo en los territorios | 7.- Limitada integralidad de los sistemas de estimulación | |
| Fortalezas | 1.-Gran concentración de instalaciones en los polos de alta demanda | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 0 | 3 | 0 | 4 | 0 |
| | 2.-Identificación del Grupo con los valores históricos y culturales | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| | 3.- Reconocimiento de la marca Gran Caribe | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 |
| | 4.- Estar asociado a cadenas de prestigio internacional | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| | 5.- Altas competencias profesionales, nivel cultural y especialización del personal | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| | 6.- Contar con instalaciones clásicas de la hotelería cubana y marcas extrahoteleras reconocidas internacionalmente | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Valor Promedio Matricial 3.6 | | | | | | | | Valor Promedio Matricial 2.0 | | | | | | |
| Debilidades | 1.- Endeudamiento progresivo | 3 | 3 | 0 | 0 | 5 | 0 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 2.- No uso adecuado de la planeación estratégica y operativa | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| | 3.- Débil orientación al cliente | 4 | 4 | 0 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| | 4.- Falta de trabajo en equipo | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | 5.- Indefinición de líneas de producto de Gran Caribe y su no correspondencia con la imagen que proyecta | 4 | 4 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| | 6.- Insuficiente nivel de experiencia y conocimiento en el desarrollo de la actividad turística | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 0 | 2 | 3 | 3 |

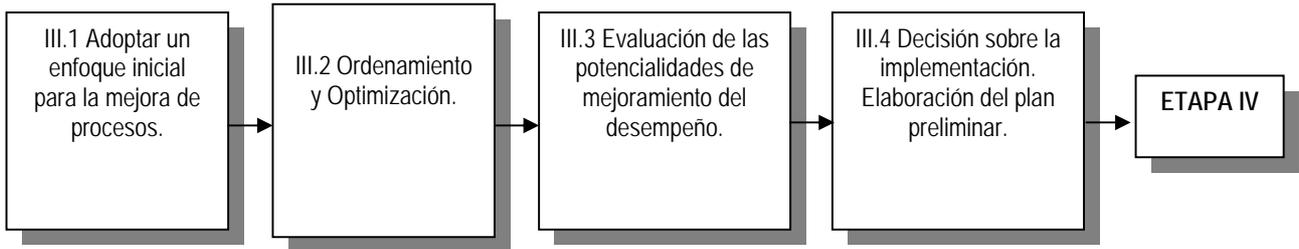
Anexo 3. Diagrama de bloques de la Etapa I: Organización para el Mejoramiento



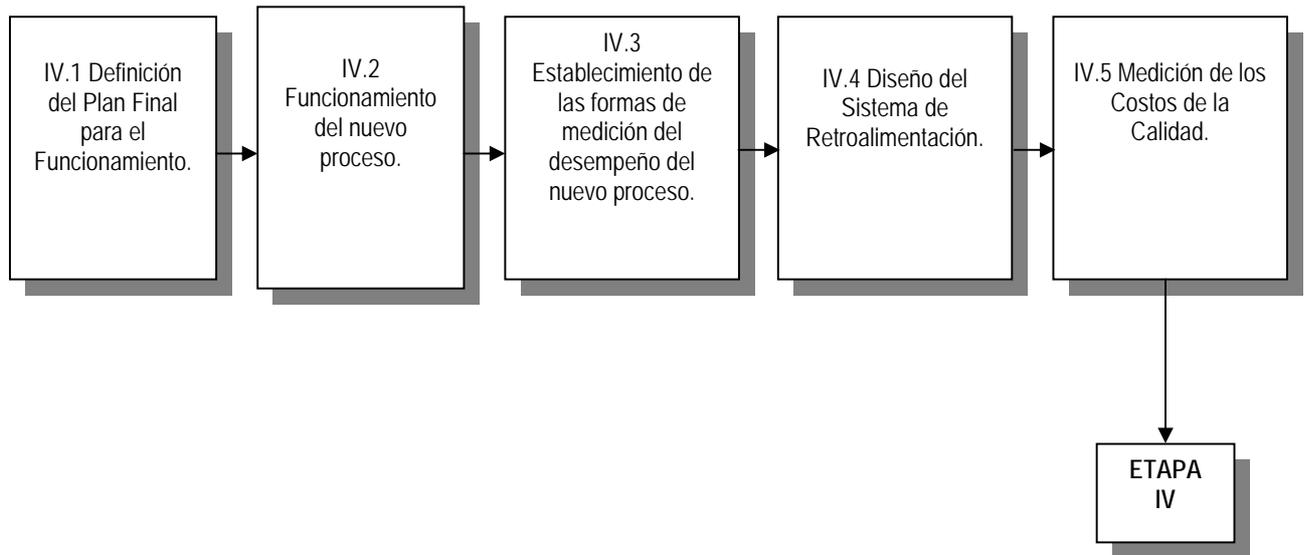
Anexo 5. Diagrama de bloques de la Etapa II: Conocer el Proceso



Anexo 6. Diagrama de bloques de la Etapa III: Ordenamiento y Optimización del proceso.



Anexo 7. Diagrama de bloques de la Etapa IV: Funcionamiento, Control y Medición del desempeño.



Anexo 8. Pasos para el establecimiento de las mediciones del nuevo proceso

Secuencia de Pasos

Dónde realizar las mediciones. El EMP debe establecer los puntos de control lo más cercano posible a donde se ejecuta la actividad, para permitir que las personas que la realicen reciban una retroalimentación inmediata y permanente.

Cuándo realizar las mediciones. Deberán efectuarse las mediciones tan pronto se haya finalizado la actividad. Posponer las mediciones puede traer errores adicionales.

Qué debemos medir. *Las mediciones a realizar deberán estar vinculadas a los elementos de Eficiencia, Eficacia y Adaptabilidad descritos en la Etapa I. Deben incluirse mediciones relativas a los clientes externos e internos para las dimensiones antes mencionadas.*

A quién debemos medir. La mejor manera de iniciar esta tarea es examinar cada actividad en el Diagrama de Flujo e identificar aquellas que tienen un impacto significativo sobre la eficiencia y la efectividad del proceso total, desde el punto de vista del cliente externo. Posteriormente se deben establecer medidas para estas actividades fundamentales.

La revisión del nivel de satisfacción del cliente interno identifica otra serie de prioridades de medidas, centrándose en las actividades que no satisfacen sus expectativas. Deben asignarse otras medidas a las actividades que requieran recursos significativos y a aquellas que proporcionan retroalimentación solo sobre el desempeño del trabajo realizado por un individuo.

Quién deberá hacer las mediciones. En esta parte, la situación óptima es que las mediciones las realice la misma persona que ejecuta la actividad, debido a que no se posterga la implementación de las acciones correctivas. A menudo, las automecisiones no son prácticas y / o imposibles. Las alternativas consisten en permitir que los colaboradores que llevan a cabo la actividad revisen mutuamente el trabajo y hacer que alguien que no forme parte de la actividad revise el output. Quien quiera que realice la medición deberá recibir entrenamiento y emplear criterios documentados para evaluar el resultado.

Quién debe suministrar retroalimentación. Esto es la aplicación del modelo de relación cliente – proveedor. La persona que recibe el output debe proporcionar retroalimentación positiva y/o

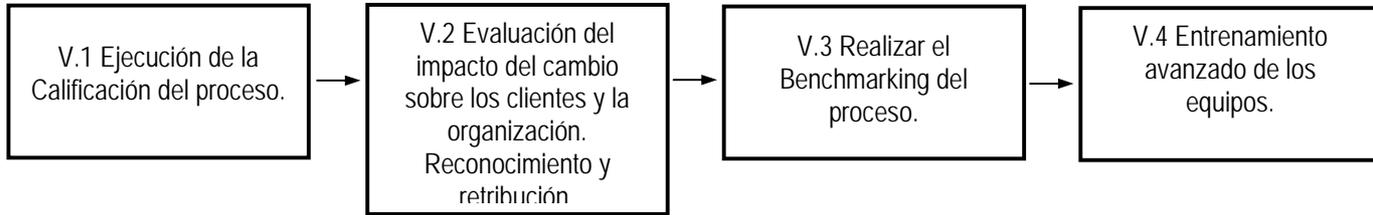
negativa, así como una crítica constructiva, a la persona o las personas que suministran el resultado.

Quién debe auditar. Deberá conformarse un equipo de auditoría de procesos con características temporales para realizar esta labor. Este equipo deberá estar compuesto por miembros designados del EEM y el o los Responsables de Procesos involucrados. Desafortunadamente, pocas empresas poseen una estructura gerencial disciplinada y el nivel de confianza requeridos para un sistema de autoevaluación, por tanto se hace necesario la ejecución de auditorías independientes. La frecuencia de auditorías deberá definirse por el EEM, pero no debe ser menor de una vez al año. Las auditorías deberán ejecutarse de manera formal y empleando procedimientos documentados de auditoría.

Quién debe fijar los estándares. Los estándares deberán ser formulados por el EMP que ha trabajado en el proceso y lo conoce y aprobados por el EEM. El EMP determinará estos estándares reuniéndose con los clientes internos y recopilando información de los clientes externos. Posteriormente se establecerá un requerimiento de manera que el empleado que está por debajo del 50% del desempeño promedio pueda utilizarlo sin dejar de cumplir el estándar.

Para los estándares de eficiencia se deberá tener cuidado teniendo en cuenta que estos no están determinados por el cliente sino controlados por el proceso, y tienen que ver con los recursos que se utilizan en él. El proceso de establecer estándares comenzará, por definirlos para un proceso en particular y luego con la realización del Benchmarking Interno. Cuando el EEM lo estime conveniente, se inician los esfuerzos de Benchmarking Externo y se renovarán los estándares o se añaden nuevos.

Anexo 9. Diagrama de bloques de la Etapa V: Mejora Continua



Anexo 10. Determinación del número de experto

Formula para calcular la cantidad de experto:

$$n = \frac{P(1-P) \cdot C}{i^2}$$

Donde

C. – constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$)

es decir para 99% - 6,6569

95% - 3,8416

90% - 2,6896

P. - proporción de error

i. - Precisión

Sustituyendo los valores $C = 3,8416$, $P = 0.04$ y $i = 0.12$ en la ecuación anterior queda :

$$n = \frac{0.04(0.96)3,8416}{(0.12)^2} \approx 10$$

Lo que se puede concluir que se deben utilizar 10 expertos.

