



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**"Propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad del Hotel
Embassy de la ciudad de Quito"**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Rosero Vela, Maritza Alexandra

DIRECTOR: Suasnavas Rodríguez, María Gabriela, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada

María Gabriela Suasnavas Rodríguez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: "Propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad del Hotel Embassy de la ciudad de Quito" realizado por la Srta. Maritza Alexandra Rosero Vela ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 04 de Mayo de 2015

Maritza Alexandra Rosero Vela

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Maritza Alexandra Rosero Vela declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: "Propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad del Hotel Embassy de la ciudad de Quito", de la Titulación de Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, siendo Lic. María Gabriela Suasnavas Rodríguez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.
Maritza Alexandra Rosero Vela
C.I. No. 1712199502

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico muy especialmente a mi madre quien incansablemente me apoyo en cada día de mi carrera, desde explicarme la importancia de estudiar en la modalidad a distancia de la U.T.P.L hasta el ánimo para culminar con éxito siendo mi luz y mi fuerza en todos los aspectos de mi vida. A mi hermanita porque juntas hemos recorrido el camino de nuestra vida universitaria, siendo la alegría y la razón de mi existir. Por sus consejos y palabras oportunas para concluir con esta meta a mi padre y a mis queridos abuelitos.

Sobre todo a mi Dios omnipotente por bendecirme y darme la sabiduría necesaria para seguir adelante y cumplir sus designios en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la persona que Guía mi vida, mi Padre Poderoso por permitirme culminar con éxito este sueño anhelado.

A mi Madre por todo el esfuerzo y la lucha de cada día para que pueda estudiar y ser una profesional, por su amor y consejos, por ser todo en mi vida.

A mi Preciosa hermana por ser la razón, la alegría de mi vida y mi mejor amiga.

A mi Padre por su apoyo y ejemplo de perseverancia.

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitir realizar y culminar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia, a todos sus profesores filántropos y altruistas que me han formado a través de los años. Un reconocimiento y afecto imperecedero a la Lic. María Gabriela Suasnavas Rodríguez que en calidad de directora de tesis ha guiado el desarrollo del presente trabajo de investigación con sus sabios aportes.

Mil gracias a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron en mi desarrollo personal y profesional, y que han sido parte de mi vida para quienes queda mi gratitud eterna y me siento orgullosa de ser alumna de tan prestigiosa Universidad U.T.P.L.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
RESUMEN	08
ABSTRACT.....	09
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	11
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL EMBASSY EN QUITO.....	12
1.1 Historia del Hotel.....	13
1.2 Misión y Visión.....	14
1.3 Organigrama.....	15
1.4 Características del hotel.....	16
1.5 Los departamentos del hotel y sus funciones.....	17
1.5.1 Administración.....	17
1.5.1.1 Contabilidad.....	17
1.5.1.2 Costos.....	18
1.5.1.3 Auditoría.....	19
1.5.2 Recursos Humanos.....	21
1.5.3 Ventas.....	22
1.5.4 Recepción.....	23
1.5.4.1 Recepción, reservas y teléfonos.....	24
1.5.4.2 Botones.....	26
1.5.4.3 Seguridad.....	27
1.5.5 Alimentos y Bebidas.....	28
1.5.5.1 Cocina.....	28
1.5.5.2 Caja.....	29
1.5.5.3 Meseros.....	29
1.5.6 Ama de llaves.....	31
1.5.6.1 Camareras.....	31
1.5.6.2 Mantenimiento.....	32
CAPÍTULO II	33
2. LA CALIDAD Y LAS NORMAS ISO PARA HOTELERÍA.....	34
2.1 Concepto.....	34
2.2 Sistemas de calidad.....	35
2.2.1 Normas ISO.....	36
2.2.2 Familia Normas ISO.....	37
2.2.2.1 ISO 9000.....	38
2.2.2.2 ISO 9001.....	38
2.2.2.3 ISO 9004.....	39
2.2.3 Ocho principios de gestión de calidad.....	40
2.2.4 ISO 14000.....	41

CAPÍTULO III.	43
3. EL AMBIENTE LABORAL EN EL HOTEL	44
3.1 Importancia del ambiente laboral	44
3.2 Factores que inciden en el ambiente laboral	45
3.3 Investigación sobre el estado actual del Hotel Embassy	46
3.3.1 Factores externos e internos del Hotel Embassy	47
3.3.1.1 Factores Externos	47
3.3.1.2 Factores Internos	48
3.4 Áreas del hotel	49
3.5 Análisis FODA	50
3.6 Encuesta al personal del hotel para evaluar el clima del ambiente laboral	51
3.6.1 Tabulación y análisis de resultados	53
CAPÍTULO IV	67
4. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO HUÉSPED	68
4.1 Definición	69
4.2 Decálogo de la satisfacción del cliente	71
4.3 Elementos que conformar la satisfacción y servicio al cliente	72
4.4 El triángulo de servicio	75
4.5 Encuestas a los huéspedes del hotel para evaluar la satisfacción	77
4.5.1 Tabulación y Análisis de resultados	78
CAPÍTULO V	91
5. Propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad	92
5.1 Introducción a la propuesta de mejora	92
5.2 Implementación de la propuesta de mejora	94
5.3 Qué es el plan de mejora?	95
5.3.1 Metas	96
5.4 Fases del proceso de implementación de la propuesta de mejora	96
5.5 Desarrollo de las fases	97
5.5.1 Etapa de planificación	98
5.5.2 Etapa de diseño e implementación	99
5.5.3 Etapa de seguimiento para la mejora continua	100
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	115

RESUMEN

La presente investigación consiste en la "Propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad del Hotel Embassy de la ciudad de Quito" para optimar los procesos y actividades del hotel.

En el proceso de la elaboración de este trabajo se evidenció la estructura organizacional para conocer el estado del hotel, se revisó los conceptos de la calidad y las Normas ISO para la hotelería identificando los procesos para la gestión de calidad. Se aplicaron encuestas al cliente interno y externo para demostrar el estado del ambiente laboral y la satisfacción de los huéspedes del hotel.

Entre los aspectos de análisis se revisó: la calidad de servicio y los procesos que se realizan para mejorar la percepción de servicio de los huéspedes del hotel y fortalecer las habilidades del personal para lograr un ambiente laboral satisfactorio.

Se desarrollaron 3 etapas en las fases del proceso de implementación de la propuesta de mejora en donde se plantearon metas para priorizar y planificar las acciones de trabajo para el Hotel Embassy, las mismas fueron consideradas de ejecución inmediata alcanzando mayores niveles de productividad y competitividad en el mercado ecuatoriano.

Palabras Clave: sistema de gestión de calidad, optimar, calidad, normas ISO, percepción, servicio, habilidades, productividad, competitividad.

ABSTRACT

The present research consists in "Proposal for improvement Management System Quality Hotel Embassy in Quito" to optimize the processes and activities of the hotel.

In the process of the preparation of this work showed the organizational structure for the status of the hotel , the concepts of quality and ISO standards for the hotel was revised identifying the processes for quality management. Surveys were applied to internal and external customers to show the status of the work environment and the satisfaction of hotel guests .

Between the aspects of analysis are reviewed: the quality of service and processes that are performed to improve the perception of service of guests of the hotel and strengthen staff skills to achieve a satisfactory working environment.

Three stages developed in the phases of implementation of the proposed improvements where goals to prioritize and plan the actions of work for Embassy Hotel, they were considered immediate execution reaching higher levels of productivity and competitiveness in the raised Ecuadorian market.

Keywords: quality management system, optimize, quality, ISO, perception, service, skills, productivity, competitiveness standards.

INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas al servicio deben conocer perfectamente las necesidades y expectativas de los clientes, por lo que se presenta una propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad que contiene metas y objetivos que permiten alcanzar el máximo rendimiento en todos los aspectos que la empresa requiere, además que la propuesta de mejora servirá de apoyo para implementar cambios positivos en la organización considerando las normas establecidas.

Es importante resaltar la participación de gente con interés, iniciativa y responsabilidad que contribuyan al desarrollo de las mejoras en beneficio de la empresa hotelera.

El grupo de personas que laboran en la empresa, son la fuerza de trabajo y los factores clave para triunfar. Un óptimo ambiente laboral es la base para que los colaboradores trabajen motivados y tengan un desempeño óptimo, satisfactorio y proactivo.

El objetivo general es desarrollar un Plan de mejora de Sistema de Gestión de Calidad que coadyuve a mejorar los procesos y actividades del hotel.

En los objetivos específicos se plantea la estructura organizacional del hotel, y mencionar las normas ISO como herramientas para mejorar la calidad de los procesos en el hotel.

Analizar mediante aplicación de encuestas la situación actual del ambiente laboral del hotel y determinar la satisfacción del cliente.

Es importante proponer mejoras que favorezcan continuamente con las actividades asociadas con la calidad para El Buen Vivir Sumak Kawsay del Hotel Embassy.

El presente trabajo es elaborado con el siguiente contenido:

El primer capítulo comprende el estudio de la estructura organizacional del Hotel Embassy en Quito, comenzando por describir la historia, enfocando su visión y misión.

También se expone un organigrama con los departamentos del hotel, y se realiza una descripción de los mismos; así como de las funciones desempeñadas en cada uno de ellos.

El segundo capítulo se menciona las normas ISO con el fin de identificar los criterios que pueden contribuir a que la empresa satisfaga las necesidades de los clientes. Para el presente estudio se ha tomado en cuenta las ISO 9001 ya que especifican los requisitos aplicables a toda organización y así demostrar la capacidad para brindar productos de calidad y aumentar la satisfacción del cliente.

El tercer capítulo incluye el análisis del ambiente laboral y menciona factores que influyen en el mismo, se aplican encuestas al personal del hotel.

El cuarto capítulo se refiere a la satisfacción del cliente y los elementos que lo conforman, así como la aplicación de encuestas a los huéspedes del hotel.

En el quinto capítulo se propone un Plan de Mejora de Sistema de Gestión de Calidad para establecer acciones que aseguren la calidad de los servicios y mejorar el ambiente laboral.

CAPÍTULO I

1. Estructura organizacional del hotel Embassy en Quito

1.1 Historia del Hotel

El Hotel Embassy fue fundado hace más de 35 años por la señora Beatriz Benalcázar como un negocio familiar, pero con el paso del tiempo se fue desintegrando hasta que fue arrendado por el señor André Oviol de origen francés, quien en su gerencia logro que el hotel sea reconocido por su deliciosa gastronomía y su excelente servicio, por lo que fue catalogado como de los hoteles más prestigiosos de la época. Cabe mencionar que sus atributos fueron resaltados por Fernando Cordero, uno de los más famosos escritores cuencanos y asiduo huésped del hotel.

En los años siguientes la administración cambia constantemente hasta que en Mayo 2007 es adquirido por el señor Marco Velasco, quien recibe al hotel decidiendo conservar al personal que se encontraba contratado, lo cual permite familiaridad con sus clientes. En este momento se inicia un proceso de remodelación con miras a que el Hotel Embassy se encuentre diseñado de acuerdo a las exigencias hoteleras actuales y se mantenga dentro de los más altos estándares de calidad y atención.

El Hotel Embassy se adapta a las demandas actuales y a las tendencias del mercado de la hotelería lo que se ha traducido en la preferencia por muchos años, de clientes locales, nacionales y extranjeros.

1.2 Misión y Visión

Misión.- Ser un equipo hotelero ecuatoriano líder en atención, en calidad de servicio, con personal altamente capacitado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión.- Ser un hotel a nivel nacional que sea líder en innovación de servicios y atención a nuestros huéspedes dentro del mercado hotelero.

