

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN EL ENFOQUE DE LA GERENCIA DEL SERVICIO¹

Designing a quality management system based approach management service

POR: DR^a C. ZOILA ULACIA OVIEDO

Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. (Cuba)

Profesora Titular. Consultora Gerencial

e-mail: zoila_ulacia@ftur.uh.cu

MSC. YUSEMY GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. (Cuba)

Profesora Auxiliar

e-mail: Yusemy_gonzalez@ftur.uh.cu

LIC. GEOVANNI REYES COIZEAU

Agencia de Viajes San Cristóbal. Oficina del Historiador de La Habana. (Cuba)

Especialista Mercado EEUU

esp_eu8@viajessancristobal.cu

RESUMEN: El presente trabajo es una propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la teoría de la Gerencia del Servicio. El estudio realizado analiza la relación entre el servicio y la calidad del mismo desde la perspectiva de esta teoría, a través de su principal herramienta: el Triángulo de Servicio y estableciendo el vínculo con los principios establecidos en las normas ISO 9001. El trabajo se realiza en un hotel de una de las principales compañías turísticas del país. En la trayectoria metodológica, se utilizan diversas técnicas investigativas, así como, estadístico-matemáticas como la moda, media, mediana, análisis de máximos y mínimos, percentiles y tablas de contingencia, además del análisis documental y bibliográfico. Finalmente, se presenta el SGC basado en siete criterios. Los resultados, demuestran la utilidad de esta teoría en la implementación de SGC en la hotelería.

PALABRAS CLAVE: *Calidad del Servicio, Sistema de Gestión de la Calidad, Gerencia del Servicio, Criterios de Calidad*

ABSTRACT: This paper is a design proposal of a quality management system (QMS) based on the theory of Service Management. The study analyzes the relationship

¹ * Recibido para publicación: 14 de agosto de 2016.
Enviado para evaluación externa: 18 de agosto de 2016.
Recibida evaluación externa positiva: 5 de septiembre de 2016.
Aceptado para publicación: 26 de septiembre de 2016.

between the service and its quality from the perspective of this theory, by means of its main tool: the Service Triangle and establishing the link with the principles established in the ISO 9001 standards. The work is done at a hotel of one of the main tourist companies in the country. In the methodological path, we use several research techniques, as well as statistical and mathematical techniques such as mode, mean, median, minimum and maximum analysis, contingency tables and percentiles, as well as documentary and bibliographic analysis. Finally, we present the QMS based on seven criteria. The results show the usefulness of this theory in the implementation of QMS in the hotel industry.

KEYWORDS: Quality of Service, quality management system, Service Management, Quality Criteria.

SUMARIO: I.- INTRODUCCIÓN. II.- CUATRO IDEAS BÁSICAS NECESARIAS. 1.- LA INTERRELACIÓN ENTRE SERVICIO Y CALIDAD. EL CONSTRUCTO CALIDAD DEL SERVICIO. 2.- LA GERENCIA DEL SERVICIO COMO TEORÍA QUE SUSTENTA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO. 3.- PARTICULARIDADES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y EL SERVICIO HOTELERO. 4.- LA GERENCIA DEL SERVICIO FRENTE A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. III.- TRAYECTORIA METODOLÓGICA. RESULTADOS. 1.- PREVIO. 2.- DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD EN EL HOTEL OBJETO DE ESTUDIO. 3.- DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE DEBEN CONFORMAR EL SGC A PROPONER. 4.- INTERRELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DETERMINADOS PARA EL DISEÑO DE UN SGC EN LA HOTELERÍA CON ENFOQUE DE SERVICIO. IV.- CONCLUSIONES. V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

I.- INTRODUCCIÓN

Las empresas turísticas mundiales tienen un gran reto constante: el de captar y retener clientes a través de la prestación de un servicio cada vez más a la medida de los consumidores que iguale o supere las expectativas de los mismos. Ello se traduce en entregar un nivel de calidad sustentado en sistemas de servicio bien gestionados. En Cuba, después de la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero, el turismo representa un renglón fundamental para la economía. Ello obliga a tomar en consideración las mejores prácticas de gestión para lograr un buen posicionamiento sobre todo, en los índices de satisfacción de clientes, lo que conduce al incremento de llegadas de turistas y de ingresos asociados a los mismos.

En la política de calidad del Ministerio de Turismo cubano (MINTUR) queda claramente evidenciada la voluntad de “... *que todas las entidades e instalaciones turísticas y su personal actúen en función de la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes,...* a través de los principios de la gestión y el *mejoramiento continuo de la calidad*”². Para ello es primordial la implementación de

² Ministerio de Turismo de la República de Cuba. Política de Calidad. 2010-2016

Sistemas de Gestión de la Calidad, en correspondencia con los objetivos estratégicos del sector.

No sería justo dejar de reconocer que esta política, ha venido dando sus frutos y hoy día, se encuentran entidades turísticas cuyo desempeño en este campo, ofrece resultados satisfactorios. Sin embargo, un análisis más riguroso en este sentido, permite observar reservas y potencialidades que contribuirían a elevar, considerablemente, la competitividad de estas entidades en un mercado caracterizado por una permanente dinámica en ofertas, formas de gestión, tecnologías, hábitos de los consumidores, etc. Por otra parte, aún existen entidades que aún, no han alcanzado, el nivel mínimo de servicio para llegar a satisfacer las expectativas de sus clientes.

