

24

Fecha de presentación: diciembre, 2020

Fecha de aceptación: febrero, 2021

Fecha de publicación: marzo, 2021

APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS

DE CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO

APPROACH TO THE ORGANIZATION CONTEXT ANALYSIS IN THE QUALITY OF THE ACCOMMODATION SERVICE

Michel Tamayo Saborit¹

E-mail: mtamayo@umet.edu.ec

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6316-9098>

Dailit González Capote²

E-mail: dgonzalez@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1631-3330>

Lidka Sosa Cervantes³

E-mail: lidka@nauta.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7004-5050>

¹ Convenio Universidad Metropolitana del Ecuador- Universidad de Granma, Cuba.

² Universidad Metropolitana. Ecuador.

³ Empresa Provincial de Alojamiento y Recreación Granma. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Tamayo Saborit, M., González Capote, D., & Sosa Cervantes, L. (2021). Aproximación al análisis de contexto de la organización en la calidad del servicio de alojamiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2) 228-241.

RESUMEN

El presente trabajo refiere una aproximación a la aplicación del requisito 4: Contexto de la Organización, de la Norma ISO 9001:2015 en la gestión de un servicio de alojamiento, como actividad principal de una instalación hotelera, que se inserta en la perspectiva de la calidad. La pertinencia científica descansa en la presentación de un procedimiento de análisis y caracterización, como parte de la primera etapa de implantación del sistema de gestión y la determinación de los factores clave de un servicio de alojamiento, en función de la satisfacción del cliente. La combinación de métodos, técnicas de captación y análisis de información relacionados con el enfoque de procesos y la prospectiva estratégica, se dirige a la determinación de oportunidades de mejora y a la preparación de la organización para la calidad en el servicio de alojamiento.

Palabras clave: Contexto de la organización, calidad de los servicios de alojamiento, satisfacción del cliente, enfoque de procesos.

ABSTRACT

This work refers to an approach in the application of requirement 4: Context of the Organization, of the ISO 9001: 2015 Standard in the management of an accommodation service, as the main activity of a hotel facility that is inserted from the perspective of quality. The scientific relevance is in the presentation of an analysis and characterization process, as part of the first stage of implementation of the management system and the determination of the key factors of an accommodation service, based on customer satisfaction. The combination of methods, techniques for capturing and analyzing information related to the process approach and strategic foresight, is aimed at determining opportunities for improvement and preparing the organization for quality in the accommodation service.

Keywords: Context of the organization, quality of hosting services, customer satisfaction, process approach.

INTRODUCCIÓN

La filosofía de la calidad como parte de los componentes estratégicos de la gestión y crecimiento de las empresas, ha ganado espacio en el transcurso de los años por el valor que le confiere a los procesos internos, la relación con los proveedores, consumidores (concebido como partes interesadas acorde con la Norma ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015) y el desarrollo de la competencia. Esta concepción permite generar mayores y mejores resultados financieros a tono con los niveles de satisfacción del cliente, como principal entrada y salida de la gestión.

La actualidad muestra un entorno de mercado mucho más competitivo y complejo, con propuestas revolucionarias en el área de la informática y las comunicaciones, que transversalizan la esfera de la industria, el comercio y los servicios; ello se conjuga con la fuerza y competitividad de las necesidades de la demanda, con expectativas de mayor alcance y selectivos ante las ofertas que le impone la nueva empresa.

Este nuevo escenario de desarrollo industrial y comercial, ante inesperadas condiciones medioambientales, propone variantes estratégicas que optimicen recursos de tiempo, económicos y humanos en el logro de las perspectivas de los clientes y la empresa; es por ello que la calidad, vista inicialmente como cualidad, luego como herramienta y posteriormente como paradigma de gestión, se ha conducido con el ingenio de los científicos, estrategas y empresarios, en el centro de los procesos globalizadores y la conquista de nuevos espacios de mercados. Con el transcurso de los años, los grandes negocios han construido el flujograma de acciones que responden al conflicto entre los niveles de satisfacción y la reducción de costos logísticos, independientemente de la actividad que se genere y el tamaño de la empresa; la combinación de técnicas, modelos y principios de gestión de la calidad, constituyen la base de los insumos de la sostenibilidad de la organización.

La preocupación mayor para los gerentes de calidad se ubica en gran medida en la esfera de los servicios, por la complejidad de las variables que lo definen y que a juicio de Bonilla Jurado, et al. (2018), el carácter intangible de algunas variables atribuye al cliente el mayor peso en la medición de resultados, variables que explican la dinámica de los servicios, que de acuerdo con Vega Camacho, et al. (2017), son fundamentadas acorde con la naturaleza del servicio y el tipo de beneficio directo a percibir por el demandante, sobre todo en aquellos donde el factor tiempo de duración constituye un elemento distintivo; pues mientras mayor es el tiempo destinado a la atención

del cliente, mayor serán las fortalezas a mostrar, pero se aumenta el riesgo de ocurrencia de fenómenos que atenten contra la satisfacción del mismo. Es por ello que los autores de este trabajo decidieron intervenir en los marcos del sistema de alojamiento, por constituir un producto intangible dinámico, sujeto constantemente a críticas sostenidas por los usuarios, pero a su vez con grandes oportunidades de alinear las intenciones para la certificación del sistema de gestión.

La ingeniería en el sistema de alojamiento puede variar, aunque traiga aparejado cambios en los procedimientos de trabajo y como consecuencia costos asociados; pero no es en vano si por consiguiente se genera satisfacción y altos índices de repitencia, lo cual conducirá al crecimiento de las utilidades y dividendos.

Específicamente los servicios orientados al alojamiento como proceso de la actividad hotelera, trae aparejada diversas especificaciones de calidad sujetas a las directrices de la empresa y el sistema que administra, las características de la región donde se ubica la instalación y los propósitos de desarrollo.

El trabajo que se presenta tiene como objetivo mostrar los resultados de la aplicación del Requisito 4: Análisis de contexto de la organización, de la Norma ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015), en un proceso de gestión de la calidad de los servicios de alojamiento en los marcos de la actividad hotelera, evidencias que puedan ser tomadas en cuenta para la experimentación y aplicación de este requisito auditable de calidad en sectores similares.