1.3 Organigrama

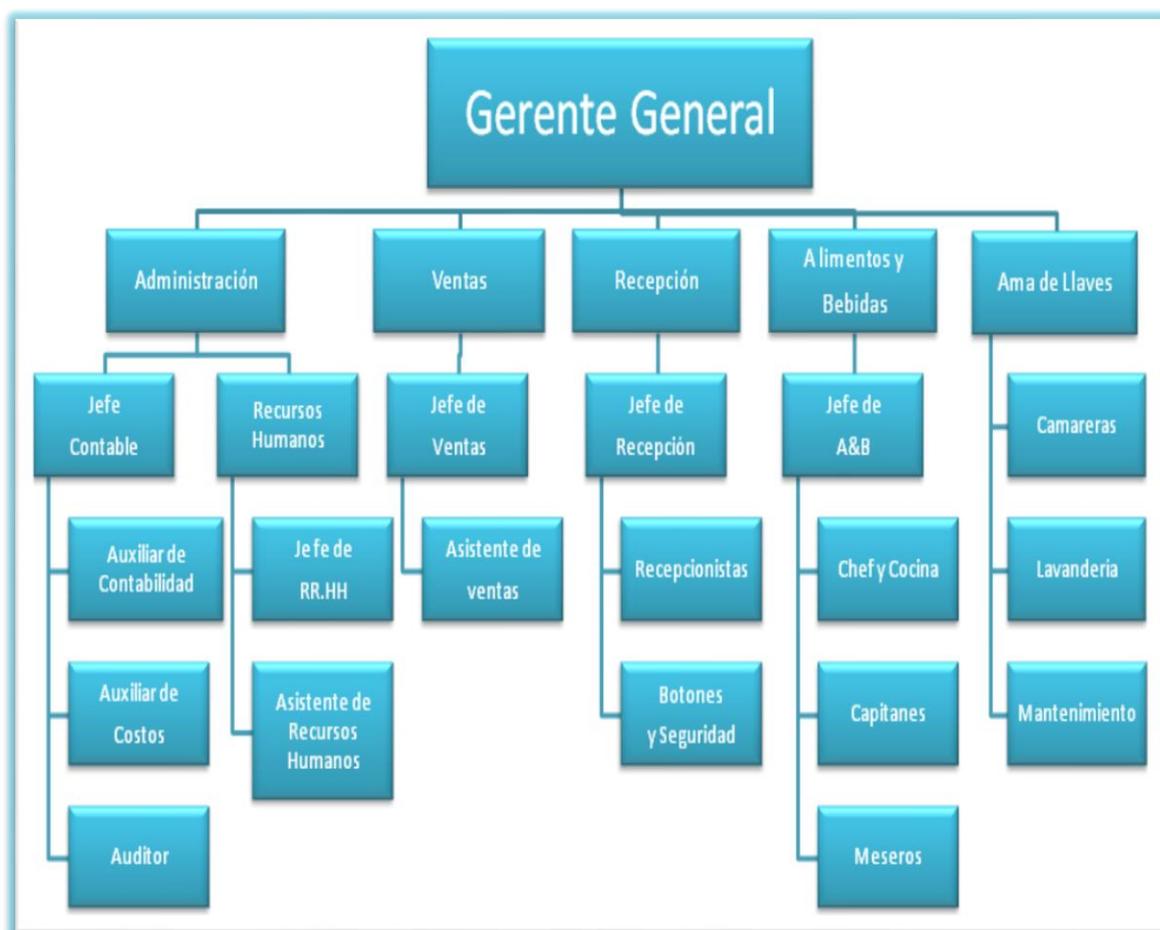


Figura 1. Organigrama del Hotel Embassy Quito
Fuente: Elaboración propia

1.4 Características del hotel

El hotel Embassy se encuentra ubicado en una zona estratégica, cerca de Centros Comerciales y de Negocios, y a la Plaza Foch principal zona de turismo. Se encuentra en la zona de la Mariscal, en las calles Wilson E8-22 y 6 de Diciembre.

Con sus más de 35 años de experiencia el hotel ha logrado un nivel de aceptación del turista extranjero, especialmente americanos y franceses, así como huéspedes nacionales de varias provincias del Ecuador, por convenios con empresas Públicas y Privadas.

El Hotel Embassy tiene una categoría de 4 estrellas.

El hotel cuenta con una infraestructura remodelada, cuenta con 59 habitaciones y departamentos con una capacidad de hasta 160 personas.

- Habitaciones estándar y ejecutivas decoradas elegantemente.

Son un total de 46, las mismas se encuentran distribuidas en 22 simples, 20 Dobles y 4 triples.

- Departamentos amoblados.

Son un total de 13 departamentos: entre triples, cuádruples, quíntuples, séxtuples y séptuples.

Los departamentos cuentan con: baño privado, sala, comedor y cocina completamente amoblados. Tienen camas matrimoniales, dobles y literas.

Facilidades:

- Cafetería:

“Lounge de Light” tiene una capacidad para 35 personas. Se encuentra disponible desde las 06h30am hasta 22h30pm

- Restaurante:

“Le Bretagne” cuenta con una capacidad máxima de 100 personas y se encuentra abierto de 06h30am a 22h30pm Dispone del servicio de room service sin ningún recargo.

- Tiene servicio de estacionamiento para los huéspedes y clientes del hotel.

- Cuenta con amplios salones para eventos:

<u>Capacidad</u>	
✓ Salón Ambato	: 250 personas
✓ Salón Imbabura	: 100 personas
✓ Salón Ejecutivo	: 25 personas
✓ Salón Acuario	: 20 personas

Se ha considerado importante realizar un mapa de procesos del Hotel Embassy en Quito en forma general.

Los procesos se han dividido en Administrativos y Operativos que son los procesos misionales, dentro de los cuales se ubican el área de ventas, alimentos y bebidas, recepción y ama de llaves.

El área de contabilidad y talento humano se encuentran como procesos de apoyo.

Cumplir los requerimientos del cliente logra la satisfacción del mismo.

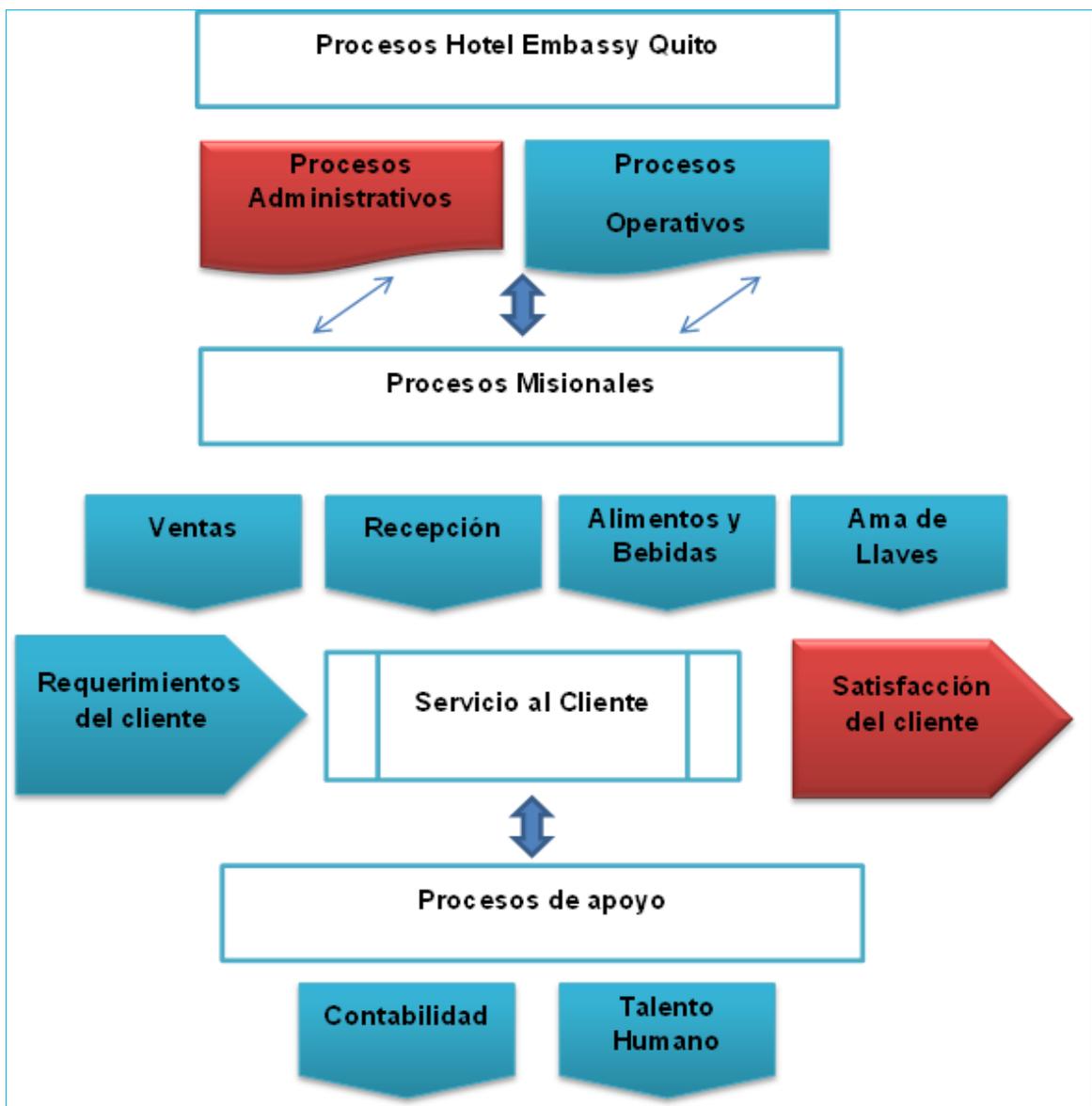


Figura 2. Mapa de Procesos del Hotel Embassy Quito
Fuente: Elaboración propia

1.5 Los departamentos del hotel y sus funciones

1.5.1. Administrativo

1.5.1.1 Contabilidad.- Es el departamento que se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, se encarga del manejo eficiente de las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa. (Políticas y Funciones De Cuentas Por Cobrar, 2010-08).

Reportar los estados financieros, proporcionar los análisis financieros del hotel y gestionar las actividades legales. Este departamento tiene incidencia directa en la toma de decisiones. Este departamento es el responsable de proveer la información contable, clara y precisa, para la toma de decisiones en base al estado financiero del hotel.

Funciones:

- Ingreso de las facturas de servicios diferentes de inventario al sistema contable del hotel.
- Registro de gastos de caja chica al sistema.
- Revisión y contabilización de las facturas ingresadas al inventario.
- Impresión de documentación necesaria para cliente interno y externo así como para proveedores.
- Elaboración de los comprobantes de egresos e impresión de cheques para pagos.
- Control del registro de transportistas.
 - Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables.
 - Supervisar y conciliar la ejecución de estados financieros.
- Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los gastos y desembolsos.
 - Suscribir balances contables y estados financieros.
 - Dirigir y supervisar las labores del personal de cajas.
 - Asegurar el funcionamiento de un correcto control interno financiero.
 - Revisión de documentación de soporte de los diferentes pagos, previo a su firma.
 - Cuadre, liquidación, declaración, pago y registro de impuestos.
- Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones legales, las políticas y normas técnicas del control y especialmente para el sistema de contabilidad.
- Verificar el comprobante de pago de las tarjetas con sus respectivos lotes, para realizar el respectivo ingreso.

- Revisión de las cuentas pendientes de facturar en el operativo con las cuentas de contabilidad a fin de establecer diferencias.
- Revisión del mayor de ingresos con la factura físicas para detectar alguna diferencia.
- Revisión de las cuentas generales.
- Archivo de los comprobantes de egreso, retenciones y notas de crédito.
- Recepción y revisión de facturas.
- Cálculo y elaboración de nómina y responsabilidades inherentes al recurso humano, beneficios y prestaciones sociales.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del hotel cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Confirmar que la contabilidad del hotel se efectúe según las normas legales.
- Emitir las políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes.