Ahora bien, la calidad no es un constructo con valor por sí misma. Está indisolublemente ligada a una actividad, sea cual sea (enseñanza, construcción, salud pública, etc). En el caso que nos ocupa, en tanto entidades prestadoras de servicio, esta actividad tiene un nombre, SERVICIO. Luego, el tema se cierra en la calidad del servicio y hablar en estos términos, conduce a varias preguntas:

1. *¿Es posible aportar un enfoque más contemporáneo a la manera de gestionar la calidad en las entidades turísticas?*
2. *¿Pudiera pensarse en el diseño de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) donde se incorporen dentro de sus principales requisitos los preceptos de la Gestión del Servicio?*
3. *¿Hasta qué punto pudieran corresponderse los preceptos de la Gestión del Servicio con los requisitos establecidos para los SGC, por la ISO 9001?*

Si partimos del criterio de que el servicio (interno/externo) es el sustento de la calidad en las entidades turísticas y la gestión de este debe descansar en un conjunto de preceptos y herramientas orientadas a lograr la satisfacción de los clientes y/o la superación de sus expectativas, tradúzcase *calidad*, no nos queda otra que responder de manera afirmativa a las preguntas anteriores.

De esto se desprende el objetivo general del presente trabajo:

Diseñar, el Sistema de Gestión de la Calidad de un establecimiento de alojamiento turístico, bajo el enfoque de la teoría de la Gerencia del Servicio.

Es innegable que cada tipo de entidad turística (las de comercialización e intermediación, las de comunicación e información, las de ordenación y planificación territorial, las de comercio minorista, las de transporte, de recreación y entretenimiento, etc.), juega un papel determinante dentro del ciclo de producción turística, sin embargo, son las entidades de alojamiento, las que de forma más inmediata y directa repercuten en los que visitan el país. Es por ello que, para desarrollar la investigación, se decide seleccionar una entidad hotelera, de una de las principales compañías turísticas del país.

La selección del mismo responde a que si bien, este hotel presenta logros en relación a la satisfacción de los clientes (avalado esto por diferentes premios y reconocimientos),

estos no han sido resultado de un trabajo consciente y sistemático en función de la calidad. Actividades básicas de un trabajo sistémico por la calidad, como contar con una estructura, conocer en qué medida se satisfacen las necesidades de los clientes, estandarizar la medición, registro y análisis de los resultados por calidad (satisfacción, repitencia, etc.), la identificación de los procesos a mejorar en función de la satisfacción de los clientes internos y externos, entre otras, evidencian limitaciones en el aprovechamiento de las potencialidades que presenta la entidad para posicionarse en el mercado a partir de un nivel reconocido de calidad de las prestaciones que se ofertan.

II.- CUATRO IDEAS BÁSICAS NECESARIAS

La exposición de estas ideas responde a la necesidad de establecer los antecedentes teóricos y conceptuales, así como, los criterios básicos que sustentan la investigación realizada.

1.- LA INTERRELACIÓN ENTRE SERVICIO Y CALIDAD. EL CONSTRUCTO CALIDAD DEL SERVICIO

Son dos, los grandes desafíos de las empresas turísticas de hoy. Por una parte, satisfacer a los consumidores que, con un nivel de exigencia cada vez mayor, demandan productos-servicios que al mismo tiempo que satisfagan sus necesidades, generen una experiencia valiosa; por otra, hacerle frente a una gran competencia generada por el desarrollo de este sector, apostando por la introducción de productos- servicios que aporten mayor valor a quienes los consumen.

Es necesario dejar claro que, las empresas turísticas, son esencialmente, empresas de servicio. A través del servicio, estas empresas pueden satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y construir experiencias valiosas para ellos. Solo, a través del servicio, estas empresas podrán mantener a los clientes que ya tienen y captar nuevos.

En su expresión más genérica y a los efectos de posicionar el real significado del servicio en las organizaciones empresariales, particularmente las turísticas, se pudiera asumir el servicio, amén de las variadas definiciones encontradas en la literatura, como “...la combinación de elementos tangibles e intangibles en actividades organizadas para producir una experiencia satisfactoria para el cliente en el momento que contacta con el producto creado por la organización”³. Esta definición integra, los aspectos más valiosos de la mayoría de las definiciones estudiadas. A partir de esta definición, se sugiere la trascendencia del servicio más allá de la simple relación prestador - consumidor, pues encierra en sí mismo, el objetivo esencial de satisfacer una necesidad básica que se presenta matizada de múltiples dimensiones, desde la psicológica, hasta la material, pasando por los temas sensoriales, lo que lo convierte, en la práctica en una “*experiencia*” a vivir por el cliente. Ello impacta en la forma en que se diseña y se presta el servicio.

³ Ulacia, O., Z.; Sistemas de Servicio Y Hospitalidad, pág. 14, 2014

El hecho de identificar como objetivo esencial del servicio, el satisfacer las necesidades básicas de los clientes, está sugiriendo claramente, el vínculo existente entre esta actividad y la calidad.

A diferencia del servicio, la calidad muestra, en la literatura una gran diversidad de enfoques, criterios y puntos de vista, que van desde la perspectiva de producto, hasta la de creación de valor, pasando por la integración de diversas disciplinas como la economía, el marketing y la dirección. Dentro de estos enfoques, se destaca la que actualmente, cobra mayor relevancia, uso y utilidad en el contexto empresarial: la calidad como elemento de la gestión.

Asumir la calidad como un elemento de la gestión, tiene su punto de partida en concebirla no sólo desde la perspectiva del producto y el valor, sino también como un elemento esencial de la gestión estratégica de la organización. Y es aquí donde entra a jugar el servicio, en tanto, nos estamos refiriendo a una organización empresarial de servicios: el hotel. En otras palabras, gestionar estratégicamente la empresa hotelera, implica, gestionar estratégicamente, los servicios que esta presta. De lo que se trata, entonces, es de establecer, conscientemente, el vínculo entre el servicio y la calidad.