Anexo 11. Clasificación de los procesos

| |
|--|
| Proceso de dirección: |
| ❖ Proceso de selección del personal |
| ❖ Proceso de capacitación del personal |
| ❖ Proceso de evaluación del desempeño |
| ❖ Proceso de gestión de la seguridad y salud ocupacional |
| ❖ Proceso de recompensa y retribuciones |
| ❖ Proceso de definición de la política comercial y política de clientes en coordinación con el Grupo Hotelero. |
| ❖ Proceso de reserva de habitaciones |
| ❖ Proceso de contratación. |
| ❖ Proceso de desvíos de clientes. |
| ❖ Proceso de definición de política de compras. |
| ❖ Proceso de gestión de quejas y reclamaciones del cliente. |
| ❖ Proceso de investigación de la satisfacción del cliente. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas. ➤ Entrevistas. ➤ Grupo aleatorio de Clientes. ➤ Sistema de Observación Interna. ➤ Auditoria de Calidad. ➤ Resumen de las encuestas aplicada por nuestro principal receptivo Nacional Cubatur. |
| ❖ Proceso para la atención del cliente (guest service) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cócteles de bienvenida. ➤ Tratamiento de VIP ➤ Lunas de miel, bodas y cumpleaños. ➤ Celebraciones de fechas señaladas. ➤ Aniversarios de la instalación ➤ Nuevos servicios u ofertas. ➤ Actividades especiales. ➤ Clientes repitentes. |
| Proceso de restauración: |
| ❖ Proceso para el servicio del restaurante. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para el servicio a la Carta. ➤ Para el servicio Buffet. |
| ❖ Proceso para el servicio de bares. |

Anexo 11. Clasificación de los procesos (continuación)

| |
|--|
| ❖ Proceso de preparación del servicio en cocina. <ul style="list-style-type: none">➤ Para el servicio a la carta.➤ Para el servicio buffet. |
| ❖ Proceso de gestión de seguridad e higiene de los alimentos |
| Proceso de alojamiento: |
| ❖ Proceso de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones. <ul style="list-style-type: none">➤ Mantenimiento de habitaciones vacías.➤ Limpiezas de habitaciones vacías sucias➤ Limpiezas de habitaciones ocupadas. |
| ❖ Reparación de las habitaciones fuera de orden. |
| ❖ Proceso de limpieza de áreas nobles. |
| ❖ Proceso para el servicio de cobertura. |
| ❖ Proceso para ejecutar servicios especiales. |
| ❖ Proceso para el servicio de ropería y lencería. |
| ❖ Proceso para la organización y distribución diaria del trabajo en el área de alojamiento. |
| ❖ Proceso para la organización del pantry y preparación del carro de la camarera. |
| ❖ Proceso para objetos perdidos y olvidados. |
| Recepción |
| ❖ Proceso de entradas de clientes (check in) |
| ❖ Proceso de salidas de clientes (check out) |
| ❖ Proceso para cambios de habitaciones. |
| ❖ Proceso de servicio telefónico. |
| ❖ Proceso para el cambio de divisa. |
| ❖ Proceso para el cambio de turno de recepción |
| ❖ Proceso de gestión de aprovisionamiento. |
| ❖ Proceso de auditoria nocturna |
| Proceso de animación (o recreación) |
| ❖ Proceso para la información de actividades al cliente. |
| ❖ Proceso para la realización de actividades de animación. |
| ❖ Proceso para la realización de actividades musicales. |
| ❖ Proceso para la realización de actividades culturales y de recreación. |
| Mantenimiento Técnico de las Instalaciones. |
| ❖ Proceso para el mantenimiento preventivo. |
| ❖ Proceso para el mantenimiento correctivo |
| ❖ Proceso de organización, distribución y alcance del trabajo en mantenimiento |

Anexo 11. Clasificación de los procesos (continuación)

| |
|--|
| ❖ Proceso para el control de actividades financieras. <ul style="list-style-type: none">➤ Control de cuentas y efectivos por cobrar.➤ Control del efectivo en caja y bancos. |
| ❖ Proceso para la auditoria de ingreso |
| ❖ Proceso de gestión de recursos informáticos. <ul style="list-style-type: none">➤ Elaborar los procedimientos de oficinas y computación así como códigos necesarios.➤ Implantación del sistema informático.➤ Analizar dificultades y buscar alternativas.➤ Interconexión con otros sistemas.➤ Viabilizar el servicio informático a través del correo electrónico.➤ Chequeo del funcionamiento optimo de la red.➤ Mantenimiento y actualización de los ficheros del sistema de gestión hotelera.➤ Capacitación del personal que requiera trabajar con el sistema de gestión hotelera. |
| ❖ Proceso de gestión de la seguridad informática. <ul style="list-style-type: none">➤ Garantizar la seguridad informática y protección contra virus informáticos.➤ Garantizar la salva en discos duro y soporte magnético externo de cada operación económica.➤ Cambiar las claves periódicamente. |
| Aprovisionamiento y Almacenaje |
| ❖ Proceso para el control de llaves. |
| ❖ Proceso de gestión de aprovisionamiento <ul style="list-style-type: none">➤ Gestión de abastecimiento➤ Control del estado de los mercancías➤ Conservación de las mercancías➤ Control de inventario del almacén➤ Manipulación de las mercancías. |
| ❖ Proceso para la recepción y despacho de mercancías. |
| ❖ Proceso para el control de costos y gastos. |
| ❖ Proceso de elaboración del presupuesto para la defensa. |
| ❖ Proceso para el control de movimientos inventarios |
| ❖ Proceso de elaboración de nóminas |
| ❖ Proceso de elaboración del presupuesto |
| ❖ Proceso de elaboración de balances y estados financieros |
| ❖ Proceso para el control de precio y tarifas. |

Anexo 11. Clasificación de los procesos (continuación)

| Eventos Especiales |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Proceso para la gestión de situaciones especiales y/o de emergencia.<ul style="list-style-type: none">➤ Casos de incendios y explosiones➤ Casos de muerte➤ Casos de huracanes➤ Casos de brotes diarreicos o cólera➤ Elaboración de planes para la defensa➤ Elaboración de planes de seguridad y protección |

**Anexo 13. Características de calidad emanadas de la tormenta de ideas
efectuada en la sesión de expertos**

1. Satisfacción del cliente.
2. Efecto de la calidad del servicio.
3. Influencia en los factores claves de éxito.
4. Mayor influencia en la misión y estrategia.
5. Cumplimiento de requisitos legales y reglamentales.
6. Riesgos económicos y de insatisfacción.
7. Uso intensivo de recurso.
8. Impacto en la empresa.

Anexo 14. Valoración de los procesos claves de la institución hotelera



Estimados expertos:

Luego de la segunda sesión de trabajo en que cada uno de ustedes dieron sus opiniones sobre las principales características que debían tener los procesos seleccionados, fueron extraídas las características demandadas de los mismos. Estas características son precisamente un resumen de las opiniones vertidas por ustedes.

Es por ello que Ud. Se le invita a participar en esta sesión de trabajo en grupo, que tiene como objetivo: determinar dentro de todos los procesos definidos, aquellos en los cuales se cree que sean los más importantes para la institución hotelera.

A partir de las características antes mencionadas (expuestas en la tabla que aparece a continuación) se les propone para esta tercera sesión de trabajo que determinen, en su opinión, el nivel de importancia que le confieren a cada una de ellas en una escala de uno a cinco (1 a 5). El nivel de mayor importancia es el cinco y el de menor importancia es el uno (1).

Las características que se deben tener en cuenta para la identificación y selección de los procesos claves son:

1. Satisfacción del cliente
2. Efecto de la calida del servicio
3. Influencia en los factores claves de éxito
4. Mayor influencia en la misión y estrategia
5. Cumplimiento de requisitos legales y reglaméntales
6. Riesgos económicos y de insatisfacción
7. Uso intensivo de recurso
8. Impacto en la empresa

Respecto a la votación es importante que conozcan que, en caso de considerarlo necesario, pueden otorgarle la misma puntuación a más de un proceso.

Recuerden, ¡sus opiniones son vitales!

Anexo 14. Valoración de los procesos claves de la institución hotelera (continuación)



Planilla de votación de los expertos

| Procesos | <i>Votación</i> |
|---|-----------------|
| 1. Dirección | |
| 2. Animación | |
| 3. Proceso de Restauración | |
| 4. Aprovisionamiento y Almacenaje | |
| 5. Eventos especiales | |
| 6. Mantenimiento técnico de las instalaciones | |
| 7. Recepción | |
| 8. Proceso de Alojamiento | |

Anexo 15. Resultados de las votaciones de los expertos

| Procesos Claves | <i>Votación</i> | | | | | |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | <i>E1</i> | <i>E2</i> | <i>E3</i> | <i>E4</i> | <i>E5</i> | <i>E6</i> |
| 1. Dirección | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 2. Animación | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 3. Proceso de Restauración | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4. Aprovisionamiento y almacenaje | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 5. Eventos Especiales | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6. Mantenimiento técnico de las instalaciones | 3 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 7. Recepción | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 8. Proceso de Alojamiento | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Anexo 16. Prueba W de Kendall para determinar la concordancia estadística de los expertos

Rangos

| | Rango promedio |
|---------------|----------------|
| Dirección | 2.05 |
| Recepción | 5.05 |
| Restauración | 5.55 |
| Almacenaje | 4.25 |
| MTTo.tec | 4.15 |
| E, Especiales | 4.30 |
| Animación | 4.75 |
| Alojamiento | 5.90 |

Estadísticos de contraste

| | |
|---------------------------|--------|
| N | 10 |
| W de Kendall ^a | .532 |
| Chi-cuadrado | 25.924 |
| gl | 7 |
| Sig. asintót. | .001 |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 17: Documentación del proceso de Alojamiento

1. Declaración del Propósito del Proceso.

Proporcionar a los clientes del hotel un servicio exclusivo y económico que invite a regresar, donde prime la elegancia y la cortesía mediante el uso eficiente de productos, capacidades e insumos.

2. Resultados de salida del proceso.

| Tipo de Resultado. | Resultados de Salida |
|-------------------------------|---|
| Resultados Primarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente cómodo y visualmente atractivo. • Trato amable y cortés que inspire confianza. • Rapidez en el servicio. • Información adecuada y correcta notificación de los cambios. |
| Resultados Secundarios | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de entradas y salidas de huéspedes. |
| Resultados Internos | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de cierre del turno. • Información acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas. • Reporte de las averías y tiempo de funcionamiento de los equipos. • Evaluación de los requisitos de calidad del servicio. • Información sobre el funcionamiento del servicio. |

3. Límite final preliminar del proceso.

Cuando se le da salida al huésped (check out)

4. Insumos del proceso.

| Resultado de Salida | Insumos |
|--|--|
| Ambiente cómodo y visualmente atractivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de instalación para la música ambiental en perfectas condiciones • Sistema de ventilación / extracción eficiente, donde prime la ventilación natural. • Sistema de iluminación en perfectas condiciones que aproveche la luz natural. • Mobiliario confortable y bien conservado acorde a la época que refleja el hotel. • Decoración de Plantas o flores naturales y en perfecto estado y limpieza • Adecuado sistema de insonorización que aisle los ruidos tanto de exteriores como de interiores. • Habitaciones en correcto estado de limpieza e higiene. |
| Trato amable y cortés que inspire confianza | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados competentes. |
| Rapidez en el servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados competentes. • Habitaciones listas para el uso. |
| Información adecuada y correcta notificación de los cambios. | <ul style="list-style-type: none"> • Empleados competentes. • Solicitud de información por el cliente. |
| Reporte del cierre de turno en carpeta | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de la cantidad de huésped • Información a cerca de los clientes • Reporte de habitaciones disponibles |
| Información acerca del desempeño del personal que labora en estas áreas. | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de asistencia. • Reporte de evaluación de desempeño. |

| | |
|---|---|
| Reporte de las averías y funcionamiento de los equipos. | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de reparación por avería imprevista. • Solicitud de cambio de equipos por mal funcionamiento de estos. |
|---|---|

5. Límite inicial preliminar del proceso.

Cuando se obtiene la información de entradas al hotel, nacionalidad y régimen de pensión.

6. Clientes del proceso.

| Tipo de Clientes. | Clientes Identificados. |
|-------------------|-------------------------|
|-------------------|-------------------------|

Anexo 17: Documentación del proceso de Alojamiento (continuación)

| | |
|---------------------------------------|---|
| Clientes Primarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente externo. |
| Clientes Secundarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de despacho de mercancías en el almacén |
| Clientes Internos o Indirectos | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de evaluación del desempeño. • Proceso de emisión de información en recepción. • Reparación de las habitaciones fuera de orden. • Proceso de limpieza de áreas nobles • Proceso para el servicio de cobertura • Proceso para ejecutar servicios especiales • Proceso para el servicio de ropería y lencería • Proceso para objetos perdidos y olvidados. • Proceso para la organización del pantry y preparación del carro de la camarera • Proceso para la organización y distribución diaria del trabajo en el área de alojamiento. • Proceso de evaluación del desempeño organizacional. |

7. Relaciones Cliente – Proveedor.

En el Anexo 18

8. Nombre del proceso.

Proceso de Alojamiento.

