

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA
(TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN GESTIÓN TURÍSTICA)**

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE
LA CALIDAD EN COMPLEJOS HOTELEROS: COMPLEJO CANEYES**

Autor: Lic. Nancy María Rodríguez Alemán

Tutora: MSc. Ing. Mildred González González

**Santa Clara
2011**

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA
(TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN GESTIÓN TURÍSTICA)**

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE
LA CALIDAD EN COMPLEJOS HOTELEROS: COMPLEJO CANEYES**

Autor: Lic. Nancy María Rodríguez Alemán

Tutora: MSc. Ing. Mildred González González

**Santa Clara
2011**

RESUMEN

En los últimos años Cuba ha adoptado sistemas de gestión que posibilitan a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios y sobrevivir, por lo que se precisa prever los escenarios en que puedan desarrollarse así como las acciones para actuar en consecuencia. Con el redimensionamiento del sector turístico, se hace necesario plantear estructuras más lineales, que propicien una reducción del personal de apoyo y una mejora en la gestión de los procesos, por lo que surgen complejos hoteleros como vía de fusionar organizaciones con similares características, objeto social y que respondan a una misma cadena. El Complejo hotelero Los Caneyes se encuentra inmerso en el Sistema de gestión y dirección empresarial (SDGE), con un sistema de gestión de la calidad implementado en los 3 hoteles que lo conforman. Estos cambios han provocado deficiencias tales como la insuficiente coherencia de los flujos informativos teniendo en cuenta las características del complejo. Es por ello que el objetivo de la presente investigación es elaborar un procedimiento para mejorar el sistema de información de la calidad en complejos hoteleros que contribuya al proceso de toma de decisiones en los distintos niveles de dirección, en correspondencia con los sistemas de gestión de la calidad implementados. Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: revisión documental, observación, trabajo en equipo con el personal involucrado en el proceso de toma de decisiones, lista chequeo, diagrama causa - efecto, entre otros

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Calidad. Principales conceptos.	10
1.3 Calidad de los servicios.....	15
1.4 Gestión por procesos	20
1.5 Sistemas de información para la gestión de la calidad en procesos hoteleros	23
1.5.1 Indicadores de gestión.....	26
1.6 Particularidades de los complejos hoteleros	30
1.7 Procedimiento para el mejoramiento del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros	33
1.8 Conclusiones parciales	34
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD EN COMPLEJOS HOTELEROS	36
2.1 Introducción	36
2.2 Procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros.	36
2.3 Comprobación de la factibilidad del procedimiento propuesto a través del juicio de expertos	48
2.4 Conclusiones parciales	50
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD EN COMPLEJOS HOTELEROS: COMPLEJO LOS CANEYES	52
3.1 Introducción	52
3.2 Aplicación del procedimiento para la adecuación y mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros: Complejo Caneyes	52
3.3 Comprobación de la factibilidad del procedimiento propuesto a través del juicio de expertos	76
3.4. Conclusiones parciales	78
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS.....	89

INTRODUCCIÓN

Las características de los tiempos actuales de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión, la organización y las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas.

Esto, aparejado con una época, caracterizada por cambios rápidos e impredecibles y por el desarrollo de entornos cada vez más competitivos y en constante evolución, provoca que se precise de organizaciones que adopten sistemas de gestión que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios y por tanto poder sobrevivir.

El entorno dinámico y complejo del presente milenio, los logros científico técnicos alcanzados, el acelerado desarrollo existente en el mercado internacional y la marcada competencia han elevado considerablemente la calidad en los destinos turísticos, pasando a ser, de una opción, una exigencia para las diferentes instalaciones turísticas, ya que el turismo constituye para muchos países uno de sus principales sectores económicos, y para algunos, su más importante fuente de ingresos en divisas donde la hotelería representa una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación.

Desde finales del siglo pasado, Cuba ha evolucionado en condiciones socio-económicas adversas que han condicionado la necesidad de adoptar sistemas de gestión que permitan a las organizaciones adaptarse a los cambios rápidamente y sobrevivir. Mucho más allá de dicha condición, se precisa prever los escenarios en que puedan desarrollarse así como las acciones para actuar en consecuencia.

En este contexto, el sector turístico se convierte en uno de los motores fundamentales de la economía cubana, al influir de modo sustancial en la metamorfosis social, económica, cultural y tecnológica que se ha producido en la sociedad cubana (Rodríguez García, 2003).

Es por ello que la política a desarrollar en el turismo, en la esfera de la calidad, debe tener como uno de sus objetivos fundamentales, lograr que tanto el producto que se oferte como el servicio que se preste, respondan a los estándares internacionales, las expectativas y requerimientos del turista, siendo el enfoque a cliente el punto de partida. Esto significa que las Empresas deben organizarse de forma diferente para sobrevivir.

En una compañía orientada hacia el cliente la organización tiende a descentralizarse; la estructura tradicional de la corporación jerárquica, comienza a ceder a una estructura más horizontal, con enfoque a procesos, dando como resultado una organización más fuerte y resistente.

Las organizaciones que reaccionan ante estos cambios organizacionales deben prever los sistemas relacionados con la información para la toma de decisiones basada en hechos y la forma de medir la gestión empresarial haciendo énfasis en la eficacia, eficiencia, entre otras, los cuales propician que esta llegue lista para tomar decisiones a quien debe hacerlo en el momento adecuado.

Las direcciones de las entidades, en ocasiones, no disponen de la información que les resulta verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, ya que estas son repetitivas, voluminosas y no oportunas. Para dirigir no hace falta cualquier información sino la que verdaderamente resulte útil.

Muchas son las entidades que diseñan e implementan sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo o la integración de todos ellos); sin embargo son pocas las que tienen definidos los sistemas de información de la calidad como base para tomar decisiones basadas en hechos. En la mayoría de los casos la información que tributa a la toma de decisiones en función de la calidad se encuentra definida en los procesos, obviándose el flujo de información y la interrelación de los procesos.

A partir del redimensionamiento del sector del turismo, se hace necesario plantear estructuras más lineales, que propicien una reducción del personal de apoyo y una mejora en la gestión de los procesos, es por ello que surgen los complejos hoteleros como una vía de fusionar organizaciones con similares características, similar objeto social y que respondan a una misma cadena.

Los hoteles Villa La Granjita, Los Caneyes y el Hotel Encanto Mascotte, se agrupan siguiendo indicaciones del grupo Cubanacán, cadena a la cual pertenecen, para así reordenar su gestión bajo la concepción de complejo hotelero Los Caneyes.

Actualmente el Complejo se encuentra inmerso en el Sistema de gestión y dirección empresarial (SDGE), con un sistema de gestión de la calidad implementado en los 3 hoteles. Estos cambios, en función de la optimización de los procesos, sin considerar el

sistema de gestión de la calidad ya en operación, provocan que subsistan varias deficiencias tales como:

- Afectación en el proceso de toma de decisiones por los directivos a los diferentes niveles
- Insuficiente coherencia de los flujos informativos teniendo en cuenta las características del complejo
- Falta de una concepción de los procesos estratégicos, claves y de apoyo
- Duplicidad de la información
- Falta de continuidad del sistema de indicadores

Lo anteriormente expuesto evidencia la carencia de un instrumental metodológico, que posibilite adecuar y/o mejorar el sistema de información de la calidad en complejos hoteleros frente a eventualidades tales como: el rediseño de procesos que definan y mejoren los indicadores de gestión, los flujos informativos contentivos de elementos de juicio que permitan evaluar la efectividad de la gestión, de manera que se garantice continuidad de la medición, siendo este el **problema científico** a resolver.

Para dar solución al problema científico, se plantea como **objetivo general** de la investigación, elaborar un procedimiento para mejorar el sistema de información de la calidad en complejos hoteleros que contribuya al proceso de toma de decisiones en los distintos niveles de dirección, en correspondencia con los sistemas de gestión de la calidad implementados.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen como **objetivos específicos**:

- Construir el estado del arte y de la práctica a partir de un análisis crítico sobre el estado actual de la temática objeto de de investigación a fin de determinar herramientas, métodos, procedimientos y modelos conceptuales.
- Diseñar un procedimiento para el mejoramiento del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros en correspondencia con los sistemas de gestión de la calidad implementados, y el rediseño de sus procesos.
- Aplicar de forma parcial el procedimiento diseñado en el Complejo Los Caneyes.
- Validar a partir del juicio de expertos la factibilidad del procedimiento diseñado.

Los anteriores elementos llevan a plantear como **hipótesis de la investigación**: Con el diseño de un procedimiento para el mejoramiento del sistema de información de la

calidad en complejos hoteleros se contribuye a definir y mejorar los indicadores de gestión, los flujos informativos en correspondencia con el sistema de gestión de la calidad implementado y el rediseño de sus procesos.

Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión documental, la observación, diseño y aplicación de procedimientos, la realización de entrevistas y análisis de los resultados de las encuestas, el trabajo en equipo con el personal involucrado en el proceso de toma de decisiones a diferentes niveles, utilización de lista chequeo a partir de los requisitos de las NC ISO 9000, diagrama causa - efecto, entre otros.

En la literatura consultada por la autora, se encuentran referencias a procedimientos diseñados anteriormente (Ramos Pérez, Yuri; 2010, González González, M; 2003, Nogueira Rivera; 2002, Morella Cabrera; Machado Noa, 2000), donde se definen sistemas de información para la gestión en diferentes tipos de empresa de servicios, sin embargo no se encontraron referencias a procedimientos diseñados específicamente para empresas de servicios capaces de evaluar el sistema de indicadores de gestión, frente al rediseño de sus procesos con la concepción de Complejo Hotelero, de manera que contribuya a la efectividad en la gestión.

En tal sentido y dadas las condiciones actuales del Complejo Caneyes y la carencia de un procedimiento de este tipo, la **novedad de la investigación** se enmarca en la obtención de un procedimiento a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes, capaz de adecuar y mejorar el sistema de información para la calidad en complejos hoteleros en correspondencia con los sistemas de gestión de la calidad implementado y el rediseño de los procesos, contentivos de elementos de juicio para la evaluación de la efectividad de la gestión, luego de efectuarse cambios en la concepción de proceso de la organización.

La presente investigación aporta como **valor científico y metodológico** un procedimiento capaz de integrar diferentes conceptos, pasos y métodos en el diseño del procedimiento propuesto, el cual contribuye al desarrollo metodológico para la adecuación y mejora del sistema de información de la calidad en procesos hoteleros como herramienta gerencial para la toma de decisiones.

El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante el diseño, aplicación y validación de la propuesta, aporta la posibilidad de mejorar y evaluar la efectividad asociada al cumplimiento de los objetivos, a través de la obtención de resultados satisfactorios y la posibilidad de generalización.

El **valor económico** está dado por la posibilidad de tomar decisiones a través de un sistema de indicadores, y por tanto, mejorar, orientar y alcanzar mejores resultados en la gestión empresarial.

El informe presentado cuenta con una estructura que incluye desde el planteamiento general del problema a investigar, hasta los aportes científicos y los resultados de su introducción en la práctica, cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos los cuales sustentan los resultados obtenidos.

En el capítulo 1 se realiza la fundamentación teórica mediante el análisis de la gestión por procesos, los sistemas de información para la gestión de la calidad y los indicadores de gestión, como soportes a la investigación.

En el capítulo 2 se diseña el procedimiento para el mejoramiento del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros, a partir del estudio, análisis y adecuaciones creativas desarrolladas por la autora teniendo en cuenta metodologías y procedimientos propuestos con anterioridad, con la explicación de las etapas y pasos que conforman la propuesta.

En el tercer capítulo se muestra la aplicación del procedimiento en los procesos del Complejo Los Caneyes y su validación mediante el juicio de expertos.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos que justifican el contenido de la investigación.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Introducción

Para competir con éxito en un entorno cambiante, las empresas precisan de contar con informaciones de negocio oportunas y precisas que viabilicen el proceso de toma de decisiones.

En el presente capítulo se consideran un grupo de aspectos que sustenta la investigación, a partir del estudio de la literatura especializada en el tema y exponiendo un conjunto de postulados acerca del estado del arte y de la práctica en relación con la calidad, la calidad de los servicios, la gestión por procesos, y los sistemas de información para la gestión de la calidad. La Figura 1.1 muestra el hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación.

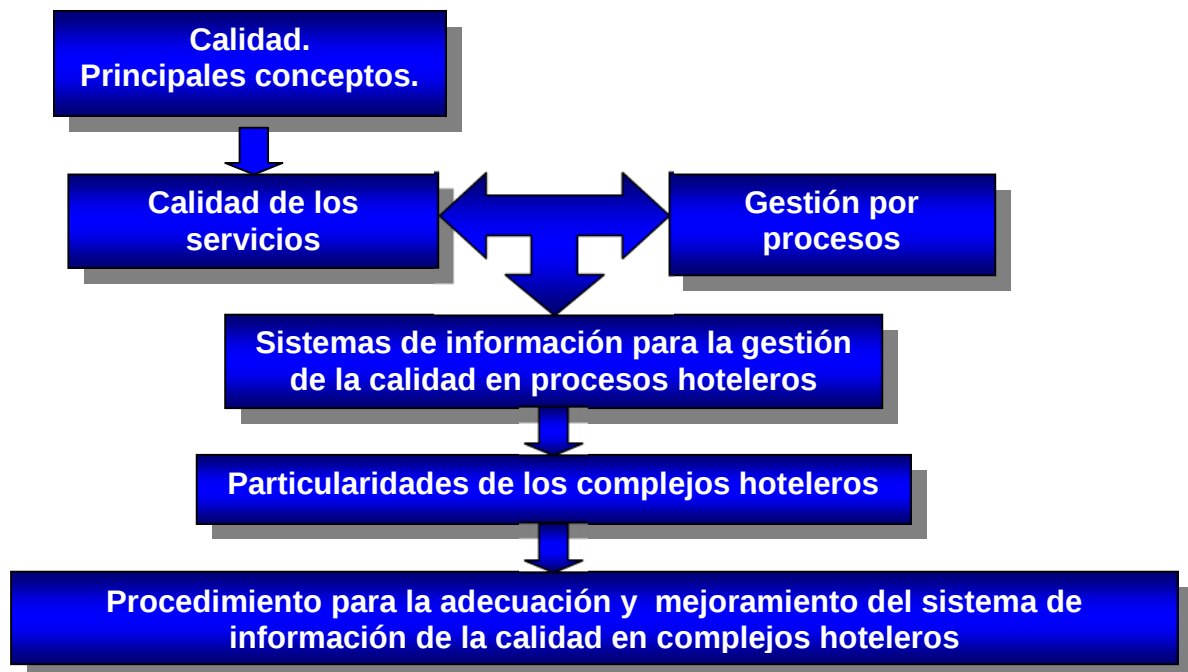


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.

1.2 Calidad. Principales conceptos.

El término calidad, desde el punto de vista etimológico, proviene del latín Qualitas y fue empleado por primera vez por Cicerón para transmitir este concepto a la cultura griega. (Moreno Ortega, 2002), también significa "cualidad, manera de ser", su significado

castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". (DRAE)

En su historia se ven envueltas personalidades como Plutón, Cicerón, Aristóteles, etc. A pesar de existir una basta literatura publicada sobre calidad, el concepto aún presenta algunas ambigüedades e indefiniciones.

En los últimos años, fundamentalmente a partir de la década del 60, se viene prestando gran atención, por parte de las empresas de muchos países del mundo, a los problemas de dirección de la calidad en su acepción más amplia, en forma de sistema, considerándola como una variable estratégica sin la cual hoy en día ninguna empresa puede aspirar a mantenerse.

Calidad se ha convertido en un factor decisivo para el incremento de la competitividad y es un elemento clave en las nuevas filosofías gerenciales, es por ello que su significado se extiende y es aceptado hoy por el mundo con gran rapidez pues incluye: cero defectos, mejoramiento continuo y enfoque al cliente.

El diccionario de la lengua española define este vocablo como "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

Harvey y Green (1993), analizan cinco diferentes concepciones de calidad. Tales como: fenómeno excepcional, logro de un propósito, perfección o coherencia, relación valor – costo, y transformación (cambio cualitativo).

Pero más allá de cualquier expresión, se debe acotar que el significado de calidad es, en última instancia, de esencia filosófica. (Montilla, 2004)

Pérez, (1994), plantea que calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del "valor" que han recibido y percibido, concepto este que no difiere de lo definido por Farouk M. Fauzi (1997) el cual plantea que calidad no es más que satisfacer los requerimientos del cliente a un costo mínimo.

Barry Render y Jay Heizer (Render & Heizer, 1996) definen la calidad en tres categorías o dimensiones: en función del cliente, a través del cumplimiento de los estándares, y por las características propias del producto.

Aragón González, (2001) sugiere que cada país y empresa, debe definir calidad de acuerdo a sus características específicas de competencia y rentabilidad, defendiendo su definición propia con vistas a alcanzarla, lo cual mejoraría las condiciones reales del mismo, al obtener un resultado superior.

No existe la menor duda que para obtener calidad es preciso tener una organización que trabaje con calidad. Juran (1993) afirma que la calidad consiste en no tener deficiencias. Conway (1988) plantea que la calidad se alcanza al desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite. Este autor en su definición expresa la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla concordando con Feigenbaum (1971) y (1997) el cual expresa que calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.

Ishikawa (1988) enfoca la calidad al control en todas sus manifestaciones cuando opina que calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos y que en su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, de la empresa y de los objetivos. Este autor establece los conceptos de calidad real y calidad sustituta haciendo énfasis en su relación, mediante la estadística y el análisis de la misma, para de esta forma traducir las necesidades de los clientes en el lenguaje de la organización y así satisfacer sus necesidades, expectativas y deseos.

En la NC ISO 9000:2001 y sus posteriores revisiones en el 2005 y 2008 se plantea que la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. En este caso la calidad depende de los requisitos que se planteen por los productores y si resultase cierto que los mismos satisfacen las necesidades de los clientes.

Fernández Clúa (2002) en su reconceptualización del concepto de calidad integral para los servicios, a tenor de lo mencionado por las normas ISO 9000,14000 y 18000, expresa que la calidad es: “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan

su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”.

Este concepto además de introducir el ambiente de trabajo necesario para realizar un servicio como un elemento de la calidad, tiene presente no solo satisfacer necesidades y/o expectativas de los clientes sino también los deseos, estando en correspondencia con la definición de calidad real.

Juran en 1986 introduce el concepto de trilogía de calidad, el cual se basa en que la administración por y para la calidad radica en tres procesos orientados hacia la misma y estrechamente interrelacionados: la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad. Es preciso utilizar procesos productivos bien diseñados, así como trazar adecuadamente los procesos de la empresa y en ambos casos utilizar, de acuerdo a las características propias, todas las armas que se tengan a mano para lograrlo, entre ellas y muy fuertemente utilizada, la prevención (Juran, 1990; Harrington, 1993).

Aburto (1992) en su libro “Administración por calidad” plantea que la planeación de la calidad es “aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad bajo las condiciones de operación”. El control de la calidad se define como “el proceso que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones y conduce las operaciones de acuerdo con el plan de calidad”. Y por último la mejoría de calidad es aquel “proceso que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduciendo las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores a aquellos que se han planeado para las operaciones”.

En las primeras perspectivas con relación al tema se realiza un especial énfasis en la conceptualización y operacionalización, preocupándose en la consecución de sus criterios objetivos, aspectos cuantificables del funcionamiento interno en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad se le da gran importancia al análisis de las actitudes y del comportamiento de los usuarios, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos. Es por esta razón que se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan

variables como las expectativas y las percepciones, esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio (Morales Sánchez y Hernández Mendo, 2004).

En el Anexo1, se resumen otras definiciones¹ sobre el tema.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente, donde la gestión de la organización incluya la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión (ISO 9000:2000).

El diccionario Larousse define la gestión como: “La acción y efecto de administrar”. Beltrán Jaramillo en su libro “Indicadores de Gestión” (1999) plantea que la gestión es un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Para Larrea (1991) “La gestión es la utilización de algunos recursos para alcanzar un determinado objetivo, en un entorno presionante, que plantea de manera permanente problemas a los que es preciso darle respuesta”. De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar, y se considera controlada cuando se enmarcan con nitidez los tiempos de planeación, ejecución, comprobación y actuación.

En la ISO 9000/2005 se plantea que la gestión se basa en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, por lo que la gestión de la calidad se convierte en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad (MBA, 1999).

En el Libro “Lo que se aprende en las mejores MBA”, Arthur Anderson, plantea que la gestión de la calidad consiste en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes,

¹ Algunas de estas definiciones fueron consultadas en el Material de estudio de la Red de la UCLV confeccionado por Aragón González, Neida. (2005). “Gestión de la calidad. Los gurúes de la calidad”.

proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que aquella proporciona.

Para Udaondo (1992) la gestión de la calidad es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.