El servicio que genera de manera permanente, satisfacción en el cliente, es un servicio de calidad. Esta afirmación sugiere que, dar servicio significa dar respuesta a las expectativas de los clientes. Ello obliga a la empresa a establecer políticas y estrategias comerciales que afiancen en la percepción del cliente, la satisfacción de sus expectativas; a diseñar procesos que garanticen la entrega de lo que se promete en la promoción, la publicidad y la marca comercial; a desarrollar actitudes en el personal, que conduzcan a entregarle al cliente, lo que espera y necesita. En fin, el servicio “toca” todos y cada uno de los aspectos esenciales de funcionamiento de la organización, convirtiendo la relación servicio-calidad, en un mismo y único proceso. Este carácter integrador del servicio, conduce a los siguientes cuestionamientos: ¿Puede gestionarse la calidad mediante la gestión del servicio? ¿La gestión de la calidad, persigue un fin, en sí misma?

Las respuestas a estas interrogantes, nos acerca la experiencia de SAS⁴, que dió origen a una teoría sobre cómo alcanzar la calidad teniendo como centro, el servicio. Esta teoría es conocida como Gerencia del Servicio.

2.- LA GERENCIA DEL SERVICIO COMO TEORÍA QUE SUSTENTA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La Gerencia del Servicio, descansa en un modelo reconocido hoy como la teoría más revolucionaria hasta nuestros días, en lo referente a la gestión de la calidad, sobre la base de una gestión adecuada del servicio. (Figura 1)

⁴ Albrecht, K. Gerencia del Servicio. (1991) SAS, (Scandinavian Airlines System) aerolínea escandinava que tras aplicar la teoría de gerencia de servicio a partir de la incorporación de Jan Carlzon como presidente, logró recuperarse de la crisis y convertirse en la empresa aérea más puntual de Europa y ganarse el reconocimiento de “la aerolínea para los hombres de negocios”.

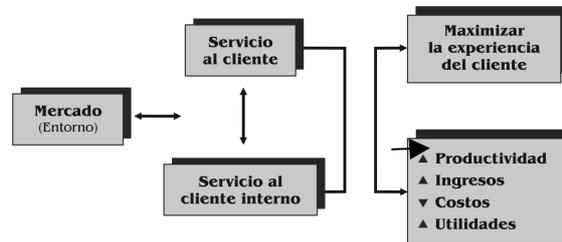


Figura 1: Modelo de Gerencia del Servicio

Fuente: Albretch, K.; Zemke, R.: Ob. Cit.

Este modelo se fundamenta en el tratamiento de tres elementos: *mercado*, *servicio al cliente* y *servicio al cliente interno*, a través de los cuales se maximiza la experiencia del cliente, se incrementa la productividad y los ingresos, disminuyendo los gastos y los costos.

La idea rectora que defiende esta teoría, es básicamente asegurarse de que se está vendiendo lo que el cliente realmente desea comprar a partir de sus reales necesidades. El cliente de hoy no compra productos, sino funciones que le reporten una experiencia grata a recordar.

La operativización de esta idea, descansa en la aplicación de una técnica: el Triángulo del Servicio (Figura 2), que representa el vínculo cliente-empresa, a través de cuatro elementos: Cliente, Estrategia (Concepto), Sistemas (Procesos) y Personal. El eje central, es el Cliente, siendo el que condiciona el contenido del resto de los elementos del triángulo.

El Triángulo de Servicio suministra un marco de referencia muy necesario para el tratamiento de la calidad del servicio.

El Triángulo del Servicio muestra como la teoría y la práctica de la gerencia del servicio, considera la satisfacción del cliente como el centro de cualquier acción enmarcada dentro de la entidad. ¿No es, acaso este criterio, el centro también de cualquier definición de calidad?

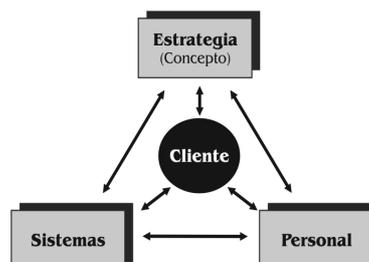


Figura 2. Triángulo del Servicio

Fuente: Albretch, K y Zemke, R. La Gerencia del Servicio. 1991.

La referencia hecha al “valor” que se entrega, va a representar una relación Costo-Beneficio (Fig. 3)

$$\text{VALOR DE CLIENTE} = \frac{\text{Beneficios percibidos}}{\text{Costo (dinero, esfuerzo y tiempo)}}$$

Fig.3 *Expresión de Valor de Cliente*

Fuente: Ginebra, J. y Arana, R. *Dirección por Servicio*. 1999

En el caso del cliente, este relaciona los beneficios que percibe a través del servicio recibido con el costo en el que debe incurrir para obtenerlos. Costo que se traduce no solo en el dinero que entrega, sino también, en el tiempo y el esfuerzo que emplea para obtenerlos. La referencia al cliente interno, implica un análisis parecido, pero los beneficios adquieren otra composición y el costo, descansa mayormente en el esfuerzo y el tiempo de trabajo. Es precisamente este análisis, lo que significa verdaderamente, la relación calidad/precio.

En resumen, gestionar el servicio para entregar, a través de él, lo mismo o más de lo que entrega el cliente, significa, en la práctica, gestionar la calidad. Ello sugiere, que el camino más seguro, para lograr la satisfacción del cliente, puede ser gerenciar el servicio al cliente (interno y externo).

3.- PARTICULARIDADES DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y EL SERVICIO HOTELERO

Referir la gestión de la calidad en el contexto hotelero, invita a analizar la validez del enfoque de la Gerencia del Servicio en el mismo.