MATERIALES Y MÉTODOS

La concepción de los materiales y métodos empleados en este trabajo tiene su base en los aportes de la gestión de la calidad orientado a la esfera de los servicios hoteleros, independientemente de los requisitos que se imponen en el proceso, la más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción en el acto del servicio. La industria de los servicios, acorde con García Buades (2001), ha aportado al desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad, que se focaliza más hacia la visión del cliente. Ello sostiene los planteamientos de Moses Juran, et al. (2020), cuando la adecuación al uso está sujeta a las expectativas de los clientes, donde se considera importante la dependencia de los consumidores, que son en última instancia, los que hacen la evaluación del servicio consumido.

Bajo esta concepción se presenta como principal inconveniente la subjetividad, que constituye, a su vez, la consecuente dificultad de medición. Es entonces oportuno

que todas las normas, directivas y procedimientos estén dirigidas a las metas del servicio, alineadas al proceso de dirección estratégica de la empresa y relacionadas positivamente con las habilidades gerenciales en la calidad y la competitividad empresarial (Leyva Carreras, et al., 2018), lo que implica la formulación de los elementos estratégicos de la calidad: una política de calidad definida y responsabilidades asignadas y medidas de control implantadas; todo ello, con la consecuente participación de todos los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta una definición bien clara de la temática, más allá de la perspectiva de producto, o sea, conforme a los objetivos de la empresa: la gestión del sistema de calidad debe corresponder con la estructura de dirección del servicio, tiene que demostrar que la organización es capaz de suministrar un producto o servicio que de manera consistente cumpla con los requisitos de los clientes y las reglamentaciones correspondientes, lograr una satisfacción mediante la aplicación efectiva del sistema, incluyendo la prevención de no-conformidades y el proceso de mejora continua (Gutiérrez Pulido, 2005).

El enfoque de Calidad Total, asumiendo una perspectiva superior de gestión, ha demostrado en disímiles de experiencias de negocios que constituye una exigencia para las empresas y organizaciones en todo el mundo, pues independientemente de conservar los preceptos referentes a la tecnología de los procesos que se desarrollan, responde a la articulación de sistemas y forma parte integral de una estrategia de alto nivel, funciona horizontalmente en todas las áreas y departamentos, comprende a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes (Evans & Lindsay, 2008).

Por tanto, la gestión de la calidad total constituye una filosofía general que se puede adaptar a empresas y a entornos de negocio, siempre y cuando se cumpla con los requerimientos que se exigen. Es importante acotar la necesidad de que todos los miembros de la organización compartan el mismo objetivo común: satisfacer o exceder las expectativas del consumidor (destacando un aporte mayor) quien consume o recibe los resultados del sistema en cuestión debe ser tratado como cliente y de hecho, es definido como parte interesada del sistema.

Avanzado el concepto y a tono con los principios abordados por diversos autores desde los clásicos hasta los más contemporáneos, la mejora continua que puede observarse como inicio y fin, refiere el hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. A juicio de Alvear Sevilla (2017),

constantemente se adopta un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo ininterrumpido, a través del cual se identifica el área de mejora, se planea cómo realizarla, se implanta, se verifican los resultados y se actúa de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta superior.

En muchas instituciones, independientemente de no tener implantado un sistema de gestión y se definen un conjunto de actividades consecutivas orientadas a la resolución de los problemas, o sea, mejoras, en un entorno estratégico determinado, se dice que existe una aproximación a la calidad. Muy oportunamente en la actividad de alojamiento se precisa de una correspondencia entre todas las actividades o procesos que se desarrollan, la interconexión y el flujo de operaciones debe ser coherente, evaluando como paradigma de gestión: prolongar la estancia del cliente en el servicio. Es por ello que no solo basta con brindar esencialmente el alojamiento, sino una gama de productos de recreación y esparcimiento que completen el mismo. En cuestiones de infraestructura, una instalación de confort; sobre la estructura de operaciones, un equipo de trabajo y atención personalizada con alto sentido de la profesionalidad y experiencia en la labor.

Con este último aspecto mencionado no puede dejarse de puntualizar lo que algunos autores incorporan en sus trabajos y la Norma ISO 9000 (International Organization for Standardization, 2015) destaca en el apartado Contexto de la Organización, sobre la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas: El involucramiento de todos los clientes del proceso; clientes internos, correspondientes a todo el personal que provee resultados en la organización y que a la vez está alineado a otros implicados, apoyado en Danvila del Valle & Sastre Castillo (2007), en la relevancia de mantener preparado al personal con base al sistema de calidad total, pues estos forman parte de la cadena de suministros de la empresa que al final se deriva en la satisfacción del cliente externo.

Por otro lado, el cliente externo, asociado a todo el que demanda de los resultados del negocio, visto en las personas o cliente directo, organizaciones, empresas, instituciones públicas, hacia donde se destinan los resultados y quien constituye la razón de ser de la empresa. Los proveedores, aunque no se destaquen, son también incluidos como clientes desde su dimensión interna y externa, o sea, parte interesada del proceso.

La conclusión de un diseño efectivo del servicio de alojamiento tiene que formular un conjunto de estrategias, que siguiendo el criterio de Serna Gómez & Jairo Gómez

(2006), se concibe como *“un conjunto de relaciones, redes e interacciones, que asegura una relación de largo plazo, generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la empresa”* (p. 37). Ello explica la posibilidad y realidad de las empresas con cadenas de servicios hoteleros donde se diversifica la necesidad del alojamiento, para convertirse en satisfacción del disfrute del paisaje, la práctica deportiva, la apreciación cultural o la degustación de la cocina; todo un mapa de procesos donde el cliente es pieza clave en cada fase.

Siguiendo con la lógica abordada, en la mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de la necesidad de enfrentar los retos de un sistema de gestión de la calidad posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999).

A tono con lo anterior y acompañado a la filosofía de Henao Colorado (2019), se incorpora la perspectiva del enfoque basado en procesos, muy pertinente en una actividad de alojamiento, donde se considera en primer lugar el criterio de eficiencia desde una perspectiva global; en lo particular reconoce que todos los esfuerzos están tributando a una meta común y todas las partes interesadas, dígase clientes internos y externos, así como actividades implicadas, están siendo gestionadas conforme a la lógica del mismo.

La filosofía que se configura como una red articulada de acciones y/o tareas se concibe como uno de los principios de la gestión de la calidad y es ajustada, por demás, a los servicios de alojamiento; ello permite comprender la distribución de las actividades de negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar las áreas que necesitan mejoras o rediseño, desarrollar programas que permitan alcanzar los objetivos establecidos; así como eliminar las insuficiencias asociadas a la repetición de tareas, despilfarro y empleo inapropiado de recursos.