Bernillon y Cerrutti (1993), plantean que gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costes inútiles de no-calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, no solo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la ISO para la integración de sistemas de gestión.

Para que la gestión de la calidad sea efectiva, se hace necesario la organización en procesos sobre la base del reordenamiento estructural de la organización, rompiendo el enfoque tradicional de organización en funciones, ganando en agilidad, eficiencia y flexibilidad, un mejor enfoque al cliente, tanto interno como externo y por ende incidir en mejores resultados empresariales con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

1.3 Calidad de los servicios

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Es factible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser vil”. (Albretch, K, 1992.)

En los años 50 este nuevo concepto de servicio se fue desarrollando en el mundo empresarial y las entidades de servicio comenzaron a autodefinirse. Con la evolución de estas ideas se fue comprendiendo que se podía vender imagen, dinero, rapidez, seguridad o comodidad, de igual forma que un producto industrial. Ya en las dos últimas décadas, las empresas de servicios han tenido un importantísimo papel en el desarrollo económico de los países desarrollados, sino el principal. Para las empresas Industriales, el cliente queda lejos, mientras que productor y usuario se encuentran cara a cara en las empresas de servicios.

Existen múltiples conceptos y definiciones elaborados por los autores acerca de la denominación y tipología de los servicios (Ver Anexo 2). Para el objeto de investigación se asume la definición de Cantú en el 2001 donde el servicio es “la actividad o conjunto

de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.”

La *American Marketing Association* (Asociación Americana de Marketing, 1985) considera que los servicios se pueden clasificar en diez grupos: servicios de salud, financieros, profesionales, servicios de hotelería, viajes y turismo, relacionados con el deporte, el arte y la diversión, proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro, distribución, alquiler y leasing, educación e investigación, telecomunicaciones, personales, de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva y aunque incompleta, permite una aproximación a la actividad de servicios. No obstante la clasificación que tenga el servicio que se preste, el mismo debe estar desarrollándose dentro de los parámetros establecidos para cada uno de ellos, garantizando así la calidad.

Según la NC ISO 9000:2005 un servicio es “el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y generalmente es intangible”. Fernández Clúa, M en el 2000 plantea que este proceso, además de ser una actividad económica, es un sistema de relaciones sociales.

No existe una palabra con una misma raíz que la palabra servicio que dé cuenta del proceso de fabricación del mismo², los autores Eigler y Langeard (1989) aportan a la literatura especializada la teoría de la servucción denominando a este término como el proceso de creación de servicio y se define como: “La organización sistémica y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-entidad necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características y niveles de calidad han sido determinados”.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que, además, tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “calidad del servicio”.

² Citado por Fernández Clúa, M en Memorias de Gestión de la Calidad. 2000.

Solo podrá entenderse que es calidad de un servicio si se opta por el concepto relativo y amplio de la calidad; así como por la aseveración de que el servicio resulta intangible en su gran medida y por supuesto por la clasificación que se haga del servicio objeto de estudio

La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. (Larrea, 1991)

La calidad en los servicios no es la coherencia entre las propiedades de un bien y las exigencias del cliente. Es más exactamente la correspondencia entre la percepción de las propiedades de dicho bien y de lo que de él se espera. Es la comparación entre el desempeño y las expectativas del comprador.

Una de las vías para comprender las particularidades de la calidad en los servicios es el estudio de las características de calidad. En las entidades de servicio todas están presentes, según Juran (1993) son particularmente destacables las psicológicas, éticas y temporales, referidas a tiempo y fiabilidad. También hay características cuyo estado deseado es un valor nulo y otras que deben estabilizarse entre determinadas magnitudes o límites. Para que todo el proceso de servicio funcione correctamente deben atenderse, aspectos tales como la concepción y diseño del proceso, su capacidad, y a qué segmento de población está dirigido el servicio.

La problemática de la calidad en los servicios es diferente con respecto a la industria. El proceso y el consumo son simultáneos, ello elimina a “todos los mecanismos de filtraje” que hay en las fábricas, pues no se puede controlar calidad y rechazar lo que no sirvió, pues ya se consumió. (Lovelock, 1983; Zimmerman, 1990; y Chase et al., 2000), enfatizando en su naturaleza interactiva (Noda Hernández, M; 2004).

Hay consenso para expresar que la calidad está conformada por dos elementos: uno objetivo y otro subjetivo corroborando que la calidad del servicio es aquella que satisface al cliente, pero ahí también existe otra relatividad.

Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Gronroos, 1982). Después el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a

la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma en base a la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). La segunda implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o acontecimiento mientras que la primera implica la respuesta subjetiva del individuo a objetos y es, por esta razón, un fenómeno altamente relativista que difiere entre juicios (Holbrook y Corfman, 1985).

El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988), e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente. La calidad se entiende entonces como: “la conformidad a la necesidad real del cliente” (Collet, Lansier y Ollivier, 1989) haciendo referencia a la calidad que existe únicamente en la mente del cliente (Bailey, 1991). De esta forma, dos aproximaciones distintas de calidad percibida se desarrollan y puede ser definida como “los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (Zeithaml, 1988), o bien como “conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del cliente” (Steenkamp, 1990). De las dos definiciones de calidad percibida, solamente la primera permite su adaptación a los servicios en base a sus especificaciones mencionadas únicamente para la calidad percibida de los productos (Koelemeijer, Roest y Verhallen, 1993). La primera aproximación permite definirla de acuerdo con Zeithaml (1988) como diferente de la calidad objetiva, un nivel de abstracción más alto que un atributo específico de un producto, una valoración global que en algunos casos se asemeja a la actitud y un juicio hecho habitualmente dentro de un conjunto evocado.

Derivada entonces de esta aproximación, Parasuraman (1993) definen la calidad de servicio percibida como un juicio global o actitud relativa a la superioridad del servicio.

Grönroos (1983) por el contrario indica que ésta es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado. De forma similar, Lewis y Booms (1983) establecen que la calidad de servicio percibida es: la discrepancia entre expectativas y

percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en la que el usuario compara la experiencia percibida del servicio, con las expectativas que tenía en el momento de la compra, es “una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente”. Las expectativas de un individuo son, según Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987):

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

Existe en la bibliografía gran diversidad de criterios al respecto, en este sentido Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) definen cuatro características fundamentales que definen un servicio: intangibilidad, heterogeneidad, imposibilidad de separar producción y servicio y caducidad. En el Anexo 3 “Características de los servicios” se definen las mismas.

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

diez componentes: cortesía, comprensión, veracidad, competencia, seguridad, comunicación, credibilidad, velocidad de respuesta, accesibilidad y tangibilidad.

La calidad del servicio debe ser medida y evaluada por el cliente mediante las dimensiones de calidad de los servicios: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, gentileza, comprensión/conocimiento del cliente y accesibilidad. (Errasti, Eliset; 2008)

Existen cinco tipos de oferta de empresas en el mercado (Kotler, Cámara y Grande, 1995)³:

1. Un bien tangible exclusivamente. Simplemente se ofrece un bien tangible. Ningún servicio acompaña al producto
2. Un bien tangible con algunos productos. Se ofrece un bien tangible al que se añaden uno o más servicios para reforzar su atractivo
3. Un híbrido. La oferta consta por partes iguales de productos y servicios
4. Un servicio fundamental acompañado de bienes y servicios menos importantes
5. Un servicio puro

Algunos autores hablan de "industria del servicio", fábrica de servicio", " producción de servicio", (Juran y Bingham, 1971; Passer, 1976; Gershuny y Miles, 1983; Collier, 1995; Rosander, 1985; Benway, 1987; Chase y Garvin, 1990).

Por tanto, debido al carácter intangible del constructo calidad del servicio, se ha comprobado que una empresa suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml, 1981).

Es así, como la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (Buttle, 1996).

1.4 Gestión por procesos

Tradicionalmente los procesos se concebían dentro del flujo de trabajo de los productos, como moldear, troquelar, torneear (Mintzberg, 1989), (Robbins & Coulter, 1999), sin embargo, a raíz del surgimiento de la reingeniería los procesos comienzan a tomar auge, con un enfoque más generalizado, encontrándose definiciones aportadas por Harrington

³ Citado por Criado, F y Calvo de Mora, A (2004). Gestión de la Calidad: Fundamentos, Desarrollos y Aplicaciones Prácticas. Edición Digital @tres, S. L. L. Sevilla, España. p 354.

(1998), Peteiro (2002), ISO 9000:2000, ISO 9000:2005, ISO 9000:2008, Amozarrain (1999), Medina & Nogueira (2004).

A partir del análisis conceptual se puede concluir que existe similitud de criterios entre los autores, es decir, un proceso es un conjunto de actividades que transforma, en productos o resultados con características definidas, insumos o recursos agregándole valor con un sentido para el cliente. O visto de otra manera, una serie de actividades o etapas orientadas a generar valor agregado sobre una entrada o insumo, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos de un cliente interno o externo.

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. Cada organización determina qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades y de su estrategia corporativa global.

Para que un sistema de calidad sea eficaz y efectivo se debe definir una serie de elementos acorde a las características de la institución, definir y desplegar apropiadamente los procesos que lo componen.

En general los procesos importantes para cualquier organización son aquellos que interrelacionan diversos departamentos de la misma y hacen que se logre la satisfacción total del cliente con el producto o servicio (Ricon Bermúdez, R.D.1998).

Las interacciones entre los procesos de una organización frecuentemente pueden ser complejas, resultando en una red de procesos interdependientes. La entrada y salida de estos procesos frecuentemente pueden estar relacionadas tanto con los clientes externos como con los internos.

El enfoque basado en procesos incluye los procesos necesarios para la realización del producto, y otros procesos necesarios para la implementación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

El enfoque de procesos puede definirse como la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión. (SO/FDIS 9004:2000); (SO/FDIS 9001:2000). Todo lo

cual reconoce que este enfoque constituye la orientación de la organización hacia los procesos.

Unido a este concepto de enfoque de proceso surge la Gestión por proceso, como un término perfeccionado, que se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

La gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza, o sea, no es más que la administración de los procesos fundamentales de la empresa. Para llegar a una gestión efectiva de procesos se debe tener primero un enfoque por procesos, entonces, el enfoque constituye el medio y la gestión, el fin a alcanzar. (Hernández Lugo; Lemus Viera, 2001).

Al poner en práctica la gestión por procesos se ha impulsado la creación de diferentes esquemas de trabajo que se conforman en dependencia de la situación que ha provocado su puesta en marcha, algunas de estas situaciones son:

- Diseñar un proceso (crear, estudiar)
- Rediseñando en la búsqueda de mejoras
- Organizar un proceso fraccionado

En la literatura existen varios criterios para clasificar los procesos, sin embargo ninguno es totalmente abarcador, y mucho menos se logra que sus términos incluyan, exactamente, cada situación o elemento que se encuentra en el área de interés.

Por las características de las organizaciones de servicio y en especial del sector hotelero, se hace necesario enfatizar la repercusión que pueden llegar a tener los procesos sobre el cliente, de esta forma se pueden encontrar procesos:

- De Dirección y/o Estratégicos: son los encargados de administrar los procesos claves y de apoyo.
- Básicos o Claves: Aportan valor al cliente y entran en contacto directo con el mismo. Se define como aquel que es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la Organización.

Según Negrín Sosa (2003), los procesos de flujo esencial o también llamados claves son procesos que tienen una significativa relevancia para el desempeño de las entidades

hoteleras. La interacción de estos procesos conforma el Flujo Esencial de una Empresa Hotelera⁴

- De Apoyo y/o Soporte: son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves.

También pueden ser catalogados como estratégicos y necesarios (Hernández Lugo; Lemus Viera, 2001). En este último criterio, aquellos procesos que no se consideren estratégicos ni necesarios no deben existir, a menos que se conviertan en uno de ellos, pues para sobrevivir precisan una razón definida.

En la primera clasificación se precisan los procesos desde el punto de vista del cliente (de afuera hacia dentro) y en el segundo la selección se basa en el respaldo de las metas de la organización (de dentro hacia afuera) para cubrir las necesidades del cliente, de esta forma se tiene una visión sistémica de la entidad. En cualquiera de los casos, la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos deberá ser la premisa.

Entre las principales definiciones de gestión por procesos se encuentran las aportadas por Rojas (2006), Saballo & Gutiérrez (2004), Consultores, (2004), otros, tal como se muestra en el anexo 4.

De manera general los autores consultados, conciben que la gestión por procesos tiene en cuenta dos elementos fundamentales: el sistema integral de procesos y la satisfacción del cliente siendo el principal objetivo el de aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Sin duda una empresa que cuente con este enfoque puede considerarse más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales, además está más próxima y mejor dirigida hacia el cliente.

1.5 Sistemas de información para la gestión de la calidad en procesos hoteleros

En empresas adecuadamente gestionadas existe un continuo cambio entre los objetivos de control y los de mejora. Cuando se hacen mejoras que tienen éxito, la necesidad de mantener lo alcanzado requiere que un objetivo de control siga al objetivo de mejora.

⁴ Liuva M. Sosa Martínez. Establecimiento de indicadores de gestión en la Metodología Gestión por Procesos. Facultad. Ing. Industrial-Economía. Universidad de Matanzas. 2005

Conforme a esto una preocupación de control acaba en obsolescencia y requiere una mejora para volver a ser competitiva de nuevo.

La dirección debe buscar continuamente mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la organización. El enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes. Sin embargo no son numerosos los conceptos existentes en la bibliografía sobre la información de la calidad en los servicios.

La información de la calidad (Gómez, 1985) comprende un conjunto de actividades dirigidas a la obtención en tiempo y forma de los datos acerca del comportamiento de los principales índices de calidad de los productos/servicios, así como de los indicadores que reflejan la calidad de los mismos.

Lucey (1987) define un sistema de información para la dirección como un sistema para convertir datos procedentes del interior o exterior del mismo en información y para brindarle esta, en forma apropiada, a los directivos de todos los niveles para facilitar la toma de decisiones.

Un sistema de información es el conjunto de elementos organizados para ofrecer información oportuna en cuanto a contenido, formato, tiempo y lugar a un usuario determinado. Es decir, se trata de una configuración de medios, diseñados para proporcionar información referida a calidad a un receptor, o usuario, cumpliendo unos requisitos de calidad predeterminados, (Edwards, 1997).

Nogueira Rivera (2002) define Sistemas de información para la gestión como aquellos instrumentos encargados de procesar los datos con que cuenta la organización convirtiéndolos en informaciones útiles para sus usuarios, así como de comunicarlos en forma y tiempo oportunos para que estén disponibles en el momento en que son necesarios.

En su libro "Análisis y planeación de la calidad" Juran (1999) plantea que un sistema de información de la calidad: "Es un método para recolectar, almacenar y reportar la información sobre la calidad para ayudar a los tomadores de decisiones en todos los niveles" y el mismo debe incluir las informaciones que se muestran en el anexo 5, sin

embargo este análisis está asociado en su mayoría a características de productos y no a servicios, por lo que se hace necesario su adecuación.

El hecho de distinguir para cada nivel administrativo cuáles son sus informaciones básicas influye en la calidad de las decisiones a tomar, pues se reduce el riesgo al decidir provocado por factores como falta de tiempo, incertidumbre, sobrecarga de información y/o desinformación; y permite reconocer los puntos críticos en los cuales debe centrarse la atención del directivo.

Para definir un Sistema de Información es necesario la implicación de todos los trabajadores y directivos de la empresa; ya que se basa en un sistema comunicativo abierto, es decir, desde el ápice estratégico hasta la base y entre los diferentes directivos de un mismo nivel. Esta información que circula por los diferentes niveles directivos tiene que ser exacta, oportuna y completa (Morella Cabrera; Machado Noa, 2000).

En el artículo “Sistemas de información para la gestión de la calidad” (Luque, 2001) se plantea que un sistema informativo eficaz debe:

- Calibrar las expectativas de los clientes respecto al servicio
- Ponderar la importancia relativa de los distintos aspectos del servicio
- Alinearse con la estructura de la empresa de manera suficiente y concreta
- Calibrar la calidad del servicio sobre el mercado
- Comunicar la información obtenida siguiendo criterios de oportunidad, uniformidad y presentación

En Cuba el SDGE constituye un sistema de dirección que incide en que las empresas sean mas eficientes y efectivas. En las bases para el diseño e implementación de dichos sistema de gestión se encuentra el subsistema de información, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información”, o “muchísima información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones. (Decreto 281; 1998) (Decreto 252; 2007)

Es por ello que un subsistema de información de la calidad debe conjugar:

- Un enfoque institucional, estadístico, relacionado con el tiempo y la integridad.
- Un enfoque subjetivo, social, relacionado con la calidad percibida y la satisfacción.
- Un enfoque económico, referido a costos de la calidad. Fernández Clúa (1999)

La información necesaria para evaluar la eficiencia y la eficacia del sistema de información de la calidad debe:

- Considerar al cliente y a otras partes interesadas.
- Incluir el estado y los resultados de los objetivos de la calidad y de las actividades de mejora.
- Incluir el estado de las acciones generadas a partir de la revisión por la dirección.
- Considerar la retroalimentación relativa a la satisfacción de las partes interesadas en todo el sistema de información.
- Tener en cuenta los factores relacionados con el mercado tales como la tecnología, la investigación, el desarrollo y el desempeño de los competidores.
- Incorporar los resultados de actividades de estudios comparativos.

1.5.1 Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen piezas claves para el control del cumplimiento de los objetivos, para su revisión y mejora de resultados.

El diccionario Larousse define indicador como: “que indica o sirve para indicar”, si se le agrega el calificativo de gestión “acción y efecto de administrar una empresa”, se tiene una definición conceptual bastante completa y fácil de entender, en tal sentido diferentes autores han tratado el tema referido a los indicadores y los indicadores de gestión. En el anexo 6 se incluyen algunos conceptos los cuales expresan coincidencias al expresar que los indicadores permiten analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, por otra parte se observan criterios divididos en cuanto a que algunos los consideran solo en su expresión cuantitativa, mientras que otros incluyen el análisis cualitativo.

El trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que va desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideran los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las organizaciones en función del impacto de sus productos y servicios.

Es por ello que establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos productivos, como los administrativos, en una organización, y debe derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y objetivos estratégicos.

Los indicadores son una forma clara de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto de los planes estratégicos, etc., y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que le permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Esta es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos del producto en los procesos de la organización. (Domínguez, 1998).

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

No se requiere tener bajo control continuo muchos indicadores sino solo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas, los proyectos en los que se trabaja, etc. (Ricon Bermúdez; 2001).

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- De calidad: son los que determinan cómo se están cumpliendo las expectativas de los clientes del proceso (internos o externos). Son indicadores de resultado, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.
- De proceso: determinan cómo se están cumpliendo los objetivos de control del proceso. Se suelen definir para cada uno de los subprocesos y actividades. Son indicadores internos, orientados al proceso y al cliente, y de carácter preventivo.

Según Juan Vicente Herrera Campo (2004) los indicadores se pueden clasificar atendiendo al objetivo a medir:

- Indicadores de resultados: miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos

fijados y a objetivos de eficiencia atendiendo a los resultados económicos financieros.

- Indicadores de estructura: miden aspectos relacionados con el coste y utilización de los recursos. Por su naturaleza pueden considerarse indicadores económicos.
- Indicadores de estrategia: valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de estas.

Daniel Martínez Pedros y Artenio Milla Gutiérrez (2005) plantean otra clasificación: indicadores pasados, aquellos que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente, e indicadores futuros, que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados. Es necesaria la combinación de ambos tipos de indicadores pues los pasados sin impulsores de los resultados no sirven para la proyección futura, por el contrario los futuros por sí mismos no revelan las mejoras.

En el libro “La Gerencia de la Calidad Total en Salud”, Vannormelinger et. all. (1994) plantea que existen indicadores cualitativos y cuantitativos y su utilización permite:

1. Diagnosticar la situación actual.
2. Comparar una característica en una población o un proceso en relación con otros.
3. Evaluar las variaciones de un evento o característica en función de otro evento o característica.

Constituye un reto seleccionar aquellos indicadores que captan con precisión la esencia de la organización y los procesos. En el cuadro 1 se muestran algunos criterios de las características que deben poseer los indicadores.

Los autores consultados coinciden que los indicadores deben ser diseñados de acuerdo con los requerimientos de cada proceso en el contexto que lo rodea, estableciendo fórmulas sencillas para el cálculo que permita una fácil interpretación por parte de los afectados. El resultado constituye el reflejo de la realidad, y deben definirse responsables para el cálculo, estableciendo la periodicidad, el plazo de acción y la forma de realizar el seguimiento al resultado de los mismos.

Cuadro 1. Características de los indicadores. Fuente: Ramos Pérez, Y; 2010.