1.5.1.2 Costos.- Se analiza la información de costos para que sirva de apoyo a la gerencia en la formulación de objetivos y programas de operación en la comparación del desempeño real con el esperado así como en la presentación de informes. (Polimeri, C., 2005)

Funciones: (compras, bodega e inventarios)

- Recepción y almacenamiento de los artículos solicitados en las condiciones preestablecidas.
- Conservación de los máximos y mínimos autorizados, para la correcta rotación de inventarios.
- Comprobar que las entradas a las bodegas sean las requeridas en el pedido (cantidad, calidad y precio).
- Distribución a través de requisiciones los artículos solicitados por los departamentos de cocina, restaurante, recepción, lavandería, ama de llaves, ventas contabilidad y gerencia.
- Realizar las recetas estándar de los platos ofertados en el hotel a fin de conocer su costo, relación con su precio de venta y su contribución marginal.
- Ingreso al sistema de las facturas de las transacciones de compras realizadas de materia prima y suministros para el hotel, adjunto el respectivo ingreso a bodega
- Ingreso al sistema de las requisiciones solicitadas generando los Kardex de todos los artículos con los que opera el hotel.

- Cada fin de cada mes realizar el inventario físico para conocer el costo real de la operación realizada el mes anterior.
- Entregar a contabilidad los datos generados del inventario físico.
- Realizar las compras necesarias de alimentos y bebidas, suministros desechables, de limpieza, oficina y artículos de venta.
- Seleccionar a los proveedores de hotel de acuerdo con las siguientes características: calidad, bajo precio, buen servicio, y mejores condiciones de pago.
- Realizar los pedidos a los proveedores de frutas y verduras, carnes, aves, mariscos, embutidos, lácteos, botellas de vino y champagne.
- Supervisar diariamente que los pedidos sean surtidos oportunamente.
- Realizar compras en efectivo de materia prima que es solicitada a último momento.
- Efectuar la limpieza diaria de las bodegas del hotel.
- Solicitar la elaboración a la imprenta de toda la papelería membretada que haga falta.

1.5.1.3 Auditoría.- Revisa diariamente los cortes de cajas departamentales y otros reportes que le permiten cerciorarse que los ingresos del día se hayan determinado, cobrado, clasificado y registrado conforme a las políticas establecidas. Además realiza las funciones de recepcionista. (Auditoria Nocturna.2011-02)

Funciones:

- Verificar que los servicios se hayan cobrado según la lista de precios y tarifas estipuladas por el hotel.
- Verificar el trabajo de los cajeros de recepción.
- Atender la recepción y cualquier requerimiento de los huéspedes durante la noche. Realizar el check in y el check out que ocurra durante el turno.
- Chequear y verificar que todos los huéspedes tengan la tarifa correspondiente, de acuerdo a la habitación que tenga, si es corporativa o de agencia de viaje o rack.
- Revisa las llaves y los documentos ingresados en el acordeón de cada habitación.
- Se corrigen las inconsistencias del sistema.
- Cerrar el día en el sistema operativo Zeus
- Chequea el reporte de extranjeros, para saber cuántas personas llegan al hotel de otras nacionalidades.
- Cuadra los cierres, los puntos de ventas de alimentos y bebidas que les envían los cajeros departamentales en caso de existir, sino el encargado debe cerrar la caja.
- Supervisar el hotel durante la noche.

- Elaborar un informe diario de novedades dirigido a gerencia.
- Imprimir los reportes correspondientes, a reservas, huéspedes en casa, ocupación, etc.
- Separar los ingresos por cada departamento.
- Chequear los descuentos y habitaciones complementarias autorizadas debidamente con un soporte firmado por el Gerente General del hotel.
- Chequear los desayunos tipo buffet incluidos y que no los haya cargado el restaurante en un cheque de consumo.
- Supervisa los cargos de propinas de los desayunos incluidos.
- Revisa los Paid Outs.
- Verifica los huéspedes que estuvieron de salida ese día.
- Organizar el folio de atenciones VIP.
- Elabora un informe con todos los vouchers de tarjetas de crédito, detallando cada una de ellas y los emite en la caja fuerte del hotel.

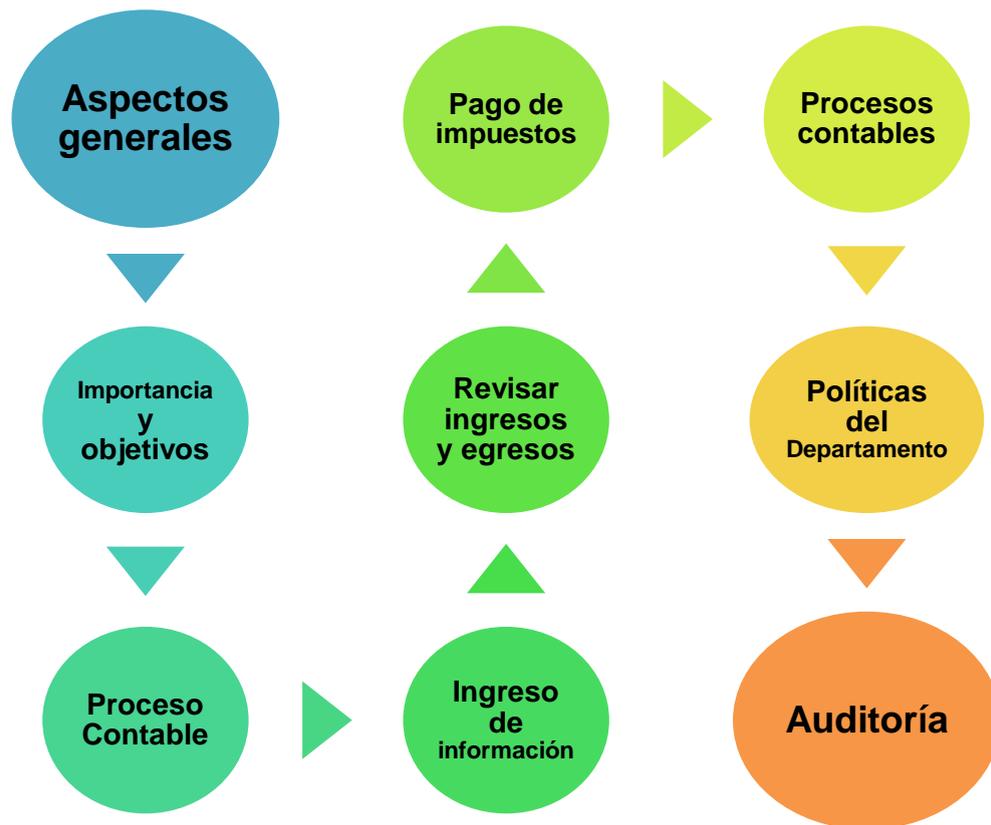


Figura 3. Flujograma del área de contabilidad
Fuente: Elaboración propia

1.5.2 Recursos Humanos.- En la actualidad el recurso humano considerado el recurso competitivo más importante, es un departamento en el que se busca lograr rendimiento y eficiencia en la organización. Los recursos humanos, y muy especialmente su formación y desarrollo, no son un costo sino una estratégica inversión. Cabe recalcar que este de

Funciones:

- Mediador de conflictos y de relaciones interpersonales de los miembros de los equipos.
- Impulsar la cultura y el desarrollo organizacional.
- Evaluar el trabajo de todos los empleados.
- Establecer parámetros de cordialidad y respeto en el personal.
- Elaborar los contratos de todos los empleados.
- Informar y dar a conocer obligaciones de manera oportuna.
- Establecer un comité de seguridad industrial.
- Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- Crear oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Definir la contribución de los empleados.
- Ser líder de los elementos esenciales del componente humano, señalando el camino a seguir.
- Supervisar que el personal desempeñe sus funciones de manera correcta.
- Manejar y establecer horarios según las necesidades del hotel.
- Controlar los ingresos y egresos del personal.
- Analizar y evaluar los recursos humanos mensuales y anuales.
- Realizar proceso de reclutamiento, selección, capacitación e inducción apropiado.
- Establecer programas para lograr un buen clima laboral.



Figura 4. Procesos gestión del talento humano.

Fuente: Elaboración propia

1.5.3 Ventas.- El departamento complementa a todos los demás, pero se dedica más que todo a la publicidad y a las ventas, aquí es donde se contactan a los clientes y se les presenta el hotel y les ofrece los servicios.

Funciones:

- Plantación.- establecer bases que permitan cumplimiento de metas a corto y largo plazo.
- Políticas.- desarrollar políticas que ayuden en el mejor desempeño del trabajo y las actividades. Se aplican así:
 - ✓ Las tarifas para futuras reservaciones.
 - ✓ Capacidad de los grupos que serán aceptados en ciertas épocas del año según las distintas temporadas.
 - ✓ Importes de los depósitos por anticipados que se obtendrán y que intervalos.

- ✓ Pagos de comisiones.
- ✓ Requisitos como: lista de alojamiento, solicitud de equipos, asignación de habitaciones y procesos generales.
- ✓ Gratuidades que se darán a los grupos, según los casos que se presentan.
- Investigación.- las investigaciones de mercado permitirán posicionar el modelo de servicio en base a parámetros reales que permitan la competitividad y excelencia.

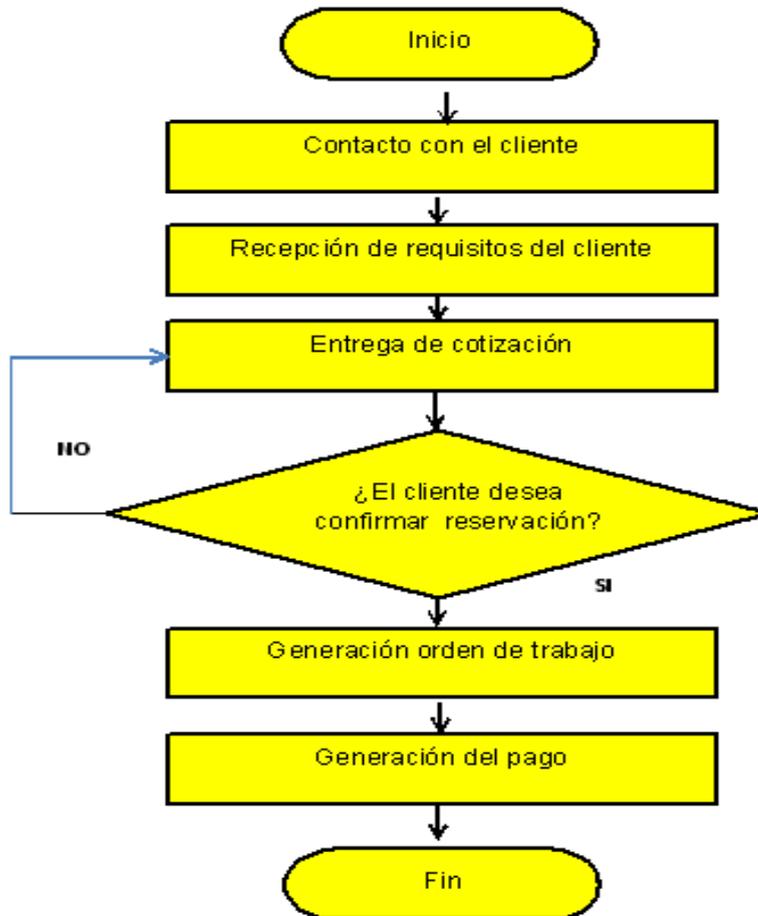


Figura 5. Flujograma de funciones del área de ventas
Fuente: Elaboración propia

1.5.4 Recepción.- Es la primera imagen que tiene el cliente al llegar. En este departamento también se realizan reservas y se maneja la central telefónica. (Auditoria Nocturna.2011-03)

El recepcionista es la persona encargada de brindar una adecuada atención al cliente o huésped, basado en el respeto, ética profesional y sobre todo esmerada

atención para la satisfacción del huésped por medio de la aplicación correcta de cada procedimiento de su área.