Gestionar resultados entorno a procesos, como explica Gutiérrez Pulido (2005), no implica únicamente tener estructuradas las actividades como proceso; incluso, pueden coexistir con la administración funcional. Lo que a su vez, se deben crear las bases para el tránsito a la nueva forma de gestión. Por otro lado, atendiendo a los requisitos de la norma de calidad, la empresa debe implantar un sistema que permita la certificación de sus productos y procesos, para ello se debe contar con la adecuada estructuración y diseño de los mismo; vale aclarar, que

no todos los casos son proclives a la implantación de un sistema de gestión: en ocasiones la organización puede enfrentarse al rediseño del sistema, porque así lo requiere; otras situaciones propiciarán el desarrollo de un programa de mejoras. En ambos casos se avanza en torno a la calidad.

Por tanto, la administración debe concentrar la atención en que todos los elementos que la componen se gestionen como un proceso, con miras al logro del objetivo final del servicio. Partiendo de la estructuración de actividades que luego serán gestionadas con este enfoque, se logra resolver la contradicción del enfoque de procesos y la gestión por procesos. Se trata, entonces, del desarrollo de una gestión por procesos con enfoque de procesos, o sea, de que se definen las funciones o actividades como procesos y se gestionen como tal.

Lo anteriormente expresado determina la necesidad de disminuir o erradicar las brechas de la calidad que surgen como parte de la gestión, ello tributará a que no existan márgenes entre expectativas y percepciones del cliente.

Lo anterior expuesto, condujo a la necesidad de proponer un procedimiento tomando como base el Requisito 4 de la Norma ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015), dada la importancia del reconocimiento de los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad, del servicio de alojamiento como parte de la actividad hotelera. Ello está alineado a las perspectivas de desarrollo de la Empresa de Alojamiento y Recreación, como organización que aspira a la implantación de un sistema de gestión de la calidad, acorde con el perfeccionamiento de sus procesos y un servicio enfocado al cliente. Los aspectos que se abordan son adaptables a empresas que desarrollen este tipo de actividad, con el correspondiente ajuste de los instrumentos de captación, análisis y procesamiento de información.

La propuesta constituye una herramienta dirigida a la etapa inicial del proceso de implantación del sistema de gestión, donde se requiere contextualizar la organización para la calidad. Para el cumplimiento del requisito, en una primera fase de implantación, se enfoca al reconocimiento de los elementos estratégicos que dinamizan o entorpecen el éxito de las operaciones. En una segunda fase, el objetivo está dirigido a evaluar el grado de cumplimiento, para la correspondiente auditoría y validación de los resultados. Es relevante destacar el requerimiento de una información confiable, tomando en cuenta la evidencia documental de cada instrumento de medición empleando como base los análisis de muestras.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización del servicio de alojamiento: La caracterización del servicio de alojamiento permite mostrar los rasgos distintivos de la actividad que se implementa, adaptado a las particularidades del territorio y su experiencia práctica, más allá de las características generales de la empresa. En este sentido, la institución aporta características que describen su objetivo y alcance en la gestión de la calidad. A su vez, esta concepción se conduce a la comprensión de la organización y del contexto donde desempeña sus funciones.

Entre los principales criterios a considerar se encuentran:

- Denominación completa y siglas oficiales según registro de inscripción.
- Tiempo de constituida, haciendo hincapié en el documento legal que oficializa el organismo de subordinación y que autoriza su creación.
- Descripción del objeto social y el encargo estatal que posee (para el caso de instalaciones dirigidas al servicio público).
- Estructura organizativa, haciendo énfasis en el número de instalaciones de servicio y su ubicación geográfica.

Dentro de los elementos que caracterizan el servicio:

- Categoría aprobada para el desarrollo del servicio.
- Relaciones con el micro y macro entorno, para lo cual se requiere la evaluación de las relaciones de los principales proveedores, principales clientes, principales competidores.
- Evaluación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, identificadas por la dirección en su gestión estratégica.
- Identificación de la estructura de la calidad en la empresa y de las actividades que realiza en función de la mejora continua o para la planeación e implantación del sistema de gestión de la calidad.

Se hace hincapié en la necesidad de mostrar datos actualizados de la institución objeto de estudio, apoyado en tablas y figuras que permitan sintetizar la información analizada y con el correspondiente amparo legal de las indicaciones y los procedimientos efectuados. La misma será empleada como base para el resto de las etapas de implementación.

Diagnóstico de la comprensión de la organización y de su contexto: Con la finalidad de propiciar una cultura de

la calidad en los marcos del servicio de alojamiento, es preciso que en el estudio del contexto organizacional se determinen los elementos tácticos y estratégicos que son necesarios para la gestión y que afectan su capacidad de servicio, por lo que se persigue comprobar el seguimiento y revisión de la información sobre cuestiones internas y externas, tanto a los directivos o funcionarios de las diferentes áreas de la empresa, como a los trabajadores vinculados directamente con el proceso de servicio. Para la definición de la población y la muestra a observar se tienen en cuenta métodos estadísticos efectivos que maximizan el nivel de significación. Para la captación de información en esta etapa se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Aplicación del cuestionario a directivos

Con el propósito de conocer el nivel de actualización y dominio de la información de trabajo relacionada con los procesos de la empresa, así como los esfuerzos relacionados con la mejora continua, se orienta la aplicación de un cuestionario de mejora continua el cual pretende detectar información del nivel táctico y estratégico de la empresa, relevante en el proceso de servicio y necesaria para la implementación a priori de un proceso de mejora. El instrumento seleccionado debe contar con preguntas dicotómicas cerradas de 18 – 20 interrogantes, diseñadas con sentido de Pareto (con la lógica de mayor a menor prioridad), de fácil aplicación y veraz resultado, que conduzca al dominio del alcance de las metas para la institución y las condiciones en que opera. La tabla 1 expone los criterios a considerar para la toma de decisiones sobre implantar o no el proceso de mejora, lo cual puede conducir a desarrollar un programa o adentrarse en el proceso de certificación del sistema de calidad.

Tabla 1. Criterios para la toma de decisiones sobre la implantación de mejoras de la calidad.

Cantidad de respuestas correctas	Decisiones a adoptar
18 - 16	El sistema de servicios se encuentra en buen estado. No es pertinente realizar mejoras. Continúe cumpliendo con sus objetivos.
15 - 13	Se debe valorar el desarrollo de un programa de mejoras.
12 - 10	El programa de mejoras debe aplicarse priorizando los elementos más susceptibles a cambio.