Ricon Bermúdez (2001)	Fernández Hatre (SF)	Colectivo de autores. (SF)	Herrera Campo J V (2004)	Martínez Pedros, D Milla Gutiérrez A (2005)
Simplicidad Adecuación Validez en el tiempo Conocimiento por los usuarios. Auditabilidad Oportunidad	Cálculo sencillo. Fiel reflejo de la situación. Fácilmente interpretada por los afectados Existencia de un responsable del cálculo y de los datos Relacionado con un plazo de tiempo Relacionado con un plan de acción y de seguimiento Moderada variación en el tiempo	Representatividad Sensibilidad Rentabilidad Fiabilidad Relatividad en el tiempo	De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante. Que se identifique con un objetivo concreto. Fiable y objetivo. Disponibilidad de datos. Referidos a un mismo período de tiempo. Periódico y consistente en el tiempo.	Ligados a la estrategia Cuantitativos Accesibilidad De fácil comprensión Contrabalanceados Relevantes definición común

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuye a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporciona una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orienta las decisiones al respecto.

El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo de los mismos. Es por ello que para su construcción debe transitarse por diferentes fases, (Vanormelingen; 1994), (Beltrán Jaramillo, 1999), (Herrera Campo; 2004), (Pérez Campaña; Marisol, 2005), tal como se muestra en el anexo 7 "Fases para la elaboración de sistemas de indicadores", lo que, a partir de un análisis correlacional se resume en:

- Contar con estrategias, objetivos generales y de procesos
- Definir, identificar y clasificar indicadores
- Elaborar las fichas técnicas
- Implementar el sistema a partir de la recogida y almacenamiento de los datos necesarios para el cálculo y análisis
- Analizar los resultados según lo establecido en el diseño y con todos los factores involucrados en la toma de decisiones producto de los resultados obtenidos (Ramos Pérez, Y; 2010)

Los autores consultados, (Domínguez, 1998); Herrera Campo, 2004; Pérez Campaña, 2005 y Martínez Pedros ; Milla Gutiérrez, 2005) coinciden en la elaboración y utilización de fichas técnicas de indicadores o también conocido como diccionario de indicadores, sin embargo difieren en algunos pasos, orden de los componentes y definiciones (ver anexo 8) por lo que se asume el criterio de Domínguez Giraldo, (1998), considerándolo válido para la presente investigación.

Para la construcción de los indicadores es importante tener en cuenta la cadena proveedor–cliente (relaciones entre los procesos de la organización) definiendo las características de inspección de entrada para su aceptación, así como la medición de indicadores “*Linking*” o “enlace” que sustentan dicha cadena, partiendo de que en una organización los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. (González González, M; 2003).

Otro elemento a considerar es la necesidad de interrelacionar indicadores financieros con los no financieros, globales y específicos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema a partir de los procesos, abordándose, la medición de los resultados de la organización, desde tres ángulos: eficiencia, relacionada con el uso de los recursos (materiales, humanos y financieros), eficacia, que refleja el impacto en los clientes; y efectividad, vinculada al logro de los objetivos de la organización (Rodríguez, 1991; Hernández Torres, 1998; Domínguez Giraldo, G 1998, Ramiro, 1998; Fiol, 1999, Beltrán Jaramillo, 1999, ISO 9000/2000,2000,2005,2008). Ver anexo 9 “Conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad”.

1.6 Particularidades de los complejos hoteleros

La particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento la constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, no pudiendo considerarse como domicilio en ningún caso. Pueden encontrarse definiciones que reflejan diferentes enfoques, sin embargo, se observa que todas van a encerrar palabras claves comunes. Las mismas, se fundamentan en la propia terminología que comúnmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional. La Norma Cubana 127 define hotel como el establecimiento que presta el servicio de hospedaje y proporciona servicios de naturaleza semejante o complementaria, pero

además está constituido por elementos que pueden conformar diversos productos cuya razón de ser es, acoger a los huéspedes.

Un hotel es aquel establecimiento que facilita alojamiento y tiene la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios que brinda, de sus posibilidades de ofertar a la comercialización un concepto de producto redondeado y tangible con marca, producto e imagen, así como sus posibilidades de interacción con otros elementos de su entorno.

El sector hotelero presenta un conjunto de características que se pueden resumir en:

- Servicio intensivo en mano de obra con un alto componente de servicio personal. El producto que se oferta, a diferencia de las entidades productivas, tiene un alto grado de intangibilidad, ya que las fases de consumo y de producción se encuentran bastante unidas, como característica principal de los servicios. Esto hace que las percepciones de los clientes, favorables o desfavorables, sean instantáneas.
- El servicio se realiza las 24 horas lo que incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado.
- Es una industria muy sensible a las fluctuaciones de la demanda, ya que el producto hotelero fundamental (habitaciones para el alojamiento) se consume en el día o se pierde la posibilidad de utilización, o sea no se puede almacenar.
- Es un sector intensivo en capital, por el elevado costo promedio de la construcción de una habitación.
- Es un sector extremadamente competitivo, debido fundamentalmente al exceso de capacidad habitacional de muchas instalaciones y por la estacionalidad de la demanda (períodos de alta turística y períodos de baja turística).

Las instalaciones hoteleras, además de los servicios de alojamiento y atención a los clientes, por lo general cuentan con una o más áreas para servicios gastronómicos, entre sus descripciones fundamentales se encuentran: restaurantes, bares, discotecas. Otras áreas de servicio son salones de reuniones, salas de fiestas o polivalentes, cybercafés, tiendas (de souvenir, libros, artesanías, confecciones textiles, calzados, tabacos, bebidas, confituras, perfumería), farmacia, buró de reservaciones.

El hotel como unidad comercial autosuficiente, célula sustantiva del proyecto turístico, implica riesgos y el principal de ellos es la conjugación de los hoteles como parte de un

sistema integral de servicio, tanto para el mejor aprovechamiento del recurso turístico natural, como para la interacción armónica entre sí y con los demás elementos materiales de la actividad turística.

Normalmente las tareas o funciones desarrolladas en cualquier tipo de empresa, son articuladas por unidades de gestión u operativas que definen la estructura orgánica ordenada por niveles de mando, jerarquía, especialidad, relaciones, productos. Con respecto a la actividad hotelera el contenido de la organización se podría resumir en las actividades que aparecen en la Figura 1.2.

Alojamiento Reserva - Recepción Consejería/Teléfono/Telex/Fax (Comunicación en general) Pisos/Lencería/Lavandería Accesos	Gastronomía Servicios de habitación Cocina Restaurantes Banquetes Bar/Cafetería Mayordomía	Administración Análisis y control Compras Contabilidad Caja Intervención (auditorías) Facturación Proveedores Nóminas Almacenes
Personal Altas y Bajas Reclutamiento y Selección Control Nóminas Seguridad del Trabajo, Higiene Formación Plantilla Relaciones internas y externas Seguridad (vigilancia) Control de entradas y salidas Salarios Convenios Comunicación interna Servicios médicos	Marketing Promoción Ventas Publicidad Relaciones Públicas Atención al Cliente Animación Business Center	Otras actividades Salas de juegos Tiendas Instalaciones deportivas Discoteca
	Asesorías	Mantenimiento

Figura 1.2 Principales actividades que se realizan en un hotel. Fuente: Hernández Lugo, A; Lemus Viera, H, 2001.

Todas estas funciones crean una serie de relaciones entre las distintas áreas que tradicionalmente se han instituido en el sector hotelero. Pero el problema en estos momentos es resolver, cómo las estructuras organizacionales que presentan las instalaciones turísticas pueden permitir mejores relaciones, más eficientes y flexibles entre sus áreas funcionales.

Según el Diccionario Manual de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española (2007) Larousse Editorial, S.L. un complejo es aquello que se compone de distintos elementos o partes/ conjunto o unión de varios elementos/ conjunto de edificios o establecimientos situados en un mismo lugar y en los que se desarrolla una misma actividad: un complejo industrial; un complejo turístico y hotelero.

En la revista electrónica Retos hoteleros se define el complejo hotelero como una agrupación geográfica de edificaciones que, en su mayoría no poseen en propiedad los inmuebles que gestionan.

En la bibliografía consultada por la autora, no se encuentran referencias que, desde su concepción se ajusten a lo que comienza a denominarse complejo hotelero en el contexto cubano, por lo que se asume como definición: la agrupación de entidades hoteleras de una misma cadena, las cuales pueden estar distantes geográficamente pero deben responder a procesos estratégicos y de apoyo coincidentes y con procesos claves que pueden responder a estándares o requisitos de calidad similares o diferentes.

1.7 Procedimiento para el mejoramiento del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros

El mejoramiento de la calidad, constituye un punto vital para las organizaciones y debe ser analizado de forma continua para el propio desempeño de la organización, siendo un objetivo permanente de esta.

En empresas adecuadamente gestionadas existe un continuo cambio entre los objetivos de control y los de mejora. Cuando se hacen mejoras que tienen éxito, la necesidad de mantener lo alcanzado requiere que un objetivo de control siga al objetivo de mejora.

Las Normas de la familia ISO 9000:2000 enfatizan la importancia que tiene para una organización identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y también gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Para el diseño de un Sistema de Información debe tenerse en cuenta la delimitación entre los diferentes sistemas informativos y de los correspondientes flujos informativos, una concepción del sistema de información, teniendo en cuenta las características de cada eslabón, de toda la organización y de los cuadros que allí trabajan. Es por ello que la dirección debe tratar los datos como un recurso fundamental para su conversión en información y para el desarrollo continuo del conocimiento de la organización, el cual es esencial para la toma de decisiones basada en hechos y además puede estimular la innovación.

En la literatura, se encuentran referencias a procedimientos (Ramos Pérez, Yuri; 2010, González González, M; 2003, Nogueira Rivera; 2002, Morella Cabrera; Machado Noa, 2000), para el diseño de sistemas de información en la gestión, en diferentes tipos de empresa de servicios, no siendo así en el caso de procedimientos que faciliten la evaluación del sistema de indicadores de gestión, frente a la necesidad de rediseñar los procesos que conforman la organización, teniendo en cuenta la concepción de complejo hotelero.

En tal sentido se evidencia la necesidad de diseñar un procedimiento científicamente fundamentado que permita la mejora en el sistema de información para la calidad en complejos hoteleros en correspondencia con los sistemas de gestión de la calidad implementados y el rediseño de los procesos, contentivos de elementos de juicio para la evaluación de la efectividad de la gestión, luego de efectuarse cambios en la concepción de proceso de la organización.

Para el diseño del sistema se toman en consideración metodologías propuestas por:(Ramos Pérez Yuri; 2010), (Beltrán Jaramillo, 1999); Vanormelingen, (1994); Morella Cabrera y Machado Noa (2001) Herrera Campo J V (2004) González González, M (2003) aplicables a esta investigación, así como los elementos necesarios para la construcción de los indicadores a partir también de propuestas abordadas por: Domínguez Giraldo, (1998); Pérez Campaña, (2005); Herrera Campo, (2004) y Martínez Pedros, (2005).

1.8 Conclusiones parciales

1. Para que la gestión de la calidad sea efectiva, se hace necesaria la organización en procesos, lo cual posibilita una mayor agilidad, eficiencia y flexibilidad en la toma de decisiones enfocado al cliente y a los resultados empresariales.
2. La concepción del sistema de información debe tener en cuenta las características de cada nivel de dirección de manera tal que influya positivamente en la calidad de las decisiones a tomar.
3. Los sistemas de indicadores sustentan el sistema de información para la calidad incidiendo con su evaluación en la mejora continua de los procesos y permiten controlar el grado de consecución de los objetivos prefijados.

4. Se define complejo hotelero en el contexto cubano ya que no se encuentran referencias que, desde su concepción se ajusten al objeto de investigación.
5. En la literatura consultada existen procedimientos para el diseño de sistemas de información para la gestión en diferentes tipos de empresa de servicios, sin embargo no se encuentran referencias de aquellos que posibiliten mejorar el sistema de información de la calidad en complejos hoteleros, teniendo en cuenta el rediseño de los procesos, la mejora en los indicadores de gestión y los flujos informativos.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD EN COMPLEJOS HOTELEROS

2.1 Introducción

El objetivo del presente capítulo es diseñar un procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros en correspondencia con el sistema de gestión de la calidad implementado y frente a cambios realizados en la concepción de procesos de la organización.

La propuesta se sustenta en el estudio, análisis y adecuaciones creativas de la autora, de metodologías y procedimientos propuestos con anterioridad, así como la explicación de las etapas y pasos.

El procedimiento propuesto tiene como objetivo fundamental mejorar el proceso de toma de decisiones, por parte de los directivos y responsables de procesos en los diferentes niveles de dirección, basado en los datos e informaciones relacionadas con la calidad y teniendo en cuenta las transformaciones ocurridas en la concepción de procesos a partir de la fusión de tres entidades en un complejo hotelero.

2.2 Procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros.

La información es considerada un recurso fundamental para el desarrollo continuo del conocimiento de la organización, el cual es esencial para la toma de decisiones basada en hechos, estimulando la innovación y por ende el proceso de mejora continua.

Es de considerar que el propio sistema debe lograr un balance en cuanto a la información que necesitan los directivos para tomar decisiones y la que actualmente reciben. Esto es de gran importancia para lograr una satisfacción en cuanto al manejo de la información, siendo uno de los principales aportes de la investigación el diseño de un procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros teniendo en cuenta el enfoque a procesos en la concepción de complejo hotelero.

En propuestas anteriores, para el diseño de sistemas de información algunos autores parten de la caracterización general de la organización, metas, objetivos generales y de cada puesto de trabajo, así como la descripción de las actividades que se requiere medir y los niveles de autoridad existentes para cada nivel, lo que, a propuesta de la autora,

debe traducirse como el diagnóstico del sistema informativo, teniendo en cuenta, el análisis de la gestión por procesos diseñada por la organización.

La adecuación del sistema y las mejoras propuestas deben enfocarse a aquellos aspectos resultantes del diagnóstico, teniendo en cuenta el rediseño de los procesos a partir de la definición de los nuevos flujos de información.

El procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros cuenta con 7 etapas y 9 pasos, tal como se muestra en la Figura 2.1 y permite la obtención de los resultados esperados. La propuesta reúne una serie de características de calidad de las cuales se subrayan: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

A continuación se procede a la explicación metodológica de cada uno de las etapas para su posterior implementación.

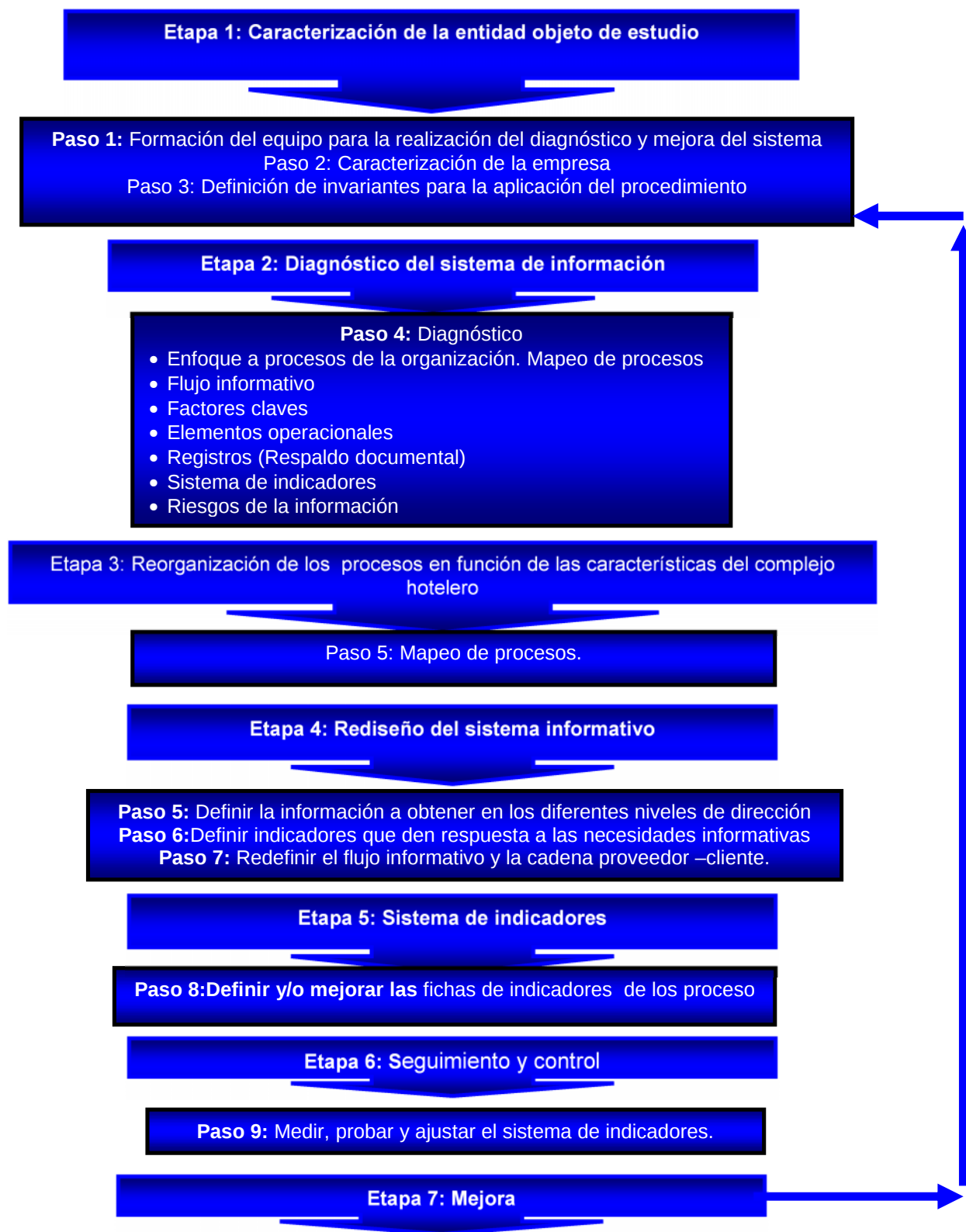


Figura 2.1. Procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros. Fuente: Elaboración propia.

Etapas 1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico y mejora del sistema

En las fases descritas en las normas ISO 9000, para dar comienzo a la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad se debe partir de la fase preparatoria que no es más que el diagnóstico de la situación actual y la formación de equipos de proyecto que trabajan en el diseño del propio sistema, por lo que en esta etapa se propone retomar este equipo ya creado o crear un grupo temporal o de mejora que contribuya al objetivo que se propone.

El equipo de trabajo para el diseño y/o rediseño debe estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad, entre otros posibles factores a considerar en casos concretos. Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conduzca el proceso y la realización de la preparación requerida por los integrantes para poder ejecutar el trabajo de rediseño. Cualquiera de las variantes seleccionadas por la alta dirección debe estar condicionada a lograr en el equipo, una composición multidisciplinaria, experimentada con potencialidades para ejecutar este proceso. (Castellanos, 1998), no obstante teniendo en cuenta que este diseño y/o rediseño tiene características más específicas se deben tener en cuenta otros elementos en la selección de equipo de trabajo.

- No más de siete personas (Considerar que en las reuniones no siempre estarán todos).
- La mayor parte de sus miembros sean del consejo de dirección y deben poseer conocimientos necesarios con relación a los procesos de la organización.
- Un miembro del equipo debe tener experiencia para graficar diagramas de proceso.
- El equipo debe tener conocimiento sobre las actividades que se estudiarán.

Paso 2. Caracterización de la empresa

Con la conformación del equipo de trabajo se hace necesario realizar o actualizar la caracterización de la organización, elemento fundamental que describe la entidad en función de su entorno (análisis situacional), permitiendo así el conocimiento integral de la entidad para todos los miembros del equipo y las proyecciones de trabajo a fin de

distribuir las tareas pero sin perder la visión global de la problemática en función de diseñar adecuadamente el sistema informativo para la calidad.

Paso 3. Definición de invariantes para la aplicación del procedimiento

Para la implementación del procedimiento resulta necesario, definir aquellos elementos que son determinantes para la aplicación del mismo, además de otros que permitan ir evaluando y redefiniendo los puntos de mejora en función de los cambios a los que está expuesta una organización, específicamente cambios estructurales. Debe quedar reflejada la posibilidad de reorganizar el flujo informativo en función de dichos cambios con el fin de garantizar la continuidad del mismo.

Etapas 2 Diagnóstico del sistema de información

Para analizar la situación actual del sistema de información existente de forma tal que pueda diseñarse el flujo adecuado de datos y/ o información para la toma de decisiones basada en hechos a través del sistema de indicadores de gestión se aplica el procedimiento de diagnóstico propuesto por González González, M (2003), considerándolo válido para el objetivo propuesto, el cual permite identificar problemas y causas que originan y afectan la calidad y oportunidad de la información y se desglosa en los aspectos referidos en el paso 4.