1.5.4.1 Recepción, reservas y teléfonos.

Funciones:

- Verificar que todos los reportes, y los informes correspondientes a la operación de información del día haya sido impresa para su debida distribución.
- Verificar la ocupación del día, y cuantificar las reservaciones del día, para potenciar o maximizar las ventas por puerta de habitaciones.
- Chequear y verificar, la existencia suficiente y adecuada de tarjetas de registro, facturas y demás vales, papelería e insumos de oficina.
- Realizar chequeos esporádicos, pero constantes de las habitaciones del hotel, y reportar las posibles anomalías tanto al ama de llaves, como a mantenimiento.
- Chequear permanentemente los resultados de los cierres de turnos de cada recepcionista.
- Realizar inventarios permanentes de llaves de habitaciones y verificar que los faltantes de las mismas hayan sido debidamente cobrados y reemplazados.
- Realizar inventario permanente de las llaves y cerraduras de cajas de seguridad.
- Verificar que todas las llamadas telefónicas realizadas por huéspedes, hayan sido debidamente cargadas a habitaciones o cobradas.
- Chequear a diario el libro novedades de recepción.
- Revisar inconsistencias.
- Verificar y rectificar las tarifas que han sido asignadas a cada habitación de acuerdo a los respectivos respaldos con la información adecuada.
- Revisar los folios pendientes de facturar, las cuentas en casa y sus respectivos cargos.
- Estar pendiente de la facturación, en las fechas (empresas que reciben facturas hasta cierto día del mes).
- Reservas, depurar constantemente el sistema, ya que todos los días existen modificaciones.
- Realizar reservas, a través del mail o vía fax dependiendo de la necesidad del huésped ó cliente y reservas enviadas desde el departamento de eventos.
- Coordinar los diferentes tipos de transfer, ingresando correctamente la información.

- Estar pendiente de la información enviada por eventos y de esta manera coordinar la apertura de folios, imprimir letreros, confirmar que los salones designados sean los correctos.
- Contestar correctamente el teléfono y canalizar las llamadas de acuerdo con cada departamento.
- Delegar funciones a los turnos siguientes de recepción.
- Reportar todos los ingresos, por concepto de uso de habitaciones entre otros.
- Cumplir con los horarios establecidos, y otras labores concertadas con el cargo, de acuerdo a los requerimientos del hotel.
- Mantener una actitud proactiva, eficiente y atenta hacia huéspedes y usuarios.
- Mantener el control del área del lobby, asegurándose de que tanto botones como oficiales de seguridad estén en sus puestos en actitud correcta de prestación de servicios.

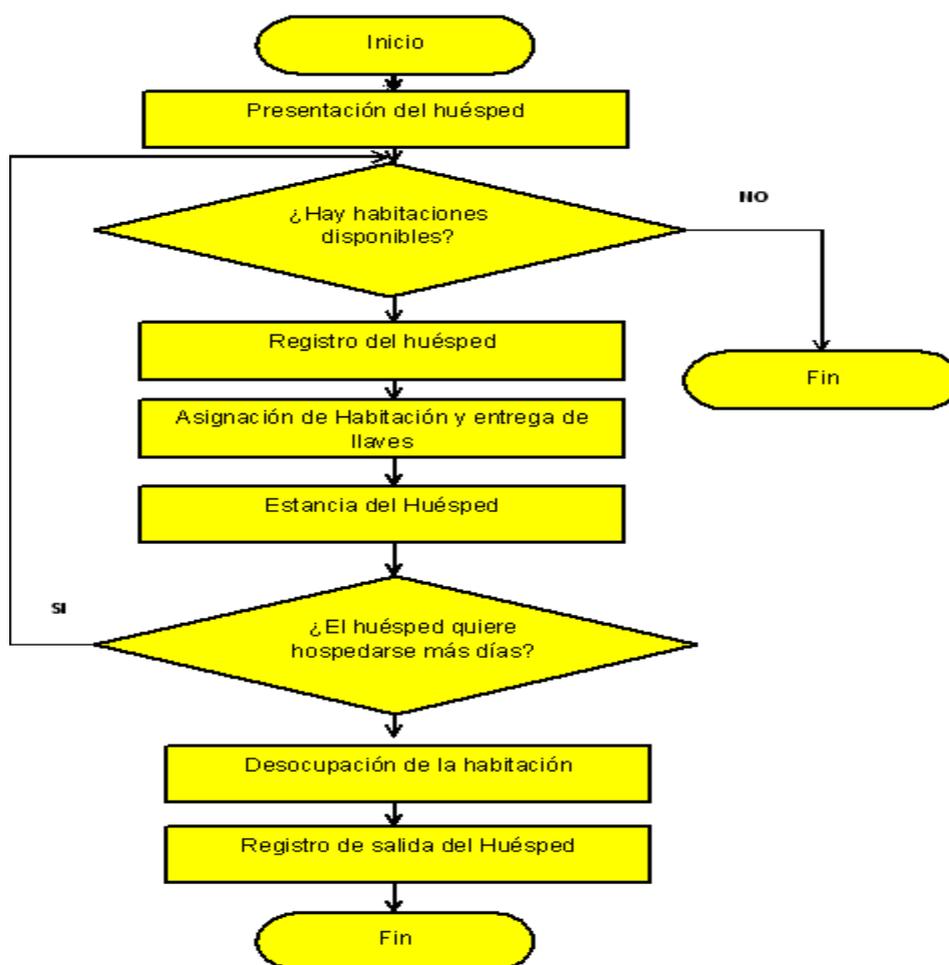


Figura 6. Flujograma de funciones del área de recepción
 Fuente: Elaboración propia



Figura 7. Proceso del área de recepción .

Fuente: Elaboración propia

1.5.4.2 Botones

Funciones:

- Ingresar y averiguar las novedades, mensajes y requerimientos del turno anterior.
- Recibir de manera cordial a los clientes.
- Entregar y recibir llaves de habitaciones.
- Completar formatos de control para ingreso de huéspedes, entrega y recepción de equipaje.
- Custodiar y verificar el equipaje guardado.
- Anotar el check in y check out de los huéspedes o grupos que ingresan.
- Acompañar a los huéspedes o grupos que ingresan.
- Distribución de instructivos de eventos para las distintas áreas.
- Coordinar reservaciones según requerimientos: transporte, guías, restaurantes, etc.
- Guardar equipos y controlar el funcionamiento correcto de los mismos.
- Revisa la limpieza del hotel en general.
- Manejo y configuración de equipos.
- Entrega de turno y reporte de novedades al auditor nocturno.
- Realiza requisiciones de útiles para el desempeño de labores.

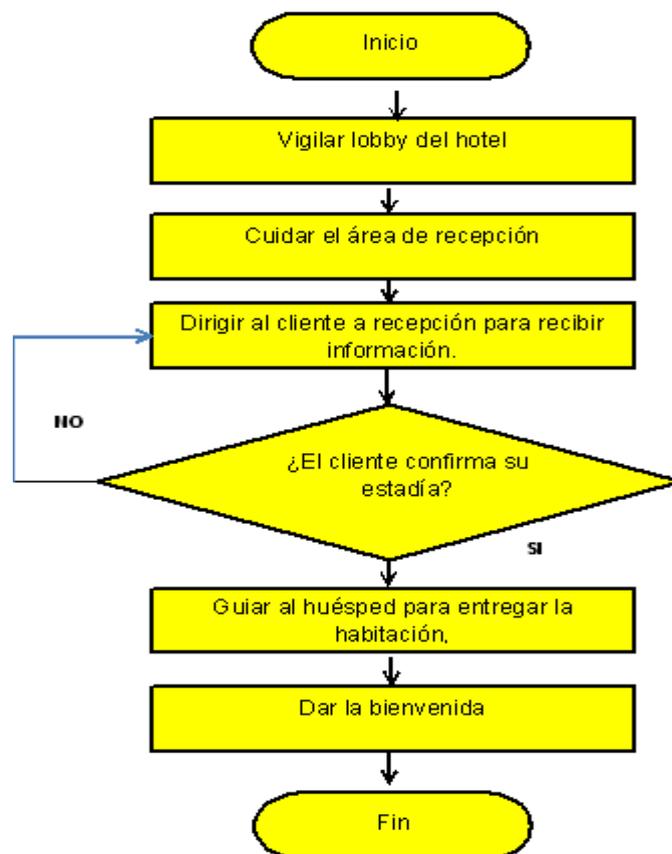


Figura 8. Flujograma de funciones del área de botones.
Fuente: Elaboración propia

1.5.4.3 Seguridad

Funciones:

- Dar seguridad al personal y cuidar la integridad física.
- Controlar los ingresos y salidas de vehículos de los diferentes talleres novedades: golpeados, cosas de valor en su interior puertas abiertas
- Controlar al personal su ingreso verificar carteras, no entren con mochilas dejen en la garita
- Controlar a los proveedores con lo que entran y con lo que salen
- Pedir la identificación, CI, personal que ingresa a la administración a la administración.
- Ser amables, brindar seguridad y confianza a los huéspedes, esto a través de tener detalles como: abrir la puerta de vehículo, saludar, cuidar las maletas y demás artículos.

- Mantener la limpieza del hotel.
- Dar seguridad a los huéspedes que salen del hotel
- Conseguir un taxi para el cliente que lo solicita.
- Indicar las habitaciones, suite, departamentos a los posibles huéspedes.
- Recibir y entregar documentos para el hotel.
- Controlar y dirigir a los clientes de manera correcta.
- Ayudar en el área de transporte para entrega y retiro de vehículos, uso adecuado del estacionamiento.
- Revisa y verifica las autorizaciones dadas por la Gerencia al personal.
- Manejo de quejas y conflictos.
- Conocimiento turístico para brindar información a los clientes.

1.5. Alimentos y Bebidas

1.5.5.1 Cocina

Funciones:

- Realizar los menús de cada día.
- Preparación de alimentos, aperitivos, bebidas y postres.
- Organizar el correcto funcionamiento del personal de cocina y restaurante.
- Realizar el horario.
- Coordinar con el cronograma de eventos diarios.
- Revisar la lista de compras según el porcentaje de ocupación.
- Aprobar o no solicitudes de compra de productos para elaboración culinaria.
- Coordinar con cafetería la requisición de alimentos para el desayuno.
- Realizar la requisición para la de comida de personal.
- Revisar los cuartos fríos: limpieza y organización.
- Limpiar el puesto de trabajo (barrer, limpiar detalladamente, organizar).
- Autorizar descuentos en caso de ser necesario.
- Revisar la limpieza del área de cocina.
- Vigilar y controlar la correcta utilización de los bienes muebles.
- Preparar y revisar los objetos de la cocina para su utilización.
- Controlar la limpieza y aseo del personal.
- Conocer los puntos que revisan las personas que realizan las inspecciones para los permisos correspondientes.
- Informar de cualquier novedad al área correspondiente.

1.5.5.2 Caja

Funciones:

- Atender al cliente en orden de llegada y tratar a todos por igual.
- Mantener su zona de trabajo limpia y ordenada en todo momento.
- Antes de abrir su caja, asegurarse que la persona que entrega el turno otorgue el dinero completo para su caja.
- Hacer conocer a los clientes las especialidades del restaurante y las promociones.
- Verificar el abastecimiento de los útiles necesarios para evitar inconvenientes durante el desempeño del trabajo.
- Preguntar siempre al cliente los datos para la factura antes de emitirla.
- Confirmar la forma de pago y procesarlos de manera efectiva e inmediata.
- Mantener informado a su jefe inmediato sobre los acontecimientos relevantes que sucedan en su área de trabajo
- Contar la caja y las bebidas.
- Apoyar en la limpieza del área.
- Solicitar el menú del día al chef y se imprime para las cartas.
- Confirmar la ocupación en recepción para requisiciones.
- Ingresar comandas
- Cobrar facturas y hacer cargos a las habitaciones y eventos.
- Realizar requisiciones del material necesario para la caja.
- Realizar un reporte de ventas diarias.
- Preparar el cuadro de caja detallando los valores y adjunta la documentación de respaldo correspondiente.
- Entregar requisición cuando solicita el personal de cocina o restaurante.
- Recibir pedidos y facturas solicitados por bodega y archivar adecuadamente.
- Cada fin de mes realizar inventarios de bebidas soft y bebidas alcohólicas que se han vendido durante el mes.
- Cada inicio del mes se realiza requisición de licores que se necesiten.

1.5.5.3 Meseros

Funciones:

- Recibir y dar la bienvenida a los clientes de manera cordial.
- Mantener la limpieza del área.
- Supervisar que todos los eventos resulten según el cronograma planteado.