9. Elaborar un diagrama de bloques del proceso.

En el Anexo 19

Anexo 18. Relación cliente – proveedor del proceso de alojamiento

Modelo cliente – proveedor: Proceso de Ubicación de clientes

| <i>Proveedores</i> | <i>Insumos</i> | <i>Resultados</i> |
|------------------------------------|---|--|
| Huéspedes (Clientes externos) | Cliente con expectativas. Reservaciones. | |
| Agencia de viajes Turismo libre | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes externos. • Informaciones sobre los clientes. • Listado de llegada. • Documentos de identificación de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes con conocimiento de todo lo relacionado con el hotel. |
| Departamento de ama de llaves | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la revisión de habitaciones disponibles. • Informaciones sobre el estado de las habitaciones disponibles. | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes con sus tarjetas de identificación. |
| Departamento de recepción | <ul style="list-style-type: none"> • Información relacionada con el Voucher y el pago. • Información sobre el horario de la realización de Check – in. • Porteros bien preparados para recibir a los clientes en su llegada. | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes (o la guía, o el maletero) con las llaves de las habitaciones correspondientes. |
| Relacionista pública | <ul style="list-style-type: none"> • Informaciones generales sobre el hotel. • Recepción de clientes | |

Anexo 18. Relación cliente – proveedor del proceso de alojamiento (continuación)

Modelo cliente – proveedor: Proceso de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones

| <i>Proveedores</i> | <i>Insumos</i> | <i>Resultados</i> |
|--|---|--|
| Departamento de recursos humanos. | Camareras bien preparadas para realizar sus trabajos. | |
| Almacén de insumos. Departamento de Ropería | <ul style="list-style-type: none"> • Insumos para la limpieza (papeles higiénicos, jabones, amoníacs,...) • Materiales para la limpieza. • Lencerías | <ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones terminadas. • Información sobre la disponibilidad de las habitaciones. |
| Departamento de recepción. | <ul style="list-style-type: none"> • Informe del reporte gobernante. | |
| Departamento de ama de llaves. | <ul style="list-style-type: none"> • Información y distribución diaria en el departamento. • Reporte diario de las camareras. • Procedimiento de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el estado técnico de las habitaciones. • Información sobre objetos olvidados. |
| Proceso de mantenimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Personal bien capacitado para el mantenimiento de | |

| | | |
|-------------|------------------------------------|--|
| preventivo. | las habitaciones que lo necesitan. | |
|-------------|------------------------------------|--|

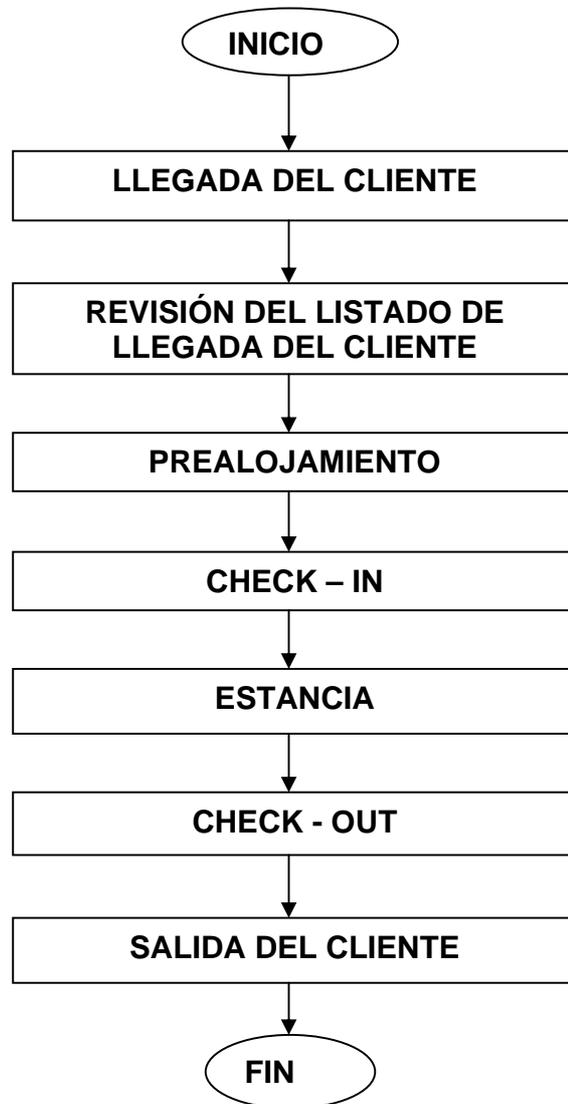
Anexo 18. Relación cliente – proveedor del proceso de alojamiento (continuación)

Modelo cliente – proveedor: Proceso de Salida de cliente

| <i>Proveedores</i> | <i>Insumos</i> | <i>Resultados</i> |
|--------------------------------|--|--|
| Huéspedes (Clientes externos) | <ul style="list-style-type: none"> • Informaciones sobre el estado de satisfacción de las expectativas de los clientes. • Documentos de identificación de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes con n... expectativas s... servicios del h... |
| Departamento de ama de llaves. | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el resultado de la revisión de los cuartos. • Informaciones sobre lo que el cliente tuvo y debe. | |
| Departamento de recepción | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de salida. • Información sobre la cuenta de los clientes. • Maleteros bien preparados para guiar a los clientes hacia la recepción • Relacionista publica para la despedida de los clientes | |

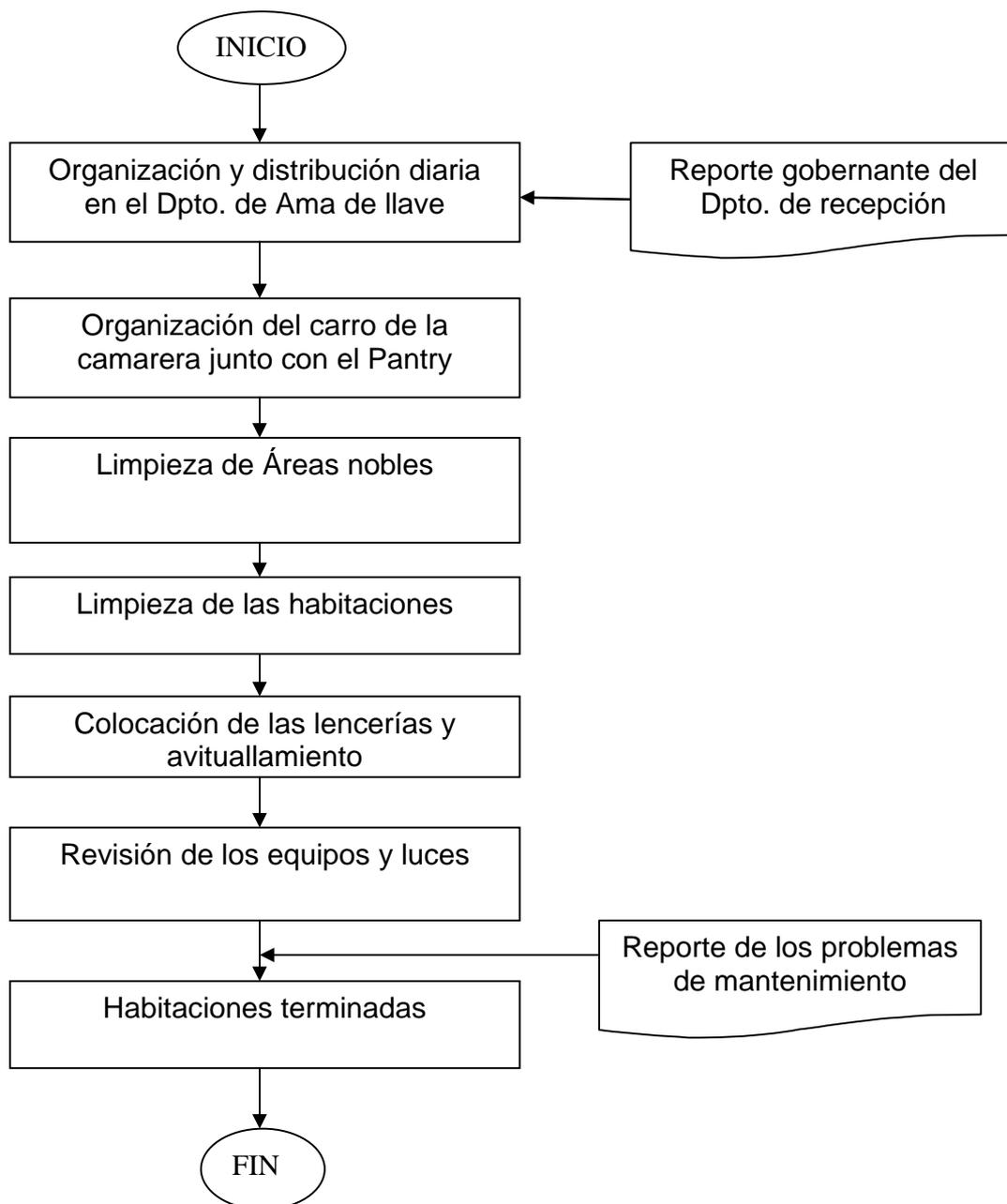
Anexo 19 Diagramas de Bloques del proceso de Alojamiento

DIAGRAMA DE BLOQUE DEL PROCESO DE ALOJAMIENTO



Anexo 19. Diagramas de Bloques del proceso de Alojamiento (continuación)

DIAGRAMA DE BLOQUE DE LIMPIEZA Y ACONDICIONAMIENTO DE LAS HABITACIONES



Anexo 21. Momentos de la verdad para el servicio de alojamiento

1. Recibimiento del grupo por relacionista publica
2. Recibimiento en carpeta
3. Tiene dificultades en la carpeta.
4. Se le entrega las llaves de la habitación
5. Observa el hotel.
6. Conversa con los trabajadores del hotel.
7. Observa el Lobby Bar
8. Observa decoración.
9. Se brinda cóctel de bienvenida.
10. Recorre el lobby.
11. Solicita información en la recepción.
12. Problemas con la comunicación.
13. Pide información sobre los servicio.
14. Habla por teléfono.
15. Se le entregan las llaves.
16. Se traslada equipaje.
17. Sube al piso en el que esta su habitación.
18. Observa la vista panorámica
19. Espera por ser atendido.
20. Se le indica el piso en que se encuentra su habitación.
21. Se le da información complementaria sobre el hotel.
22. Es conducido a la habitación.
23. Se interesa por la forma de pago.
24. Problema para encontrar su habitación.
25. Recibe y analiza la oferta del hotel.
26. Inconformidad con la habitación asignada.
27. Problema al abrir la puerta
28. El maletero le muestra la habitación.
29. Agrega inconformidad con la oferta del hotel.
30. Espera por que se haga la habitación.
31. Problema de capacidad en el hotel.
32. Problema con el tipo de habitación.
33. Realiza el pago del alojamiento.
34. Problema con la climatización de la habitación.
35. Conversa con el trío.
36. Solicitud de cama extra para la habitación.
37. Toman fotografías
38. Solicita servicio de Internet.
39. Solicita hacer llamadas internacionales.
40. Efectúa el pago.
41. Observa a los músicos.
42. Conversa con el RR. PP.
43. Problemas con el ascensor.
44. Se niega a que su equipaje se le traslade a la habitación.
45. Traslada equipaje por si mismo.
46. Efectúa cambio de moneda.
47. Demora en el check out.
48. Solicitan atención médica.
49. Solicita servicio de matutino.
50. Problemas con la permanencia.
51. Piden servicio habitación.
52. Utilizan las escaleras.
53. Compran postales en la recepción.
54. Utilizan el buzón hotelero.
55. Observan los murales
56. Entran al restaurante
57. Van para la piscina
58. Solicitan Lencería extra
59. Solicitan servicio de lavandería
60. Problema de comunicación con las camareras
61. Problemas de entrega en la lavandería
62. Problemas con los efectos electrónicos de la habitación
63. Quejas por filtración en la habitación
64. Quejas por mal olor en la habitación
65. Solicitan minibar en la habitación
66. Problemas con el servicio de habitación
67. Ausencia de escaleras de emergencia
68. Quejas por los pasillos mojados
69. Problemas con las bañeras
70. Conversan con las camareras de piso
71. Problemas con la información de carpeta
72. Problemas con el acceso de otras personas a la habitación
73. Problemas con el reglamento de los horarios del Hotel
74. Quejas por interrupción de horario de descanso

Anexo 22. Momentos de la verdad agrupados por clases para el servicio de alojamiento

Clase No.1 Relacionados con la entrada al hotel.