Paso 4. Diagnóstico

- Enfoque a procesos de la organización. Mapeo de procesos
- Flujo informativo (correspondencia con estrategia, objetivos de calidad y procesos en la organización)
- Factores claves: responsabilidad de la dirección, sistemas y métodos, recursos humanos y materiales (capacitación del personal para el procesamiento de datos, soportes tecnológicos, etc.)
- Elementos operacionales: marketing, diseño del sistema, ejecución
- Registros (Respaldo documental)
- Sistema de indicadores: fuente de obtención de datos, frecuencia de medición, puntos de lectura, niveles de referencia
- Riesgos de la información

Enfoque a procesos de la organización. Mapeo de procesos

Se analiza el cumplimiento de la gestión procesos teniendo en cuenta si los mismos demuestran que:

- Están enfocados al cliente
- Dependen del material y la información que reciben
- Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior
- Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados e insumos
- Se encuentran clasificados según la forma de su gestión
- Se encuentran identificadas las interrelaciones (Mapa de Procesos)
- Tiene definidos los responsables /propietarios o dueños de los procesos

Flujo informativo

Se realiza una valoración del proceso de toma de decisiones en función del organigrama empresarial, o la organización en procesos determinando las informaciones que se manejan por niveles de dirección. Además se establece la correspondencia entre estrategia, objetivos de calidad y enfoque a procesos en la organización.

Factores claves

El análisis de los factores claves parte de la responsabilidad de la dirección, sistemas y métodos aplicados y los relacionados con los recursos materiales y humanos, estos últimos con precisiones sobre la capacitación del personal para el procesamiento de datos, soportes tecnológicos, entre otros.

- **Responsabilidad de la dirección**

La política de la calidad se basa en la planificación estratégica de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos, los cuales son coherentes con la política de la calidad trazada, los objetivos de calidad y los procesos, por lo que debe establecerse la relación entre todos estos elementos y valorarse la forma en que se miden los resultados.

Otro aspecto a analizar es el control que se realiza en la generación de la información, el cual se analiza a través de la verificación de los registros y la veracidad de la información, debiéndose constatar que cada registro generado está incluido en el sistema de Gestión de la Calidad y por ende se encuentra regulado en procedimientos.

También es necesario describir las vías de comunicación con los clientes del sistema y si está definida la cadena proveedor- cliente interno, los criterios de aceptación de entrada de los mismos y las formas de retroalimentar el sistema. (Encuestas, libro de opiniones del cliente, gestión de quejas, otras)

- **Sistemas y métodos**

Para realizar el levantamiento de todos los datos, registros e informaciones que permiten la toma de decisiones en los procesos asociados a la realización del producto, se debe partir de las entradas y salidas de los procesos, sumado a los propios datos, informaciones y registros que genera el mismo, producto de la implantación de las Normas ISO 9001: 2000. Este análisis crítico funcional se realiza sobre la base de los criterios: qué, quién, por qué, cuándo (periodicidad), origen – destino de la información y el respaldo documental del sistema.

Además, se hace necesario hacer un levantamiento de las formas empleadas para analizar y procesar informaciones, así como de sistemas automatizados para la gestión comercial, económica y de prestación de servicios, para el mejor manejo de la información, ejemplo: bases de datos referidas a quejas, ventas fallidas, entre otras, además del flujo informativo de las mismas donde pueden ser utilizados diagramas de recorrido.

- **Recursos Humanos y materiales**

Con relación al personal que procesa y toma decisiones que puedan afectar la calidad del servicio, es de vital importancia que posean los conocimientos y habilidades necesarias según el caso, ya que la captación de la información es proclive a errores humanos y esto puede derivar en decisiones no acertadas.

El uso de las nuevas tecnologías de la información posibilita el fácil y rápido procesamiento de la información a manejar, sin olvidar que el análisis de los especialistas es el que determina el proceso de decisión.

Elementos operacionales del sistema de información: marketing, diseño del sistema y ejecución

Otro aspecto a considerar en este estudio, es el análisis de los elementos operacionales del sistema de información, es decir, el marketing, el diseño y la ejecución, lo que se traduce en la necesidad de contar con información más detallada acerca de clientes

reales, potenciales, proveedores y competidores, obtenido a través de la gestión por proceso, lo que permite enfocarse en el resultado de la organización y estableciendo los correspondientes análisis relacionados con el manejo de la información desde que se toman los datos hasta que la misma es recibida por el personal que la necesita para tomar decisiones.

- **Marketing**

Necesidad de contar con información detallada acerca de proveedores, clientes y partes interesadas que puedan influir en la toma de decisiones de manera tal que incida en la venta.

- **Diseño**

Para el diseño del sistema de información, la dirección debe asegurarse de que la organización no solo sea capaz de considerar su desempeño y funciones básicas, sino también todos los factores que contribuyen al cumplimiento del desempeño de este sistema por los clientes y las otras partes interesadas.

Se deben definir los procesos de diseño necesarios para responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, definiendo si se gestiona por procesos o por funciones.

- **Ejecución**

Para este análisis hay que tener en cuenta todo lo relacionado con el manejo de la información desde que se toman los datos hasta que la información es recibida por el personal que la necesita para tomar decisiones.

Interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales

Para el análisis de la interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales, se listan las diferentes causas de los problemas relacionados con los elementos operacionales teniendo en cuenta las causas que se originan en los factores claves.

Respaldo documental (Registros)

Se realiza un levantamiento de la existencia del respaldo documental que sustenta el manejo de los procesos diseñados, contando con fuentes fiables para el cálculo de los indicadores de gestión de los procesos.

Sistema de indicadores de Gestión

En este aspecto se analiza si está definido el sistema de indicadores de gestión para la calidad, teniendo en cuenta que debe comprender todo el montaje informativo, su flujo e interrelación expresados en forma de indicadores, índices o razones.

Como premisa fundamental para el establecimiento del flujo informativo se debe tener presente que el mismo debe responder a la política de la calidad y a los objetivos de la calidad que de esta se derivan.

Se debe valorar si los indicadores de gestión permiten desarrollar la revisión por la dirección para cada proceso, así como la correspondencia de los indicadores de gestión de cada proceso con los objetivos de la calidad propuestos.

Riesgos de la información

La dirección tiene la responsabilidad de asegurarse de que se siguen los pasos para identificar y mitigar los riesgos potenciales en cuanto a información para los clientes internos y externos de la organización.

La evaluación de riesgos se lleva a cabo para evaluar el potencial y el impacto de posibles fallas o errores en la información de los diferentes niveles, por lo que se deben definir e implementar acciones preventivas para atenuar los riesgos identificados. Se pueden valorar algunos de los relacionados a continuación:

1. No contar con información en tiempo
2. No contar con la información bien elaborada
3. Que no sea real
4. Que los registros de la información se extravíen o deterioren lo cual impediría verificarlos en caso de ser necesarios
5. Que no se logre satisfacer las necesidades de información de los clientes internos y externos
Que los métodos empleados para el procesamiento, que no respondan a las necesidades de los clientes de la información
6. Que la información sea manipulada por personal que no presente un adecuado nivel de preparación
7. Que se reciba o envíe información innecesaria, trayendo consigo cúmulos de datos

8. Que los medios por los cuales se debe procesar información presenten problemas técnicos, actualización de la tecnología, inexistencia de medios necesarios y compatibilidad de tecnología

Las características que deben presentar los indicadores de gestión para la toma de decisiones basada en hechos, potencia lo relacionado con la calidad y oportunidad de la información.

Etapas 3 Reorganización de los procesos en función de las características del complejo hotelero.

Para reorganizar los procesos en función de las características del complejo se debe:

- Identificar los procesos fundamentales del complejo hotelero, identificando aquellos que constituyen la razón de ser de la organización y haciendo un análisis de las actividades desarrolladas en la empresa que deben estar o no incluidas en los procesos listados.
- Organizarlos en función de su clasificación y las interrelaciones que se derivan del mapeo de procesos. Definición de los límites del proceso, subprocesos que lo componen, relación de documentos existentes, procedimientos e indicadores.
- Determinar los responsables /propietarios o dueños de los procesos teniendo en cuenta la estructura de proceso que debe presentar dicho complejo.
- Adecuar los procesos y proponer acciones y objetivos de mejoras.

Paso 5. Mapeo de procesos. Establecer elementos relacionales

En este paso se procede a confeccionar el Mapa General de Procesos del Complejo Hotelero como un método efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles; ordenados por sus jerarquías y relaciones, lo que proporciona a la dirección:

- Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado
- Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas.

Existen varias vías para la elaboración del Mapa de Procesos, estas van desde una estructuración similar a la cadena de valor (herramienta del marketing), diagramas

interfuncionales o métodos creativos tales como el lazo y mapa de calidad (Aragón, N; 2000).

Además pueden ser utilizados el Mapa de Relaciones el cual muestra las relaciones básicas input-output (cliente-proveedor) entre los componentes de una organización y/o el mapa de procesos interfuncionales, el cual permite representar un proceso que involucra solamente una función, departamento, o puesto de trabajo.

Etapas 4 Rediseño del sistema informativo

La etapa diseño del sistema de información para la calidad tiene en cuenta todas las potencialidades e insuficiencias detectadas, así como los puntos de mejoras detectados. En la gestión de la información, la tendencia es implementar sistemas que permitan tomar decisiones eficientes y oportunas en correspondencia con los niveles de dirección, por lo que deben estar definidos los flujos informativos e identificar indicadores, desde los específicos de los procesos, hasta los globales en la revisión del sistema por la dirección, teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, el organigrama organizacional y el mapa de procesos.

Paso 6. Definir la información a obtener en los diferentes niveles de dirección

En este paso se debe tener en cuenta los objetivos estratégicos de la Organización, los factores críticos de éxito para satisfacer estos objetivos y la planificación y el control de los procesos, así como establecer correspondencia entre objetivos estratégicos, de calidad y de procesos.

Paso 7. Definir indicadores que den respuesta a las necesidades informativas

Se debe realizar un análisis de los procesos a partir de los puntos de control y características críticas del proceso (criticidad).

Paso 8. Redefinir el flujo informativo y la cadena proveedor –cliente

Se realiza a partir del mapeo de procesos y la cadena proveedor cliente, en el caso que sea necesario, se diseñan e implementan nuevos indicadores que posibiliten el proceso de toma de decisiones.

Etapas 5 Sistema de indicadores

Constituye un reto seleccionar aquellos indicadores que captan con precisión la esencia de la organización y los procesos. Para medir el desempeño de una empresa o unidad

de negocio es necesario tener en cuenta indicadores que le permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esta desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver.

Paso 9. Definir y/o mejorar las fichas de indicadores de los proceso

Tal como aparece en el capítulo 1 de la presente investigación, varios autores coinciden en que los indicadores deben ser diseñados de acuerdo con los requerimientos de cada uno de los procesos o circunstancias que lo rodean y deben ser de cálculo realmente sencillo y rápido, reflejos de la situación, fácilmente interpretables por los afectados, existencia de un responsable para el cálculo y los datos, relacionados con un plazo de tiempo, relacionados con un plazo de acción y de seguimiento. Para la construcción de los indicadores se asume el criterio de Domínguez Giraldo (1998), considerando las características necesarias para su implementación en la presente investigación.

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuye a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporciona una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orienta las decisiones al respecto. Para su construcción se debe tener en cuenta:

- **Nombre:** Se refiere a la característica de la variable, al atributo del resultado o al impacto de la gestión que se quiere medir.
- **Objetivo:** Se refiere al uso que se le espera dar a la información obtenida.
- **Proceso:** Proceso al que pertenece.
- **Dueño del proceso:** Necesidad de especificar y clarificar a quiénes les corresponde actuar en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias seleccionadas.
- **Niveles de referencia:** Estándares de comparación de los indicadores y son históricos, teóricos, de competencia, de política, de consenso, de planificación, etc.
- **Puntos de lectura:** Puntos o actividades del proceso en los cuales debe realizarse la medición. Deben estar claramente definidos para evitar distorsiones

en sus medidas. Deben quedar claros, igualmente, los procedimientos y los métodos.

- **Responsabilidad:** Responsable de la medición (cálculo).
- **Frecuencia:** Periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que permita una oportuna toma de decisiones.

Etapas 6 Seguimiento y control

El control constituye una condición indispensable de gestión donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, al tratarse de la implementación y por consiguiente de la gestión del proceso, de la acción de control y evaluación; se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña un papel activo, tanto en el diseño del plan de acciones a tomarse, así como, en su aplicación. De esta manera, esta función queda concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su gestión, planificación y de cada acción ejecutada con ese fin (Martínez y Col, 2009).

Paso 10. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores

Esta etapa está asociada a la ejecución del sistema con el objetivo de medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.

Los objetivos pueden ser variados según condiciones del entorno u otras causas por lo que en esta etapa están asociados los ajustes necesarios para que el sistema continúe operando.

Etapas 7. Mejora

Esta etapa es donde se recogen y almacenan los datos necesarios para el análisis. A medida que el proceso evoluciona, según las necesidades de la entidad se generarán nuevos indicadores, y se recalcularán los niveles de referencia (en los casos necesarios), para lograr mejorar la calidad considerablemente en el servicio brindado a los clientes.

2.3 Comprobación de la factibilidad del procedimiento propuesto a través del juicio de expertos

Para aplicar el juicio de expertos como parte de la comprobación del procedimiento se siguen una serie de pasos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer, 2006, realizado por Martínez et al., 2009, los cuales parten de:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos
3. Calcular el número de expertos
4. Definir las características que debe reunir el experto
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

Desarrollo de los pasos definidos

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento:

- Contextualización
- Continuidad
- Carácter integrado
- Concepción holística y sistémica
- Racionalidad
- Aplicabilidad
- Conveniencia de cada uno de los pasos
- Beneficios

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos

Para realizar la validación se aplica el instrumento que se muestra en el anexo 10, en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto, así como cada uno de sus pasos, los cuales los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos

Para la determinación del número de expertos se utilizó la expresión

$$M = \frac{p(1-p)k}{I^2} \quad (1)$$

Donde:

M: número de expertos

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10)

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza ($1-\alpha$)

4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada como experto en la validación del procedimiento propuesto:

- Relación directa con el proceso seleccionado
- Experiencia acumulada en la actividad de tres años como mínimo
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados: teóricos, prácticos y directivos)
- Haber recibido entrenamiento en técnicas de trabajo en grupo

5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionan los mismos, utilizando el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) el cual se muestra en el anexo 11.

6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

H_0 : Existe concordancia entre el juicio de los expertos

H_1 : No existe concordancia entre el juicio de los expertos

A partir del resultado obtenido se confirma o no la hipótesis planteada.

2.4 Conclusiones parciales

1. El procedimiento propuesto se sustenta en criterios de varios autores relacionados con la temática, adecuándolos a las condiciones del objeto de estudio, proporcionando un orden lógico y secuencial en su diseño, integrado por etapas y pasos que contribuyen a la efectividad de la toma de decisiones con relación a la calidad.
2. El diagnóstico de la calidad del sistema de información e indicadores de gestión, permite caracterizar la situación en función del flujo adecuado de datos y/ o información para la toma de decisiones basada en hechos a través del sistema de indicadores de gestión en función de los procesos.

3. Para reorganizar los procesos en el complejo hotelero se hace necesario identificar aquellos que constituyen la razón de ser de la organización la definición de los límites, y la determinación de los subprocesos que lo componen.
4. Los sistemas de indicadores hacen posible la mejora de los procesos de manera continua, dado que periódicamente se llevan a cabo mediciones de rendimiento, lo que permite controlar el grado de consecución de los objetivos prefijados, y como consecuencia llevar a cabo las medidas de mejora adecuadas.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD EN COMPLEJOS HOTELEROS: COMPLEJO LOS CANEYES

3.1 Introducción

En numerosas ocasiones se ha podido apreciar que múltiples instituciones, con el objetivo de adoptar algún método para evaluar su desempeño, no han sido capaces de identificar sus verdaderas necesidades y han cometido el error de simplemente copiar o en el mejor de los casos, adaptar de otras instituciones los elementos de medición para evaluarse, así como el flujo de información a seguir, con una variedad de indicadores que en algunas ocasiones están actualizados, y en otras son obsoletos o no responden a las verdaderas necesidades que requiere la institución.

El presente Capítulo tiene como objetivo aplicar parcialmente y validar el procedimiento propuesto en el complejo hotelero Los Caneyes perteneciente al grupo Cubanacán, el cual parte de la conformación del equipo para la realización del diagnóstico, y la adecuación y mejora del sistema de información, permitiendo aplicar de forma acertada el procedimiento descrito en el capítulo anterior.

3.2 Aplicación del procedimiento para la adecuación y mejora del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros: Complejo Caneyes

Etapas 1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico y adecuación del sistema

La formación de equipos de proyecto es fundamental para lograr una coherencia y visión integradora de la problemática a solucionar, es por ello que se conforma el equipo teniendo en cuenta los conocimientos específicos, la calificación técnica y la forma de incidir en los resultados que se desean.

Los miembros del equipo seleccionado poseen relación directa con los procesos de la organización, experiencia en la actividad que desempeñan y capacitación en técnicas de trabajo en grupo y gestión de procesos.

El cuadro 2 contiene la relación del grupo de trabajo seleccionado para el diagnóstico y aplicación del procedimiento para la mejora del sistema de información de la calidad en el complejo hotelero Los Caneyes.

Cuadro 2 Grupo de trabajo para la realización del diagnóstico y aplicación del procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia

No.	Responsabilidad que desempeña	Proceso
1	Especialista en calidad	Gestión de la calidad
2	Especialista principal comercial (anteriormente especialista en calidad de Villa la Granjita)	Gestión comercial
3	Administrador Hotel Mascotte	Planeamiento y mejora
4	Especialista cuadros (anteriormente especialista en perfeccionamiento empresarial)	Recursos humanos
5	Jefa de recepción	Alojamiento
6	Especialista en relaciones públicas	Atención al cliente
7	Profesora de servicios gastronómicos	Servicios Gastronómicos

De los 7 miembros del equipo, 6 poseen los conocimientos para graficar diagramas de proceso dado su formación como ingenieros industriales y licenciados en turismo.

Paso 2. Caracterización de la empresa

El complejo hotelero Cubanacán Los Caneyes se encuentra conformado hasta la fecha por los hoteles, Los Caneyes, Villa La Granjita y el Hotel “E” Mascotte, a continuación se resumen las principales características de los mismos.

El Hotel Los Caneyes

Surge siguiendo las orientaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro, de construir un “motel” con apariencia de una aldea india. El hotel se encuentra ubicado en la periferia del desarrollo urbano, a solo 2 kms al oeste del centro de la ciudad y muy próximo a la zona de La Plaza y El Memorial Che Guevara.

Desde su apertura esta instalación se ha mantenido en la preferencia y el recuerdo de los habitantes de la zona central del país y ha recibido numerosas condecoraciones y reconocimientos.

Actualmente el Hotel pertenece al grupo Hotelero Cubanacán y en el año 2000 se aprueba el Proceso de Implantación del Perfeccionamiento Empresarial estando entre las primeras del sector del turismo en el centro del país.

La identidad cultural de la instalación se fortaleció a partir de 1998 con la incorporación de obras artísticas en maderas talladas y pinturas de artistas de la provincia y la colocación de la escultura “Guajuma” donada por su autora, Rita Longa.

Este hotel no se encuentra categorizado; pero opera bajo los requisitos de un hotel 3 estrellas y ofrece facilidades tales como:

96 habitaciones climatizadas con baño privado, tv satélite y teléfono.

Restaurante, Snack bar, Sala de Fiestas.

Organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos.

Alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, piscina, servicios médicos, farmacia internacional, tienda.

Parqueo, telefonía nacional e internacional, internet y fax.

Hotel Villa “La Granjita”

Se encuentra ubicado en la Carretera de Maleza Km. 21/2 y se caracteriza por ser una típica granja del campo cubano, ubicada en la Carretera de Maleza, a diez minutos de la ciudad de Santa Clara y a solo 5 Km. del aeropuerto de la localidad. Por su ubicación geográfica, entre otras particularidades, se caracteriza por recibir turismo internacional, fundamentalmente en grupos de tránsito, procedente de Francia, Alemania, Inglaterra, Holanda, Suiza, Italia y Suecia. El promedio de estancia por turista es, aproximadamente, de 1,1 a 1,3 días.

Esta instalación ostenta la categoría de tres (3) estrellas. Actualmente cuenta con 71 habitaciones, de ellas 2 sencillas, 62 dobles, 4 triples, 2 suites y 1 junior suite, en su mayoría con balcones y terrazas, distribuidas en bungalow de dos pisos con climatización, televisión por satélite, radio, teléfono, agua fría y caliente. Los principales servicios que brinda la Villa a sus clientes son: servicio de alojamiento, oferta de alimentos y bebidas en el restaurante y arboleda, el snack bar y sala de fiestas, salón de reuniones Cubanacán, baño en piscina de agua dulce, cambio de moneda, caja de seguridad, servicios médicos permanentes y paseos a caballo.