- Revisar los instructivos de eventos y revisar los salones.
- Realizar montaje en las horas adecuadas para desayunos, almuerzos y cenas.
- Realizar montaje para los eventos según instructivos-
- Hacer la requisición de los productos que necesita el restaurante.
- Revisar las órdenes de eventos.
- Arreglo y limpieza de salones.
- Atender a los huéspedes del restaurante, ofrecer e informar del menú del día.
- Reportar cualquier irregularidad al jefe de área.
- Control de limpieza y presentación personal.
- Colaborar para que exista un ambiente cordial entre compañeros.
- Conocer el menú del día y las opciones de la carta para poder tener información clara y oportuna.
- Coordinar la atención de los requerimientos de room service para entregarlos en el tiempo adecuado.
- Recepción y manejo de llamadas.

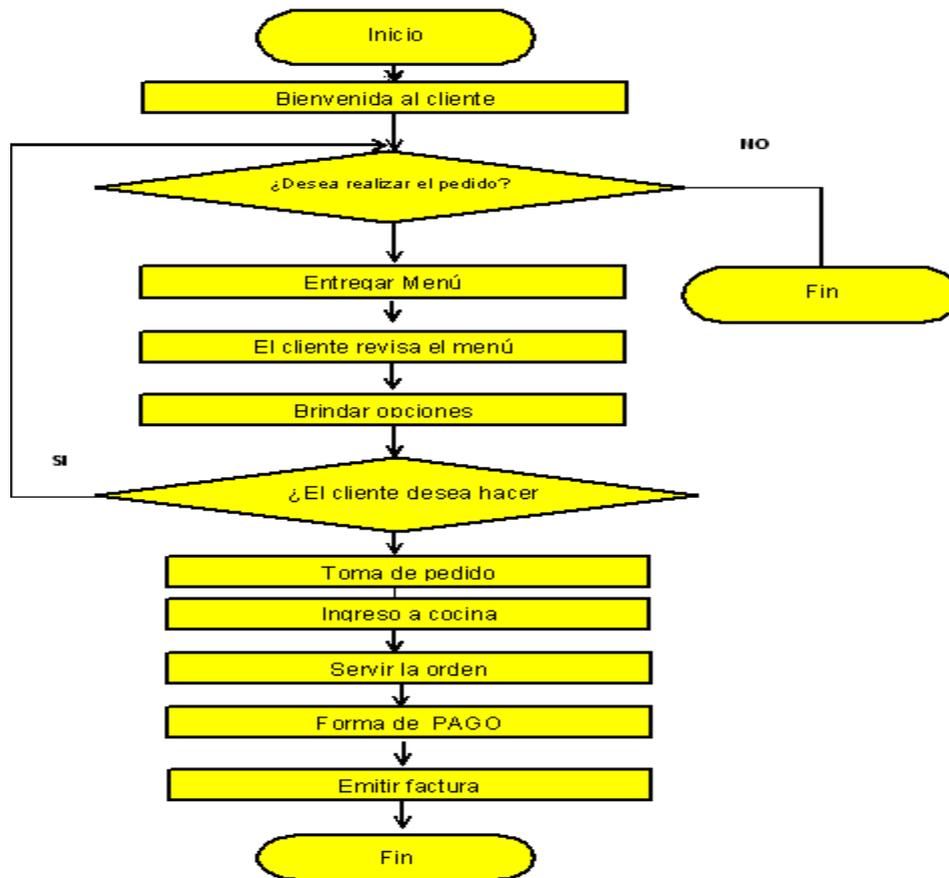


Figura 9. Flujograma de funciones del área de restaurante.

Fuente: Elaboración propia

1.5.6 Ama de Llaves

1.5.6.1 Camareras

Funciones:

- Limpiar las habitaciones siguiendo las instrucciones y prioridades establecidas.
- Custodiar las llaves maestras que se le entregan para acceder a las habitaciones.
- Cuidar el material y el equipamiento de limpieza.
- Reportar novedades y averías para su posterior reparación.
- Retirar e informar de los objetos olvidados en las habitaciones para su registro.
- Preparar todos los útiles y material de limpieza necesario para realizar el trabajo.
- Colaborar en los cambios de habitación del cliente.
- Entregar reporte de habitaciones check out.
- Mantener en perfecto estado de limpieza y orden las distintas dependencias del hotel.
- Conservar en óptimas condiciones, las habitaciones y las áreas de servicios.
- Organización y realización de las tareas en el tiempo establecido atendiendo con máxima diligencia las peticiones de los clientes.

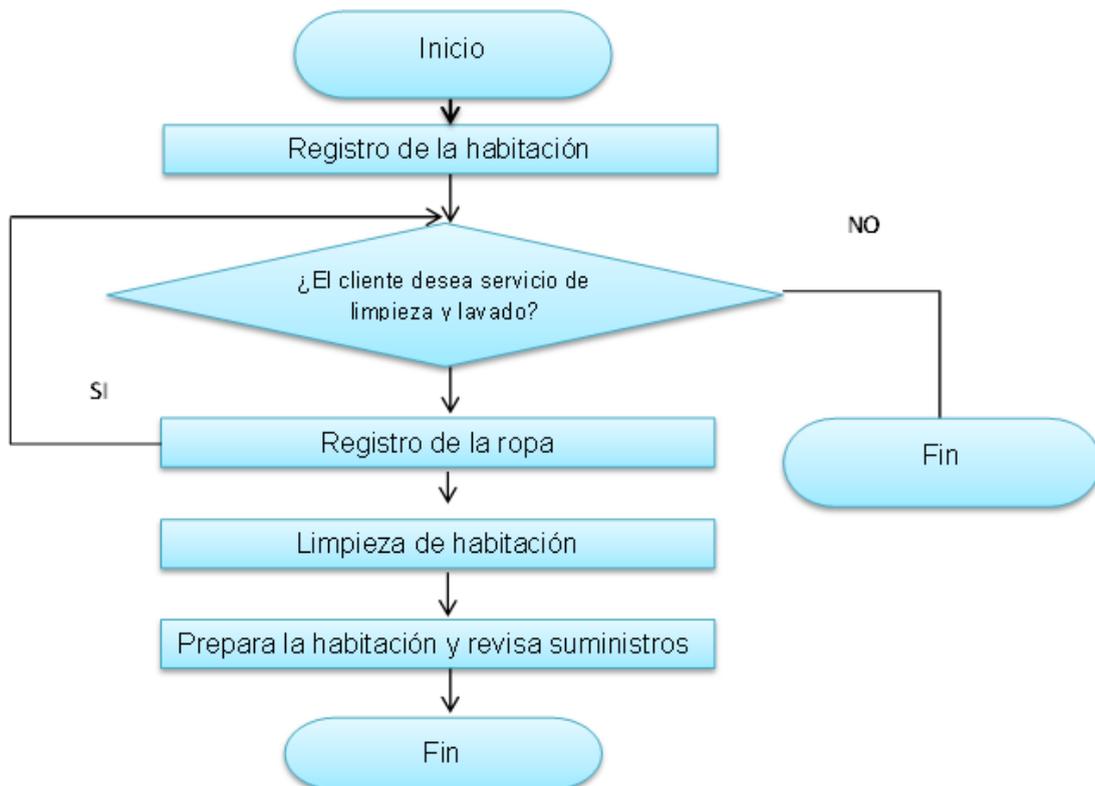


Figura 10. Flujograma de funciones del área de camareras.

Fuente: Elaboración propia

1.5.6.2 Mantenimiento

Funciones:

- Definir las metas a alcanzar dentro de los objetivos y políticas previamente acordadas con la alta gerencia de la empresa y con su staff.
- Definir los programas de entrenamiento y capacitación del personal.
- Establecer la evaluación de la eficiencia del plan de mantenimiento.
- Establecer presupuesto y costos de mantenimiento.
- Establecer un registro y análisis de fallas de los equipos e instalaciones y desarrollar y ajustar procedimientos para su control o eliminación.
- Administrar los recursos físicos y humanos para cumplir con los objetivos fijados.
- Manejo de personal de mantenimiento.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener el orden en sus equipos y en su área de trabajo.
- Reportar cualquier novedad al área correspondiente.
- Elaborar informes para dejar constancia de los arreglos, y mantenimiento en general.

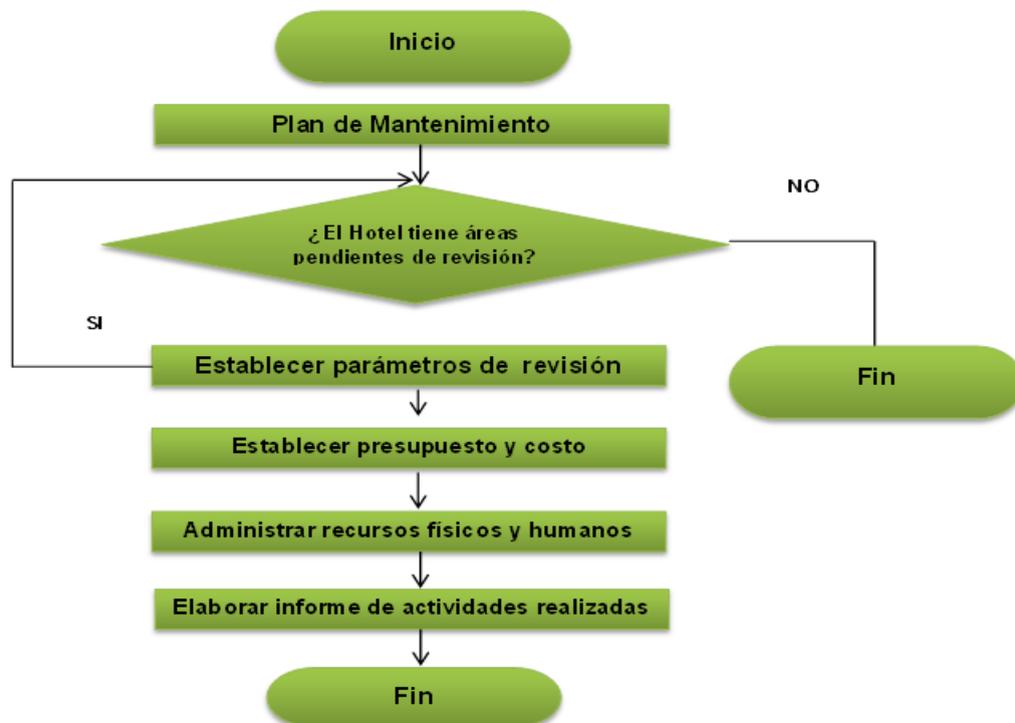


Figura 11. Flujograma de funciones del área de mantenimiento.
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

2. La calidad y las normas ISO para hotelería

2.1 Concepto.

Las normas ISO señala:

Las ISO 9001 son elaboradas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Edward Deming que es un destacado teórico en 1989 señaló que:

“La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Dr. Joseph M. Juran. en 1988 emitió la frase:

“La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

La calidad es un proceso de mejora continua, es el principal factor de decisión para los clientes que demandan cada vez más productos y servicios, cobrando tanta fuerza e importancia que se considera la clave del éxito en cualquier empresa.

Es necesario que todas las áreas de la empresa participen activamente en el desarrollo de un excelente servicio, que satisfaga las necesidades del cliente, logrando así mayor productividad.

El objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes, éstas pueden ser expresadas o estar implícitas. Es importante mencionar que un cliente satisfecho se llega a considerar un activo de gran importancia para una empresa ya que puede generar un número más alto de beneficios para la misma.

Es tarea primordial promover una “cultura de calidad” en el ambiente de la organización, revalorizando el valor del ser humano, su trabajo y esfuerzo por obtener resultados cada vez más competitivos.