- Recibimiento del grupo por relacionista publica
- Observa el hotel.
- Observa el Lobby Bar
- Observa decoración.
- Se brinda cóctel de bienvenida.
- Recorre el lobby.
- Conversa con el trío.
- Toman fotografías
- . Observa a los músicos.
- Se niega a que su equipaje se le traslade a la habitación.
- Traslada equipaje por si mismo.
- Observan los murales
- Entran al restaurante
- Van para la piscina

Anexo 22. Momentos de la verdad agrupados por clases para el servicio de alojamiento (continuación).

Clase No. 2 Relacionados con la estancia.

- Problemas con la comunicación.

- Se traslada equipaje.
- Sube al piso en el que esta su habitación.
- Observa la vista panorámica
- Problema para encontrar su habitación.
- Problemas con el ascensor.
- Solicitan atención médica.
- Problemas con la permanencia.
- Utilizan las escaleras.
- Problemas con los efectos electrónicos de la habitación
- Quejas por filtración en la habitación
- Quejas por mal olor en la habitación
- Ausencia de escaleras de emergencia

Anexo 22. Momentos de la verdad agrupados por clases para el servicio de alojamiento (continuación).

Clase No. 3 Relacionado con la prestación del servicio.

- Quejas por los pasillos mojados
- Problemas con las bañeras
- Conversan con las camareras de piso
- Quejas por interrupción de horario de descanso
- Solicitan minibar en la habitación
- Problemas con el servicio de habitación

- Solicitan servicio de lavandería
- Problema de comunicación con las camareras
- Problemas de entrega en la lavandería
- Solicitan Lencería extra
- Piden servicio habitación.
- Problema de capacidad en el hotel.
- Problema con el tipo de habitación.
- Problema con la climatización de la habitación.
- Solicitud de cama extra para la habitación.
- Pide información sobre los servicio

Anexo 22. Momentos de la verdad agrupados por clases para el servicio de alojamiento (continuación).

Clase No. 3 Relacionado con la prestación del servicio (continuación).

- Solicitud de cambio de habitación

Clase No. 4 Relacionados con la recepción

- Recibimiento en carpeta
- Tiene dificultades en la carpeta.
- Se le entrega las llaves de la habitación
- Solicita información en la recepción.
- Habla por teléfono.
- Se le entregan las llaves.
- Inconformidad con la habitación asignada.
- Problema al abrir la puerta
- Realiza el pago del alojamiento.

- Se interesa por la forma de pago.
- Recibe y analiza la oferta del hotel.
- Efectúa el pago.
- Compran postales en la recepción.
- Utilizan el buzón hotelero.

Anexo 22. Momentos de la verdad agrupados por clases para el servicio de alojamiento (continuación).

Clase No. 5 Relacionados con empleados del Hotel

- Problemas con la información de carpeta
- Conversa con el RR. PP.
- Demora en el check out.
- Solicita servicio de matutino.
- Espera por ser atendido
- Es conducido a la habitación.
- Se le indica el piso en que se encuentra su habitación.
- Se le da información complementaria sobre el hotel
- El maletero le muestra la habitación.
- Conversa con los trabajadores del hotel.
- Espera por que se haga la habitación
- Solicita hacer llamadas internacionales.

Anexo 22. Momentos de la verdad agrupados por clases para el servicio de alojamiento (continuación).

Clase No. 6 Relacionado con las características de hotel (continuación).

- Agrega inconformidad con la oferta del hotel.
- Solicita servicio de Internet.
- Efectúa cambio de moneda.
- Problemas con el acceso de otras personas a la habitación
- Problemas con el reglamento de los horarios del Hotel

Anexo 23. Trabajo en Grupo (Aplicación del Método Delphi)



Buenas días (tardes):

Ud. ha sido invitado, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos del servicio, a participar en una sesión de trabajo con expertos.

A continuación se relacionan una serie de situaciones en las cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto del servicio y puede percibir claramente su calidad. Estas situaciones han sido obtenidas mediante numerosos muestreos realizados al servicio que han permitido identificar las situaciones más típicas, además han sido agrupados en clases para facilitar su análisis.

Necesitamos que Ud. nos ayude a identificar cuales de ellos son los más críticos, es decir, cuales de ellos tendrán un impacto mayor, positivo o negativo, en la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes. Para ello, Ud. debe darnos su opinión utilizando la escala que se propone, en donde uno significa que tendrán poco impacto o importancia; y cinco significa que tendrán un alto impacto, importancia y por ende serán más críticos.

Además, al final de cada tabla, Ud. tendrá la oportunidad de sugerirnos otras situaciones o episodios que producto de su experiencia en el servicio, se producen en repetidas ocasiones y no fueron detectados durante el muestreo.

Sus evaluaciones e ideas serán muy útiles para el mejoramiento de la Calidad del Servicio.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 24. Resultados obtenidos de la aplicación del Método Delphi para el servicio de alojamiento.

Clase 1 $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05; 15)}=24,996$

| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo | Rango promedio |
|----|----------|--------------|--------------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 1 | 10 | 4.30 | .75 | 3 | 5 | 9.92 |
| 2 | 10 | 4.61 | .50 | 4 | 5 | 11.85 |
| 3 | 10 | 3.92 | .75 | 2 | 5 | 8.12 |
| 4 | 10 | 4.00 | .81 | 3 | 5 | 8.27 |
| 5 | 10 | 3.92 | .75 | 2 | 5 | 8.12 |
| 6 | 10 | 3.76 | .72 | 2 | 5 | 6.85 |
| 7 | 10 | 3.69 | .63 | 3 | 5 | 6.27 |
| 8 | 10 | 3.84 | .37 | 3 | 4 | 7.12 |
| 9 | 10 | 3.53 | .51 | 3 | 4 | 5.19 |
| 10 | 10 | 4.46 | .51 | 4 | 5 | 11.08 |
| 11 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 11.50 |
| 12 | 10 | 3.84 | .55 | 3 | 5 | 7.12 |
| 13 | 10 | 3.46 | .51 | 3 | 4 | 4.85 |
| 14 | 10 | 3.84 | .80 | 3 | 5 | 7.50 |
| 15 | 10 | 4.30 | .63 | 3 | 5 | 9.92 |

Estadísticos de Contraste

| | |
|--------------|--------|
| N | 10 |
| W de Kendall | .306 |
| Chi-cuadrado | 56.639 |
| GI | 15 |
| Sig. asintót | .000 |

Anexo 24. Resultados obtenidos de la aplicación del Método Delphi para el servicio de alojamiento (continuación).

Clase 2 $\chi^2_{\text{Tabulado}(0.05; 13)}=22,362$

| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo | Rango promedio |
|----|----------|--------------|--------------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 16 | 10 | 4.61 | .50 | 4 | 5 | 8.96 |
| 17 | 10 | 3.84 | .68 | 3 | 5 | 4.96 |
| 18 | 10 | 3.46 | .87 | 2 | 5 | 3.88 |
| 19 | 10 | 3.76 | .59 | 3 | 5 | 4.54 |
| 20 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 8.58 |
| 21 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 8.58 |
| 22 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 8.73 |
| 23 | 10 | 4.61 | .50 | 4 | 5 | 9.19 |
| 24 | 10 | 4.38 | .50 | 4 | 5 | 7.69 |
| 25 | 10 | 4.15 | .89 | 3 | 5 | 6.92 |
| 26 | 10 | 4.00 | .81 | 3 | 5 | 6.00 |
| 27 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 8.69 |
| 28 | 10 | 4.38 | .65 | 3 | 5 | 7.85 |

Estadísticos de Contraste

| | |
|--------------|--------|
| N | 10 |
| W de Kendall | .274 |
| Chi-cuadrado | 43.305 |
| GI | 13 |
| Sig. asintót | .000 |

Clase 3 $\chi^2_{\text{Tabulado}(0.05; 18)}=28,869$

| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo | Rango promedio |
|----|----------|--------------|--------------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 29 | 10 | 4.23 | .83 | 3 | 5 | 9.54 |
| 30 | 10 | 4.15 | .89 | 3 | 5 | 9.12 |
| 31 | 10 | 4.00 | .81 | 3 | 5 | 7.62 |
| 32 | 10 | 4.38 | .76 | 3 | 5 | 10.38 |
| 33 | 10 | 4.30 | .75 | 3 | 5 | 9.88 |
| 34 | 10 | 4.30 | .85 | 3 | 5 | 10.12 |
| 35 | 10 | 4.53 | .66 | 3 | 5 | 11.23 |
| 36 | 10 | 3.84 | .89 | 2 | 5 | 7.04 |
| 37 | 10 | 4.38 | .65 | 3 | 5 | 9.77 |
| 38 | 10 | 4.46 | .66 | 3 | 5 | 10.23 |
| 39 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 10.81 |
| 40 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 10.96 |
| 41 | 10 | 4.23 | .72 | 3 | 5 | 9.12 |
| 42 | 10 | 4.00 | .70 | 3 | 5 | 7.73 |
| 43 | 10 | 4.30 | .75 | 3 | 5 | 9.65 |
| 44 | 10 | 4.23 | .92 | 2 | 5 | 9.50 |
| 45 | 10 | 4.23 | .83 | 2 | 5 | 9.65 |

Anexo 24. Resultados obtenidos de la aplicación del Método Delphi para el servicio de alojamiento (continuación).

Estadísticos de Contraste

| | |
|--------------|--------|
| N | 10 |
| W de Kendall | .130 |
| Chi-cuadrado | 31.450 |
| GI | 18 |
| Sig. asintót | .033 |

Clase 4 $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05; 13)}=22,362$

| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo | Rango promedio |
|----|----|-------|-------------------|--------|--------|----------------|
| 46 | 10 | 4.69 | .48 | 4 | 5 | 8.77 |
| 47 | 10 | 4.84 | .37 | 4 | 5 | 9.77 |
| 48 | 10 | 4.38 | .65 | 3 | 5 | 7.31 |
| 49 | 10 | 4.23 | .83 | 2 | 5 | 6.73 |
| 50 | 10 | 4.15 | 1.06 | 2 | 5 | 7.12 |
| 51 | 10 | 3.23 | .83 | 2 | 4 | 2.81 |
| 52 | 10 | 4.38 | .86 | 2 | 5 | 7.69 |
| 53 | 10 | 4.46 | .51 | 4 | 5 | 7.27 |
| 54 | 10 | 4.38 | .86 | 2 | 5 | 7.73 |
| 55 | 10 | 4.61 | .50 | 4 | 5 | 8.19 |
| 56 | 10 | 4.84 | .37 | 4 | 5 | 9.88 |
| 57 | 10 | 4.15 | .89 | 3 | 5 | 6.42 |
| 58 | 10 | 4.53 | .51 | 4 | 5 | 7.92 |
| 59 | 10 | 4.38 | .65 | 3 | 5 | 7.38 |

Estadísticos de Contraste

| | |
|--------------|--------|
| N | 10 |
| W de Kendall | .232 |
| Chi-cuadrado | 33.243 |
| GI | 13 |
| Sig. asintót | .000 |

Anexo 24. Resultados obtenidos de la aplicación del Método Delphi para el servicio de alojamiento (continuación).

Clase 5 $\chi^2_{\text{Tabulado}(0,05; 13)}=22,362$

| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo | Rango |
|--|---|-------|-------------------|--------|--------|-------|
|--|---|-------|-------------------|--------|--------|-------|

| | | | | | | promedio |
|----|----|------|------|---|---|-----------------|
| 60 | 10 | 4.00 | 1.15 | 2 | 5 | 8.69 |
| 61 | 10 | 4.07 | .75 | 3 | 5 | 9.19 |
| 62 | 10 | 4.23 | .43 | 4 | 5 | 9.96 |
| 63 | 10 | 4.69 | .48 | 4 | 5 | 12.00 |
| 64 | 10 | 3.23 | .72 | 2 | 4 | 5.31 |
| 65 | 10 | 3.00 | .70 | 2 | 4 | 4.42 |
| 66 | 10 | 3.61 | .50 | 3 | 4 | 7.27 |
| 67 | 10 | 2.53 | .51 | 2 | 3 | 2.46 |
| 68 | 10 | 3.53 | .51 | 3 | 4 | 6.62 |
| 69 | 10 | 4.07 | .49 | 3 | 5 | 9.12 |
| 70 | 10 | 2.76 | .43 | 2 | 3 | 3.19 |
| 71 | 10 | 3.38 | .50 | 3 | 4 | 5.81 |
| 72 | 10 | 2.92 | .64 | 3 | 5 | 8.31 |

Estadísticos de Contraste

| | |
|--------------|--------|
| N | 10 |
| W de Kendall | .617 |
| Chi-cuadrado | 98.194 |
| Gl | 13 |
| Sig. asintót | .000 |

Clase 6 x² Tabulado(0,05; 5)=11,07

| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo | Rango promedio |
|----|----------|--------------|--------------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| 73 | 10 | 4.76 | .43 | 4 | 5 | 5.38 |
| 74 | 10 | 4.69 | .48 | 4 | 5 | 5.19 |
| 75 | 10 | 3.61 | .76 | 2 | 5 | 3.04 |
| 76 | 10 | 3.38 | .65 | 2 | 4 | 2.73 |
| 77 | 10 | 3.53 | .51 | 3 | 4 | 3.00 |
| 78 | 10 | 2.76 | .72 | 2 | 4 | 1.65 |

Estadísticos de Contraste

| | |
|--------------|--------|
| N | 10 |
| W de Kendall | .720 |
| Chi-cuadrado | 43.751 |
| Gl | 5 |
| Sig. asintót | .000 |

Anexo 25. Enunciado de los Momentos críticos de la verdad.