Las instalaciones recreativas se encuentran ubicadas de la siguiente forma: la piscina con posibilidades para niños y adultos, y junto a ella se encuentra un área a cielo abierto donde se ofrecen espectáculos diurnos y nocturnos a los clientes, el Snack Bar “Los Naranjos”, nombre dado por las plantas de naranja sembrada en los alrededores, brinda servicio de alimentos ligeros, así como de bebidas nacionales e internacionales.

Hotel “E” Mascotte

El desarrollo de los hoteles E, forma parte del programa de desarrollo turístico a mediano plazo 2007-2010 implementado por el Ministerio de Turismo. Estas instalaciones se distinguen por constituir un atractivo en sí mismos, con valores patrimoniales auténticos, cercanos a los mejores exponentes de la cultura y las tradiciones locales y nacionales; que se integran a la prestación de un servicio personalizado sin perder la excelencia, en un ambiente sosegado y con una oferta diferenciada de alto confort, teniendo como eslogan promocional “Familiaridad y Distinción”.

El hotel Mascotte es una pequeña “grande dame” justo frente a la plaza principal de Remedios, con 10 habitaciones climatizadas agradablemente amuebladas, de techos altos, mármol y cerámica en sus baños y modernas facilidades. Varios acontecimientos históricos se vinculan al local: el día 1º de febrero de 1899 se entrevistan aquí el Mayor General Máximo Gómez y el representante de la delegación cubana en los Estados Unidos Sr. Gonzalo de Quesada con el comisionado especial del presidente William Mc Kinley, Mr. Robert Porter, a fin de acordar el licenciamiento del Ejército Libertador.

Desde el propio inicio de la guerra de los Diez Años (1868) el edificio en cuestión estuvo, de alguna manera, vinculado a este acontecimiento. Tras la paz del Zanjón, la casa vuelve a manos privadas y es entonces cuando comienza a ser utilizada como hotel (año 1879).

Este hotel se encuentra enclavado en un edificio de influencias neoclásicas construido en la década del 60 del siglo XIX, época de gran auge económico para la villa. En la actualidad es uno de los hostales que explota el grupo Cubanacán para brindar servicios de alojamiento, restauración, bar y recreación a los turistas extranjeros que visitan la ciudad.

La mayor parte de los clientes que se hospedan en la instalación son turistas individuales procedentes de Europa con motivaciones históricas-culturales, y para los que constituye atractiva la antigua ciudad de arquitectura colonial, con la simplicidad y autenticidad de los pueblos pequeños.

La instalación cuenta con diez habitaciones climatizadas, con agua caliente, teléfono, TV por satélite y minibar. Cinco de ellas tienen vista a la Plaza José Martí.

El hotel ofrece servicios de bar, dos restaurantes y recreación.

La decoración y ambientación de las diferentes áreas se realizó siguiendo las tendencias de la época colonial y buscando además la armonía con la arquitectura tropical.

El hotel opera bajo la categoría nominal (proyecto) 4 estrellas plus.

Paso 3. Definición de invariantes para la aplicación del procedimiento

Este procedimiento es posible aplicarlo siempre que se cumplan las siguientes invariantes:

1. Existe la agrupación de varias entidades de un mismo grupo empresarial o cadena y son coincidentes los procesos estratégicos y los de apoyo.
2. La adecuación o mejora propuesta debe responder de forma estricta a la política de la calidad y a los objetivos de la calidad que de esta se derivan.
3. Los jefes de proceso deben poseer conocimientos de los requisitos de calidad que gestionan en sus procesos, principalmente de los procesos claves de la organización.

Para el caso del complejo hotelero Los Caneyes, los hoteles que lo conforman pertenecen al grupo Cubanacán y coinciden en lo fundamental en los procesos estratégicos y los de apoyo. Las diferencias en cuanto a requisitos de calidad se encuentran principalmente en los procesos claves, aunque el manual de operaciones responde a los estándares del Grupo Cubanacán, con excepción del hotel Mascotte que es considerado un hotel Encanto y se considera un hotel 4 estrellas Plus con valores patrimoniales.

Los aspectos relacionados con la política de calidad y los objetivos serán analizados en la etapa de diagnóstico.

Etapas 2 Diagnóstico del sistema de información

Paso 4. Diagnóstico

- **Enfoque a procesos de la organización. Mapeo de procesos.**

En la literatura existen diferentes criterios para clasificar los procesos. Los hoteles que conforman el complejo hotelero objeto de estudio, utilizan la clasificación como procesos estratégicos, claves y de apoyo.

El análisis de los manuales de Gestión de la Calidad de los 3 hoteles evidencian que se encuentran identificados los procesos con enfoque al cliente, los subprocesos que los

componen y las interrelaciones de los mismos, así como los responsables de los mismos, sin embargo este análisis se realiza teniendo en cuenta a cada hotel por separado.

En el cuadro 3 se muestra la correspondencia entre los procesos que están definidos en cada hotel de los que conforman el complejo hotelero.

Cuadro 3 “Correspondencia de los proceso que conforman el complejo hotelero.

Fuente: Elaboración propia a partir de los manuales de calidad de cada hotel

Clasificación	Hotel Los Caneyes	Villa La Granjita-Mascotte
Estratégicos	Planeamiento y mejora	Planeamiento y mejora
Claves	Atención al cliente Alojamiento Servicios gastronómicos	Atención al cliente Alojamiento Servicios gastronómicos
Apoyo	Aseguramientos	Gestión integral de los RR-HH Gestión de los servicios técnicos Seguridad y protección

En las 3 instalaciones existe una coincidencia en la determinación de los procesos claves y los estratégicos, sin embargo difieren en algunos procesos de apoyo y las formas de nombrar los mismos.

En los manuales de calidad se comprueba que la denominación de cada proceso es coincidente con la misión del mismo.

Planeamiento y mejora: Garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos y financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad implementado. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos. El director general es responsable del mismo.

Procesos claves, están directamente vinculados a la atención y los servicios relacionados con los clientes y se interrelacionan estrechamente entre sí.

En el proceso de atención al cliente se produce el contacto inicial desde la reserva de los servicios que presta la instalación, la bienvenida y finaliza con la despedida del cliente, su relación con alojamiento y servicios gastronómicos está definida por el tipo de servicio que solicita el cliente. En este proceso es donde se aplican las herramientas para la medición de la satisfacción.

El proceso de alojamiento está compuesto por los subprocesos de recepción hotelera y limpieza y avituallamiento y garantizan la estancia en el hotel. Se relacionan con el proceso servicios gastronómicos.

El proceso servicios gastronómicos asegura la restauración con un concepto integral a través de la elaboración de los alimentos y la animación y recreación de acuerdo a las tendencias actuales de los servicios de gastronomía.

En los procesos de apoyo, para el caso de Los Caneyes, aseguramientos, engloba a otros subprocesos, gestión de los RRHH, abastecimientos, servicios técnicos, y seguridad, protección y defensa de clientes y recursos. En el caso de Villa La Granjita se analiza como proceso la gestión integral de los RR-HH, gestión de los servicios técnicos y seguridad y protección.

En el mapeo de proceso planteado para el complejo se integran los proceso de planeamiento y mejora, atención al cliente y abastecimientos tal como se muestra en la figura 3.1

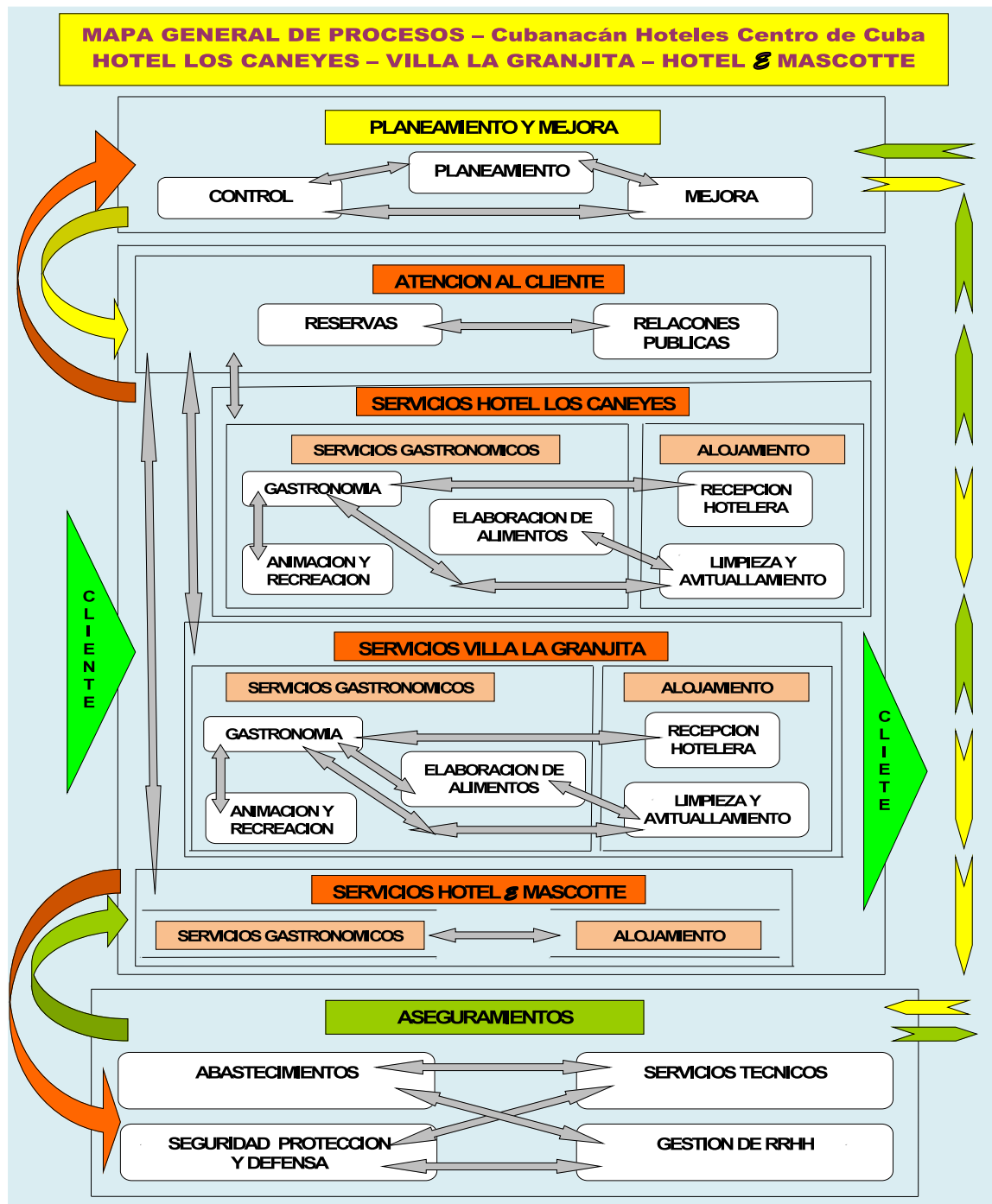


Figura 3.1 Mapeo de proceso del complejo hotelero Los Caneyes.

Fuente: Versión 1 “Propuesta de modificación al manual de la calidad”.

En esta versión de mapa de proceso se muestra una sumatoria de los procesos en la organización, sobre todo en los procesos claves, lo que provoca que no exista una adecuada gestión por procesos.

Flujo informativo

El mapa de procesos que se muestra en la figura 3.1 muestra que aún existe un marcado enfoque funcional, es por ello que los flujos informativos están en correspondencia con la estructura organizativa, sin embargo los flujogramas solamente lo están a nivel de procesos, y no como sistema.

Los indicadores que miden los procesos no garantizan en su mayoría el cumplimiento de los objetivos, tanto los de calidad como los estratégicos, y se limitan al enfoque a procesos de cada entidad de forma independiente, y no global, bajo la nueva concepción de complejo hotelero.

Existen desconexiones dentro del flujo informativo, ya que se solicitan datos que no están identificados como indicadores de los procesos, incidiendo en la oportunidad de la información solicitada.

En su mayoría los indicadores que se analizan poseen una periodicidad mensual, lo cual dificulta tomar decisiones oportunas, dada la operatividad de los procesos claves tales como atención al cliente, alojamiento y servicios gastronómicos.

No se encuentran definidos los indicadores a nivel de complejo, independientemente de que se midan los procesos que lo conforman a nivel de cada hotel.

En ocasiones se solicitan informaciones por diferentes vías, en formatos que no corresponden al sistema de gestión de la calidad, así como, otras que no están incluidas en el análisis correspondiente de cada proceso.

Factores claves

♦ Responsabilidad de la dirección

Existen las políticas de calidad a nivel de instalación, pero no a nivel de complejo hotelero; ellas proporcionan un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad, los cuales son coherentes con la política trazada, los objetivos de calidad y los procesos; sin embargo a nivel macro se evidencia la necesidad de determinar nuevos indicadores, y la fuente de obtención de datos en alguno de ellos.

Los mecanismos de control a los procesos están incluidos en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, sin embargo, en la práctica, el control no se realiza teniendo en cuenta lo establecido.

Mensualmente, en los consejos de dirección principalmente, se hace un análisis de la gestión, el cual consiste en que cada jefe de proceso hace un análisis de los resultados pero se basan fundamentalmente en el análisis económico.

Están definidos los dueños de los procesos estratégicos y los de apoyo. En los procesos claves se carece de un responsable para las operaciones de cada entidad en su concepción de Complejo, o sea, existe un director económico del complejo, director de recursos humanos, aseguramiento, otros, pero no existe un director de operaciones que centre los procesos claves del complejo hotelero, que debe velar principalmente por el cumplimiento de los estándares de los servicios.

Mediante el procedimiento “Indicaciones para el análisis de los datos relacionados con el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad” se definen las fuentes de obtención de datos y los responsables de procesar la información y revisarla. Cuando los datos son enviados por correo electrónico no existen las vías para comprobar si realmente el responsable de esta actividad es quien envía la información.

La comunicación con los clientes internos del sistema se realiza fundamentalmente a través de reuniones mensuales, correos electrónicos a las áreas. No se aplican herramientas que posibiliten valorar el servicio que se presta internamente.

La cadena proveedor–cliente interno no está definida a partir de la conformación del complejo hotelero, por lo que no están definidos los criterios de aceptación de entrada de la información.

El seguimiento a las opiniones de los clientes externos se basa fundamentalmente en la aplicación de encuestas, el libro de opinión de los clientes y el seguimiento a los sitios de internet, tales como el trip advisor, para este último caso no está definida la periodicidad de análisis de la herramienta.

La utilización de las computadoras facilita en gran medida el flujo de información entre las entidades y procesos del complejo. Por vía correo se envían orientaciones, e informaciones que garantizan la interrelación de los procesos.

♦ **Sistemas y métodos**

Se utilizan softwares definidos por el Mintur para la gestión hotelera. No existe una cultura en la organización del trabajo estadístico referente a la calidad, solamente al enfoque económico y comercial.

Los registros utilizados dentro de la organización (incluso los generados por software) están regidos por el Sistema de Gestión de la Calidad implantado, por ser fuentes primarias para la evaluación de los procesos. El incumplimiento de lo establecido con respecto a los mismos ha originado notas de no-conformidad por incumplimiento al Sistema de Gestión.

Recursos Humanos y materiales

a) Personal

A partir de la conformación del complejo se hace necesaria una capacitación en gestión de procesos dada las diferencias marcadas con relación a la preparación de los Recursos Humanos, lo que incide en los riesgos de la información, asociado a deficiencias en el proceso de toma de decisiones, aunque está previsto en los planes de capacitación la preparación continua de los mismos.

Entre las acciones de capacitación se encuentra la implementación de los procedimientos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad, siendo insuficiente el tratamiento de la información, y la utilización de medios para procesarla, como parte de un proceso de toma de decisiones, y considerando los procesos de la organización.

El personal muestra interés en apropiarse de conocimientos referidos a la calidad del servicio, ya que se interioriza la importancia del tema, sin embargo existe una inevitable resistencia al cambio dada las nuevas concepciones del complejo, lo que se refleja en la reestructuración de sus procesos.

b) Recursos Materiales

Existen varios Software que permiten el fácil y rápido procesamiento de la información que se maneja; estos están presentes tanto en la actividad económica como en la comercial. No se cuenta con software donde se obtengan informaciones que faciliten la toma de decisiones basada en datos relacionados con la calidad, aunque en algunas

áreas se trabaja con bases de datos que facilitan el procesamiento de los mismos para ser convertidos posteriormente en información valiosa en la toma de decisiones.

Para el uso de estos programas se cuenta con computadoras que presentan buen estado técnico.

Elementos operacionales del sistema de información

♦ Marketing

Las encuestas diseñadas en el sistema de gestión de la calidad brindan información de aspectos muy generales, los cuales son medidores poco exactos de la satisfacción de los clientes.

♦ Diseño

En los procesos estratégicos y de apoyo se hace un análisis global de los mismos; en los indicadores de los procesos claves se hace un análisis independiente por hotel, lo que en ocasiones falsea determinadas informaciones.

No existe correspondencia en el funcionamiento del sistema de información ya que en ocasiones funciona en la dinámica de los procesos y en otras, por funciones, o por áreas.

♦ Ejecución

La selección y captación de datos se lleva a cabo por personas destinadas a esta actividad con la ayuda de registros y medios informáticos, pero al existir diferencias en los estándares de los servicios y no tener un responsable del proceso, se ve afectada la veracidad de las fuentes primarias.

Interrelación entre los factores claves y los elementos operacionales

Al analizar la interrelación entre los factores claves y los elementos operacionales se evidencia que:

- A partir de los cambios producidos por la creación del complejo, la gestión por proceso se ve afectada principalmente en la definición de la cadena proveedor - cliente, siendo necesario definir los criterios de aceptación a la entrada de los mismos
- Existen desconexiones dentro del flujo informativo, dadas por el diseño que presentan los procesos definidos en el complejo y la definición de los subprocesos que lo integran.

- Existe insatisfacción con el sistema de información para la calidad, dado que los datos y la información que circulan, son insuficientes para tomar decisiones en cuanto a calidad con el predominio del enfoque económico en los mismos.

Respaldo documental (Registros)

Se cuenta con manuales de normas, procedimientos, instrucciones, especificaciones, fichas de procesos, para dar cumplimiento al desempeño de los procesos. Los indicadores de gestión de los procesos, responden a lo estipulado por sus fichas de procesos; está establecido el respaldo documental que sustenta su manejo, sin embargo, en la ficha de proceso no se incluye la secuencia de actividades que conforman los procesos.

Sistema de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión que permiten desarrollar la revisión por la dirección están definidos en cada proceso, aunque su medición no aporta criterios relevantes para la toma de decisiones basada en hechos con relación a la calidad. Solo están definidos los indicadores de eficacia.

Existe correspondencia entre los objetivos de calidad y los de los procesos; pero solo a nivel de hotel, no están definidos los objetivos de calidad del complejo.

Al aplicar las Directrices para la auto evaluación de la Norma ISO 9004:2000, se comprueba que la madurez media con relación al principio “Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones” se comporta en un 2.8 de un total de 5, por lo que es susceptible a ser mejorado. En la tabla 2 se muestran los resultados de esta aplicación.

Tabla 2. Directrices para la auto evaluación. Principio “Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones”. Fuente: Elaboración propia a partir de la Norma ISO 9004:2000.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones (véase el apartado 5.7)		
Se alcanzan las decisiones al:		
a) poner a disposición los datos e información necesarios, con el fin de posibilitar el logro de beneficios organizacionales	2	
b) asegurar que los datos y la información son fiables y exactos	4	
c) proporcionar acceso a datos, información y herramientas que permiten la realización eficaz de análisis clave (por ejemplo, revisiones financieras y económicas, predicción de la demanda, planificación, medición del desempeño y análisis de procesos)	2	
d) asegurar que los datos e información tienen la capacidad de indicar los efectos de las interrelaciones entre los procesos evitando que una mejora en un área, empeore otra	3	
e) tomar decisiones y realizar acciones fundamentadas en análisis basados en hechos, equilibradas con la experiencia e intuición cuando es necesario	3	
Madurez media		2.8

Riesgos de la información

En cada uno de los procesos están identificados los riesgos según la Resolución 60 MFP, así como las áreas de riesgo, definición, causa que las origina, clasificación, estimación, frecuencia, medidas de funcionamiento, pero no están definidos los riesgos que tienen que ver con la información, por tanto es necesario implementar acciones correctivas para detectar los mismos e incluirlos en el inventario de riesgos de la entidad, además de tomar acciones preventivas que posibiliten atenuarlos, sobre todo los referidos a la comunicación con los clientes y la traducción de sus expectativas en características a ser controladas en el proceso.