Considerando que los cambios no resultan siempre fáciles, y que al generarlos se presentan múltiples barreras se deben analizar las situaciones en las que es factible alcanzar las metas inmediatas, y como alcanzar las metas de largo plazo. Conocer previamente la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa servirá de apoyo para romper algunos conceptos tradicionales ya que a nivel gerencial se debe pensar en tender hacia el cambio y mirar en perspectiva. En este sentido la calidad es más que un requisito técnico, es una filosofía que establece criterios de planificación, control y mejora. En la planificación de calidad se identifican áreas de oportunidad en donde se definen procesos en búsqueda de la satisfacción del cliente. El control de calidad es la actividad que consiste en inspeccionar el producto y separar aquel que es aceptable, de acuerdo a unos determinados estándares, del que no lo es.

Finalmente, la mejora de la calidad es un proceso a través del cual se pretende establecer mejoras.

La administración debe enfocarse en realizar una evaluación para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, para posteriormente desarrollar los programas adecuados para satisfacerlas. Esto sin dejar de lado a los empleados pues son quienes colaboraran para el desarrollo e implementación de un proceso de mejoramiento interno de calidad.

Las empresas de servicio deben contar con un modelo que contemple características esenciales con el fin de satisfacer exigencias de los clientes, estableciendo requisitos específicos según las circunstancias. Es decir implementar un Sistema de Gestión de Calidad tomando en cuenta las Normas ISO.

2.2 Sistemas de calidad

Un sistema de gestión de la calidad establece políticas y los objetivos de calidad para alcanzar los mismos.

De acuerdo con Evans (2005), un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización interrelacionadas para lograr objetivos de ésta. Para Feigenbaum (1988), un sistema es un grupo o patrón de trabajo de actividades humanas o de máquinas que interactúan, dirigido por información que opera sobre o en materiales directos, información, energía o seres humanos para lograr un propósito u objetivo

específico en común. Los sistemas son entonces aquel conjunto de actividades que interactúan, se guían principalmente por información para lograr propósitos.

La gestión de la calidad se puede implementar por medio de un sistema el cual se denomina sistema de gestión de la calidad, este requiere la participación de todos los integrantes de la empresa.

De acuerdo con Feingenbaum (1988), los sistemas para la calidad se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía o planta por la importancia que cada fase tiene por derecho propio, de esta manera el sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad.

Un sistema de calidad es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la empresa, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la empresa de una forma eficiente, eficaz y más práctica, para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y los costos económicos.

Un sistema de gestión de la calidad en la empresa, persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento, Summers (2003).

También menciona que el sistema de gestión de calidad es dinámico, puede adaptarse y cambiar, se basa en el conocimiento de las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes.

De esta manera, el sistema de gestión de la calidad tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos al establecer procedimientos acordados con los integrantes de la organización, que guiarán los esfuerzos para lograr un éxito empresarial, creando una satisfacción completa en los clientes, minimizando costos y exigiendo un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, con armonía, motivación y control total de las acciones, basándose principalmente en la mejora continua de los procesos; además, aporta una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

2.2.1 Normas ISO. - Las siglas ISO corresponden a la International Standard Organization, cuya sede está ubicada en Ginebra, Suiza, y es una Federación mundial de organismos nacionales de normalización. Su objetivo principal es identificar los criterios que pueden contribuir a que la empresa satisfaga las necesidades de los clientes. Son las normas que imponen estándares y guías relacionados con sistemas de gestión, aplicables en cualquier tipo de organización y de herramientas específicas.

2.2.2 Familia Normas ISO



Figura No. 12: FAMILIA NORMAS ISO
Fuente: Elaboración Propia

Las normas ISO son:

- ✓ ISO 9000
- ✓ ISO 9001
- ✓ ISO 9004
- ✓ ISO 14000

2.2.2.1 Normas ISO 9000 establecen los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad. . Sistemas de gestión de la calidad en cuanto a fundamentos y vocabulario.



Figura No.13: Dirección de la Empresa
Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.2 Norma ISO 9001.- Es un sistema de gestión de la calidad que especifica los requisitos aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.



Figura No. 14: ISO 9001.
Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.3 Norma ISO 9004.- Es un sistema de gestión de calidad que proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

2.2.3 Ocho principios de gestión de calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad, en los cuales están basadas las normas ISO 9001 e ISO 9004 de la versión 2000:

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de éstos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y a la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente en ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estas normas son importantes entre muchas razones para que la empresa busque ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

2.2.4 ISO 14000. – El propósito de estas normas de calidad es el de promover la gestión medio ambiental en las empresas, de manera similar que las de gestión de la calidad, que han promocionado las normas ISO 9000. Esta norma internacional la puede aplicar cualquier organización que quiera implantar, mantener al día y mejorar un sistema de gestión medio ambiente.

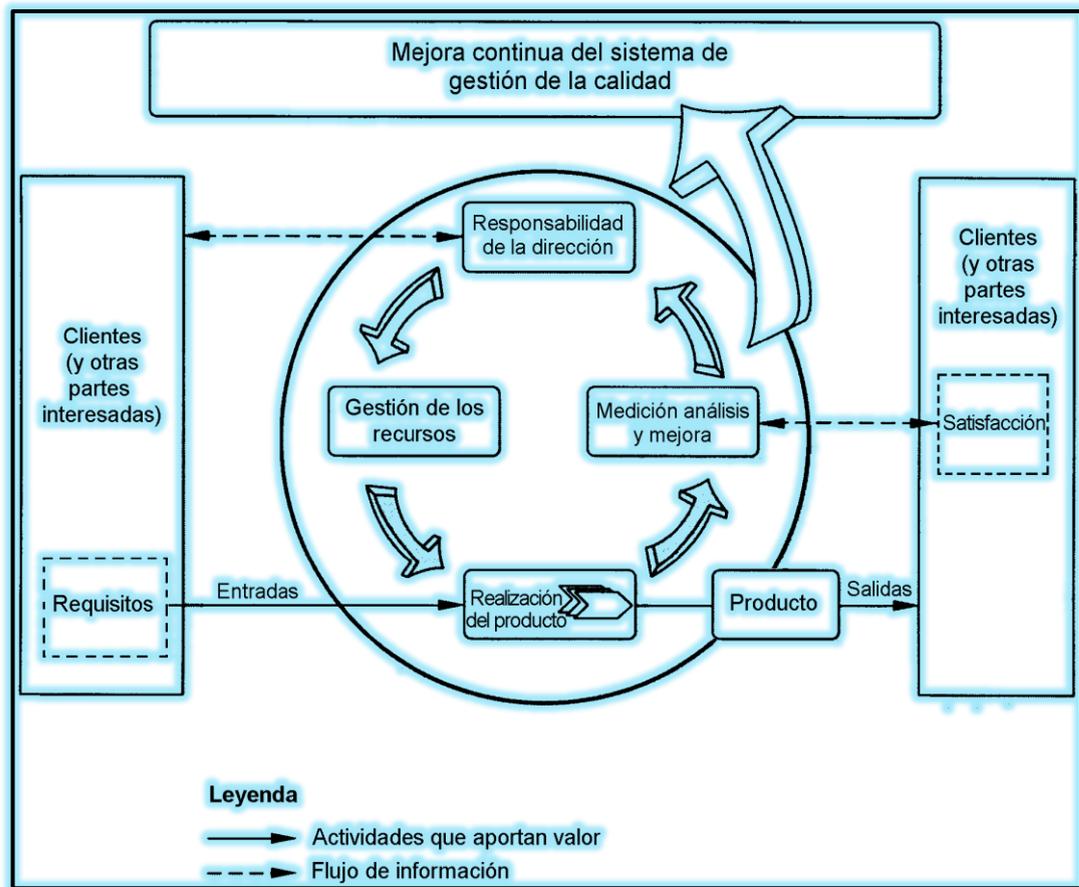
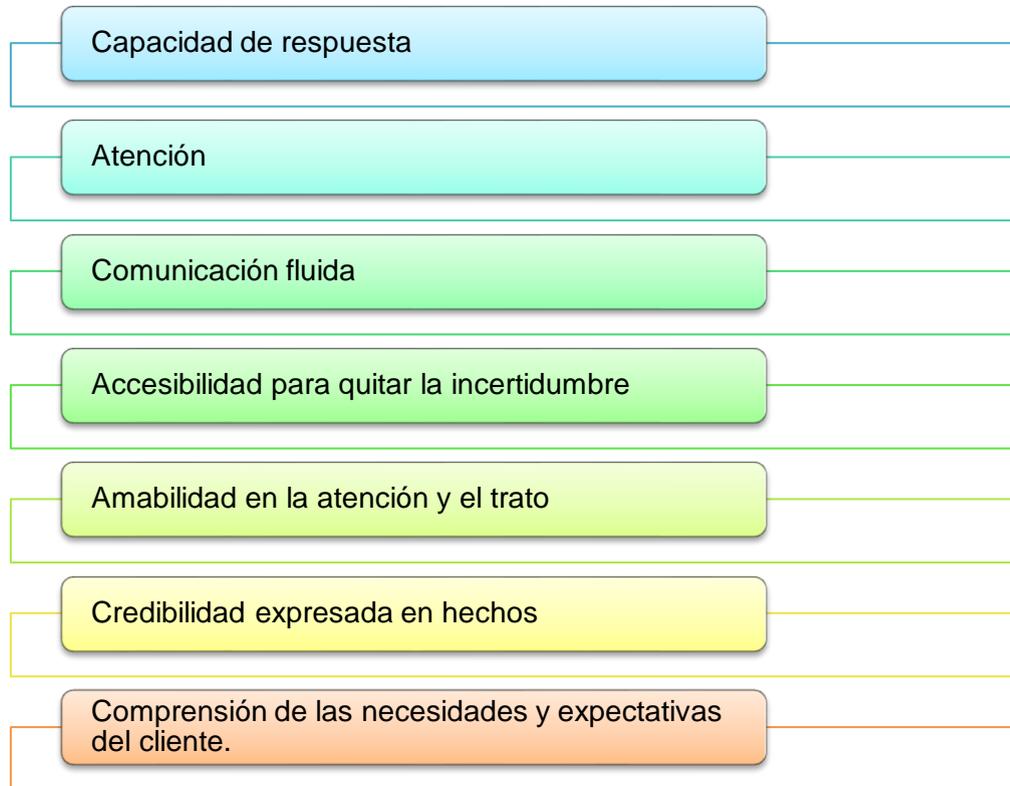


Figura No. 15: Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad basada en procesos.
Fuente: ISO 9001:2000

Karl Albrecht (1988) señala que:

“Calidad es la capacidad de ofrecer un servicio con un sentido definido y representa la medida que se le da un servicio cuando se ha logrado resolver un problema, satisfacer una necesidad o formar parte de la cadena por lo que se agrega valor”.

Además plantea que para medir la calidad del servicio se deben desarrollar los siguientes 7 puntos:



CAPÍTULO III

3. El ambiente laboral en el hotel

3.1 Importancia del ambiente laboral

Según ISO 9000 SGC Fundamentos y Vocabulario: El término ambiente es de origen latín, ambiens, que significa "que rodea". Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones: físicas, sociales, culturales y económicas.

En el aspecto laboral hace referencia a la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario del trabajo dentro del mercado laboral.

Es decir, el ambiente laboral está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de un hotel.

Se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

Lo importante es vincular el ambiente de trabajo a las relaciones humanas. Si un trabajador se lleva bien con sus superiores y con sus compañeros, se desempeñara en un buen ambiente de trabajo, donde los conflictos y las discusiones no son frecuentes y su rendimiento será de un nivel óptimo.

Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar.

Hay una frase interesante de Walt Disney (1901) que dice: "Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad" – son las palabras de un empresario que sin duda logro crear un increíble ambiente laboral.

ACIMED (2009) señala que: Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural.

Entre los componentes del ambiente interno con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones y el cumplimiento de metas; el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, programas de inducción, capacitación y entrenamiento, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, aptitudes y actitudes con el trabajador.

Para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología y la adquisición de materias primas, entre otras. Además analizar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influye en el logro de sus objetivos.

Un hecho de especial importancia en este sentido es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador. Su percepción depende de algunos factores: las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo durante el desempeño en la empresa.

Un trabajador es un ser biopsicosocial; por tanto, su salud, bienestar y felicidad son condiciones que influyen en desempeño laboral. El bienestar y la felicidad no se pueden administrar, son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital para un excelente desempeño.