Clase No.1 Relacionados con la entrada al hotel.

- Impacto que causa la decoración del Hotel.
- Estado en que se percibe la limpieza del lobby.

Clase No. 2 Relacionados con la estancia.

- La desinformación que causa los problemas de comunicación.
- Impacto que causa el problema con la permanencia en el hotel.

Clase No. 3 Relacionado con la prestación del servicio.

- Impacto que causa los problemas con el servicio de habitación
- Impacto que causa la solicitud del servicio de lavandería y lencería, avituallamiento extra

Clase No. 4 Relacionados con la recepción

- Impacto que provoca el recibimiento en carpeta
- Estado en que percibe las dificultades en la carpeta.
- Estado en que percibe la información en la recepción.

Clase No. 5 Relacionados con empleados del Hotel

- El cliente tiene que esperar por ser atendido
- Estado que percibe al ser conducido a la habitación.
- Impacto que causa conversar con los trabajadores del hotel.

Anexo 25. Enunciado de los Momentos críticos de la verdad (continuación).

Clase No. 6 Relacionado con las características de hotel

- Impacto que causa el acceso de otras personas a la habitación.
- Impacto que causa los reglamentos con horarios del Hotel.

Anexo 26. Trabajo en Grupo para identificar las Características de Calidad



Buenas días (Tardes):

Ud. ha sido invitado, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos del servicio, a participar en una sesión de trabajo en grupo.

A continuación se relacionan una serie de posibles características de calidad para el servicio de alojamiento los cuales podrían ser atributos o requisitos de un servicio que se necesitan para satisfacer con éxito las necesidades del cliente a medida que este se presta.

Le propongo que las lea detenidamente y analice la posibilidad de **Aceptar, Eliminar o Modificarlas.**

Ud. puede agregar otras que producto de su experiencia en el servicio se ponen de manifiesto y no han sido reconocidas aún.

Sus criterios serán muy útiles para el mejoramiento de la Calidad del Servicio.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 27. Características de Calidad para el servicio de alojamiento

Servicio alojamiento

1. Decoración del hotel
2. Ambientación de la Instalación
3. Calidad de la lencería
4. Capacidad del hotel
5. Precio de las habitaciones
6. Tiempo de espera
7. Profesionalidad de los empleados
8. Recepción del cliente.
9. Despedida del cliente.
10. Funcionamiento del servicio
11. Confort y comodidad del mobiliario
12. Reglamentos del hotel
13. Servicios complementarios
14. Disponibilidad de las habitaciones
15. Formas y facilidades de pago.
16. Servicios de acuerdo a la categoría del hotel.
17. Orientación hacia los gustos y necesidades de los clientes.

Anexo 28. Relación momento crítico de la verdad – Características de calidad

Clase No. 1 Relacionados con la entrada al Hotel

| Momento críticos de la Verdad | Características de Calidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Impacto que causa la decoración del Hotel. | <ul style="list-style-type: none">• Decoración del hotel |
| <ul style="list-style-type: none">• Estado en que se percibe la limpieza del lobby. | <ul style="list-style-type: none">• Ambientación de la Instalación |

Clase No. 2 Relacionados con la estancia

| Momento críticos de la Verdad | Características de Calidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• La desinformación que causa los problemas de comunicación. | <ul style="list-style-type: none">• Profesionalidad de los empleados |
| <ul style="list-style-type: none">• Impacto que causan problemas con la estancia en el hotel | <ul style="list-style-type: none">• Servicios de acuerdo a la categoría del hotel.• Calidad de la lencería• Confort y comodidad del mobiliario |

Anexo 28. Relación momento crítico de la verdad – Características de calidad (continuación).

Clase No. 3 Relacionado con la prestación del servicio

| Momento críticos de la Verdad | Características de Calidad |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impacto que causa los problemas con el servicio de habitación | <ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del servicio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Impacto que causa la solicitud del servicio de lavandería y lencería, avituallamiento extra | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios complementarios |

Clase No. 4 Relacionados con la recepción

| Momento críticos de la Verdad | Características de Calidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impacto que provoca el recibimiento en carpeta | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del cliente. • Despedida del cliente |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estado en que percibe las dificultades en la carpeta. | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de espera • Capacidad del hotel |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estado en que percibe la información en la recepción. | <ul style="list-style-type: none"> • Formas y facilidades de pago. • Formas y facilidades de pago. • Disponibilidad de las habitaciones • Precio de las habitaciones |

**Anexo 28. Relación momento crítico de la verdad – Características de calidad
(continuación).**

Clase No. 5 Relacionados con empleados del Hotel

| Momento críticos de la Verdad | Características de Calidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• El cliente tiene que esperar por ser atendido | <ul style="list-style-type: none">• Tiempo de espera |
| <ul style="list-style-type: none">• Estado que percibe al ser conducido a la habitación. | <ul style="list-style-type: none">• Confort y comodidad del mobiliario |
| <ul style="list-style-type: none">• Impacto que causa conversar con los trabajadores del hotel. | <ul style="list-style-type: none">• Profesionalidad de los empleados |

Clase No. 6 Relacionado con las características del Hotel

| Momento críticos de la Verdad | Características de Calidad |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Impacto que causa el acceso de otras personas a la habitación. | <ul style="list-style-type: none">• Reglamentos del hotel |
| <ul style="list-style-type: none">• Impacto que causa los reglamentos con horarios del Hotel. | <ul style="list-style-type: none">• Orientación hacia los gustos y necesidades de los clientes. |

Anexo 29. Trabajo en Grupo para identificar los Indicadores de Calidad de Vida del trabajo



Buenas Días:

Ud. ha sido invitado, teniendo en cuenta su experiencia y conocimientos del servicio, a participar en esta Sesión de Trabajo en Grupo.

A continuación se relacionan una serie de posibles indicadores, que se definen en función de las percepciones o impresiones de los empleados acerca de cómo debieran ser los ambientes laborales. Estas características podrían ser atributos o requisitos del ambiente laboral que se necesitan para satisfacer con éxito las necesidades del cliente interno lo que le permitirá prestar un servicio con la calidad requerida, que satisfaga y supere las expectativas del cliente externo.

Se propone que lea detenidamente y analice la posibilidad de **Aceptar, Eliminar o Modificarlas**.

Ud. puede **Agregar** otras que producto de su experiencia laboral y en el servicio se ponen de manifiesto y no han sido reconocidas aún.

Sus criterios serán muy útiles para el mejoramiento de la Calidad de Vida y de la Calidad del Servicio de alojamiento.

Muchas Gracias por su Colaboración.



Anexo 30. Cuestionario del Cliente externo.

Distinguido Huésped:

Con el objetivo de hacer más placentera su estancia en nuestro hotel, se encuentra realizando un estudio para elevar los niveles de Calidad del Servicio de alojamiento. Quisiéramos que Ud. fuera tan amable y nos ayudara contestando estas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

Femenino Masculino | Edad: _____

1. ¿Ud. ha visitado nuestro hotel en otra ocasión? Si No

2. Después de haber sido huésped en nuestro hotel, evalúe el estado actual de los siguientes elementos según la escala que se propone. (Marque con una X).

Escala

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|
| Decoración del hotel | | | | | |
| Ambientación de la Instalación | | | | | |
| Calidad de la lencería en la habitación | | | | | |
| Capacidad del hotel | | | | | |
| Precio de las habitaciones | | | | | |
| Demora en el servicio | | | | | |
| Profesionalidad de los empleados | | | | | |
| Recepción del cliente. | | | | | |
| Despedida del cliente | | | | | |
| Funcionamiento del servicio | | | | | |
| Confort y comodidad del mobiliario | | | | | |
| Reglamentos del hotel | | | | | |
| Servicios complementarios | | | | | |
| Disponibilidad de las habitaciones | | | | | |
| Formas y facilidades de pago. | | | | | |
| Servicios de acuerdo a la categoría del hotel | | | | | |
| Orientación hacia sus gustos y necesidades | | | | | |

3. ¿ Qué propuestas Ud. sugiere para el mejoramiento del servicio?

Muchas gracias

Anexo 31. Procedimiento de muestreo utilizado para determinar la cantidad de clientes a encuestar para conocer su opinión respecto a las características de calidad del servicio.

Cálculo del tamaño de muestra. [Aristides Calero]

$$n = \frac{\left[\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right]^2 * P * (1 - P)}{1 + \frac{1}{N} * \left[\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right]^2 * P * (1 - P) - \frac{1}{N}}$$

donde:

α - error asociado al nivel de confianza en la decisión (asumido 5%).

d - error absoluto a considerar en el cálculo (asumido 5%).

P - proporción en función del tamaño de muestra (asumido 0,5 porque ofrece el mayor tamaño de muestra posible).

N - tamaño de la población (38'577 clientes según lo dicho anteriormente).

A partir de la ecuación anterior, el tamaño de muestra calculado fue de aproximadamente 1'505 clientes, las cuales se escogieron de la población según se muestra a continuación.



Estimado Cliente:

Como usted conoce el hotel se encuentra trabajando en el proceso certificación de la calidad, necesitamos conocer cómo te sientes con relación a tu organización y al trabajo que realizas.

No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que sientes.

Sexo: Femenin Masculino

Edad: _____ Duración en el empleo: _____ (Años)

1. Me gustaría en el futuro:
 Seguir trabajando en mi puesto de trabajo actual.
 Cambiar para otro puesto de trabajo dentro del centro.
 Cambiar para otro centro de trabajo dentro del sector.
2. Considero que mi centro de trabajo es:
 Muy Importante Medianamente Poco importante Insignificant
3. El tipo de tarea que realizo es:
 Muy Importante Medianamente Poco importante Insignificant
4. ¿Cómo usted valora su empleo?
 Muy seguro Algo Medianamente Algo Inseguro
5. ¿Cómo usted valora las siguientes condiciones de trabajo?
_____ Excelente | Muv buenas | Regular | Malas | Muv _____
6. ¿Qué opinión tiene usted acerca de las posibilidades de superación y realización que se brindan en el
 Suficientes Muchas Pocas Muy Pocas No hay
7. ¿Cuál es su opinión acerca de los tipos y sistemas de pago que se aplican actualmente?
 Excelentes Buenos Regulares Malos Pésimos
8. ¿Cómo usted califica la atención que le brindan sus supervisores?
 Excelente Buena Regular Deficiente Nula
9. ¿Cómo usted califica la las relaciones existentes entre sus compañeros de trabajo?
 Excelentes Muy buenas Buenas Regular Malas
10. ¿Cómo usted valora la actitud de la gerencia respecto a los deberes y derechos de los trabajadores?
 Muy buena Buena Regular Mala Nula
11. ¿Qué usted sugiere para mejorar las actuales condiciones laborales del trabajo que realizas y de tu

Muchas Gracias

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo.