El producto hotelero se caracteriza atendiendo a cuatro (4) dimensiones: Facilidades, Actividades, Servicios y Calidad. En función de las facilidades que brinda un producto hotelero, este puede convertirse en un atractivo turístico en sí mismo. Este es el caso, por ejemplo, del hotel Burj Al Arab, (Torre Árabe en su idioma), considerado el hotel más lujoso del mundo. Dentro de las actividades, el Alojamiento, la Restauración y la Animación son las que caracterizan, en esencia, un producto hotelero, a las que se suman otras de carácter complementario (peluquería, gimnasio, compras, renta de autos, etc.). Los servicios hoteleros, tanto los que se vinculan a la producción principal del hotel, como los complementarios, además de presentar las mismas particularidades asociadas a todo servicio, presenta otras que resultan determinantes para la calidad del mismo asumiendo matices diferenciadores. Entre las más significativas, pueden mencionarse:

- *La diversidad de áreas de servicios*, que aún con una finalidad común, presentan diferencias considerables. Cada uno de estos servicios, atraen una demanda determinada.
- *Alta carga emocional*,

- *Su venta es un proceso de producción-consumo* donde el cliente interviene activamente.
- *Capacidad de modificarse casi infinitamente.* Un cambio en el producto, implica un nuevo producto, entonces, el servicio puede ser modificado casi

La calidad del producto hotelero, debe abordarse a partir de tres componentes:

1. *La planta física:* en la que figuran la imagen, la naturaleza, iluminación, los contrastes, las plantas, aguas, colores, arquitectura y tecnologías
2. *El Personal:* dado por su comportamiento, disposición a apoyar, presencia, cortesía, profesionalidad etc.
3. *Los Sistemas:* a partir de su confiabilidad, la eficacia, rapidez, relación calidad-precio, organización y la flexibilidad.

Dos de los tres componentes asociados a la calidad del producto hotelero, son también considerados, de manera particular, en la gerencia del servicio (Triángulo del Servicio). Ello propone que la calidad del producto hotelero, puede asumirse, desde la calidad del servicio que se presta, definiendo esta, como, “...un juicio global... que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que se va a recibir y las percepciones de actuación de las organizaciones prestadoras de servicio”.⁵

Si bien pudiera hablarse del desarrollo de Sistemas de Servicio que garanticen el nivel de calidad prometido, no somos del criterio (aún), de reducir el papel de los Sistemas de Gestión de la Calidad en este esfuerzo. Sin embargo, algo nos queda claro, estos sistemas, deberían hacer un mayor énfasis en los procesos de servicios (interno y externo) y todo lo que a ellos se asocie, más que en aspectos de un marcado carácter técnico-estructural y en ocasiones extremadamente burocráticos.

4.- LA GERENCIA DEL SERVICIO FRENTE A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Utilizar la visión de la gerencia de servicio para diseñar un SGC, conduce a no enfocar su tratamiento, partiendo de la NC: ISO 9001:2001.

En este sentido, el tratamiento de la calidad desde este enfoque, estará basado, en primer lugar, en la formulación del Concepto de Servicio o el Concepto del negocio. Este condicionará la Estrategia de Servicio de la entidad, la cual se materializa con una gestión efectiva del personal y los procesos, para crear, de manera sistemática, productos-servicios que aporten Valor a los Grupos de Interés (GI) de la organización.

Dos ideas básicas van a sustentar este proceder:

⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1. Págs. 12-40. (1985)

- La calidad no debe constituir una función más en la gestión del hotel. Puede ser un enfoque gerencial, para lograr el desarrollo de valores personales y organizacionales contribuyendo a fortalecer la responsabilidad social de la entidad, mediante la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia requeridos.
- Si se va a gestionar la calidad a través del enfoque de servicio se hace necesario pensar en términos de una *Gestión por Calidad*, más que una *Gestión de la Calidad*.

“...desde la visión del servicio, la calidad comienza a crearse desde que se concibe el Concepto (de servicio) el cual determina la intención de hacer de la organización y la estrategia de servicio a desarrollar para posicionarse en el mercado. Conceptualizar el servicio es, la génesis de la creación de la calidad en el establecimiento hotelero, en tanto éste se sustenta en la precisión de las necesidades de los clientes para entender qué es lo valioso y qué no lo es para el mismo, a partir de lo cual, se determina lo que debe hacer el personal y los sistemas (procesos) para entregar el nivel de servicio que debe percibir el cliente”⁶. Luego, la teoría de Gerencia del Servicio, resulta sin dudas, una herramienta muy útil para la calidad, independientemente de la metodología que se utilice para el diseño de un sistema de gestión.

Según Palmero y García (s/a), se entiende por SGC al conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben satisfacer para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad, para dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un proceso o producto. Su diseño debe facilitar las tareas productivas de la empresa, mediante métodos...que permiten controlar, evaluar y resolver de manera permanente el proceso operativo y los problemas inherentes al mismo....,

La Norma ISO 9000:2001 establece que es: “*Un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad*”.

¿Es posible establecer dichas directrices, políticas... más orientadas a la creación y desarrollo de sistemas de servicio (interno/externo) que sustenten la operación y la gestión de la organización hotelera buscando el cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente? En nuestro criterio sí, es posible. Y de eso se trata. El SGC que se propone en el presente trabajo, es basado en una iniciativa propia cuyo eje principal descansa en la teoría de la Gerencia del servicio, aspecto que le aporta un carácter diferenciador de otros sistemas diseñados en otras empresas hoteleras. No se desechan las metodologías ya conocidas, sino que se toman lo mejor de ellas según intereses del trabajo, como por ejemplo, los requisitos establecidos por la norma ISO 9000.

⁶ Ulacia, Oviedo, Z. Sistemas de Servicio y Hospitalidad. Edit. Félix Varela, Universidad de La Habana (2014).

III.- TRAYECTORIA METODOLÓGICA. RESULTADOS

1.- PREVIO

El desarrollo de la investigación se sustentó en una trayectoria metodológica que comprendió 4 fases (Fig.4). La primera fase estuvo orientada a sintetizar y establecer las principales concepciones teóricas sobre el tema que sirvieran de directrices a lo largo de toda la investigación. Los resultados de la misma se expusieron en la parte introductoria de este trabajo.