3.2 Factores que inciden en el ambiente laboral.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medicina (Maish, 2004). Dentro de las variables más destacadas en el clima organizacional se encuentran:

Liderazgo. Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

El líder deberá tener un liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

Relaciones. Es un factor importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.

Implicación. Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados.

Las empresas con mayor productividad son aquellas donde existe una mayor participación del talento humano.

Organización. Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa

Reconocimiento. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que permite impactar su productividad.

Remuneraciones. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Esto puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, y cada uno debe tener metas y objetivos mensuales, trimestrales y anuales; en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más y lograr obtener la recompensa planteada.

Igualdad. Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

3.3 Investigación sobre el estado actual del Hotel Embassy

El Departamento de Talento Humano en el Hotel Embassy, se encuentra manejado en forma externa, el mismo no se encuentra en las instalaciones del Hotel.

Este factor incide directamente en la ausencia de una comunicación correcta entre el personal y el departamento correspondiente.

En la mayoría de ocasiones el personal dirige sus inquietudes a las personas responsables del departamento de contabilidad y administrativo para plantear sus inquietudes que suelen ser resueltas de manera rápida pero no eficazmente, puesto que al realizar otras funciones no se puede centrar la atención que una situación puede requerir.

Tito (2003) menciona que “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día”

El ambiente laboral no se encuentra en las mejores circunstancias debido a los cambios constantes en la Gerencia del Hotel, lo cual implica desestabilización en el personal, crea inseguridad y riesgo de aplicar unas u otras directrices para el desarrollo del trabajo.

El personal operativo no se encuentra de acuerdo con los horarios aplicados, la carga de trabajo, la responsabilidad, el trato y la remuneración.

Es importante elaborar un plan de trabajo en el desarrollo de talento humano y poder ejecutarlo en forma inmediata.

La base para el mejoramiento es la motivación al personal considerando que son seres humanos valiosos y capaces de cumplir metas y objetivos planteados por la organización. Un ambiente laboral armonioso, crea un clima de confianza y elimina posibles actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros.

Cada individuo sentirá la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales

3.3.1 Factores externos e internos del Hotel Embassy

Los factores externos son ajenos a la empresa pero que influyen indirectamente en su desempeño: tecnológico, político, social y económico.

Los factores internos tienen una relación directa con la empresa: clientes, proveedores, competencia, organismos de control.

3.3.1.1 Factores Externos

Las fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y estas presentan al mismo tiempo nuevos desafíos.

Estas fuerzas presentan factores no susceptibles de ser controladas por lo que la empresa debe dar constante seguimiento y dar una respuesta a los cambios de los siguientes factores:

- **Factor tecnológico:** se requiere modernizar los equipos, los sistemas de front office, solucionar los conflictos con el proveedor de servicio de internet. Requiere crear un departamento de sistemas para el constante monitoreo de este factor.
- **Factor político:** las políticas del país colaboran a incrementar el turismo lo cual se ve reflejado en el incremento de visitantes a nuestro país.
- **Factor económico:** la inversión por parte de administración en el mejoramiento constante facilita la reorganización de la estructura jerárquica de la empresa contratando personal idóneo, mejorar la publicidad y anuncios en redes sociales que permitan incrementar las ventas a través herramientas tecnológicas actuales enfocadas en el desarrollo y cumplimiento de objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

3.3.1.2 Factores internos

- **Clientes:** innovar es fundamental para la empresa, el cliente es una parte esencial en la elaboración de estrategias futuras, brindar calidad garantiza un cliente satisfecho y esto es para el Hotel Embassy una oportunidad.

Los clientes del hotel pertenecen en su mayoría a un segmento de la tercera edad y también se maneja a nivel corporativo. Crear estrategias para captar la atención de nuevos segmentos que permitirán mejorar el nivel de las ventas.

- **Proveedores:** actualmente el hotel cuenta con un mínimo número de proveedores lo cual no permite seleccionar las mejores opciones, y se debe incrementar el número de los mismos y permitir una protección mutua por medio de precios moderados y mejor

calidad, mejor producto y servicio que mejora las posiciones de venta e ingresos para ambas partes, constituyéndose en una oportunidad alta para la empresa.

- **Competencia:** la fuerza de la movilidad entre los vendedores de la competencia se encarga de la energía con que estas empresas utilizan las herramientas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Si esta fuerza es sólida, asegura una competencia de precios, como resultado de la intensa rivalidad, reduciendo los márgenes de ventas.

Las armas frecuentes que puede utilizar la competencia del sector al que corresponde la organización son los precios, la calidad, las características, los servicios, las garantías, la implementación de nuevas redes de distribución y de comerciantes a menudo la publicidad, entre otros. La dependencia relativa que los competidores colocan en cada una de estas armas puede cambiar con el tiempo, puesto que utilizan primero una y luego otra más interesante que la anterior para atrapar la atención de los compradores.

- **Organismos de control:** los organismos de control contribuyen a que la empresa realice sus actividades apegadas a las normas, reglamentos y leyes de las instituciones que las rigen.

3.4 Áreas del Hotel

- ✓ **Área administrativa:** en la administración como tal no se aplican programas de organización, planificación y control.
- ✓ **Gestión del talento humano:** el talento humano es fundamental en toda organización, sin embargo el Hotel Embassy no motiva adecuadamente al personal.

El recurso humano constituye la fuerza laboral de la empresa, de este elemento depende el trabajo y funcionamiento de los demás recursos con que cuenta la organización. El personal con que cuenta la empresa se divide en: nivel ejecutivo, administrativo y operativo.

Para la selección y reclutamiento no se utiliza ningún proceso especial, algunas de las personas que trabajan en la empresa fueron referidas por amigos, familiares o recomendaciones de los propios empleados al momento de existir una vacante. El hotel no cuenta con un área encargada de la Gestión de Talento Humano, esta actividad la realiza el Gerente o la Asistente Administrativa por delegación.

- ✓ **Área financiera:** existe un control formal de los movimientos financieros en la organización y se mantiene al día con obligaciones tributarias.
- ✓ **Área de comercialización:** se encuentra a cargo de la Gerente de Ventas quién se encarga de crear, contratar y organizar todas las actividades de ventas y eventos.
- ✓ **Organización:** Hotel Embassy es una sociedad anónima que empezó a funcionar en el año 1974 aproximadamente.

3.5 Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA propuesto dará puntos referenciales al desarrollo del proyecto.

Fortalezas

1. Empresa con 35 años en el mercado
2. Flexibilidad de la administración
3. Creciente ocupación
4. Sólido capital humano
5. Ubicación privilegiada entre la preferencia del cliente

Oportunidades

1. Demanda en crecimiento
2. Evaluación por parte de entidades regulatorias del medio
3. Alianzas con agencias de viajes y empresas
4. Reconocimiento nacional e internacional

Debilidades

1. Falta de un manual de procedimientos y procesos interno.

2. No posee servicios complementarios propios de hoteles de la competencia
3. La empresa no es reconocida en el mercado
4. No posee alianzas estratégicas

Amenazas

1. Nuevas políticas gubernamentales en contra del desarrollo del turismo del país
2. Cambio de administración
3. Malas referencias
4. Competencia

3.6 Encuesta al personal del hotel para evaluar el clima del ambiente laboral.

Con la aplicación de la encuesta se busca conocer el estado de la fuerza laboral y los factores que tienen incidencia en el ambiente del hotel.

Es necesario conocer las fortalezas y debilidades para trabajar en la creación de un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que estas sean conocidas y aceptadas por todos en la organización. En otras palabras, es crear el comportamiento futuro de la organización.

El economista Gary Becker recibió en premio Nobel por su trabajo en el concepto de capital humano. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó que su mayor tesoro era el capital humano que poseían, esto es el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo. Además logra definir el capital humano como importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico, hoy es completamente diferente. La vinculación entre educación y progreso es puntualización, por Becker Gary (1964) indica "La importancia creciente del capital humano puede verse desde la experiencia de los trabajadores en los economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo."

Analizando literatura diversa sobre el tema de talento humano, se encuentra que su orientación está centrada en demostrar la existencia de relaciones prácticas de gestión entre estos. Al igual que ocurre con otros recursos, las empresas, la mayor parte de las veces, requieren incorporar individuos con perfiles mejorados.

Los beneficios de aplicar la encuesta son:

- Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a las empresas de alta categoría.
- Conocer elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Crear las bases para el desarrollo de indicadores de gestión.

Indicadores de medición

Indicador es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión.

INDICADORES DE MEDICIÓN DEL AMBIENTE LABORAL	
1.	Estimación al trabajo
2.	Motivación laboral
3.	Desarrollo personal
4.	Compensación salarial
5.	Trabajo en equipo
6.	Condiciones de trabajo
7.	Actitud hacia los superiores
8.	Políticas de la empresa

Figura 16. Indicadores de medición del Ambiente Laboral.

Fuente: Elaboración propia

Metodología de la investigación

Tipo de investigación	: Cuantitativa
Diseño de investigación	: Investigación no experimental transversal.
Nivel de investigación	: Explicativo (relaciones causa-efecto).
Población o universo	: Personal de hoteles en Quito.
Muestra	: Personal del Hotel Embassy: 20 personas.

DISCUSIÓN: En una empresa se debe tomar en cuenta varios factores que están relacionados con el bienestar de sus colaboradores. Es la base para la toma de decisiones y mejoras en los diferentes aspectos de trabajo. El ambiente laboral es decisivo para alcanzar el éxito.

VER ANEXO 1 (Modelo de Encuesta)

3.6.1 Tabulación y análisis de resultados.

El diagnóstico de situación actual tiene como objetivo poner de manifiesto la importancia del mismo a efectos de definir la dirección del cambio, y principalmente conocer en forma cualitativa y cuantitativa la realidad de la empresa para tomar conocimiento de las causas que ocasionaron los problemas, plantear alternativas de solución a las restricciones y perfeccionar los aspectos positivos de la gestión.

Tabulación:

1. El personal que realizó la encuesta señala que:
 - a. El 75% del personal encuentra poco satisfactorio el ambiente del Hotel.
 - b. Un 15% nos indica que es satisfactorio, y
 - c. Tan solo un 10% que es muy satisfactorio.

Se concluye en base a los resultados que el personal del Hotel no se encuentra satisfecho debido a:

- ✓ Cambio de administración de manera continua
- ✓ Las ideas del personal no son tomadas en cuenta para tomar decisiones.

- ✓ Los horarios de trabajo son extendidos.
- ✓ No cuentan con el personal suficiente para la carga de trabajo.
- ✓ No existe apoyo entre compañeros por lo que no tienen una buena relación.



2. Del total del personal encuestado indica lo siguiente.

El 70% del personal encuentra poco satisfactorio el nivel de motivación para realizar su trabajo porque no reciben el apoyo de sus jefes, no cuentan con un buen ambiente para desarrollar sus habilidades y no reciben reconocimiento por sus logros.

Un 20% nos indica que es satisfactorio, y el 10% que es muy satisfactorio lo cual indica que el hotel cuenta con pocos aspectos para brindar un adecuado nivel motivacional para el personal.



3. En las personas que realizaron la encuesta el 80% señala que es poco satisfactorio las oportunidades de crecimiento que brinda el establecimiento, un 15% nos indica que es satisfactorio y un 5% que es muy satisfactoria.

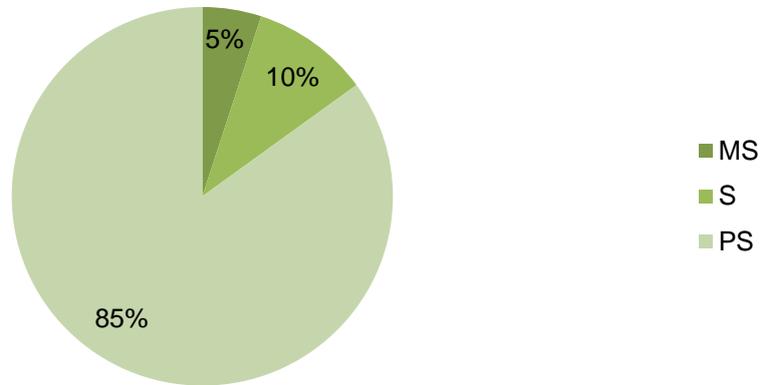
Las razones de los resultados son las siguientes:

- ✓ Falta de inducción para el personal nuevo.
- ✓ No disponen de programas de crecimiento.
- ✓ No cuentan con evaluaciones para medir el desempeño del personal.
- ✓ Existe ausencia de promociones internas, el personal nuevo es externo.