A partir del criterio del equipo para la realización del diagnóstico y mejora del sistema, el cual está conformado según la Etapa 1, paso 1 del presente capítulo los riesgos relacionados con la información del complejo hotelero son:

1. No contar con información oportuna y veraz.

- Que la información sea manipulada por personal que no presente un adecuado nivel de preparación, así como que el proceso de toma de decisiones no lo realice el dueño del proceso.

Análisis de los resultados del diagnóstico

El resultado del diagnóstico puede verse de forma resumida en la Figura 3.2 “Diagrama Causa – Efecto”

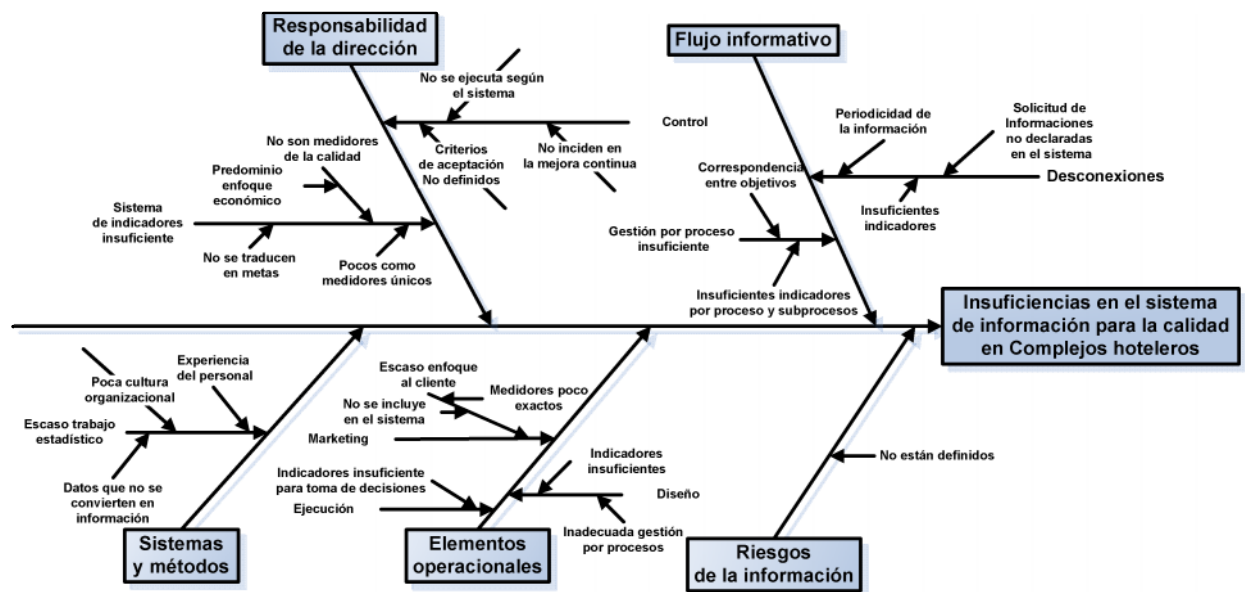


Figura 3.2 Diagrama Causa – Efecto. Fuente: elaboración propia.

Etapas 3 Reorganización de los procesos en función de las características del complejo hotelero

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se procede a adecuar el sistema de información para la calidad, siendo de vital importancia para ello la reorganización de los procesos del complejo de manera que proporcione una mejora en los flujos informativos, así como la definición de políticas y objetivos de calidad a nivel de la organización.

Pasos 5. Mapeo de procesos

Antes de realizar el mapeo de proceso es necesario hacer un análisis de la política, los objetivos de calidad y los procesos que deben conformar el complejo, tal como se muestra en el cuadro 4 "Correspondencia entre las políticas de los hoteles que conforman el complejo"

Cuadro 4 "Correspondencia entre las políticas de los hoteles que conforman el complejo". Fuente: elaboración propia.

Política de la calidad Hotel Los Caneyes	Política de la calidad Villa La Granjita - Mascotte
El hotel los Caneyes con categoría 3 estrellas, se propone actuar en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y cumplir con todos los requerimientos y requisitos estatuarios en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, en un entorno que recrea semblanzas de un asentamiento aborigen cubano. Para esto se trabaja con un Sistema de Gestión de Calidad basado en las NC ISO 9001: 2001, en la gestión de sus procesos se garantiza la mejora continua de la calidad. Se cuenta con un personal calificado que se caracteriza por la profesionalidad, la atención personalizada, el compromiso con la calidad y el desarrollo de una cultura basada en los mejores valores éticos-morales de la sociedad. La infraestructura está en correspondencia con las características identificadas en el servicio que se presta; mantenemos además se mantienen buenas relaciones con los proveedores para involucrarlos en el cumplimiento de los servicios, y el cuidado del medio ambiente que es uno de los principales valores del producto que se ofrece.	El compromiso es brindar un servicio de óptima calidad basado en la satisfacción plena de las necesidades de los clientes. Trabajar en la mejora continua de los procesos y procedimientos para el desempeño eficiente de la empresa. Cumplimiento riguroso de regulaciones, requisitos y normas que son aplicables. Promover una cultura del servicio en los trabajadores. Brindar un producto que integre la profesionalidad de los trabajadores con los valores culturales y naturales de la región. Revisión de los objetivos y metas de la calidad periódicamente, de manera que respondan siempre a las tendencias modernas del servicio hotelero.

Partiendo de la correspondencia entre ambas políticas se propone como política de calidad del complejo hotelero los Caneyes, lo siguiente:

“El Complejo Hotelero Los Caneyes, agrupa hoteles con estándares de 3 y 4 estrellas, los mismos se proponen actuar en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes cumpliendo rigurosamente las regulaciones, requisitos y normas que son aplicables en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, en un entorno que promueve los valores naturales, patrimoniales y culturales de la región Central.

El complejo cuenta con un personal altamente calificado, con profesionalidad, atención personalizada, el compromiso con la calidad y el desarrollo de una cultura basada en los mejores valores ético-morales de la sociedad, así como la mejora continua del servicio hotelero basado en las NC ISO 9001: 2008, en la gestión de sus procesos y con el apoyo de los proveedores a fin de involucrarlos en el cumplimiento de los servicios ofertados”.

A partir de la política de calidad propuesta se proponen los objetivos de calidad haciendo un análisis correlacional de los mismos, tal como aparece en el cuadro 5 correspondencia entre política y objetivos.

Cuadro 5 Correspondencia entre política y objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Política de calidad	Objetivos
El Complejo Hotelero Los Caneyes, agrupa hoteles con estándares de 3 y 4 estrellas, los mismos se proponen actuar en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes externos en más de un 93% con calificación de bien Dar seguimiento semanal a los criterios de opinión en sitios de internet dando respuestas a las inconformidades planteadas
cumpliendo rigurosamente las regulaciones, requisitos y normas que son aplicables en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación,	Garantizar el cumplimiento de los requisitos de categorización Cumplir con los estándares de Cubanacán en la calidad de los servicios que se ofertan. Identificar las no conformidades para la conformación del plan de mejora de inmuebles y sistemas. Cumplir el plan de mantenimiento en 1% por debajo del cumplimiento de los ingresos en CUC

Entorno que promueve los valores naturales, patrimoniales y culturales de la región Central.	Implementación de SGMA según ISO 14000 Implementación del Programa de Salud, Higiene y Seguridad
	Diseñar productos que promuevan los valores naturales, patrimoniales y culturales en el complejo como centro
El complejo cuenta con un personal altamente calificado, con profesionalidad, atención personalizada, el compromiso con la calidad y el desarrollo de una cultura basada en los mejores valores ético-morales de la sociedad, así como la mejora continua del servicio hotelero,	Alcanzar el dominio de 2 idiomas extranjeros en el 30% de los trabajadores en contacto directo con los clientes
	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes internos en más de un 95% con calificación de bien
basado en las NC ISO 9001: 2008, en la gestión de sus procesos.	Implementación del SGC según las NC ISO 9001: 2008
y con el apoyo de los proveedores a fin de involucrarlos en el cumplimiento de los servicios ofertados	Incrementar acciones de conjunto para la evaluación de proveedores en busca de la mejora en el proceso de compras fundamentalmente al inicio de las temporadas de alta y de baja

Los objetivos de calidad traducen la política de la calidad en metas calculables, son desplegados a cada nivel de gestión para asegurar la contribución individual para su logro y en la medida en que son asignados responsables para su cumplimiento se aseguran los recursos necesarios para cumplimentarlos.

Con la definición de los objetivos de calidad el equipo de trabajo lista los posibles procesos y subprocesos teniendo en cuenta las características del complejo hotelero y las invariantes planteadas para la aplicación del procedimiento.

El cuadro 6 muestra la organización de los mismos.

Cuadro 6 Procesos y subprocesos que conforman el complejo hotelero Los Caneyes. Fuente: elaboración propia.

	PROCESOS	SUB-PROCESOS
Estratégicos	Gestión de la dirección	• Planificación estratégica • Comunicación interna • Auditorías Internas
	Gestión comercial	• Marketing (Negocios) • Gestión de riesgos
	Gestión de calidad	• Perfeccionamiento de la organización (diseño y mejora de sistemas, I+D) • Seguimiento y medición de los

		procesos
Claves	Gestión de alojamiento	Recepción hotelera • Servicio de ventas • Servicio de comunicaciones nacionales e internacionales • Propiedad del cliente
		Limpieza y avituallamiento • Limpieza de habitaciones • Limpieza de aéreas nobles • Ropería
	Gestión de la restauración	Servicios gastronómicos • Servicio en restaurante • Servicio en el Bar Piscina • Servicio en la Sala de Fiestas • Servicio cliente interno
		Elaboración de alimentos • Legumier • Casilla • Área fría • Área caliente
	Atención al cliente	• Reservas y contratación de servicios • Información, comunicación y contacto personalizado
	Animación y promoción cultural	• Actividades de animación diurnas y nocturnas según el estándar
Apoyo	Económico - financiero	• Procesos relacionados con el sistema nacional de Contabilidad
	Abastecimiento general	• Gestión de compras • Almacenamiento y conservación • Abastecimiento interno
	Servicios técnicos	• Mantenimiento y reparación • Gestión metrológica • Gestión del transporte • Gestión de portadores energéticos • Inversiones
	Seguridad, protección y defensa	• Seguridad, protección y defensa
	Gestión del capital humano	• Procesos asociados a los sistemas de gestión de los recursos humanos

La identificación de todas las actividades que sustentan la gestión del complejo hotelero posibilita identificar los procesos fundamentales, y las relaciones con los subprocesos que lo componen eliminando aquellas desconexiones que afectan el flujo informativo.

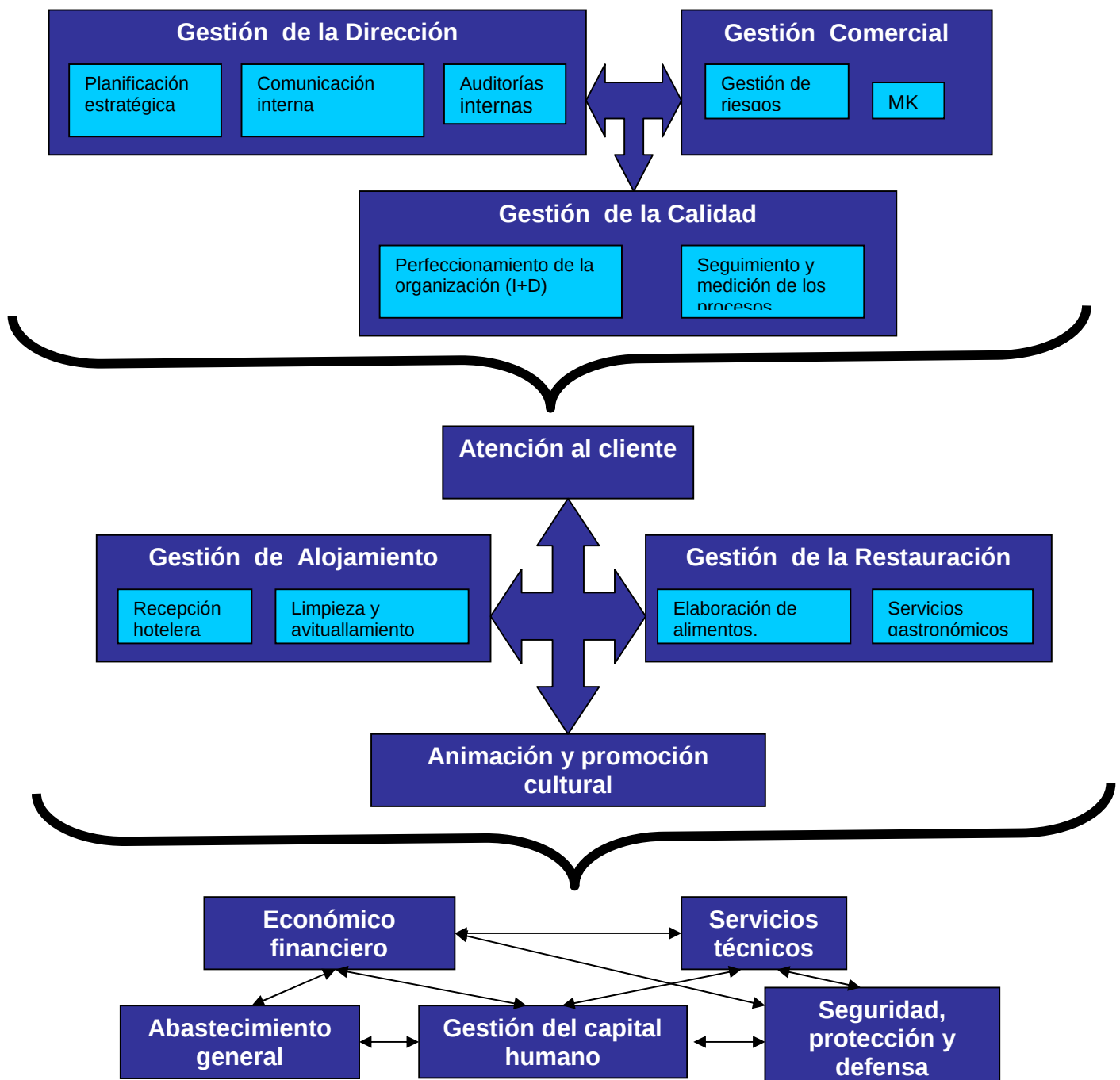


Figura 3.3. Mapa de proceso general. Fuente elaboración propia.

La concepción anterior de mapa de proceso se considera la sumatoria de los procesos y no la aplicación del enfoque en su totalidad, lo que conlleva mapear por cada proceso, los subprocesos que lo componen tal como aparece en la figura 3.4

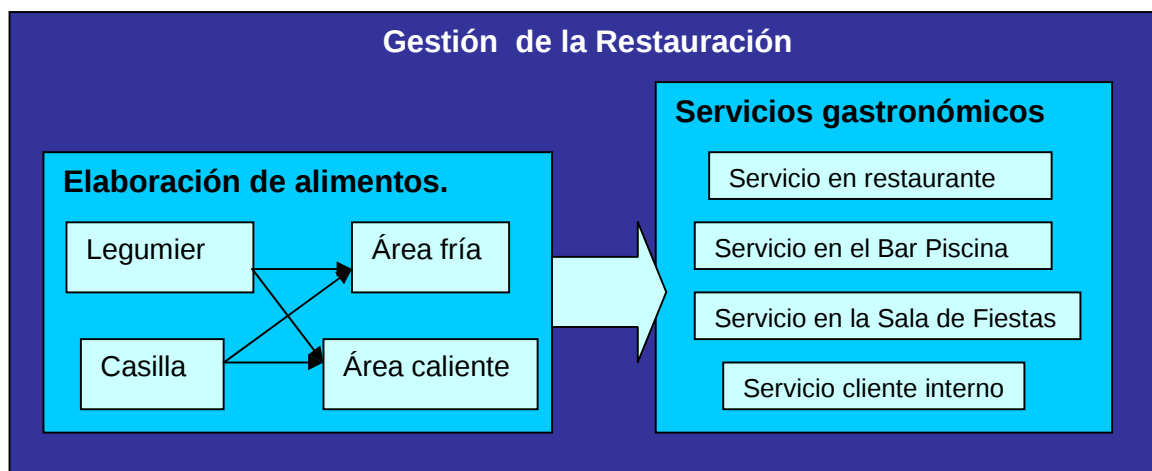


Figura 3.4 Mapeo proceso clave “Gestión de la Restauración”

En la implementación de cada proceso de servicios gastronómicos se deben tener en cuenta los estándares de cada instalación.

Etapas 4 Rediseño del sistema informativo

Paso 5 y 6 Definir la información a obtener en los diferentes niveles de dirección y los indicadores que dan respuesta a las necesidades informativas.

Esta propuesta parte de establecer la correspondencia entre los objetivos de calidad y de los procesos, así como la determinación y construcción de los indicadores propuestos a partir del criterio de los expertos según se muestra en el cuadro 7 “Correspondencia entre objetivos e indicadores de procesos”. Los indicadores por niveles de dirección están asociados a la clasificación de los procesos.

Cuadro 7 “Correspondencia entre objetivos e indicadores de procesos”. Fuente: Elaboración propia

Procesos	Objetivos de calidad	Indicadores
Gestión de la dirección	Cumplir con los estándares de Cubanacán en la Calidad de los servicios que se ofertan.	Cumplimiento de los estándares para 3 y 4 estrellas en la instalación
	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes con calificación de bien	Mas de 95%% de satisfacción de clientes internos y externos
Gestión comercial	Incorporar e incrementar opcionales que promuevan los valores naturales, patrimoniales y culturales en el complejo	Satisfacción en más de un 90% con el diseño de las opcionales

Gestión de calidad	Garantizar el cumplimiento de los requisitos de categorización	Cumplimiento de requisitos
	Implementar el SGMA según ISO 14000	Cumplimiento del cronograma de implantación, seguimiento a las no conformidades
	Implementar el Programa de Salud, Higiene y Seguridad	Cumplimiento del cronograma de implantación, seguimiento a las no conformidades
	Implementar el SGC según las NC ISO 9001: 2008	Cumplimiento del cronograma de implantación, seguimiento a las no conformidades
	Dar seguimiento semanal a los criterios de opinión en sitios de internet dando respuestas a las inconformidades planteadas	% de opiniones analizadas /% de opiniones contestadas semanalmente
Gestión de alojamiento	Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes con calificación de bien	Satisfacción en mas de un 95% de los clientes alojados
Gestión de la restauración	Alcanzar un nivel de satisfacción de clientes alojados y por almuerzos en tránsito con calificación de bien	Satisfacción en mas de un 95% % de cumplimiento de los estándares del servicio
Atención al cliente	Atención a quejas	Tratamiento de quejas
Animación y promoción cultural	Realizar actividades de animación diurnas y nocturnas según el estándar	Satisfacción de un 93% de los clientes
Económico - financiero	Relacionados con el sistema nacional de Contabilidad	Relacionados con el sistema nacional de Contabilidad
Abastecimiento general	Pactar con todos los proveedores las necesidades de servicios al inicio de las temporadas de alta y de baja	% de cumplimiento de lo pactado por ambas partes
Servicios técnicos	Cumplir el plan de mejora	98 % de cumplimiento del plan de mejora

	Cumplir el Plan de mantenimiento	1% por debajo del cumplimiento de los ingresos en CUC
Seguridad, protección y defensa	-	% de hechos extraordinarios sin solución
Gestión de los recursos humanos	Alcanzar el dominio de 2 idiomas extranjeros de los trabajadores en contacto directo con los clientes	Cumplimiento de los planes de capacitación según DNC en cuanto a la superación idiomática

Dado el alcance de la investigación solo se analizan los procesos macros, pues para dar cumplimiento adecuado al sistema de objetivos se debe realizar un despliegue de objetivos que incluya los subprocesos analizados tales como los subprocesos de: gestión de riesgos, gestión metrológica, almacenamiento y conservación.

Paso 7. Redefinir el flujo informativo y las cadenas proveedor- cliente

La redefinición del flujo parte de la propuesta del nuevo mapa de proceso (ver figura 3.3). Para definir la cadena proveedor-cliente se hace un análisis del proceso de restauración (ver figura 3.4 “Flujo informativo del proceso de restauración”).