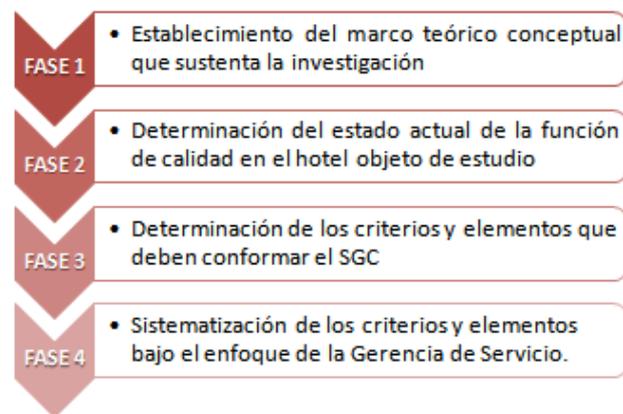


Fig. 4 Trayectoria metodológica de la investigación

2.- DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD EN EL HOTEL OBJETO DE ESTUDIO

Esta fase consistió en la ejecución de un diagnóstico, con el fin de identificar las particularidades que definen el estado actual de esta función en el hotel objeto de estudio. Para su ejecución, se emplearon la entrevista informal a los directivos del hotel, la encuesta a clientes alojados en dicho hotel en el periodo de estudio y la observación científica. La entrevista abordó los siguientes aspectos: *Calidad, Servicio y Talento humano*. Los resultados obtenidos con las mismas se muestran en las tablas 1,2 y 3.

En sentido general, los aspectos estudiados en las tres dimensiones son positivos aunque algunos de ellos requieren ser objeto de mejora, por lo que, haciendo un balance el hotel se encuentra en condiciones de afrontar de manera positiva, la implementación de un SGC.

La encuesta a clientes (en cuatro idiomas) fueron aplicadas en correspondencia con el tamaño de muestra obtenido de la población seleccionada. Esta herramienta tuvo como principales objetivos determinar los atributos del hotel que los clientes identifican y motivan a su compra y su evaluación, así como, pesquisar sobre la experiencia alojativa

de los huéspedes y obtener información referente a la fidelidad a través de la variable repitencia. Ello permite establecer las bases para el SGC del hotel.

Se aplicaron 70 cuestionarios según tamaño de muestra obtenido, cuyos resultados, sirvieron de base para la realización de una matriz de motivación contra desempeño de los atributos del hotel que incitan a su compra, adaptada de la conocida matriz de Importancia-Desempeño.

Tabla 1: **Resultados del diagnóstico. Calidad (Entrevista a directivos)**

ASPECTOS	RESULTADOS
ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN	No existe estructura de calidad pero se percibe un reconocimiento de que la responsabilidad de esta función recae directamente en el director del hotel.
CLIENTES EXTERNOS	El hotel los identifica como: clientes individuales, clientes de grupo, agencias de viajes y turoperadores, guías o coordinadores de grupos y hoteles de la propia compañía
SIST. DE RETROALIMENTACIÓN	Se emplean variadas vías e instrumentos como la encuesta de satisfacción (propia del hotel), contactos directos con clientes, revisión de las redes sociales, libro de clientes y reportes de incidentes.
INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	Se identificaron 10, de 24 que resultan los mínimos para ofrecer una visión lo más cercana al desempeño de esta función. De los identificados, solo se conoce el valor de 2 (retroalimentación de clientes y Satisfacción del personal) pero no se calculan.
CATEGORIZACIÓN DEL HOTEL	Tiene solo uno los tres requisitos de entrada al proceso: el Certificado del Nivel de Seguridad contra Incendio.

Tabla 2: *Resultados del diagnóstico. Servicio (Entrevista)*

ASPECTOS	RESULTADOS
NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXTERNOS	Aunque se identifican algunas debe trabajarse en la identificación de forma más precisa que les permita orientarse elementos diferenciadores.
ATRIBUTOS QUE CUMPLE EL HOTEL	No se evidencia una estructura de valoración que sirva de base para precisar mejor, la orientación del trabajo por la calidad.
CONCEPTO	Está sustentado en los siguientes beneficios: Ubicación, Higiene y Personal
PROCESOS CLAVES	Solo se identificaron 4 procesos claves por lo que, es necesario replantearse el mapa de procesos a los efectos de conformar el SGC del hotel.
NIVEL DE SERVICIO Y COMPORTAM. REPETITIVO	Existe desconocimiento de estos indicadores. En el caso del comportamiento repetitivo, presenta incoherencia en los datos para su cálculo

Tabla 3: *Resultados del diagnóstico. Talento Humano (Entrevista)*

ASPECTOS	RESULTADOS
RETROALIMENTACIÓN CLIENTES INTERNOS	Son adecuadas las vías, destacándose el contacto directo con trabajadores.
NECESIDADES CLIENTES INTERNOS	Se identifican claramente las relacionadas con el trabajo, enfatizándose tres principales: ser atendidos y escuchados, poseer recursos y condiciones de trabajo necesarias y tener un líder que los guíe.
CLIMA LABORAL	Existe un clima laboral excelente.
VALORES COMPARTIDOS	Se identificaron diez valores, de los cuales seis están directamente asociados al servicio:
PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL	Es bastante completo. La verificación de referencias no se ejecuta
CAPACITACIÓN	Sistemáticamente, se hacen acciones, En ocasiones, tratan temas referidos a la calidad, medioambiente, la gestión de/por procesos y filosofía y estándares de la Compañía.

RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS	Se otorgan a través de la evaluación del desempeño y las comunicaciones positivas en el colectivo. No existe distinción entre reconocimiento y estímulo.
COMPROMISO CON LA CALIDAD	No se sabe en qué medida los trabajadores y directivos están o no comprometidos con la calidad. Hay disposición de los ejecutivos de la calidad y el personal directivo, lo que posibilitará el tratamiento adecuado a las acciones de cambio a efectuarse.

Dicha adaptación fue necesaria al no ponderarse, en el cuestionario, la importancia de los atributos por los clientes, por lo que, fue necesario trabajar en base a cuantos individuos de la muestra le motivaba cada atributo. De esta forma, el atributo será más motivador para la compra, en tanto más clientes marquen si les motiva el mismo.

Se emplearon, además, tablas de contingencia, a partir de las cuales, se entrecruzaron los datos de las variables repitencia y atributos mejores y peores evaluados y por país de residencia dentro de las variables sociodemográficas, buscando como valoran los clientes más repitentes (los que han comprado 5 o más veces el hotel), los atributos mejor y peor evaluados respectivamente, por una parte y por otra, cuáles son los atributos que motivan la compra del hotel por los principales mercados que opera este. (España, Alemania, Francia e Inglaterra).

Los resultados asociados a las variables demográficas, permiten afirmar que en el hotel se hospedan mayormente turistas europeos principalmente de los países Reino Unido, España y Alemania, así como, turistas provenientes de Estados Unidos de América y Argentina por la parte del nuevo continente. Predominan los hombres, por lo que el hotel no es considerado para lunas de miel u otro producto destinado a parejas. La mayoría son personas adultas, de edades superiores a los 40 años, pero en edad laboral activa (40% encuestado son obreros o empleados).

El análisis del comportamiento repetitivo evidenció una baja tasa de repitencia y una gran concentración en unos pocos clientes fidelizados, a pesar de que un alto % plantea que recomendaría el hotel (repitencia latente).

Los resultados asociados al estudio de los atributos, evidenció la percepción de los clientes, de 11 atributos diferenciadores, de los cuales, tres (*Seguridad, Rapidez en el Servicio y Ubicación*) resultaron con las mejores valoraciones y como atributos motivadores a la compra del hotel. La matriz Motivación vs Desempeño, mostró los atributos valorados por los clientes y evaluados por los mismos, así como, los atributos menos importantes para ellos (Fig. 5).

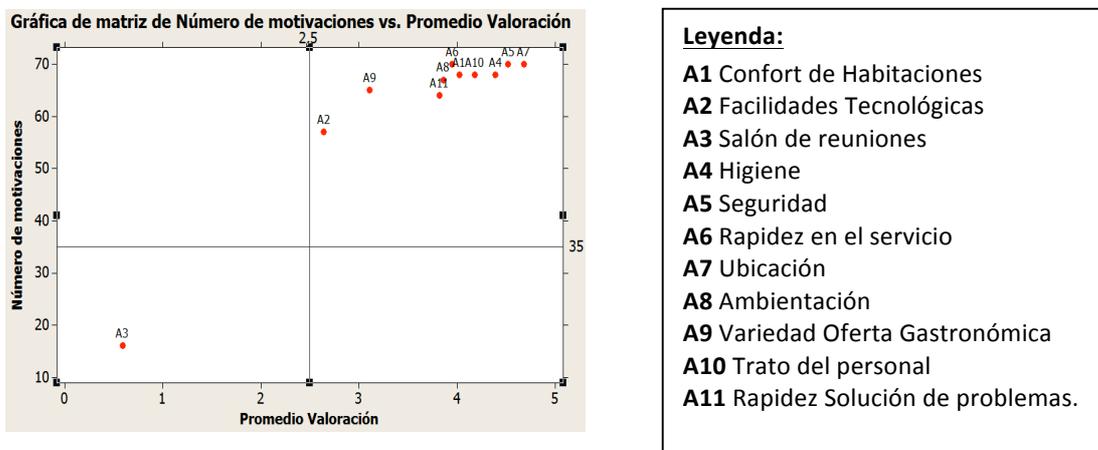
Tomando como valores medios 2,5 y 35 en los ejes X e Y respectivamente, según media de valores (5 y 70 por evaluación y tamaño de muestra), se pone en evidencia que el atributo más importante para los clientes es la "*Ubicación*", el cual es a su vez, el mejor evaluado de todos. El atributo peor evaluado es "*Salones de Reuniones*", es también el menos importante para ellos, por lo que no motiva a la compra del hotel. Las

“Facilidades tecnológicas”, presenta una motivación y desempeño alto y alto, pero está muy cerca de evaluarse con un desempeño bajo, por lo que, debe ser objeto de atención y de incorporar a la Visión del hotel. La “Variedad en la oferta gastronómica” es también un atributo muy importante pero presenta una evaluación baja en su desempeño, lo que puede mejorarse a través de una mejor gestión de los procesos involucrados.

Los resultados de la aplicación de las tablas de contingencia, confirmaron estos resultados a partir de alto nivel de coincidencia en sus resultados.

Atendiendo a los mercados, los atributos, que de manera común motivaron en un 100% a los tres principales mercados que opera el hotel fueron cuatro: *Ambientación, Rapidez en el servicio, Seguridad y Ubicación.*

Con la observación, se buscó comprobar toda la información resultante de las técnicas anteriores teniendo en cuenta los componentes del Triángulo del Servicio, detectándose coincidencias respecto al primer elemento (Clientes) y divergencias principalmente en cuanto al Concepto y la Estrategia de Servicio (no estaban elaborados), los Sistemas (procesos) y en menor medida, el Personal. Ello reforzó la información obtenida a través de la entrevista a los directivos del hotel.



- Leyenda:**
- A1** Confort de Habitaciones
 - A2** Facilidades Tecnológicas
 - A3** Salón de reuniones
 - A4** Higiene
 - A5** Seguridad
 - A6** Rapidez en el servicio
 - A7** Ubicación
 - A8** Ambientación
 - A9** Variedad Oferta Gastronómica
 - A10** Trato del personal
 - A11** Rapidez Solución de problemas.