9 - 0

El sistema de servicios requiere como prioridad la implementación de un programa de mejoras.

2. Captación de información sobre cuestiones internas y externas

Como parte del intercambio de información con el trabajador en el necesario involucramiento del personal en la actividad de alojamiento, se requiere la constatación del conocimiento sobre cuestiones internas y externas, para lo cual los instrumentos de captación de información asumiendo variables cualitativas son necesarios en el dominio de la misión, visión, política de calidad del servicio, así como otros elementos estratégicos y tácticos de gestión.

El proceso de verificación de la información trae aparejado una distribución de la población de trabajadores en estratos por áreas, teniendo en cuenta el nivel de implicación con el servicio de alojamiento y el alcance de los objetivos; en este sentido también variará el grado de implicación sobre cuestiones internas y externas.

Es recomendable en las etapas de captación y procesamiento de la información con variables o atributos asociados, emplear criterios evaluativos que respondan a una escala Likert, en función de ampliar el margen de resultado, los informes valorativos de los requisitos de calidad a medir y las particularidades asociadas a las dificultades o indicadores objeto de mejora en la actividad de alojamiento.

Entre las interrogantes a formular están:

- Conocimiento y dominio de la misión y la visión de la empresa.
- Recursos que se emplean para promover el conocimiento de la misión, visión, política de calidad y políticas de desempeño del servicio de alojamiento.
- Sugerencias a realizar por el trabajador para perfeccionar la proyección estratégica.
- Consideraciones sobre el desempeño en el servicio y el cumplimiento de los parámetros que se establecen en la misión y visión.
- Facultades y competencias del trabajador relacionadas con los atractivos del servicio para el cliente y cómo operacionalizar los mismos.
- Conocimiento sobre los elementos estratégicos internos que fortalecen y/o debilitan el servicio.
- Conocimiento sobre los elementos estratégicos externos que potencian y/o amenazan el servicio.

- Correspondencia entre misión, visión, políticas y otros elementos estratégicos del sistema en cuestión.
- Conocimiento sobre el control sistemático de las estrategias y tácticas adoptadas por la empresa.

3. Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Un aspecto importante, como parte de la filosofía de la calidad en la gestión empresarial y la constatación del contexto organizacional, lo constituyen las partes interesadas pertinentes, definidas más allá de la perspectiva de clientes, pues las mismas generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no son atendidas (International Organization for Standardization, 2015).

El dominio de las cuestiones estratégicas y cómo operar en ellas va alineada al desempeño del trabajador y como éste con su actitud, se apropia de las directivas y políticas del servicio; no obstante, no puede excluirse del análisis el nivel de participación en la toma de decisiones y a su vez, el compromiso del personal con la calidad del servicio que se presta, constituyendo éstas variables relevantes en el contexto de la organización, donde también es pertinente la comunicación y los mecanismos que se utilizan para desarrollarla.

Entre los criterios a medir se encuentran:

- Valoración del criterio del trabajador sobre la calidad del servicio.
- Atención a las demandas del trabajador.
- Planeación del involucramiento del personal en la toma de decisiones.
- Atención a al proceso de capacitación laboral.
- Comunicación de las metas y planes de la organización.
- Fluidez de los canales de comunicación.
- Dominio del método de dirección empleado. Nivel de implicación de los trabajadores.
- Estimulación laboral por los aportes a la calidad del servicio de alojamiento.

En relación a las cuestiones referidas al compromiso organizativo, el instrumento a emplear debe medir los siguientes atributos:

- Sentido de pertenencia a la organización.
- Valoración sobre el sacrificio del trabajador encamina-

do a garantizar los objetivos estratégicos de calidad en el servicio.

- Valoración sobre la experiencia que adquiere el trabajador en la labor que desempeña.
- Expectativas del personal sobre su contribución a la excelencia en el servicio.
- Criterios sobre lo que aporta la actividad laboral a la profesionalización del desempeño.
- Grado de aceptación de la actividad de desempeño.
- Explicación del nivel de satisfacción con el trabajo, en los niveles individual, grupal y organizacional.

4. Desarrollo de los elementos técnicos del servicio de alojamiento en el Complejo Almendares – Alyrec Granma

Otro de los momentos que conducen a la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas en el servicio, a tono con la correlación de los aspectos técnicos y las relaciones con el cliente que asiste a la instalación, lo constituye el estudio de los elementos técnico – operacionales. Esta sección del estudio acentúa la

afirmación de que la gestión de la calidad implica un proceso de formación para que se traduzca en resultados, a su vez la misma debe ser continua.

La primera de las dimensiones incluye equipos, sistemas, procedimientos: aporta la estructura y organización necesaria para lograr hacer las cosas correctas; en cambio, la dimensión relacional abarca todo lo referido al comportamiento, actitudes de los trabajadores y cómo se relacionan con los clientes.

El Complejo Almendares del Sistema de Alojamiento en Granma, responde a una estructura de tres inmuebles ubicados en la capital de la provincia, dedicados a la estancia de clientes que responden a un programa de turismo nacional. Ajustado al diseño del servicio, se cuenta con un rango de 11 – 13 trabajadores encargados de la infraestructura, atención personalizada y gastronomía. Dentro del flujograma de servicios, se incorporan como áreas de alimentación y recreación destino Hotel Valle del Cauto - Alyrec: restaurant, sala de juego, bar terraza; ajustado al proceso de categorización de instalaciones de alojamiento que operan con clientes nacionales. A continuación se presentan los criterios por dimensiones en el estudio (Tabla 2).

Tabla 2. Criterios ajustados a las Dimensiones Operacional – Relacional.

Dimensión Operacional			Dimensión Relacional			
1	Rapidez	11	1	Actitud positiva	11	Comunicación
2	Barreras del servicio	12	2	Cortesía	12	Expresión oral
3	Anticipación	13	3	Lenguaje corporativo	13	Confianza
4	Retroalimentación	14	4	Hábitos de fumar	14	Atención a expectativas
5	Comunicación	15	5	Amabilidad	15	Dominio de la oferta
6	Supervisión	16	6	Sugerencias	16	Correcto porte y aspecto
7	Flujo Organizativo	17	7	Atención a quejas	17	Personalización del servicio
8	Solución de Problemas	18	8	Promoción de ventas	18	Distinciones del servicio
9	Atención	19	9	Capacitación	19	Agradecimientos
10	Capacitación	20	10	Tacto	20	Reconocimiento del cliente

Este instrumento, aplicado al total de trabajadores del área de operaciones, fue combinado con la observación directa para comprobar la veracidad de los planteamientos, las afirmaciones presentadas constituyen una síntesis de los resultados en este acápite. Posteriormente se muestra en una representación matricial la posición que ocupa el servicio de alojamiento (Figura 1).