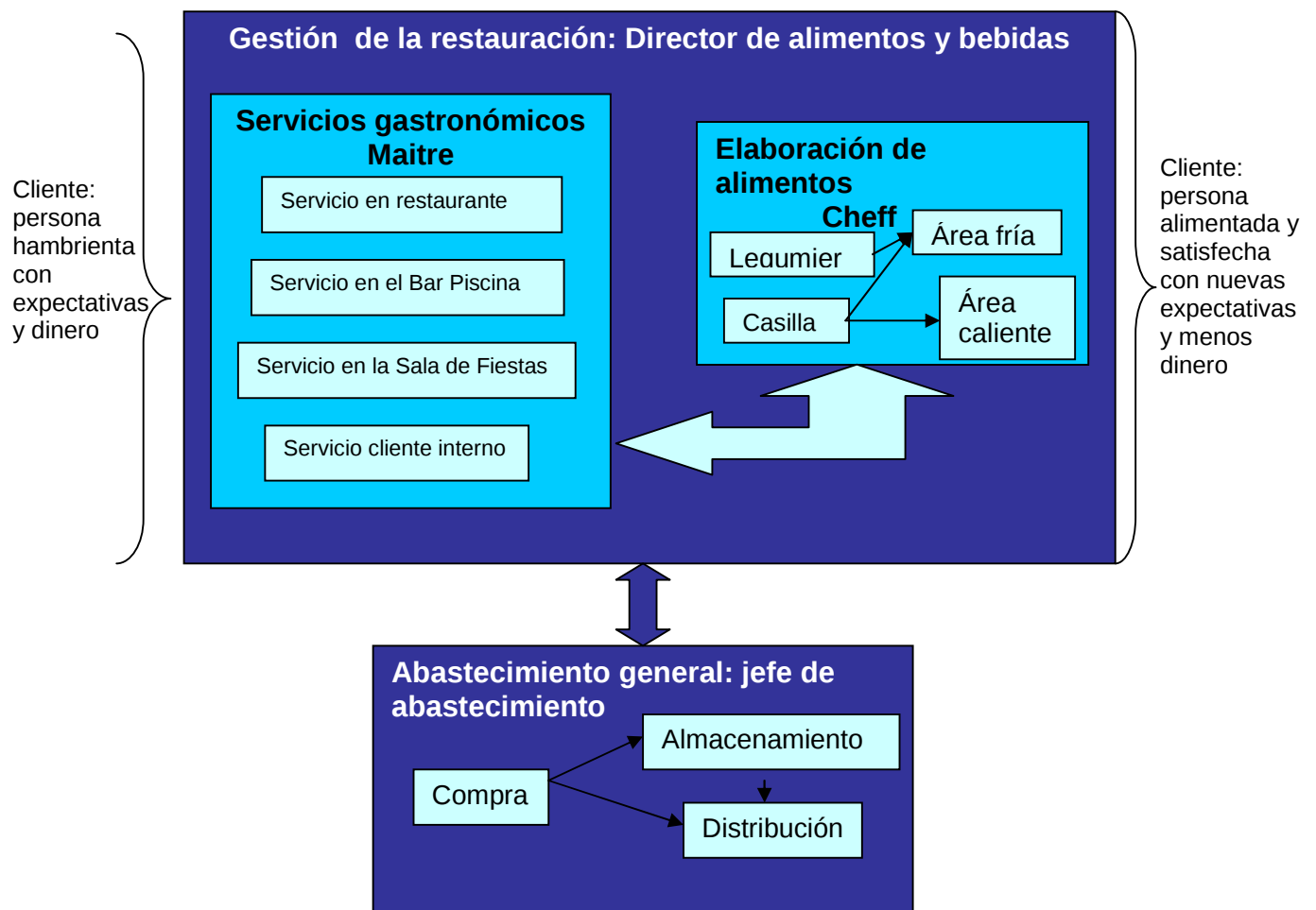


Figura 3.4 “Flujo informativo del proceso de restauración”. Fuente: Elaboración propia.

Etapas 5 Sistema de indicadores

Paso 8. Definir y/o mejorar las fichas de indicadores de proceso

Tomando en consideración la secuencia de los pasos anteriores, se poseen todos los elementos necesarios para la construcción de la ficha de los indicadores, por lo que se propone un modelo de ejemplo, el cual debe ser anexado al proceso o subproceso correspondiente en el sistema de gestión. (Ver figura 3.5. “Ficha del indicador”).

	PROCESO DE RESTAURACIÓN: Clave	Código: definir	Por
	Indicador: % de satisfacción de los clientes	Rev. 0	
Aprobado por: Director general	Firma:	2011	
Objetivo: Determinar los niveles de satisfacción del cliente alojado y por almuerzos en transito.			
Responsable de tomar decisiones: Director de Alimentos y bebidas			
Responsable del cálculo: Especialista en calidad		Frecuencia: Mensual	
Método de cálculo: (5*(Aspectos Excelentes-Aspectos Mal)+3*(Aspectos Bien-Aspectos Regular)/ Total de aspectos a encuestar)*			
Niveles de referencia: Mayor o igual que 95 % bien Entre 95-89 Regular Menor que 89 Mal		Punto de lectura: Al culminar el proceso	
Fuente de obtención de datos: Encuestas aplicadas.			
Evolución histórica: (anexar tabla o gráfico de comportamiento si procede)			

Figura 3.5. Ficha del indicador “% de satisfacción de los clientes”. Fuente: Elaboración propia.

Las etapas 6 “Seguimiento y control” y 7 “Mejora” están asociadas a la ejecución del sistema con el objetivo de medir, probar y ajustar el sistema de indicadores por lo que requieren de la total implementación y seguimiento del procedimiento propuesto.

3.3 Comprobación de la factibilidad del procedimiento propuesto a través del juicio de expertos

Para realizar la validación se aplica una encuesta, en la cual se analizan las características del procedimiento propuesto, los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo, (2) desacuerdo, (3) neutral, (4) de acuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad. (Ver tabla 5. Encuesta expertos)

Tabla 5. Encuesta a expertos. Fuente: elaboración propia

Características del procedimiento	Referencia/ Contenido	Escala				
		1	2	3	4	5
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de la gestión de procesos					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes					
Carácter integrado	Integra elementos inherentes al diseño de sistemas					
Concepción holística sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados de la gestión empresarial					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable a toda la organización					

Se determina el número de expertos, a partir de la expresión:

$$M = \frac{p(1-p)^k}{i^2}$$

M = 9 Expertos

Cuadro 9: Relación de expertos. Fuente: Elaboración propia.

No.	Nombre (s) y apellidos.	Responsabilidad que desempeña.
1	Regla Dayamí Almenteros Mesa	Director General del complejo
2	Lino Delgado Sánchez	Especialista en calidad del Complejo
4	Luis Gálvez Monteagudo	Administrador del Hotel Villa La Grajita
5	Mario Ascanio Moreno	Administrador del Hotel "E" Mascotte
6	MSc. Lisett Rodríguez Sosa	Directora comercial del complejo(ing. Industrial, anteriormente especialista en calidad)
7	Ing. Belkis Salabarría Machado	Directora de recursos humanos (ing. industrial)
9	Isidro Julio Ross Rivalta	Maitre Hotel los caneyes
10	Luis César Ordetx Perez	Cheff
11	Lic. Franck Cabrizas Luján	Capitán bar Villa La Granjita
12	MSc. Flora Real Pérez	Metodóloga postgrado de EHTVC

Como resultado de la aplicación de la encuesta se obtiene que la opinión de los expertos se centra fundamentalmente en las casillas "muy de acuerdo" o "de acuerdo".

Como resultado del cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall se obtuvo $W = 0.95$ y al ser $S^* = 0.5$, entonces RC: $W \geq 0.5$, se acepta la hipótesis nula existiendo alta concordancia en el criterio de los expertos.

A partir de la aplicación del instrumento se obtiene que, el procedimiento:

- Está contextualizado
- Tiene continuidad
- Tiene carácter integrador
- Tiene una concepción holística y sistémica
- Posee racionalidad
- Tiene aplicabilidad
- Que cada uno de los pasos propuestos es conveniente.
- Contribuye a elevar la efectividad en la toma de decisiones.

A partir de la aplicación del procedimiento y sustentado con el criterio de los expertos se puede corroborar que, la hipótesis propuesta para la investigación ha quedado demostrada ya que el procedimiento para el mejoramiento del sistema de información de la calidad en complejos hoteleros contribuye a definir y mejorar los indicadores de gestión, y los flujos informativos en correspondencia con el sistema de gestión de la calidad implementado, y el rediseño de sus procesos.

3.4. Conclusiones parciales

1. En la etapa de diagnóstico se evidencian las deficiencias fundamentales del sistema de información: desconexiones dentro del flujo informativo, insatisfacción con el sistema de información para la calidad, insuficientes indicadores para tomar decisiones en cuanto a calidad y por ende la necesidad de mejorar el sistema informativo a partir del enfoque a proceso.
2. Con el establecimiento de la política, objetivos y rediseño de los procesos se conforma el sistema informativo del complejo hotelero Los Caneyes, que garantiza la medición de los procesos y subprocesos que lo componen.
3. Para el diseño del flujo informativo se debe partir del análisis del Mapa de Procesos de la organización, lo que permite establecer las interrelaciones del proceso y determinar los responsables del proceso según el carácter piramidal del sistema.

4. La aplicación del procedimiento es sustentado por el criterio de los expertos los cuales confirman la validez del mismo, con criterios positivos acerca del carácter integrador, aplicabilidad y conveniencia del mismo.

CONCLUSIONES

1. En varios de los procedimientos consultados, se definen sistemas de información y se evidencia un enfoque marcado en el control de gestión en diferentes tipos de empresa de servicios, sin embargo no se hace énfasis en los sistemas de información para la calidad en correspondencia con un sistema de gestión de la calidad ya implementado luego de efectuarse cambios en la concepción de proceso de la organización, evidenciando la necesidad de esta investigación.
2. La autora define complejo hotelero para el contexto cubano, dadas las diferencias significativas que posee esta definición en la bibliografía consultada.
3. Para el diseño de un sistema de información para la calidad deben tenerse en cuenta: la reorganización de los procesos y subprocesos en el complejo hotelero, los flujos informativos, la concepción del sistema de información, los responsables de la toma de decisiones en cada nivel de dirección y contar con los indicadores que posibiliten la mejora de los procesos.
4. El procedimiento propuesto cuenta con siete (7) etapas que contienen nueve (9) pasos que, al integrarse correctamente, proporcionan mejoras en el sistema de información de la calidad en complejos hoteleros y contribuyen al proceso de toma de decisiones en los distintos niveles de dirección y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. Se propone el sistema informativo a partir las deficiencias fundamentales detectadas en la etapa de diagnóstico, de ahí que se defina la política, objetivos y procesos que conforman el complejo hotelero Los Caneyes, de manera que contribuya a la mejora del diseño del flujo informativo.
6. La aplicación del procedimiento es sustentado por el criterio de los expertos los cuales confirman la validez del mismo, el cual contribuye a definir y mejorar el sistema informativo, los indicadores de gestión en correspondencia con el sistema de gestión de la calidad implementado, y el rediseño de sus procesos por lo que la hipótesis planteada queda demostrada.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

- 1.** Extender la investigación a los subprocesos definidos en la organización de manera que posibilite evaluar la efectividad en la gestión empresarial en su totalidad, en correspondencia con el sistema de gestión de la calidad implantado y la mejora del proceso de toma de decisiones en los distintos niveles.
- 2.** Divulgar los resultados de la investigación al Grupo Cubanacán y otros grupos empresariales hoteleros, como una experiencia válida para hoteles con similares características en el país.
- 3.** Divulgar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas, en revistas nacionales e internacionales.
- 4.** Implementar las etapas 6 “Seguimiento y control” y 7 “Mejora” ya que estas requieren de un período de tiempo para comprobar los resultados esperados asociados a la implementación total, seguimiento y ajuste del sistema de indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aburto, M. (1992). Administración por Calidad. México Editorial Continental S.A.
2. Amozarrain. Gestión por procesos. Consultado: 30 de noviembre, 2007, from <http://web.jet.es/amosarrain/procedimientos.htm>
3. Amozarrain. Gestión por procesos. Consultado: 30 de noviembre, 2007, from <http://web.jet.es/amosarrain/procedimientos.htm>
4. Aragón González, N. (1998). Proceso para alcanzar la Mejora Continua de la Calidad en Biofábricas. Unpublished Tesis Doctoral. , UCLV, Santa Clara. Cuba.
5. Aragón González, N. (2001). Gestión de la Calidad II. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial.
6. Beltrán Jaramillo, M. a. (1999). Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad. [Electronic Version] from <http://www.revistam.com/rev31/gestion.htm>.
7. Bertillon, A., & Cerrutti, O. (1993.). Implantar y gestionar la calidad total. Barcelona.: Ediciones gestión 2000, S. A.
8. Bravo San Juan, A. (2003). Diseño del Subsistema de información de la calidad para los servicios comerciales. Complejo La Riviera de la Corporación CIMEX. Trabajo de diploma., UCLV, Santa Clara. Cuba.
9. Cantú, H. (1997). El método Ishikawa para la mejora continúa. Revista Alta Dirección, No. 197. España.
10. Carlos Alcaide, J. (SF). Las claves de la eficiencia de un servicio de gestión de no conformidades.
11. Colectivo autores. (SF). Guía para una Gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología.
12. Colectivo autores. (1999). Lo que se aprende de las mejores MBA. Barcelona: Edición gestión 2000, S. A. pp576-597 y 617-643.
13. Colectivo autores. (2008). Manual de Gestión de la Calidad. Habana. Cuba: Suchel Trans.
14. Consultores, A. (2006). Gestión de procesos [Electronic Version]. Consultado: 12 de diciembre de 2008 from <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>. .
15. Conway, W. F. (1988). The correct way of managing: Conway Quality. Inc.

16. De Pablos Heredero, C., & Col. (2004). Informática y comunicaciones en la empresa: ESIC-URJC Madrid, España.
17. De Pablos Heredero, C., Izquierdo Loyola, M., López-Hermoso Agius, J. J., Martín Romo Romero, S., Montero Navarro, A., & Najera Sánchez, J. J. (2001). Dirección y Gestión de los Sistemas de información en la Empresa: ESIC-URJC, Madrid. España.
18. Decreto Ley No.181. (1998). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité ejecutivo del consejo de ministros. Gaceta oficial de Cuba.
19. Decreto Ley No.252. (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Comité ejecutivo del consejo de ministros. Gaceta oficial de Cuba.
20. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis: Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
21. Díaz González, O., & Sosa Martínez, L. M. (2006). Metodología para el estudio de los procesos.
22. Domínguez, G. (1998). Indicadores de Gestión. Las tarjetas de resultados de eficiencia, eficacia y efectividad. Colombia: Biblioteca Jurídica Diké
23. Edwards, C., Wards, J., & Bytheway, A. (1997). Fundamentos de sistemas de información. Madrid: Practice Hill.
24. Eigler, P., & Langeard, E. (1989). Servucción, el Marketing de los servicios. Madrid: Mc Graw Hill interamericana de España.
25. Escobedo Santiago, Y. (2010). Propuesta de mejora del Sistema de información para los departamentos Riesgos y Comercial: Hotel Cayo Ensenachos. Trabajo de Diploma UCLV, Santa Clara. Cuba.
26. Evans, J. R. (1995). Administración y control de la calidad. México: Grupo editorial iberoamericana.
27. Fatzer, G., & Stora, G. (2000). La medida de la calidad. Tratado de la calidad Total. México: Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo de Noriega editores.
28. Feigenbaum, A. V. (1971). Control total de la calidad: Edición Revolucionaria, Habana.

29. Feigenbaum, A. V. (1997). Changing concepts and management of quality worldwide: Quality progress.
30. Fernández Clúa, M. (2002). Calidad integral de los servicios. "El reto para el nuevo milenio". Evento de Ingeniería y Ciencias Empresariales. UCLV. Cuba.
31. Fernández Clúa, M. (2002). Calidad integral de los servicios. "Su reconceptualización". Resultado de investigación. Balance de investigación. Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV. Cuba.
32. Fernández Clúa, M. (1999) (2003). Gestión de la calidad en organizaciones de servicios. Memorias. Maestría de Ingeniería Industrial. Mención calidad. Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV. Cuba
33. Fernández Clúa, M. (1999) (2003). Planificación de la Calidad. Memorias. Maestría de Ingeniería Industrial. Mención calidad. Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV. Cuba.
34. Fernández Hartré, A. (SF). Calidad en las Empresas de servicio. Gobierno del principado de Asturias: La Versal SL.
35. Fontanals. (SF). La medida de la calidad en los servicios.
36. Ginebra, J., & Arena, R. (1996). Dirección del servicio. La otra calidad (Vol. Tomo 2). Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial. Nomos S.A.
37. González González, M. (2003). Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería industrial. Mención Calidad, UCLV, Santa Clara.
38. Guidicint, P. (2000). Mapa de Procesos [Electronic Version] from <http://www.spbo.unibo.it>.
39. Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa fe de Bogotá. Colombia: McGraw Hill Book Co.
40. Heizer, J., & Render, B. (1997). Dirección de la producción. Decisiones tácticas (4ta ed.). Madrid: Editorial Prantice Hall - hispanoamericana S.A.
41. Herrera Campos, J. V. (2004). Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2. Consultado 19 diciembre 2007, from <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>.

42. Horovitz, J. (1990). La Calidad del servicio a la conquista del cliente. Madrid: Díaz de Santos S.A.
43. Hurtado de Mendoza. (2003). Procedimiento para la selección de expertos. En Rodríguez, A. (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. (Tesis de trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
44. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa: Edición Revolucionaria. La Habana.
45. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana: Edición Revolucionaria.
46. Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). Manual de control de calidad (4ta ed. Vol. 3). México.
47. Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1999). Análisis y planeación de la calidad (3era ed.). México: Editorial Mc. Graw- Hill.
48. Larrea, P. (1991). Calidad del servicio. Del marketing a la estrategia. Madrid. España: Díaz de Santos S.A.
49. Lucey, T. (1987). Management Information systems (Quinta ed.): GB:DP Publications LTD.
50. Luque, J., E. (2001). Diseño de Indicadores Estratégicos de Gestión en la Nueva Economía [Electronic Version] from info@monster.es.
51. Manu. (2001). Gestión de Procesos [Electronic Version] from <http://web.jet.es>.
52. Mariño Navarrete, H. (1993). Planeación estratégica de la calidad total (1ra ed.). Santa Fé de Bogotá.
53. Martínez, C. C., & Col. (2009). Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas. Informe final de investigación terminada. Centro de Estudios Turísticos. Santa Clara.
54. Martínez Hernández, M., González González, M., González Cruz, E., & Real Pérez, F. (2008). Multimedia Interactiva para la enseñanza de herramientas de gestión de la Calidad en los servicios.

55. Martines Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Editorial Díaz de Santos.
56. Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Ciudad de La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
57. Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes: Edición Gráfica Yanina. Argentina.
58. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (2000). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos (Edición breve. 1ª ed.): Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
59. Moreira, M. C. (2007). La gestión por procesos en las instituciones de información [Electronic Version]. Consultado 12 de diciembre, 2008 from http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci12107.htm.
60. Morella Cabrera, H. E., & Machado Noa, N. (2001). En busca de la información necesaria. Evento de Ciencias Empresariales. UCLV. Santa Clara. Cuba.
61. Muñoz Valdés, R. A. (2009). Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Unpublished Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, UCLV, Santa Clara. Cuba.
62. NC ISO 9000:2000. (2000). Sistema de gestión de calidad. Conceptos. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
63. NC ISO 9000:2005. (2005). Sistema de gestión de calidad. Conceptos. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
64. NC ISO 9000:2008. (2008). Sistema de gestión de calidad. Conceptos. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
65. NC ISO 9001:2001. (2001). Sistema de gestión de calidad. Requisitos. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
66. NC ISO 9004:2001. (2001). Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño: Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
67. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas. Unpublished Tesis en

- opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 68.** Pérez Campaña, M. (2005). ¿Cómo construir indicadores de gestión?
 - 69.** Pérez Jaramillo, C. M. (2003). Los indicadores de gestión [Electronic Version], 1-13. Consultado 24 abril 2008 from <http://www.soproteyca.com.co/documentos/SOPLOSINDICADORESDEGESTION.pdf>
 - 70.** Peteiro, R. (2004). La gestión tradicional y la gestión por procesos.
 - 71.** Ramos Pérez, Y. A. (2010). Procedimiento para el diseño de Sistemas de Información de la Calidad en Procesos Comerciales. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en administración de negocios. UCLV, Santa Clara. Cuba
 - 72.** Ramos Pérez, Y. A., & González González, M. (2010). Procedimiento para el diseño del sistema de información de la calidad en procesos comerciales de apoyo al turismo. VII Conferencia internacional de ciencias empresariales (CICE).
 - 73.** Real Pérez, F. (2006). Propuesta de un procedimiento de consultoría para los sistemas de trabajo logísticos en la comercializadora ITH S.A, División Villa Clara. Unpublished Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en ingeniería industrial. Mención Recursos Humanos, UCLV, Santa Clara. Cuba.
 - 74.** Render, B., & Heizer, J. (1996). Principio de administración de operaciones. México.: Editorial Prantice Hall- Hispanoamericana. S.A.
 - 75.** Reynolds, G., .W. (1988). Information Systems for Managers: West publishing company. E.U.A.
 - 76.** Ricón Bermúdez, R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. Revista Universidad de EAFIT (Numero 111).
 - 77.** Romero, G. (1999). Subsistema de información de la calidad en los Servicios Asistenciales. Unpublished Trabajo de Diploma, Facultad de ingeniería industrial. UCLV, Santa Clara. Cuba.
 - 78.** Soto Díaz, A., & Romaní Bendig, B. (2005). Consultorio de Calidad. EHTH e Instituto de Farmacia y Alimentos de La Habana.