Figura 5 *Matriz de Motivaciones - Valoraciones de atributos del hotel “T”.*

Los resultados de esta fase, contribuyeron a determinar los elementos que debían integrar el SGC, a partir de las premisas del Triángulo de Servicio.

3.- DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE DEBEN CONFORMAR EL SGC A PROPONER

En esta fase, el análisis y síntesis de los resultados de las fases anteriores, permitió identificar los elementos que deberían integrar, a criterio de los autores, el SGC en el hotel objeto de estudio.

Para la obtención de los elementos que conformarán el SGC se tuvo en cuenta las siguientes premisas:

- Privilegiar el enfoque de Servicio, basados en el principal precepto de la gerencia del servicio (Triángulo de Servicio).
- Contemplar los ocho principios de la Gestión de la Calidad según las normas ISO 9000⁷, aún cuando la metodología aplicada no se desarrolla bajo esta norma.
- Aportar una solución óptima en correspondencia con los problemas encontrados en la fase de diagnóstico de la función de la calidad.

Considerando dichas premisas, se estableció una correspondencia de los contenidos que debían ser incorporados al Sistema de Gestión de la Calidad. Estos contenidos se fueron agrupando atendiendo a determinados criterios, los que fueron validados por la opinión de expertos (10) seleccionados a partir de la aplicación del Método de Expertos.

Para esta validación se confeccionó un listado de criterios, basado en los resultados del diagnóstico, la revisión bibliográfica y documental, a partir de lo cual, los expertos, mediante una encuesta, debían seleccionar cuales criterios debían, por sus componentes, conformar el SGC a proponer y establecer, además, una relación jerárquica para ellos. Los expertos podían, además, proponer nuevos criterios. La aplicación de la encuesta dió como resultado 7 Criterios de 9 mostrados al principio y un orden jerárquico determinado por la mayor cantidad de votos comunes a cada criterio en su orden. Los 7 Criterios de Calidad son:

- C1 Enfoque estratégico para la Calidad.
- C2 Entrega de valor superior al Cliente.
- C3 Compromiso de los directivos.
- C4 Desarrollo del personal con enfoque de calidad.
- C5 Medición y Evaluación. Resultados de Calidad.
- C6 Gestión y Mejora de Procesos.
- C7 Impacto Socio Económico.

Dichos Criterios de Calidad, fueron interrelacionados con los componentes del Triángulo del Servicio y los ocho principios de la gestión de la calidad, buscando confirmar el énfasis en el enfoque a servicio. (Fig. 6).

⁷ Las normas ISO 9000 son usadas para los 8 principios del SGC, aunque se conoce por los autores que ya existe una norma nueva con solo 5 requisitos en sustitución de esta, pero la investigación ya se había iniciado con la primera.

4.- INTERRELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DETERMINADOS PARA EL DISEÑO DE UN SGC EN LA HOTELERÍA CON ENFOQUE DE SERVICIO

El objetivo de la última fase fue conectar los elementos determinados en la fase anterior para la creación de un SGC con enfoque de servicio en el hotel “T”. El SGC propuesto, se sustentó en objetivos rectores que tenían en cuenta la metodología de Deming en la implementación del Control Total de la Calidad, adaptando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar): *Planificación de la calidad; Organización de la calidad y Evaluación de la calidad*. Estos objetivos se cumplen a través de los 7 criterios ya definidos y sus objetivos correspondientes.

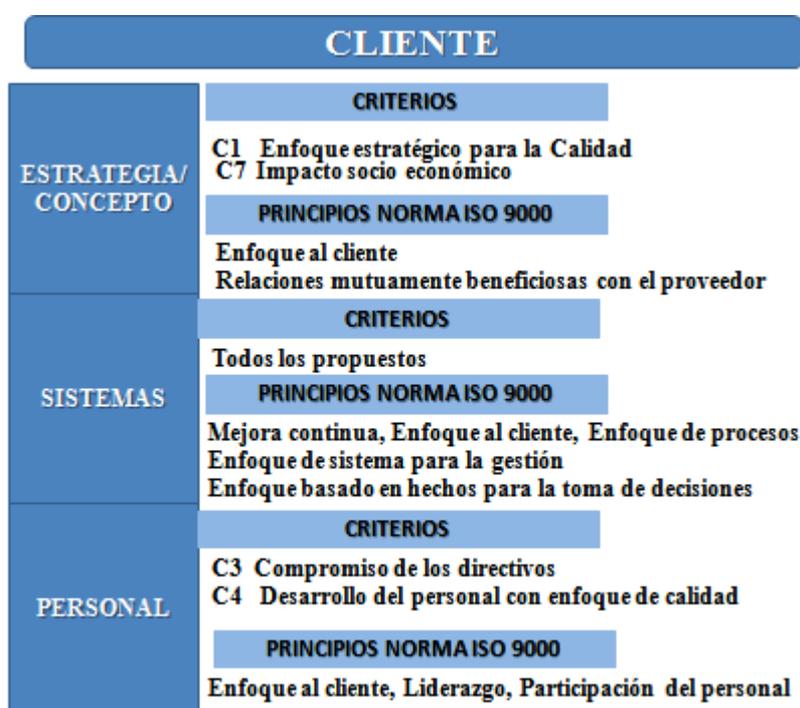


Fig. 6 Interrelación Criterios - Triángulo del Servicio – Principios Norma ISO 9000

C1 Enfoque estratégico para la calidad: Su objetivo es establecer las directrices estratégicas del SGC para el hotel, constituyendo la guía de todo el sistema. Está compuesto por 5 elementos: *Concepto, Estrategia de Servicio, Misión/Visión, Objetivos de Calidad y Valores Compartidos*.