Frecuencias

| | | Decoración del Hotel | Ambientación | Calidad de la Lencería | Capacidad del Hotel | Precio de las Habitaciones | Tiempo de espera |
|----------------|---------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
| N | Valid | 1505 | 1505 | 1505 | 1505 | 1505 | 1505 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mode | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Std. Deviation | | 1.271 | 1.050 | 1.080 | .960 | .997 | .997 |
| Range | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Minimum | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maximum | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Frequency Table

Decoración del Hotel

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 118 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| | Malo | 227 | 15.1 | 15.1 | 22.9 |
| | Regular | 349 | 23.2 | 23.2 | 46.1 |
| | Bueno | 365 | 24.3 | 24.3 | 70.4 |
| | Muy Bueno | 446 | 29.6 | 29.6 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Ambientación

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 40 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| | Malo | 86 | 5.7 | 5.7 | 8.4 |
| | Regular | 433 | 28.8 | 28.8 | 37.1 |
| | Bueno | 404 | 26.8 | 26.8 | 64.0 |
| | Muy Bueno | 542 | 36.0 | 36.0 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Calidad de la Lencería

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 40 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| | Malo | 140 | 9.3 | 9.3 | 12.0 |
| | Regular | 251 | 16.7 | 16.7 | 28.6 |
| | Bueno | 489 | 32.5 | 32.5 | 61.1 |
| | Muy Bueno | 585 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Capacidad del Hotel

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 30 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| | Malo | 53 | 3.5 | 3.5 | 5.5 |
| | Regular | 303 | 20.1 | 20.1 | 25.6 |
| | Bueno | 509 | 33.8 | 33.8 | 59.5 |
| | Muy Bueno | 610 | 40.5 | 40.5 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Precio de las Habitaciones

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 54 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| | Malo | 45 | 3.0 | 3.0 | 6.6 |
| | Regular | 204 | 13.6 | 13.6 | 20.1 |
| | Bueno | 551 | 36.6 | 36.6 | 56.7 |
| | Muy Bueno | 651 | 43.3 | 43.3 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Tiempo de espera

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 16 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | Malo | 69 | 4.6 | 4.6 | 5.6 |
| | Regular | 281 | 18.7 | 18.7 | 24.3 |
| | Bueno | 567 | 37.7 | 37.7 | 62.0 |
| | Muy Bueno | 572 | 38.0 | 38.0 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Profesionalidad de los empleados

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 91 | 6.0 | 6.0 | 6.0 |
| | Malo | 127 | 8.4 | 8.4 | 14.5 |
| | Regular | 258 | 17.1 | 17.1 | 31.6 |
| | Bueno | 414 | 27.5 | 27.5 | 59.1 |
| | Muy Bueno | 615 | 40.9 | 40.9 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Recepción del cliente

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 27 | 1.8 | 1.8 | 1.8 |
| | Malo | 171 | 11.4 | 11.4 | 13.2 |
| | Regular | 219 | 14.6 | 14.6 | 27.7 |
| | Bueno | 477 | 31.7 | 31.7 | 59.4 |
| | Muy Bueno | 611 | 40.6 | 40.6 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Despedida del cliente

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 54 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| | Malo | 45 | 3.0 | 3.0 | 6.6 |
| | Regular | 204 | 13.6 | 13.6 | 20.1 |
| | Bueno | 551 | 36.6 | 36.6 | 56.7 |
| | Muy Bueno | 651 | 43.3 | 43.3 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Funcionamiento del servicio

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 16 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | Malo | 69 | 4.6 | 4.6 | 5.6 |
| | Regular | 281 | 18.7 | 18.7 | 24.3 |
| | Bueno | 567 | 37.7 | 37.7 | 62.0 |
| | Muy Bueno | 572 | 38.0 | 38.0 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Confort

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 91 | 6.0 | 6.0 | 6.0 |
| | Malo | 127 | 8.4 | 8.4 | 14.5 |
| | Regular | 258 | 17.1 | 17.1 | 31.6 |
| | Bueno | 414 | 27.5 | 27.5 | 59.1 |
| | Muy Bueno | 615 | 40.9 | 40.9 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Reglamento del Hotel

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 27 | 1.8 | 1.8 | 1.8 |
| | Malo | 171 | 11.4 | 11.4 | 13.2 |
| | Regular | 219 | 14.6 | 14.6 | 27.7 |
| | Bueno | 477 | 31.7 | 31.7 | 59.4 |
| | Muy Bueno | 611 | 40.6 | 40.6 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Servicios Complementarios

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 16 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | Malo | 69 | 4.6 | 4.6 | 5.6 |
| | Regular | 281 | 18.7 | 18.7 | 24.3 |
| | Bueno | 567 | 37.7 | 37.7 | 62.0 |
| | Muy Bueno | 572 | 38.0 | 38.0 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Disponibilidad de las habitaciones

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 118 | 7.8 | 7.8 | 7.8 |
| | Malo | 227 | 15.1 | 15.1 | 22.9 |
| | Regular | 349 | 23.2 | 23.2 | 46.1 |
| | Bueno | 365 | 24.3 | 24.3 | 70.4 |
| | Muy Bueno | 446 | 29.6 | 29.6 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Formas y facilidades de pago

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 40 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| | Malo | 86 | 5.7 | 5.7 | 8.4 |
| | Regular | 433 | 28.8 | 28.8 | 37.1 |
| | Bueno | 404 | 26.8 | 26.8 | 64.0 |
| | Muy Bueno | 542 | 36.0 | 36.0 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Servicio de acuerdo a la categoría

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 40 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| | Malo | 140 | 9.3 | 9.3 | 12.0 |
| | Regular | 251 | 16.7 | 16.7 | 28.6 |
| | Bueno | 489 | 32.5 | 32.5 | 61.1 |
| | Muy Bueno | 585 | 38.9 | 38.9 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Orientación hacia los gustos y necesidades

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Muy Malo | 54 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| | Malo | 45 | 3.0 | 3.0 | 6.6 |
| | Regular | 204 | 13.6 | 13.6 | 20.1 |
| | Bueno | 551 | 36.6 | 36.6 | 56.7 |
| | Muy Bueno | 651 | 43.3 | 43.3 | 100.0 |
| | Total | 1505 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

| Unweighted Cases | | N | Percent |
|------------------|---|------|---------|
| Valid | | 1505 | 100.0 |
| Excluded | Missing or out-of-range group codes | 0 | .0 |
| | At least one missing discriminating variable | 0 | .0 |
| | Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable | 0 | .0 |
| | Total | 0 | .0 |
| Total | | 1505 | 100.0 |

Group Statistics

| Tiempo de espera | | Mean | Std. Deviation | Valid N (listwise) | |
|------------------|--|------------|----------------|--------------------|----------|
| | | Unweighted | Weighted | Unweighted | Weighted |
| Muy Malo | Decoración del Hotel | 4.06 | 1.436 | 16 | 16.000 |
| | Ambientación | 3.06 | 1.124 | 16 | 16.000 |
| | Calidad de la Lencería | 2.81 | .750 | 16 | 16.000 |
| | Capacidad del Hotel | 1.81 | 1.047 | 16 | 16.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 1.56 | .964 | 16 | 16.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 1.56 | 1.153 | 16 | 16.000 |
| | Recepción del cliente | 1.63 | 1.025 | 16 | 16.000 |
| | Despedida del cliente | 1.56 | .964 | 16 | 16.000 |
| | Funcionamiento del servicio | 1.00 | .000 | 16 | 16.000 |
| | Confort | 1.56 | 1.153 | 16 | 16.000 |
| | Reglamento del Hotel | 1.63 | 1.025 | 16 | 16.000 |
| | Servicios Complementarios | 1.00 | .000 | 16 | 16.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 4.06 | 1.436 | 16 | 16.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 3.06 | 1.124 | 16 | 16.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 2.81 | .750 | 16 | 16.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 1.56 | .964 | 16 | 16.000 |
| Malo | Decoración del Hotel | 2.93 | 1.155 | 69 | 69.000 |
| | Ambientación | 2.51 | 1.146 | 69 | 69.000 |
| | Calidad de la Lencería | 2.65 | 1.270 | 69 | 69.000 |

| | | | | | |
|---------|--|------|-------|-----|---------|
| | Capacidad del Hotel | 2.81 | .912 | 69 | 69.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 2.35 | 1.027 | 69 | 69.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 2.20 | 1.092 | 69 | 69.000 |
| | Recepción del cliente | 2.55 | 1.037 | 69 | 69.000 |
| | Despedida del cliente | 2.35 | 1.027 | 69 | 69.000 |
| | Funcionamiento del servicio | 2.00 | .000 | 69 | 69.000 |
| | Confort | 2.20 | 1.092 | 69 | 69.000 |
| | Reglamento del Hotel | 2.55 | 1.037 | 69 | 69.000 |
| | Servicios Complementarios | 2.00 | .000 | 69 | 69.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 2.93 | 1.155 | 69 | 69.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 2.51 | 1.146 | 69 | 69.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 2.65 | 1.270 | 69 | 69.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 2.35 | 1.027 | 69 | 69.000 |
| Regular | Decoración del Hotel | 3.06 | 1.094 | 281 | 281.000 |
| | Ambientación | 3.29 | .770 | 281 | 281.000 |
| | Calidad de la Lencería | 3.32 | 1.060 | 281 | 281.000 |
| | Capacidad del Hotel | 3.42 | .718 | 281 | 281.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 3.52 | .756 | 281 | 281.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 3.08 | 1.066 | 281 | 281.000 |
| | Recepción del cliente | 3.21 | 1.086 | 281 | 281.000 |
| | Despedida del cliente | 3.52 | .756 | 281 | 281.000 |
| | Funcionamiento del servicio | 3.00 | .000 | 281 | 281.000 |
| | Confort | 3.08 | 1.066 | 281 | 281.000 |
| | Reglamento del Hotel | 3.21 | 1.086 | 281 | 281.000 |
| | Servicios Complementarios | 3.00 | .000 | 281 | 281.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 3.06 | 1.094 | 281 | 281.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 3.29 | .770 | 281 | 281.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 3.32 | 1.060 | 281 | 281.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 3.52 | .756 | 281 | 281.000 |
| Bueno | Decoración del Hotel | 3.81 | 1.026 | 567 | 567.000 |
| | Ambientación | 3.76 | .888 | 567 | 567.000 |
| | Calidad de la Lencería | 3.83 | .847 | 567 | 567.000 |
| | Capacidad del Hotel | 3.92 | .827 | 567 | 567.000 |

| | | | | | |
|-----------|--|------|-------|------|----------|
| | Precio de las Habitaciones | 3.96 | .863 | 567 | 567.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 3.62 | 1.001 | 567 | 567.000 |
| | Recepción del cliente | 3.73 | .790 | 567 | 567.000 |
| | Despedida del cliente | 3.96 | .863 | 567 | 567.000 |
| | Funcionamiento del servicio | 4.00 | .000 | 567 | 567.000 |
| | Confort | 3.62 | 1.001 | 567 | 567.000 |
| | Reglamento del Hotel | 3.73 | .790 | 567 | 567.000 |
| | Servicios Complementarios | 4.00 | .000 | 567 | 567.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 3.81 | 1.026 | 567 | 567.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 3.76 | .888 | 567 | 567.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 3.83 | .847 | 567 | 567.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 3.96 | .863 | 567 | 567.000 |
| Muy Bueno | Decoración del Hotel | 3.53 | 1.475 | 572 | 572.000 |
| | Ambientación | 4.48 | .923 | 572 | 572.000 |
| | Calidad de la Lencería | 4.59 | .860 | 572 | 572.000 |
| | Capacidad del Hotel | 4.77 | .562 | 572 | 572.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 4.88 | .324 | 572 | 572.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 4.82 | .582 | 572 | 572.000 |
| | Recepción del cliente | 4.84 | .469 | 572 | 572.000 |
| | Despedida del cliente | 4.88 | .324 | 572 | 572.000 |
| | Funcionamiento del servicio | 5.00 | .000 | 572 | 572.000 |
| | Confort | 4.82 | .582 | 572 | 572.000 |
| | Reglamento del Hotel | 4.84 | .469 | 572 | 572.000 |
| | Servicios Complementarios | 5.00 | .000 | 572 | 572.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 3.53 | 1.475 | 572 | 572.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 4.48 | .923 | 572 | 572.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 4.59 | .860 | 572 | 572.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 4.88 | .324 | 572 | 572.000 |
| Total | Decoración del Hotel | 3.53 | 1.271 | 1505 | 1505.000 |
| | Ambientación | 3.88 | 1.050 | 1505 | 1505.000 |
| | Calidad de la Lencería | 3.96 | 1.080 | 1505 | 1505.000 |
| | Capacidad del Hotel | 4.07 | .960 | 1505 | 1505.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 4.13 | .997 | 1505 | 1505.000 |

| | | | | |
|--|------|-------|------|----------|
| Profesionalidad de los empleados | 3.89 | 1.204 | 1505 | 1505.000 |
| Recepción del cliente | 3.98 | 1.081 | 1505 | 1505.000 |
| Despedida del cliente | 4.13 | .997 | 1505 | 1505.000 |
| Funcionamiento del servicio | 4.07 | .917 | 1505 | 1505.000 |
| Confort | 3.89 | 1.204 | 1505 | 1505.000 |
| Reglamento del Hotel | 3.98 | 1.081 | 1505 | 1505.000 |
| Servicios Complementarios | 4.07 | .917 | 1505 | 1505.000 |
| Disponibilidad de las habitaciones | 3.53 | 1.271 | 1505 | 1505.000 |
| Formas y facilidades de pago | 3.88 | 1.050 | 1505 | 1505.000 |
| Servicio de acuerdo a la categoría | 3.96 | 1.080 | 1505 | 1505.000 |
| Orientación hacia los gustos y necesidades | 4.13 | .997 | 1505 | 1505.000 |