Dimensión operacional

- Correspondencia de la rapidez del servicio con las expectativas del cliente.
- Comunicación oportuna y correcta con los miembros del grupo de trabajo en el ejercicio de atención al cliente.
- Se encuentran correctamente establecidos los sistemas y procedimientos para resolver las quejas y reclamaciones.
- No se emplean con sistematicidad métodos de evaluación para medir las habilidades en el servicio de alojamiento.

Dimensión relacional

- El personal de servicio responde a buenos modales y atención excepcional con el huésped.
- Las reclamaciones y sugerencias son atendidos por la gerencia.
- Atendiendo a las situaciones de enojo y no conformidad, con determinados requerimientos presentados en el servicio se usa tacto y paciencia con los clientes.

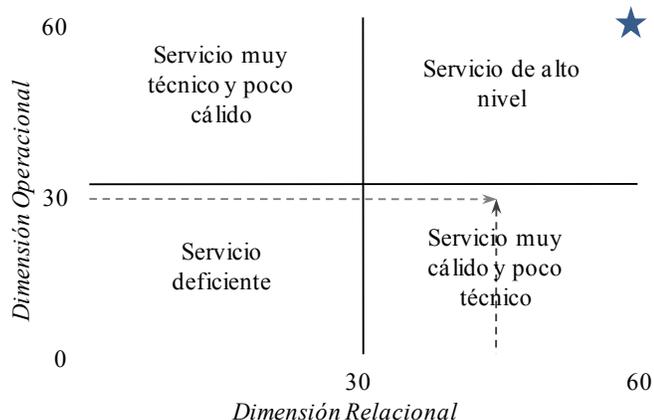


Figura. 1 Representación de las dimensiones operacional – relacional en el servicio de alojamiento.

5. Medición de la opinión del cliente externo

El estudio de las percepciones del cliente y su correspondencia con las expectativas, constituye uno de los principales elementos que se consideran en la gestión moderna de alojamiento para evitar brechas de la calidad e insatisfacción en el servicio. Es por ello que, el proceso de captación de información, considerando instrumentos tales como: cuestionarios, entrevistas y el propio buzón de quejas y sugerencias, resulta oportuno para la introducción de las mejoras.

Tomando en cuenta la alta demanda de alojamiento que presenta Complejo Almendares, se observaron las estadísticas de hospedaje asociadas a los cuatro trimestres del año 2016, en función de proyectar la población para el período enero – marzo de 2017, en aras de la aplicación del instrumento a clientes como una de las partes interesadas en el proceso. Para una población finita de 520 clientes, se presentan los siguientes datos los cuales se ajustan a la fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p(1 - p)}$$

Fuente: Beaver, et al. (2010).

Donde:

n = Números de elementos que debe poseer la muestra.

N = Números de elementos que incluye la población.

Z^2 = Nivel de significación. Nivel de confianza 95% -> $Z=1,96$

e = Error de estimación permitido. Para el procedimiento (5%).

p = Proporción que se espera encontrar (se emplea $p = 0.50$).

La muestra concertada es de 221 clientes a encuestar en una proporción de 5 observaciones diarias por 44 días.

Los requerimientos a evaluar fueron obtenidos mediante entrevistas a los clientes, lo que propició al equipo de investigadores detectar el orden de prioridad de los mismos, para su posterior evaluación. Para el procesamiento se asignaron variables para cada requerimiento (a – p).

Para el análisis de la encuesta se realizó un estudio de confiabilidad con la utilización del coeficiente Alpha de Cronbach (α) y el software profesional SPSS (versión 20.0) para el total de clientes encuestados; asignándole variables a los requerimientos a evaluar. El α resultó 0.824, lo que significa que existe un aceptable nivel de consistencia de los resultados en relación a los requerimientos y el número de encuestados, siendo estos superior a 0.60. De igual forma se muestran los estadísticos que describen las votaciones efectuadas por los clientes (ajustado a una escala Likert de 1 – 5). La tabla 3 presenta los resultados del procesamiento.

El servicio precisa de atención en el funcionamiento de los equipos y la variedad de la oferta, ajustado a las observaciones realizadas. Entre las principales preocupaciones se encuentran: la duración de la climatización en las habitaciones correspondientes a las 24 horas diarias y la incorporación de platos típicos de la región, teniendo en cuenta la riqueza de tradiciones culinarias que posee la ciudad de Bayamo, lo cual ha sido atractivo para muchos visitantes nacionales.

Tabla 3. Procesamiento de los requerimientos del cliente.

Requerimientos del cliente	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Atención recibida	2.0	3.0	5.0	4.611	0.6050
Información de los servicios	3.0	2.0	5.0	4.249	0.8238
Amabilidad en el trato	2.0	3.0	5.0	4.552	0.5979

Rapidez en la atención	3.0	2.0	5.0	4.072	0.9016
Higiene	1.0	4.0	5.0	4.552	0.4984
Iluminación	3.0	2.0	5.0	4.145	0.8826
Funcionamiento de los equipos	4.0	1.0	5.0	3.814	1.1743
Disponibilidad del agua	1.0	4.0	5.0	4.520	0.5007
Trato y atención de las camareras	2.0	3.0	5.0	4.507	0.6225
Seguridad en la habitación	2.0	3.0	5.0	4.493	0.5925
Calidad de la elaboración	2.0	3.0	5.0	4.398	0.7166
Variedad en la oferta	4.0	1.0	5.0	3.887	1.1041
Rapidez en el servicio	3.0	2.0	5.0	4.140	0.8859
Amabilidad del personal	1.0	4.0	5.0	4.624	0.4854
Temperatura de los alimentos	1.0	4.0	5.0	4.679	0.4680
Higiene del salón	1.0	4.0	5.0	4.520	0.5007
Evaluación General del servicio	2.0	3.0	5.0	4.452	0.7159

6. Proceso de servicio de alojamiento

Tomando en cuenta los preceptos orientados al enfoque de procesos en el servicio de alojamiento, con base a la Norma ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015) en esta etapa de la investigación se analiza el estado de la actividad clave, a fin de identificar las principales fallas, así como las principales tareas a desarrollar acorde con los propósitos a alcanzar en el servicio. En este sentido, toda organización enfocada a los procesos debe:

- Identificar y clasificar los procesos fundamentales contenidos en el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- Determinar los criterios y los métodos conducentes al seguimiento y control eficaz.
- Asegurar la disponibilidad de información y recursos necesarios para sostener la operación y el seguimiento de las tareas.