C2 Entrega de valor superior al cliente: Orientado a la entrega de un Valor superior al cliente (Valor añadido) a partir de fortalecer y consolidar la retroalimentación de clientes, Basado en análisis de la segmentación por beneficios y los resultados de la retroalimentación. Ello se resumen en:



Figura 6: Criterio 2 Entrega de Valor Superior al Cliente.

C3 Compromiso de los directivos: Su objetivo es promover el liderazgo de los directivos por la calidad frente a sus trabajadores y fomentar la cultura de calidad en el establecimiento. Está compuesto por dos grandes grupos de acciones: *Acciones para conocer las necesidades de los clientes y exceder sus expectativas* y *Acciones para fomentar la cultura por la calidad del hotel*.

C4 Desarrollo del Personal con enfoque de calidad: Orientado a potenciar el clima laboral favorable, aumentar la retroalimentación del personal, realizar capacitación y entrenamiento en temas de calidad, estimular por la calidad, así como, lograr una comunicación permanente y abierta. Lo componen cuatro dimensiones: Clima laboral favorable; Retroalimentación del Personal; Capacitación y Entrenamiento; Estímulos por la Calidad (individuales y colectivos).

C5 Medición y evaluación. Resultados de calidad.

Compuesto por un subsistema que incorpora herramientas, instrumentos y cuerpo de indicadores que darán origen al Registro de Producción de Calidad (RPC), el cual constituye también un instrumento. Los indicadores que utiliza son tanto corporativos como Integradores, rectorados por la compañía. (Tabla 4)

Tabla 4; Subsistema de Medición y Control. Resultados de Calidad.

SUBSISTEMA MEDICION Y CONTROL. RESULTADOS DE CALIDAD				
INSTRUMENTOS	Encuesta Corporativa	Supervisiones de Calidad	Auditorías de Marca	Contactos con TTOO/AAVV
HERRAMIENTAS	Cuestionarios	Lista de Chequeo	Lista de Chequeo	Entrevista/Cuestionarios
FRECUENCIA	Bimensual	Mensuales	Antes de Temp.	Mensual

RESPONSABLES	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gerencia
EJECUTANTES	Hoteles	Gerencia (formar equipos)	Gerencia (formar equipos)	Resp. de Calidad Gerencia

C6 Gestión y Mejora de Procesos: orientado al desarrollo de los procesos del SGC y los procesos operativos de la gestión del hotel. Fueron identificados 6 procesos del SGC que contienen 22 subprocesos y 14 procesos operativos.

C7 Impacto socioeconómico: Este criterio tiene 3 dimensiones con sus respectivos objetivos:

- **Dimensión Social:** Fortalecer la visualización en la comunidad, de los beneficios que aporta la actividad de los hotel a la misma.
- **Dimensión Económica:** demostrar la eficacia del SGC a partir de su contribución, directa y/o indirecta en los resultados económicos del hotel.
- **Dimensión Medioambiental:** hacer visible los beneficios aportados por la operación de los hoteles, desde la perspectiva medioambiental.

Un resultado inducido de la investigación, fue el Taller de Implementación del SGC, para el hotel, donde participaron, además, los ejecutivos de calidad del resto de los hoteles objeto de consultoría y trabajadores y directivos de cada uno de ellos, en particular, los del hotel “T”.

IV.- CONCLUSIONES

- ✓ La concepción teórico- metodológica basada en un enfoque hacia el cliente, teniendo en cuenta los preceptos de la teoría sobre Gerencia del Servicio, hacen viable el diseño de un SGC para un establecimiento hotelero. En este caso, el hotel “T”.
- ✓ Los preceptos de la Gerencia del Servicio y su principal instrumento gerencial, el Triángulo del Servicio, pueden servir de fundamento para un diagnóstico de calidad, la identificación de Criterios de Calidad y el diseño de un SGC.
- ✓ Estableciendo el vínculo entre los principios de la norma ISO 9000 y los preceptos de la Gerencia del Servicio, las limitaciones detectadas en el hotel, permitieron establecer, los Criterios de Calidad que debían conformar el SGC a proponer para el hotel.
- ✓ El SGC propuesto para el hotel “T”, está conformado por 7 criterios, cuyos contenidos consolidan las acciones que el hotel viene desarrollando en relación a la

calidad al mismo tiempo que ofrecen una solución a las limitaciones e insuficiencias que aún se presentan en este orden.

V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albrecht, K.; Zemke, R. La Gerencia del Servicio. Edit. Legis. 1991
2. Fischer R. El desafío del servicio. Editorial Larrea. Chile. 1994.
3. Ginebra, J. y Arana, R.; Dirección por Servicio. La “única” reingeniería. La “otra” calidad. Ed. Mc Graw Hill, México. 1999.
4. Grönroos, C. “The perceived service quality concept- a mistake?” *Managing Service Quality* No.11 (3). 2001
5. Marrero, M. Conferencia Desarrollo del Turismo al cierre del año 2012. Perspectivas para el 2013. Implementación de los Lineamientos. 11 de junio de 2013.
6. MINTUR. Política de Calidad del Ministerio de Turismo de Cuba. Objetivos estratégicos. La Habana, Cuba. 2010
7. ONN, Norma ISO 9000:2001
8. Palmero, B. y García, O; Los Sistemas de Gestión de la Calidad y su implantación en entidades turísticas. Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”. Cienfuegos. Cuba. (S/A).
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1. Págs. 12-40. (1988)
10. Ulacia, O., Z. “Resultados y Análisis del Diagnóstico de Calidad, Hoteles Habaguanex” (2014)
11. Ulacia, O., Z. *Sistemas de Servicio y Hospitalidad*, Texto docente. Edit. Félix Varela UH. pág. 14, 2014