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Analysis 1

Structure Matrix

| | Function | | | |
|---|----------|-------|-------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Precio de las Habitaciones | .756* | .129 | -.588 | -.207 |
| Despedida del cliente ^a | .756* | .129 | -.588 | -.207 |
| Orientación hacia los gustos y necesidades ^a | .756* | .129 | -.588 | -.207 |
| Reglamento del Hotel ^a | .723* | -.167 | .217 | .100 |
| Recepción del cliente | .723* | -.167 | .217 | .100 |
| Profesionalidad de los empleados | .681* | -.089 | .159 | -.187 |
| Confort ^a | .681* | -.089 | .159 | -.187 |
| Capacidad del Hotel | .648* | .017 | -.033 | .323 |
| Servicio de acuerdo a la categoría | .458* | .242 | .256 | -.325 |
| Calidad de la Lencería | .458* | .242 | .256 | -.325 |
| Decoración del Hotel | .060 | .970* | .219 | .067 |
| Disponibilidad de las habitaciones | .060 | .970* | .219 | .067 |
| Ambientación | .443 | .313 | .234 | -.605* |
| Formas y facilidades de pago | .443 | .313 | .234 | -.605* |

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

a. This variable not used in the analysis.

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Mann-Whitney Test

| | Decoración del Hotel | Ambientación | Calidad de la Lencería | Capacidad del Hotel | Precio de las Habitaciones | Profesionalidad de los empleados | Re de |
|------------------------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------------|-------|
| Mann-Whitney U | 3630.000 | 1552.000 | 734.500 | 157.500 | 34.000 | 392.500 | |
| Wilcoxon W | 167508.000 | 1688.000 | 870.500 | 293.500 | 170.000 | 528.500 | |
| Z | -1.486 | -5.453 | -7.466 | -9.540 | -11.161 | -10.024 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .137 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |

a. Grouping Variable: Tiempo de espera

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Kruskal-Wallis Test

| | Decoración del Hotel | Ambientación | Calidad de la Lencería | Capacidad del Hotel | Precio de las Habitaciones | Profesionalidad de los empleados | Recepción del cliente |
|-------------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Chi-Square | 87.859 | 445.229 | 491.899 | 707.990 | 841.197 | 798.014 | 810.555 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Tiempo de espera

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

| Unweighted Cases | | N | Percent |
|------------------|---|------|---------|
| Valid | | 1505 | 100.0 |
| Excluded | Missing or out-of-range group codes | 0 | .0 |
| | At least one missing discriminating variable | 0 | .0 |
| | Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable | 0 | .0 |
| | Total | 0 | .0 |
| Total | | 1505 | 100.0 |

Group Statistics

| Funcionamiento del servicio | | Mean | Std. Deviation | Valid N (listwise) | |
|-----------------------------|--|------------|----------------|--------------------|----------|
| | | Unweighted | Weighted | Unweighted | Weighted |
| Muy Malo | Decoración del Hotel | 4.06 | 1.436 | 16 | 16.000 |
| | Ambientación | 3.06 | 1.124 | 16 | 16.000 |
| | Calidad de la Lencería | 2.81 | .750 | 16 | 16.000 |
| | Capacidad del Hotel | 1.81 | 1.047 | 16 | 16.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 1.56 | .964 | 16 | 16.000 |
| | Tiempo de espera | 1.00 | .000 | 16 | 16.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 1.56 | 1.153 | 16 | 16.000 |
| | Recepción del cliente | 1.63 | 1.025 | 16 | 16.000 |
| | Despedida del cliente | 1.56 | .964 | 16 | 16.000 |
| | Confort | 1.56 | 1.153 | 16 | 16.000 |
| | Reglamento del Hotel | 1.63 | 1.025 | 16 | 16.000 |
| | Servicios Complementarios | 1.00 | .000 | 16 | 16.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 4.06 | 1.436 | 16 | 16.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 3.06 | 1.124 | 16 | 16.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 2.81 | .750 | 16 | 16.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 1.56 | .964 | 16 | 16.000 |
| Malo | Decoración del Hotel | 2.93 | 1.155 | 69 | 69.000 |

| | | | | | |
|---------|--|------|-------|-----|---------|
| | Ambientación | 2.51 | 1.146 | 69 | 69.000 |
| | Calidad de la Lencería | 2.65 | 1.270 | 69 | 69.000 |
| | Capacidad del Hotel | 2.81 | .912 | 69 | 69.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 2.35 | 1.027 | 69 | 69.000 |
| | Tiempo de espera | 2.00 | .000 | 69 | 69.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 2.20 | 1.092 | 69 | 69.000 |
| | Recepción del cliente | 2.55 | 1.037 | 69 | 69.000 |
| | Despedida del cliente | 2.35 | 1.027 | 69 | 69.000 |
| | Confort | 2.20 | 1.092 | 69 | 69.000 |
| | Reglamento del Hotel | 2.55 | 1.037 | 69 | 69.000 |
| | Servicios Complementarios | 2.00 | .000 | 69 | 69.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 2.93 | 1.155 | 69 | 69.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 2.51 | 1.146 | 69 | 69.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 2.65 | 1.270 | 69 | 69.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 2.35 | 1.027 | 69 | 69.000 |
| Regular | Decoración del Hotel | 3.06 | 1.094 | 281 | 281.000 |
| | Ambientación | 3.29 | .770 | 281 | 281.000 |
| | Calidad de la Lencería | 3.32 | 1.060 | 281 | 281.000 |
| | Capacidad del Hotel | 3.42 | .718 | 281 | 281.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 3.52 | .756 | 281 | 281.000 |
| | Tiempo de espera | 3.00 | .000 | 281 | 281.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 3.08 | 1.066 | 281 | 281.000 |
| | Recepción del cliente | 3.21 | 1.086 | 281 | 281.000 |
| | Despedida del cliente | 3.52 | .756 | 281 | 281.000 |
| | Confort | 3.08 | 1.066 | 281 | 281.000 |
| | Reglamento del Hotel | 3.21 | 1.086 | 281 | 281.000 |
| | Servicios Complementarios | 3.00 | .000 | 281 | 281.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 3.06 | 1.094 | 281 | 281.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 3.29 | .770 | 281 | 281.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 3.32 | 1.060 | 281 | 281.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 3.52 | .756 | 281 | 281.000 |
| Bueno | Decoración del Hotel | 3.81 | 1.026 | 567 | 567.000 |
| | Ambientación | 3.76 | .888 | 567 | 567.000 |
| | Calidad de la Lencería | 3.83 | .847 | 567 | 567.000 |
| | Capacidad del Hotel | 3.92 | .827 | 567 | 567.000 |

| | | | | | |
|-----------|--|------|-------|------|----------|
| | Precio de las Habitaciones | 3.96 | .863 | 567 | 567.000 |
| | Tiempo de espera | 4.00 | .000 | 567 | 567.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 3.62 | 1.001 | 567 | 567.000 |
| | Recepción del cliente | 3.73 | .790 | 567 | 567.000 |
| | Despedida del cliente | 3.96 | .863 | 567 | 567.000 |
| | Confort | 3.62 | 1.001 | 567 | 567.000 |
| | Reglamento del Hotel | 3.73 | .790 | 567 | 567.000 |
| | Servicios Complementarios | 4.00 | .000 | 567 | 567.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 3.81 | 1.026 | 567 | 567.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 3.76 | .888 | 567 | 567.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 3.83 | .847 | 567 | 567.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 3.96 | .863 | 567 | 567.000 |
| Muy Bueno | Decoración del Hotel | 3.53 | 1.475 | 572 | 572.000 |
| | Ambientación | 4.48 | .923 | 572 | 572.000 |
| | Calidad de la Lencería | 4.59 | .860 | 572 | 572.000 |
| | Capacidad del Hotel | 4.77 | .562 | 572 | 572.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 4.88 | .324 | 572 | 572.000 |
| | Tiempo de espera | 5.00 | .000 | 572 | 572.000 |
| | Profesionalidad de los empleados | 4.82 | .582 | 572 | 572.000 |
| | Recepción del cliente | 4.84 | .469 | 572 | 572.000 |
| | Despedida del cliente | 4.88 | .324 | 572 | 572.000 |
| | Confort | 4.82 | .582 | 572 | 572.000 |
| | Reglamento del Hotel | 4.84 | .469 | 572 | 572.000 |
| | Servicios Complementarios | 5.00 | .000 | 572 | 572.000 |
| | Disponibilidad de las habitaciones | 3.53 | 1.475 | 572 | 572.000 |
| | Formas y facilidades de pago | 4.48 | .923 | 572 | 572.000 |
| | Servicio de acuerdo a la categoría | 4.59 | .860 | 572 | 572.000 |
| | Orientación hacia los gustos y necesidades | 4.88 | .324 | 572 | 572.000 |
| Total | Decoración del Hotel | 3.53 | 1.271 | 1505 | 1505.000 |
| | Ambientación | 3.88 | 1.050 | 1505 | 1505.000 |
| | Calidad de la Lencería | 3.96 | 1.080 | 1505 | 1505.000 |
| | Capacidad del Hotel | 4.07 | .960 | 1505 | 1505.000 |
| | Precio de las Habitaciones | 4.13 | .997 | 1505 | 1505.000 |
| | Tiempo de espera | 4.07 | .917 | 1505 | 1505.000 |

| | | | | |
|--|------|-------|------|----------|
| Profesionalidad de los empleados | 3.89 | 1.204 | 1505 | 1505.000 |
| Recepción del cliente | 3.98 | 1.081 | 1505 | 1505.000 |
| Despedida del cliente | 4.13 | .997 | 1505 | 1505.000 |
| Confort | 3.89 | 1.204 | 1505 | 1505.000 |
| Reglamento del Hotel | 3.98 | 1.081 | 1505 | 1505.000 |
| Servicios Complementarios | 4.07 | .917 | 1505 | 1505.000 |
| Disponibilidad de las habitaciones | 3.53 | 1.271 | 1505 | 1505.000 |
| Formas y facilidades de pago | 3.88 | 1.050 | 1505 | 1505.000 |
| Servicio de acuerdo a la categoría | 3.96 | 1.080 | 1505 | 1505.000 |
| Orientación hacia los gustos y necesidades | 4.13 | .997 | 1505 | 1505.000 |

Analysis 1

Structure Matrix

| | Function | | | |
|---|----------|---------|-------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Precio de las Habitaciones | .756(*) | .129 | -.588 | -.207 |
| Despedida del cliente(a) | .756(*) | .129 | -.588 | -.207 |
| Orientación hacia los gustos y necesidades(a) | .756(*) | .129 | -.588 | -.207 |
| Reglamento del Hotel(a) | .723(*) | -.167 | .217 | .100 |
| Recepción del cliente | .723(*) | -.167 | .217 | .100 |
| Profesionalidad de los empleados | .681(*) | -.089 | .159 | -.187 |
| Confort(a) | .681(*) | -.089 | .159 | -.187 |
| Capacidad del Hotel | .648(*) | .017 | -.033 | .323 |
| Servicio de acuerdo a la categoría(a) | .458(*) | .242 | .256 | -.325 |
| Calidad de la Lencería | .458(*) | .242 | .256 | -.325 |
| Decoración del Hotel | .060 | .970(*) | .219 | .067 |
| Disponibilidad de las habitaciones(a) | .060 | .970(*) | .219 | .067 |
| Ambientación | .443 | .313 | .234 | -.605(*) |
| Formas y facilidades de pago(a) | .443 | .313 | .234 | -.605(*) |

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

* Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

a This variable not used in the analysis.