- Realizar el seguimiento, medición y evaluación correspondiente, en función de proyectar acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Respondiendo a ello como procesos estratégicos se encuentra: Dirección, Recursos Humanos y Desarrollo; como proceso de soporte: Aseguramiento y Economía; y como proceso clave: Operaciones, encargado de la actividad de alojamiento (Figura 2).

Como parte del Proceso de Operaciones se definen los subprocesos de Reservas, encargado de suministrar información y efectuar la venta del paquete de servicios; Alojamiento, dirigido a la selección de la instalación hotelera, traslado, recepción, entrega y requerimientos de habitación; Gastronomía, bajo la concepción de cocina, servicio de venta de alimentos y camaradería con los atributos que se incorporan desde la restauración, al completamiento del servicio; y Recreación, teniendo en cuenta los servicios de bar, piscina desde otros complejos recreativos de la empresa y alquiler de juegos, como solicitudes a atender por los clientes. El equipo de investigadores presenta la ficha de procesos en la tabla 4, para el desarrollo exitoso del servicio de alojamiento en el Complejo Almendares.

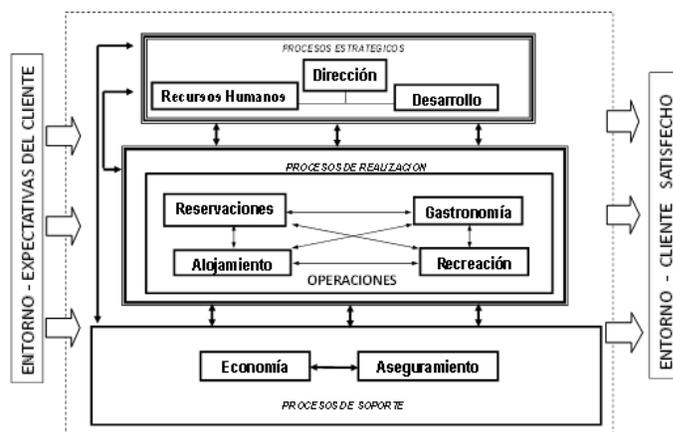


Figura 2. Mapa de procesos Servicio de Alojamiento del Complejo Almendares.

7. Determinación del alcance de la gestión de la calidad del servicio de alojamiento

Con miras a la completa fundamentación del análisis de contexto de la organización y la precisión en mostrar resultados que visualicen el estado inicial de una gestión de calidad, se resumen los principales factores que pueden constituir dificultades o potencialidades a considerar en el servicio de alojamiento, con una mirada actual y futura, en función de la mejora continua y la satisfacción del cliente. Factores de orden cualitativos o cuantitativos, teniendo en cuenta la calidad de que sean medibles o no.

Tabla 4. Ficha de Procesos del Servicio de Alojamiento del Complejo Almendares.

TÍTULO: Servicio de alojamiento Complejo Almendares	Código: 00000	Paginación del proceso: Hoja 1 de N
	Versión: 00	Fecha: diciembre de 2019.
Revisado por: Director de Operaciones	Aprobado por: Director de la Empresa	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Objetivos: Recibir y atender al cliente en oficina de reservaciones. • Instalar al cliente en el sistema de habitaciones del complejo. • Satisfacer al cliente en el servicio de alojamiento de la instalación. • Ofrecer servicios de valor agregado como parte del alojamiento (gastronomía, sala de juego, piscina) • Informar y despedir al cliente. Influir en el índice de repitencia del servicio. 		
<p>• 2 Entradas: Cliente con expectativas del servicio de alojamiento, recursos financieros para el desarrollo del servicio, insumos y materiales de procesos de servicios, personal preparado para ejercer la actividad de operaciones, disposiciones legales y administrativas.</p> <p>Salidas: Clientes con un grado de satisfacción por el servicio prestado, servicios prestados por la instalación, ingresos de la actividad de alojamiento desarrollada, información oportuna para incentivar el consumo del servicio por el público, recursos financieros generados como resultado del servicio.</p>		
1. 3 Alcance: Es aplicable a todas las unidades de alojamiento (complejos) con características similares.		
2. 4 Procesos con lo que se relaciona: Desarrollo, Gastronomía, Recreación, Economía, Aseguramiento.		
3. 5 Normativa aplicable: Resolución No. 137 /2014 de la Ministra del Comercio Interior. Reglamento del Sistema de Alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles. Resolución No. 52 /1989 del extinto Comité Estatal de Precio, actual Ministerio de Finanzas y Precios. Manual de gestión para el Sistema de Alojamiento en Casas, Hoteles y Otros inmuebles. Ministerio de Comercio Interior (2014) Guía de categorización para hoteles, moteles, villas y apartoteles. Sistema de Alojamiento (2017)		
4. 6 Descripción del proceso: Se inicia el proceso con la reservación en el buró de reservaciones de la empresa, efectuando el pago en la contratación del servicio por adelantando, en correspondencia con el período de hospedaje del cliente y la instalación seleccionada. Posteriormente, en fecha fijada, el cliente acude a la instalación con motivos del servicio de hospedaje. Se informa y se instala en el complejo. Accede a las áreas de servicio gastronómico y recreaciones de la empresa. Recibe los servicios habitacionales. Se informa sobre las ofertas y requerimientos pertinentes, se alinean objetivos de cobro sobre el servicio prestado y es despedido por el personal autorizado en función de garantizar posteriores visitas.		
5. 7 Indicadores: Se incluyen las encuestas de satisfacción al cliente, diagnóstico de los aspectos técnico – relacionales del servicio y evaluación del cumplimiento de los aspectos físico – ambientales.		

Fuente: Elaboración por los autores, apoyado en el manual de operaciones de la empresa.

Para el procesamiento se empleó el Método de Análisis Estructural MIC – MAC, a continuación se presenta el resultado del análisis de los factores clave por cada uno de los sectores del mapa.