- 79.** Udaondo, D. M. (1992). Gestión de la calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; S.A.
- 80.** Vanormelingen, K., & Col. (1994). La gerencia de la calidad en salud.: Ediciones del ministerio de salud pública del Ecuador.
- 81.** Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Definiciones de la Calidad. Fuente: Aragón González, Neida. (2005)

AUTORES	AÑO	CONCEPTO
Frederick W. Taylor	1902	Desarrolló una variedad de métodos destinados a mejorar la eficiencia de la producción, en los que consideraban a los trabajadores poco más que máquinas capaces de pensar. Este sistema, beneficioso en principio pero fatal en sus consecuencias, tuvo gran arraigo en todos los sistemas industriales de occidente.
Walter A. Shewhart	1931	"La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).
W. G. Magil y H. M. Sarahson	1946	De la SCAP Civilian Communication Section deciden instruir a la industria japonesa de telecomunicaciones en control de calidad.
Shigeru Mizuno	1952	El programa de calidad total propuesto por este autor incluye entre otros los siguientes elementos y recomendaciones: Métodos para el diseño y control del producto, y definición de cursos de acción en caso de reclamos legales por daños causados por el producto. Programas de capacitación en control de la calidad para cada tipo de trabajo. Formación de círculos de control de calidad para concienciar a los empleados sobre la importancia de la calidad. Medición de los costos y pérdidas relacionados con la falta de calidad. Empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos y los procesos de producción. Establecer una política de auditoría de control de calidad y procedimientos para desempeñarla.
Feigenbaum	1971 1996 1997	La calidad es "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso". Expresa que calidad es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".
Juran	1974 1983 1993	Plantea que la calidad es la "aptitud para el uso o propósito". En 1993 aporta dos definiciones de calidad, una referente al producto "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto" que tiene coincidencias con la anterior y otra que va dirigida a la organización "la calidad consiste en no tener deficiencias

Thomas Peters	1979	La principal aportación de este autor trata las evidencias sobre las características comunes de las empresas exitosas, de tal forma que otras pudieran también serlo si adoptaban los mismos principios. Descubre junto a Waterman que las empresas exitosas tienen ocho características en común, algunas de estas se resumen a continuación: Realizar acciones como resultado de análisis previos y de contar con la flexibilidad otorgada a sus integrantes para actuar por su propia iniciativa. Cercanía con el cliente a través de esfuerzos intensos por conocer y satisfacer las necesidades de éste. Apoyar a todas aquellas personas que tienen pasión por la innovación, la creatividad y la energía para lograr los objetivos deseados. Trabajar con las personas, tratándolas como adultos, como socios y con respeto. Cuentan con un conjunto de convicciones en las que basan todas sus normas y acciones. Se concentran en un área donde son fuertes para competir y dedican todo su esfuerzo a ser mejores en lo que saben hacer
Crosby	1979 1987 1994	Se refiere a la calidad como la <i>"conformidad a los requerimientos"</i>, más tarde añade que, sólo por el costo de no conformarse, puede ser medida. Debido a que la definición anterior depende de los requerimientos que se hayan tomado como referencia es que puntualiza que calidad es <i>"entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo"</i>.
Shigeo Shingo	1981 1987	El principal argumento de su filosofía es que una de las principales barreras para la optimización de la producción es la existencia de problemas de calidad. Su método SMED (cambio rápido de instrumental) funciona óptimamente si se cuenta con un proceso de "cero defecto", para lo cual propone: La creación de sistemas <i>poka-yoke</i> (a pruebas de errores), el cual consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir. Propone también el concepto de <i>inspección en la fuente</i> para detectar a tiempo los errores. Para reducir defectos dentro de las actividades de producción, el concepto más importante es reconocer que los mismos se originan en el proceso y que las inspecciones sólo pueden descubrir esos defectos, jamás prevenir su ocurrencia. El "cero defecto" no puede alcanzarse si se olvida este concepto.
Barra, R	1985	Dar al cliente, a la siguiente persona en el proceso lo que requiere, sea un producto o un servicio, adecuado a su uso y a hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez.

D.O.D(Departme nt of Defense, USA)	1985, Mivauch i,J,	La comparación de todos los atributos características incluyendo el rendimiento de un determinado producto
Deming	1986	Define la calidad como un predecible grado de uniformidad, a bajo costo que es adaptado al mercado.
Katzan Jr.H	1986	Conjunto de atributos de un producto o servicio que refleja las capacidades propias de él para satisfacer una serie de necesidades concretas.
Ishikawa	1988 1988	Calidad real: "Calidad es aquella que cumple los requisitos de consumidores" y dentro de sus requisitos incluye el costo. Calidad sustituta: Características de calidad que tienen alguna relación con las reales
Gautier,B;Muller ,J.L.	1988	Es la conformidad de los productos a las necesidades experimentadas
Conway	1988 1988	Propone alcanzar la calidad desarrollando la fabricación, administración y distribución de los productos y servicios que el cliente quiera o necesite a bajo costo. En su definición da a conocer la necesidad tener presente la calidad del trabajo y de llevar a cabo un sistema para poder obtenerla.
Yamaguchi	1989	Es "el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas".
J.I.S (Z-8101) Japones Industrial Standard	1989	Es la totalidad de las propiedades y del rendimiento específico para hacerse el objeto de valuación con la finalidad de determinarse si un artículo o servicio conviene al propósito original.
Harntgton; Zeithmal	1989 1991	Calidad: es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones
John S. Oakland	1993	Definir una política de calidad sólida, junto con la estructura y facilidades para ponerla en práctica, son pilares fundamentales para el éxito del TQM. Revisar la estructura administrativa para establecer equipos de mejora de calidad de proceso en toda la compañía. Capacitar al personal para que entienda el concepto de la relación cliente-proveedor interno. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos por medio de la administración de procesos que mejoren la comunicación entre los mismos y la creación de equipos de trabajo. Capacitar constantemente y re-entrenar para desarrollar los "expertos" de la compañía.
Juran y Gryna	1993	Calidad: Es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor.
Espeso y Harvey.	1994	Calidad: Es el resultado en satisfacer las demandas del cliente.

Genichi Taguchi	1999	El pensamiento de Taguchi se basa en dos conceptos fundamentales: Productos atractivos al cliente. Ofrecer mejor producto que la competencia. Estos conceptos se concretan en los siete puntos de Taguchi, que son: • Función de pérdida. • Mejora continua. • La mejora continua y la variabilidad. • La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios. • Diseño del producto. • Optimización del diseño del producto. • Optimización del diseño del proceso.
La Norma ISO 9000	2005	Plantea que calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Y añade dos notas: Nota 1. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Nota 2. "Inherente" en contraposición ha "asignado" significa que exist algo, especialmente como una característica permanente. Es este último el que se va a tomar como referencia para el desarrollo de la investigación, dado que recoge de forma sintetizada lo más relevante de lo que han expuesto en sus definiciones los demás autores, y también, porque son precisamente por las normas ISO, que la empresa se propone alcanzar la certificación
Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española	2001	Propiedad Conjunta. Propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor.
Daniel Tagani	2002	Expresa que para él "la calidad es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien" y añade que a ese alguien en el mundo de los negocios se le da el nombre de cliente.

Anexo 2. Conceptualización de servicio Fuente: Elaboración propia a partir de: Fernández Clúa, Margarita; 2000; Moreno Ortega, M 2002.

- Diccionario de la Lengua Española. (1970). Acción y efecto de servir. Mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.
- La American Marketing Association (AMA) (1960) “Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes
- Juran y Bingham (1974) Servicio es un trabajo realizado para otros
- AMA (1981) Los servicios son actividades que pueden identificarse, aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción junto con los bienes
- Berry, Bennet y Brown (1989) Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones
- Normann (1989) destaca la siguiente singularidad: “no hay producción de servicios sin la participación del cliente”.
- Karl Albretch / Ron Zemke. (1992). Industrias cuyo producto es intangible.
- Horovitz, (1994): Conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, se trata de un problema de métodos.
- Albrecht (1994) Es prestar atención a la persona que está detrás de la necesidad y responderle a ella más que responder sólo a la necesidad. Es estar presente no sólo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente.
- Kotler (1995) Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico
- Kotler, Cámara y Grande (1995): “Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos
- Rufino (1995) Un servicio consiste en la satisfacción de una necesidad de un consumidor sin que esto suponga la producción de bienes tangibles.
- ISO 9000:2000 (2000) Es el resultado generado por actividades en la interface entre el suministrador y el cliente y por actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente.
- Grande (2000) ejemplifica de una forma muy esclarecedora estas diferencias: Una lavadora o una máquina de fotos son bienes. Un consejo legal o la gestión de un patrimonio son servicios. En estos ejemplos el bien es tangible y el servicio es intangible. Sin embargo, la frontera entre lo que son bienes o servicios no aparece muy nítidos en ocasiones. Con frecuencia los servicios tienen también un soporte tangible.

Anexo 3. Características de los servicios. Fuente: Parasuraman y Berry (1985)

Características	Significado
La intangibilidad	Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Los servicios no son palpables (Kotler 1995)
Heterogeneidad:	No pueden ser estandarizados. Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades (Kotler 1995)
Perecibilidad	Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. La imposibilidad de inventariar los servicios es otra de sus características más sobresalientes, en ocasiones esto provoca que las empresas no puedan brindar sus servicios a todos sus clientes cuando existen períodos de demanda superiores a las capacidades de oferta de las organizaciones. (Kotler 1995)
Propiedad	La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado(Kotler 1995)
La inseparabilidad	Se plantea que la producción y consumo de un servicio es algo imposible de separar, es decir, una vez que el servicio se produce se está consumiendo(Kotler 1995)

Anexo 4. Concepto de Gestión por Procesos.

Gestión por proceso, este es un término más perfeccionado el cual se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. (Kaisen, 2006)

El propósito final de la **Gestión por procesos** es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Rojas, 2006)

La **Gestión de procesos** es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Consultores, 2004)

La **Gestión por procesos** percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. (Granada., 2002)

La **Gestión por procesos** es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos y se plantean los siguientes objetivos: elevar la eficacia de los procesos, reducir sus costos, mejorar su calidad y disminuir el plazo de producción o de prestación del servicio. (Saballos & Gutiérrez, 2004)

Anexo 5. Informaciones que un sistema de información de la calidad debe incluir.

Fuente: Juran, 1999; citado en: Bravo San Juan, A; 2003.

- ❖ Información de investigación de mercado sobre la calidad:
 - Opiniones de los clientes sobre el producto o servicio que se proporciona.
 - Resultados de la experiencia de los clientes que sugieren oportunidades para mejorar la adecuación para el uso.
- ❖ Datos de pruebas del diseño del producto:
 - Datos de prueba de desarrollo.
 - Datos sobre partes y componentes bajo consideración de varios proveedores
 - Datos sobre el medio ambiente en el que el producto puede encontrarse.
- ❖ Información sobre la evaluación del diseño para la calidad:
 - Predicciones de confiabilidad.
 - Análisis crítico de modo y efecto de falla.
- ❖ Información sobre partes y materiales comprados:
 - Datos de inspección.
 - Datos sobre pruebas realizadas por un proveedor.
 - Datos sobre pruebas realizadas por un laboratorio.
 - Información sobre la investigación de un proveedor.
 - Datos sobre la tasa del proveedor.
- ❖ Datos de progreso:
 - Datos de control y habilidades de los procesos.
 - Datos correspondientes a los procesos importantes.
- ❖ Datos de inspección final: Estos son rutina de la inspección final.
- ❖ Datos de desempeño del campo:
 - Tiempo medio entre fallas.
 - Información obtenida por los clientes sobre garantías y reclamaciones.
- ❖ Resultados de la medición de la calidad:
 - Datos de las actividades funcionales.
 - Auditorias del producto y del sistema.
 - Datos de control administrativo (costo de la baja calidad)

Anexo 6. Conceptos de indicadores e indicadores de gestión. Fuente: Adaptado de Pérez Campaña, Marisol; 2005

Autor	Año	Concepto
Rodríguez; F. J. Gómez; L.	1991	Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc.
Hope	1996	Un indicador constituye una imagen cifrada de la realidad que refleja el desempeño de la organización en determinados aspectos, de ahí que sea imprescindible el conocimiento de los mismos para un buen diseño y/o perfeccionamiento del Control de Gestión.
Beltrán Jaramillo; J.M.	1999	Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.
Hernández Torres	1998	Los indicadores de control (lc) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa.
Ricon Bermúdez	2001	Un indicador corresponde a la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias generadas. Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.
Luis Castro	2002	Un indicador representa, de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo. Es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que "vemos" lo que está pasando. Típicamente representan un complejo de actividades y relaciones dentro de la institución, que se presentan de una manera medible, o cuando menos de una manera recopilable.
Machado Noa	2003	Constituyen medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos propuestos y son variables de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define, lo que lleva a clasificarlos como cuantitativos y cualitativos.
Jaim Royerto,	2003	Un indicador es un punto en que una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema, debe ser medible, relevante y vinculante.
Guerrero González	2004	Indicadores: Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa. Indicadores de gestión: Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.
Herrera Campo; J V	2004	Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.
Martínez Pedros; D/ Milla Gutiérrez; A	2005	Medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con lo esperado.

Anexo 7. Fases para la elaboración de sistemas de indicadores. Fuente: Ramos Pérez; Y (2010)

Beltrán (1999)	Vanormelingen (1994)	Morella Cabrera/ Machado Noa (2001)	Herrera Campo J V (2004)	Pérez Campaña , Marisol (2005)
		Determinación de la situación actual de la empresa:		
	Describir las actividades: Actividad a medir, quién la realiza, cómo se realiza, dónde, cuándo y cuántas veces.	Caracterización general, metas, objetivos generales, de cada puesto de trabajo, así como el nivel de autoridad existente para cada nivel.		
Definir los indicadores para los factores claves de éxito:	Identificar indicadores de calidad y cantidad.	Caracterización y análisis de las áreas objeto de estudio: requerimientos para informaciones relevantes.	Identificación de los indicadores Selección de los indicadores claves.	Definición del sistema de indicadores: construcción por niveles de decisión.
Determinar para cada indicador el estado, umbral y rango de gestión.	Describir el indicador: Si es compuesto por un numerador y un denominador o representa un conteo de eventos.			Caracterización de cada indicador.
Diseñar la medición: Consiste en definir la fuente de información, la frecuencia de la medición, la presentación, la tabulación, análisis y el responsable del proceso.	Determinar la fuente de información del numerador y el denominador: Se trata de conseguir información para el numerador (lo observado) y el denominador (la referencia). La fuente de estos no siempre es la misma.		Determinación de las fuentes de obtención de los indicadores.	
	Definir el estándar de calidad: nivel de referencia o nivel de calidad esperado.			
				Clasificación de los indicadores: eficiencia y de eficacia, perspectivas.

		Elaboración del diccionario de indicadores.	Confección del Cuadro de Mando Integral.
Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.		Consulta sistemática de los resultados con los implicados: Capacitación y retroalimentación.	
Estandarizar y formalizar: Se refiere a la elaboración del manual de indicadores y a la divulgación del mismo.		Control: Mide si el sistema aplicado responde a las necesidades existentes y en caso de existir desviaciones, tomar acciones correctivas para lograr el objetivo propuesto.	

Anexo 8. Etapas para la construcción de una ficha de indicador. Fuente: Ramos Pérez; Y (2010)

Gerardo Domínguez Giraldo(1998)	Pérez Campaña , Marisol (2005)	Herrera Campo; J V (2004)	Martínez Pedros; D/ Milla Gutiérrez; A (2005)
Nombre, título o Nomenclatura del indicador			
Puntos de lectura: Puntos en que debe realizarse la medición. Deben quedar claros, los procedimientos y los métodos.	Forma de cálculo: cálculo de su valor. Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado Punto de lectura e instrumentos:	Definición: fórmula empleada para el cálculo y las unidades de medida en que se expresa.	Definición detallada del mismo.
			Método de cálculo del indicador de manera exacta y detallada.
			Fuentes de información para el cálculo.
		Datos identificativos: incluye todos los datos que permitan la identificación del indicador.	Responsable de facilitar información.
		Responsable de los resultados del indicador.	
Objetivo, valor objetivo del indicador, Objetivo al que se relaciona			
Proceso: Proceso al que pertenece		Código: Se relaciona al proceso correspondiente.	
Responsable del proceso:			
Niveles de referencia: Estándares de comparación de los indicadores.	Datos de la medición:		
	Evolución histórica del indicador:		
Responsabilidad: responsable de la medición (cálculo).	Destinatarios		
Periodicidad o frecuencia con que se llevan a cabo las mediciones.			
		Nivel de agregación (global o segmentada). El indicador puede presentarse de manera global o bien segmentarlo por algún tipo de criterio (territorial, tipología de ciudadano, etc.).	
		Observaciones o sugerencias: cualquier aspecto sobre el que se quiera hacer una mención especial o destacar.	

Anexo 9. Conceptos. Fuente: González González Mildred (2003)

Autor	Conceptos empleados
ISO 9000/2000 (2000)	Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
Mauricio Beltrán Jaramillo. (1999)	La eficacia es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. La eficacia es el "Qué". La eficiencia en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir se habla de eficiencia cuando se mencionan los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el "Cómo". La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia. La productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.
Gerardo Domínguez Giraldo (1998)	La eficiencia está dada por el uso racional de recursos disponibles en la consecución del producto "es obtener más producto con menos recursos" lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. Está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la Empresa. La eficacia es el logro de los resultados propuestos para el cumplimiento de la misión. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa y esta es absoluta, se alcanza o no se alcanza. La efectividad es la medida del impacto de nuestra gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Por lo tanto, la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia y debe entenderse como el resultado de la gestión para alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. La efectividad está relacionada con aspectos internos y externos de la empresa. La equidad es un proceso donde intervienen variables y se obtienen productos, es necesario reconocer que las variables representan gastos y los productos ingresos. La equidad está dada por la participación en el aporte a los costos y en la participación del beneficio.
Ramiro (1998)	Eficiencia: Uso óptimo que hace una institución o un programa de los recursos, con el fin de conseguir que los procesos conduzcan al logro de los objetivos. La eficiencia puede ser de orden administrativo y de orden pedagógico. La primera está referida a los recursos humanos, financieros, etc. La segunda se refiere a los medios operativos para el desarrollo curricular. Eficacia: Correspondencia entre los objetivos logrados, por una institución o por un programa, con las necesidades, expectativas y demandas sociales. La eficacia se puede manifestar por el grado de adecuación de la institución o programa, por el costo-efectividad o por el costo-beneficio de sus productos. Efectividad: Consiste en la congruencia que existe entre lo planificado y lo logrado por la institución o programa. Se expresa a través de las metas explícitas, el cumplimiento de las mismas y el logro de los aprendizajes. Relevancia: Es el reflejo de los fines de la institución o del programa. Se refiere al "para qué se educa". La dimensión del criterio de relevancia se manifiesta a través de la pertinencia, el impacto y la oportunidad con las que la institución o programa de formación profesional afectan al contexto en el que se insertan.

Anexo 10: Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad del procedimiento para el diseño del sistema de información de la calidad en procesos comerciales. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo.

Características del procedimiento	Referencia/ Contenido	Escala				
		1	2	3	4	5
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de la gestión de procesos.					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes.					
Carácter integrado	Integra elementos inherentes al diseño de sistemas.					
Concepción holística - sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados de la gestión empresarial.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable a toda la organización.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto.

Escala de Likert:

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): Desacuerdo.
- (3): Neutral.
- (4): De acuerdo.
- (5): Muy de acuerdo.

Anexo 11: Procedimiento para la selección de los expertos. Fuente: Hurtado de Mendoza, 2003

Con este procedimiento se trata de atenuar la realización de la pregunta: ¿A quiénes considerar expertos?, a la hora de realizar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos, como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tema										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 3.

$$K_{cj} = n (0.1) \quad [3]$$

Donde:

K_{cj} - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

n - Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted.			
Experiencia.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Intuición.			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Intuición.	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i$$

[4]

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K = 0,5 * (Kc + Ka)$$

[5]

Donde: K: Coeficiente de Competencia

8. Posterior a la obtención de los resultados, se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
0,8<K<1,0	0,5<K<0,8	K<0,5

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizarán expertos de competencia baja.