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Mann-Whitney Test

| | Decoración del Hotel | Ambientación | Calidad de la Lencería | Capacidad del Hotel | Precio de las Habitaciones | Tiempo de espera | Profes ad d empl |
|------------------------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|------------------|
| Mann-Whitney U | 3630.000 | 1552.000 | 734.500 | 157.500 | 34.000 | .000 | 3 |
| Wilcoxon W | 167508.000 | 1688.000 | 870.500 | 293.500 | 170.000 | 136.000 | 5 |
| Z | -1.486 | -5.453 | -7.466 | -9.540 | -11.161 | -24.228 | - |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .137 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |

a Grouping Variable: Funcionamiento del servicio

Anexo 33. Procesamiento estadístico para el cliente externo (continuación).

Kruskal-Wallis Test

| | Decoración del Hotel | Ambientación | Calidad de la Lencería | Capacidad del Hotel | Precio de las Habitaciones | Tiempo de espera | Profesionalidad de los empleados |
|-------------|----------------------|--------------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|----------------------------------|
| Chi-Square | 87.859 | 445.229 | 491.899 | 707.990 | 841.197 | 1504.000 | 798.014 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Funcionamiento del servicio

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno.

Frecuencias

Statistics

| | | Duración en el Empleo | Condiciones de trabajo | Tipos y sistemas de pago | Condiciones para brindar un servicio de calidad | Seguridad para mantener el empleo | Atención brindada por los supervisores |
|----------------|------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|---|-----------------------------------|--|
| N | Valid Missing | 33 0 | 33 0 | 33 0 | 33 0 | 33 0 | |
| Mode | | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | |
| Std. Deviation | | .933 | .617 | .777 | .667 | 1.121 | 1. |
| Range | | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | |
| Minimum | | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | |
| Maximum | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno (continuación).

Duración en el Empleo

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 2 | 6.1 | 6.1 | 6.1 |
| 2 | 23 | 69.7 | 69.7 | 75.8 |
| 3 | 2 | 6.1 | 6.1 | 81.8 |
| 4 | 5 | 15.2 | 15.2 | 97.0 |
| 5 | 1 | 3.0 | 3.0 | 100.0 |
| Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Condiciones de trabajo

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 2 | 6.1 | 6.1 | 6.1 |
| 4 | 11 | 33.3 | 33.3 | 39.4 |
| 5 | 20 | 60.6 | 60.6 | 100.0 |
| Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Tipos y sistemas de pago

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 3 | 9.1 | 9.1 | 9.1 |
| 3 | 8 | 24.2 | 24.2 | 33.3 |
| 4 | 19 | 57.6 | 57.6 | 90.9 |
| 5 | 3 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Condiciones para brindar un servicio de calidad

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| 3 | 16 | 48.5 | 48.5 | 51.5 |
| 4 | 14 | 42.4 | 42.4 | 93.9 |
| 5 | 2 | 6.1 | 6.1 | 100.0 |
| Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno (continuación).

Seguridad para mantener el empleo

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 4 | 12.1 | 12.1 | 12.1 |
| | 2 | 1 | 3.0 | 3.0 | 15.2 |
| | 3 | 6 | 18.2 | 18.2 | 33.3 |
| | 4 | 19 | 57.6 | 57.6 | 90.9 |
| | 5 | 3 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Atención brindada por los supervisores

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 6.1 | 6.1 | 6.1 |
| | 2 | 4 | 12.1 | 12.1 | 18.2 |
| | 3 | 5 | 15.2 | 15.2 | 33.3 |
| | 4 | 17 | 51.5 | 51.5 | 84.8 |
| | 5 | 5 | 15.2 | 15.2 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Conocimiento de decisiones e información general

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 3 | 9.1 | 9.1 | 9.1 |
| | 3 | 8 | 24.2 | 24.2 | 33.3 |
| | 4 | 19 | 57.6 | 57.6 | 90.9 |
| | 5 | 3 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Posibilidad de superación

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 5 | 15.2 | 15.2 | 15.2 |
| | 2 | 3 | 9.1 | 9.1 | 24.2 |
| | 3 | 7 | 21.2 | 21.2 | 45.5 |
| | 4 | 15 | 45.5 | 45.5 | 90.9 |
| | 5 | 3 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno (continuación).

Relaciones laborales

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2 | 3 | 9.1 | 9.1 | 9.1 |
| | 3 | 8 | 24.2 | 24.2 | 33.3 |
| | 4 | 19 | 57.6 | 57.6 | 90.9 |
| | 5 | 3 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Deberes y derechos de los trabajadores

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 | 2 | 6.1 | 6.1 | 6.1 |
| | 2 | 23 | 69.7 | 69.7 | 75.8 |
| | 3 | 2 | 6.1 | 6.1 | 81.8 |
| | 4 | 5 | 15.2 | 15.2 | 97.0 |
| | 5 | 1 | 3.0 | 3.0 | 100.0 |
| | Total | 33 | 100.0 | 100.0 | |

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno (continuación).

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

| Unweighted Cases | | N | Percent |
|------------------|---|----|---------|
| Valid | | 33 | 100.0 |
| Excluded | Missing or out-of-range group codes | 0 | .0 |
| | At least one missing discriminating variable | 0 | .0 |
| | Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable | 0 | .0 |
| | Total | 0 | .0 |
| Total | | 33 | 100.0 |

Group Statistics

| Condiciones de trabajo | | Mean | Std. Deviation | Valid N (listwise) | |
|------------------------|--|------------|----------------|--------------------|----------|
| | | Unweighted | Weighted | Unweighted | Weighted |
| 3 | Duración en el Empleo | 3.50 | .707 | 2 | 2.000 |
| | Tipos y sistemas de pago | 3.00 | .000 | 2 | 2.000 |
| | Condiciones para brindar un servicio de calidad | 3.00 | .000 | 2 | 2.000 |
| | Seguridad para mantener el empleo | 3.50 | .707 | 2 | 2.000 |
| | Atención brindada por los supervisores | 3.00 | 1.414 | 2 | 2.000 |
| | Conocimiento de decisiones e información general | 2.00 | 1.414 | 2 | 2.000 |
| | Posibilidad de superación | 4.00 | .000 | 2 | 2.000 |
| | Relaciones laborales | 3.00 | .000 | 2 | 2.000 |
| | Deberes y derechos de los trabajadores | 3.50 | .707 | 2 | 2.000 |
| 4 | Duración en el Empleo | 2.64 | 1.206 | 11 | 11.000 |
| | Tipos y sistemas de pago | 3.91 | .701 | 11 | 11.000 |
| | Condiciones para brindar un servicio de calidad | 3.64 | .674 | 11 | 11.000 |
| | Seguridad para mantener el empleo | 2.64 | 1.433 | 11 | 11.000 |
| | Atención brindada por los supervisores | 3.18 | 1.250 | 11 | 11.000 |
| | Conocimiento de decisiones e información general | 3.09 | 1.136 | 11 | 11.000 |

| | | | | | |
|-------|--|------|-------|----|--------|
| | Posibilidad de superación | 3.00 | 1.483 | 11 | 11.000 |
| | Relaciones laborales | 3.91 | .701 | 11 | 11.000 |
| | Deberes y derechos de los trabajadores | 2.64 | 1.206 | 11 | 11.000 |
| 5 | Duración en el Empleo | 2.15 | .671 | 20 | 20.000 |
| | Tipos y sistemas de pago | 3.60 | .821 | 20 | 20.000 |
| | Condiciones para brindar un servicio de calidad | 3.50 | .688 | 20 | 20.000 |
| | Seguridad para mantener el empleo | 3.95 | .605 | 20 | 20.000 |
| | Atención brindada por los supervisores | 3.85 | .933 | 20 | 20.000 |
| | Conocimiento de decisiones e información general | 4.00 | .562 | 20 | 20.000 |
| | Posibilidad de superación | 3.30 | 1.129 | 20 | 20.000 |
| | Relaciones laborales | 3.60 | .821 | 20 | 20.000 |
| | Deberes y derechos de los trabajadores | 2.15 | .671 | 20 | 20.000 |
| Total | Duración en el Empleo | 2.39 | .933 | 33 | 33.000 |
| | Tipos y sistemas de pago | 3.67 | .777 | 33 | 33.000 |
| | Condiciones para brindar un servicio de calidad | 3.52 | .667 | 33 | 33.000 |
| | Seguridad para mantener el empleo | 3.48 | 1.121 | 33 | 33.000 |
| | Atención brindada por los supervisores | 3.58 | 1.091 | 33 | 33.000 |
| | Conocimiento de decisiones e información general | 3.58 | 1.001 | 33 | 33.000 |
| | Posibilidad de superación | 3.24 | 1.226 | 33 | 33.000 |
| | Relaciones laborales | 3.67 | .777 | 33 | 33.000 |
| | Deberes y derechos de los trabajadores | 2.39 | .933 | 33 | 33.000 |

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno (continuación).

Analysis 1

Structure Matrix

| | Function | |
|--|----------|----------|
| | 1 | 2 |
| Conocimiento de decisiones e información general | .581(*) | .405 |
| Seguridad para mantener el empleo | .527(*) | -.363 |
| Duración en el Empleo | -.318(*) | -.313 |
| Deberes y derechos de los trabajadores(a) | -.318(*) | -.313 |
| Atención brindada por los supervisores | .288(*) | .033 |
| Tipos y sistemas de pago | -.084 | .424(*) |
| Relaciones laborales(a) | -.084 | .424(*) |
| Condiciones para brindar un servicio de calidad | -.015 | .334(*) |
| Posibilidad de superación | .043 | -.287(*) |

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

* Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

a This variable not used in the analysis.

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno (continuación).

Mann-Whitney Test

Test Statistics(b)

| | Duración en el Empleo | Tipos y sistemas de pago | Condiciones para brindar un servicio de calidad | Seguridad para mantener el empleo | Atención brindada por los supervisores | Conocimiento de decisiones e información general | Pos su |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|---|-----------------------------------|--|--|--------|
| Mann-Whitney U | 3.000 | 9.000 | 11.000 | 12.500 | 11.500 | 1.500 | |
| Wilcoxon W | 213.000 | 12.000 | 14.000 | 15.500 | 14.500 | 4.500 | |
| Z | -2.650 | -1.422 | -1.143 | -1.003 | -1.030 | -2.464 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .008 | .155 | .253 | .316 | .303 | .014 | |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | .052(a) | .260(a) | .364(a) | .424(a) | .364(a) | .017(a) | |

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: Condiciones de trabajo

Anexo 34. Procesamiento estadístico para el cliente interno (continuación).

Kruskal-Wallis Test

Test Statistics(a,b)

| | Duración en el Empleo | Tipos y sistemas de pago | Condiciones para brindar un servicio de calidad | Seguridad para mantener el empleo | Atención brindada por los supervisores | Conocimiento de decisiones e información general | Posibilidad de superación |
|-------------|-----------------------|--------------------------|---|-----------------------------------|--|--|---------------------------|
| Chi-Square | 5.925 | 3.256 | 1.774 | 6.936 | 2.623 | 10.403 | 1.02 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| Asymp. Sig. | .052 | .196 | .412 | .031 | .269 | .006 | .60 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Condiciones de trabajo