Sector 4. Factores poco motrices y poco dependientes (autónomos)

1. Condiciones favorables de otras instalaciones de hospedajes (CondOtrln)
2. Sistema de compensación salarial (SistCS)
3. Fluctuación del personal del sistema de alojamiento en la provincia (FluctPersn)

4. La comunicación entre las *áreas funcionales y de servicio* (ComunAfyS)
5. Elementos físicos y ambientales (ElemFA)
6. Funcionamiento de los equipos (FuncE)

Estos factores resultaron relativamente autónomos y la ubicación que poseen en el mapa de influencias - dependencias directas demuestra que no son causales del servicio de alojamiento en el Complejo Almendares, o sea, tienen su influencia en los demás factores; pero no son causantes ni dependientes de ellos. Ello puede implicar, si se presta total atención al resto, la exclusión de los mismos del sistema.

Sector 3. Factores poco motrices y muy dependientes (resultantes)

1. Expectativas del cliente (ExpC)
2. Percepciones del cliente (PerC)
3. Cumplimiento de los costos del servicio (CumplCs)
4. Existencia única de un sistema de gestión para el servicio de alojamiento (ExtenUnica)
5. **Eficiente comunicación e información en el servicio** (EficCIS)
6. Calidez en la atención al cliente (CalidezAC)
7. Conocimiento de los productos y servicios (ConocPS)
8. Confort de las habitaciones (ConfortH)
9. Variabilidad en la oferta (VariaOfert)
10. Rapidez del servicio (RapidServc)

Un servicio de reciente creación, que aún no cuenta con la estandarización de procesos y actividades debe apostar por garantizar recursos y elementos de entrada que comprometan los resultados de la empresa. En este ámbito, los diez factores resultantes responden al éxito del servicio de alojamiento, aspectos que debe atenderse con extrema prioridad, en función de hacer sostenibles las demandas del servicio, la satisfacción del cliente y las utilidades de la empresa.

Sector 2. Factores poco motrices y poco dependientes (de enlace)

1. Cultura de la Calidad (CultC)
2. Control y supervisión en las áreas del servicio (ControlSup)
3. Eficiencia de los servicios gastronómicos (EfcSG)
4. Capacitación y superación del personal (CapSupP)
5. Organización de los procesos y áreas de trabajo (OrgPAT)

Como su denominación lo indica, estos constituyen los elementos de salida de los aspectos motrices y entrada para los factores resultantes. En este sentido, se hacen necesarios los aspectos de control, supervisión y monitoreo del servicio para generar mejora continua. En ello juega un papel relevante el diseño y organización de actividades, buenas prácticas de servicio y una filosofía de reducción de errores en torno a la calidad. Se requiere del chequeo de tareas y eficiencia en la utilización de los recursos.

Sector 1. Factores muy motrices y poco dependientes (motrices)

1. Suministro de recursos materiales por el Sistema Nacional de Alojamiento (SumRM)
2. Necesidad del servicio de hospedaje (NeceSH)
3. Conocimiento de los trabajadores sobre elementos estratégicos de la empresa (ConcTEEE)
4. Participación del personal (ParticPers)
5. Estado motivacional del trabajador (EstMotivac)
6. Compromiso organizacional (ComproOrg)
7. Sistema de entrenamiento para el servicio (SisteEntrS)

La motricidad de los factores, como se ha podido mostrar, descansa en los elementos que comprometen los aspectos técnico – relacionales del servicio. Considerando que, aunque existan incidencias físico – ambientales y tecnológicas, éstas no comprometen la dinámica del servicio. La gestión del servicio de alojamiento se ve impulsada por los procedimientos formulados en el manual de operaciones de la empresa objeto de estudio, donde tiene un peso significativo el desempeño del personal de servicio. Los mismos son los causales de los factores del sector 3.

La figura 3 representa la posición que ocupan los factores en el gráfico de influencias – dependencias indirectas, acorde con el objetivo del servicio de alojamiento y atendiendo a la visión prospectiva de la gestión de la calidad del servicio. La figura 4 destaca el sistema de relaciones haciendo hincapié en las relaciones más fuertes (color rojo): se visualizan las relaciones a futuro que deben desarrollarse con los factores clave de la calidad, dígame la relación del conocimiento por parte de los trabajadores de los elementos estratégicos de la empresa, la eficiencia de los servicios gastronómicos en los marcos de la gestión de alojamiento y la cultura de la calidad, en función de garantizar los objetivos del proceso.

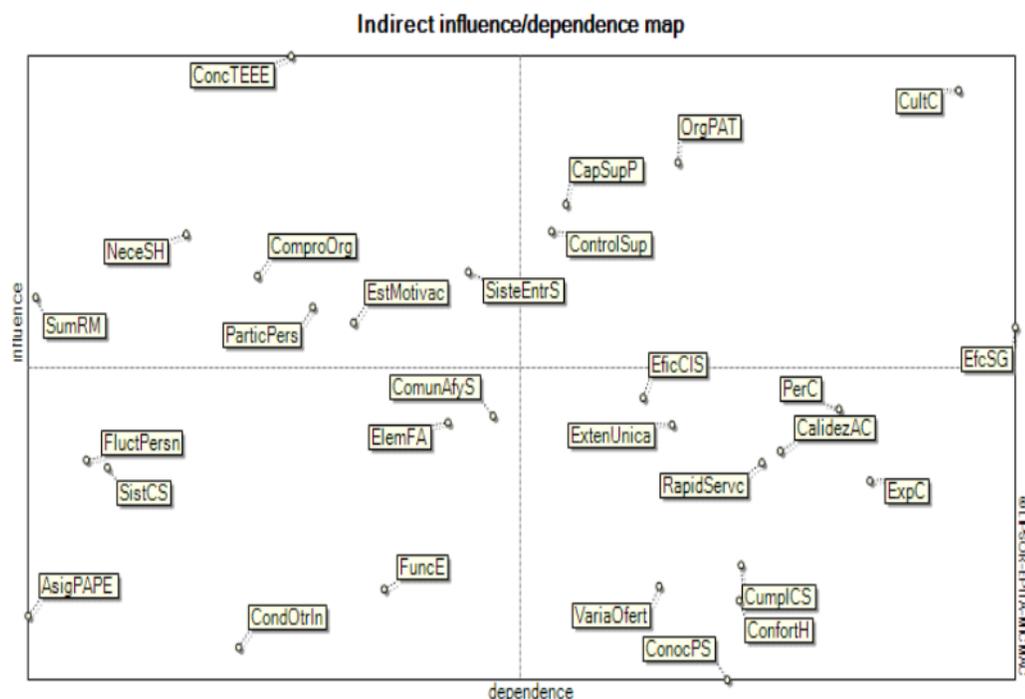


Figura 3. Mapa de influencias – dependencias indirectas del Servicio de Alojamiento del Complejo Almendares.

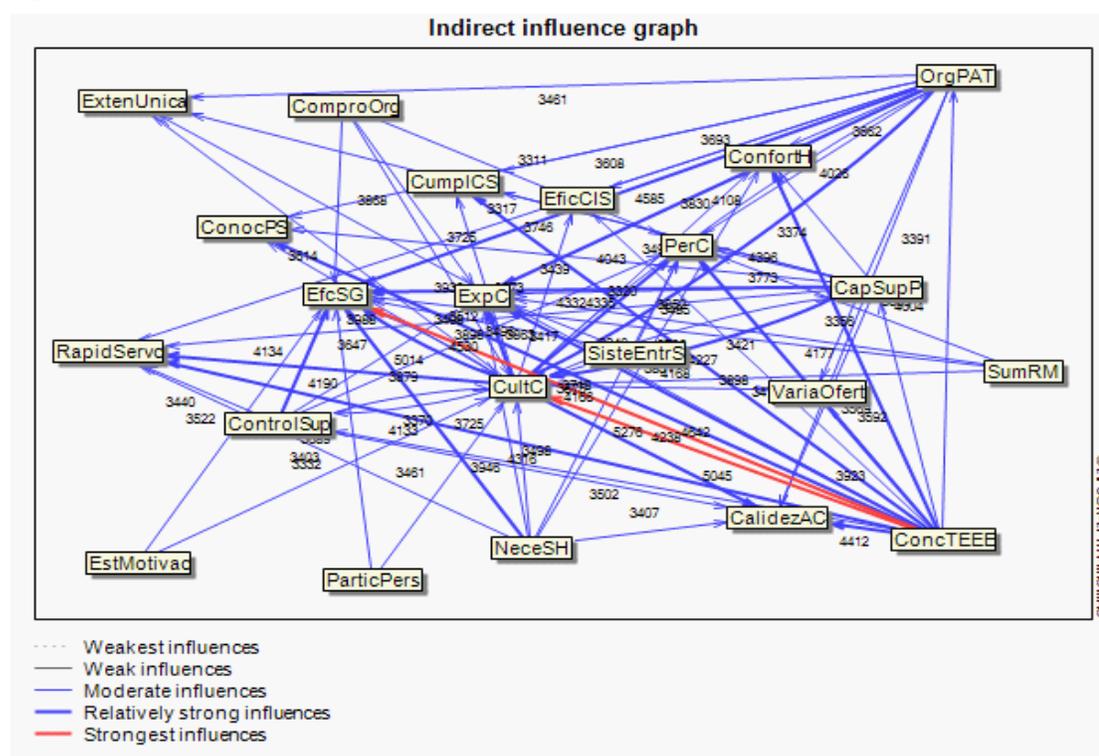


Figura 4. Gráfico de influencias – dependencias indirectas del Servicio de Alojamiento del Complejo Almendares.

8. Principales oportunidades de mejora del servicio de alojamiento en el Complejo Almendares- Alyrec Granma

1. Establecer una estrategia para la gestión de capital humano en la empresa, con la formulación de tareas específicas para la selección del personal y evaluación del desempeño.

2. Desarrollar la planificación, verificación y organización de las necesidades de capacitación (DNA e implementación de programas de capacitación).
3. Establecer un órgano o estructura de la calidad en función de las orientaciones dirigidas por la empresa, para la implantación de la Norma ISO 9001 (International Organization for Standardization, 2015).
4. Involucrar a los trabajadores de servicio en la formulación de metas y tareas que comprometan los objetivos clave de éxito de la empresa.
5. Generar un sistema de supervisión constante del servicio para atender las opiniones y sugerencias de los clientes.
6. Establecer un sistema de evaluaciones sobre las habilidades de servicio con carácter sistemático.

CONCLUSIONES

El estudio abordado sobre la gestión de la calidad del servicio de alojamiento, destaca la pertinencia que la empresa debe conferirle a los elementos que conducen a un servicio accesible, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas; sin dejar de considerar la pertinencia de la aplicación de un enfoque de procesos, tanto en la orientación de la mejora, como en la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

El análisis del contexto organizacional, tomando como base la Norma ISO 9001:2015, influye en el conocimiento del sistema de gestión para la calidad, orientado a la certificación de la norma; permite identificar y analizar los factores del entorno empresarial, las necesidades y expectativas de las partes interesadas, los límites y alcances del sistema, así como la estructura de procesos en la manifestación del enfoque sistémico, cuestionables en una organización de servicios hoteleros.

La experiencia científica de intervenir en la práctica social, permitió fundamentar los elementos estratégicos de una organización enfocada a la calidad e identificar los factores clave que influyen en la satisfacción del cliente, con la finalidad de propiciar la mejora continua del sistema e incorporar elementos de cultura organizacional para la calidad en una organización con servicio de alojamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvear Sevilla, C. (2017). *Calidad Total II. Aseguramiento y mejora continua*. Editorial Limusa Noriega Editores.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Mondragón Corporación Cooperativa.

- Beaver, B. M., Beaver, R. J., & Mendenhall, W. (2010). *Introducción a la Probabilidad y Estadística*. Cengage Learnings, S.A. de C.V.
- Bonilla Jurado, D., Guerrero Luzuriaga, A., & López Bravo, O. (2018). Métodos para medir la calidad del servicio turístico en empresas de alojamiento. *Revista Ciencia y Tecnología*, 18(19), 165-180.
- Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. (2007). El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total. *Contaduría y Administración*, (222), 9-20.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.
- García Buades, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Editorial Síntesis.
- Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad Total y productividad*. Mc GrawHill.
- Heno Colorado, L. (2019). Calidad de servicio y valor percibido como antecedentes de la satisfacción de los clientes de las empresas de telecomunicaciones en Colombia. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-23.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado el 20 de 02 de 2020, de Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Leyva Carreras, A., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.
- Moses Juran, J., M. Gryna, F., & Bingham, R. S. (2020). *Manual de Control de Calidad. Volumen I*. Editorial Reverté.
- Serna Gómez, H., & Jairo Gómez, J. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre : metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. 3R Editores.
- Vega Camacho, O., Rivera Rodríguez, H., & Malaver Rojas, N. (2017). Contrastación entre expectativas y percepción de la calidad de servicio del sistema de transporte público de autobuses en Bogotá. *Revista Espacios*, 38(43), 3-15.