4. El 85% del personal señaló que no sienten reconocimiento en su trabajo, un 10% señala que es poco satisfactorio el reconocimiento que reciben y apenas un 5% siente un nivel muy satisfactorio, estos resultados alcanzados no disponen de programas de evaluación, no se cumplen los estándares establecidos y no reciben el pago completo cuando se ofrece un bono por cumplimiento de objetivos.

4. Reconocimiento por su trabajo.

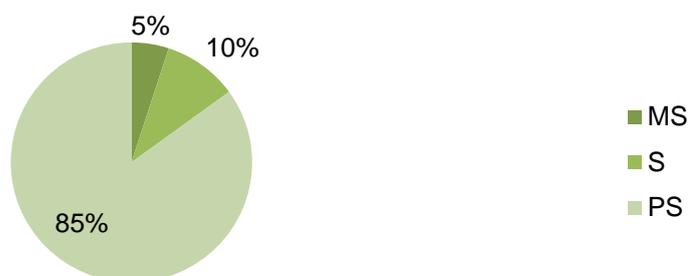


5. Del total de las personas encuestadas 85% respondió que es poca satisfactoria la remuneración acorde a las funciones que realizan, un 10% nos indica que es satisfactoria y tan solo un 5% señala que es muy satisfactoria.

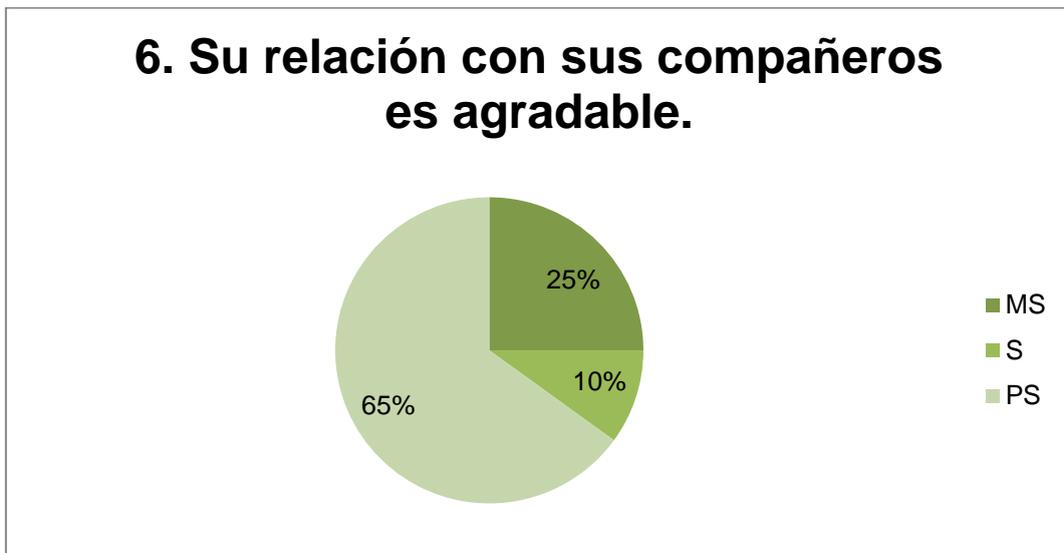
De acuerdo a los resultados, se obtiene que:

- ✓ El personal no se encuentra satisfecho con la remuneración percibida porque en ocasiones realizan funciones adicionales y no reciben la compensación ofrecida.
- ✓ En ocasiones el personal se traslada a otras provincias para ejercer sus funciones sin que esto se realice bajo un cronograma adecuado.
- ✓ No se mantiene una estructura de salarios equitativa y justa en el hotel.
- ✓ No se busca el equilibrio interno, por medio de la coherencia entre salarios y cargos.

5. Remuneración acorde a sus funciones.



6. En las personas que realizaron la encuesta el 65% señala que es poco satisfactoria la relación con sus compañeros debido a la falta de comunicación, no cuenta con talleres motivacionales o eventos que les permitan desarrollar una buena relación laboral y de compañerismo y no existe equidad en la asignación de tareas y actividades. El 10% indicó que es satisfactoria y un 25% del personal respondió que es muy satisfactoria la relación con sus compañeros porque dentro de sus áreas procuran mantener un trato respetuoso.

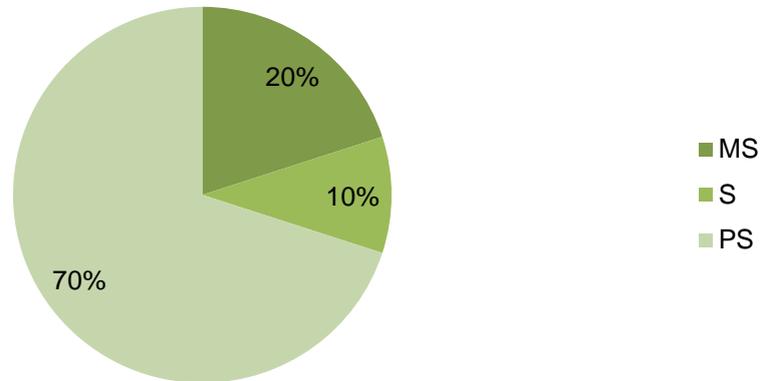


7. En las personas que resolvieron la encuesta el 70% señala que es poco satisfactoria el trabajo que realizan en equipo, un 10% nos indica que es satisfactoria y un 20% que es muy satisfactoria.

De acuerdo a los resultados se concluye que:

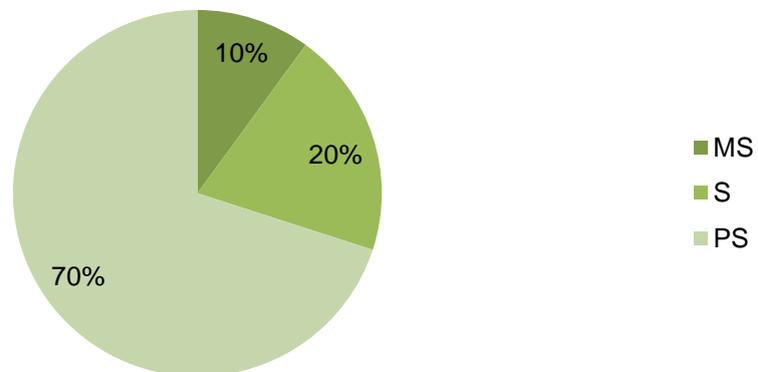
- ✓ El personal se encuentra bastante dividido por áreas y no se apoyan en los demás departamentos porque cada área vela por el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Falta de organización y dirección correcta para realizar las actividades.
- ✓ Los procesos no se cumplen y esto dificulta el desarrollo del trabajo en equipo.

7. Trabajo en equipo.



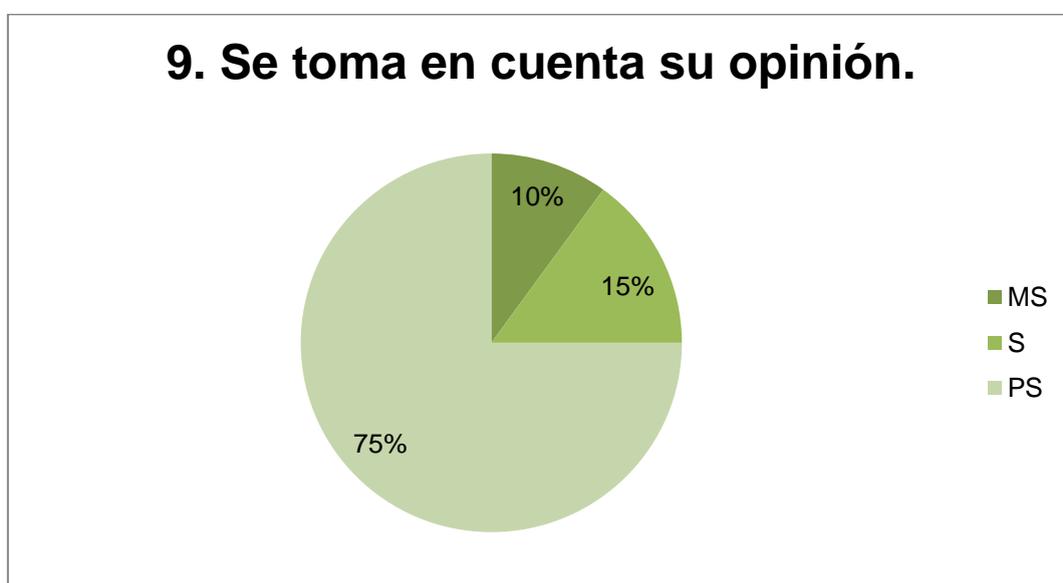
8. En cuanto a las herramientas para el trabajo, el personal indica que no disponen de todo lo que requieren para realizar su trabajo de manera óptima, han realizado el pedido de cambio y arreglo de máquinas obsoletas y sin embargo no han recibido respuesta. Realizan requisiciones de lo que requieren para el trabajo diario, en ocasiones les llega incompleto y en otras definitivamente no llegan los pedidos por lo que los resultados señalan que el 70% del personal siente poca satisfacción, un 20% indica que siente satisfacción y el 10% señala que lo que dispone para realizar su trabajo es muy satisfactorio.

8. Herramientas para su trabajo.



9. En esta interrogante el personal plantea que:

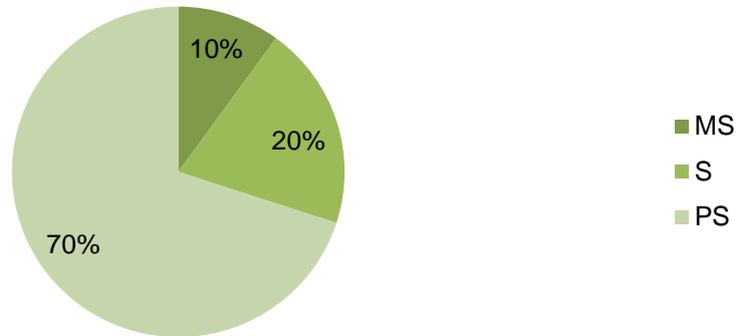
- a. El 75% señala que es poco satisfactorio que las ideas, opiniones o sugerencias que brindan no sean tomadas en cuenta ya que son ellos quienes viven las experiencias directamente y consideran que las observaciones que realizan son en base a la realidad que se presenta.
- b. El 15% indica que es satisfactorio que no tomen en cuenta su opinión. Mientras que,
- c. Un 10% indica que es muy satisfactorio porque al no ser tomada en cuenta su opinión así evitan problemas.



10. El personal señaló en un 70% que no sienten su trabajo como su segundo hogar por lo que indican que es poco satisfactoria esta situación, el 20% señala que es satisfactoria y el 10% dice que es muy satisfactoria. Esto se presenta por las siguientes razones:

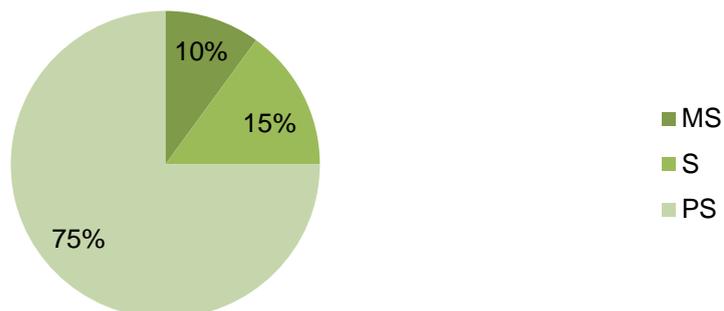
- ✓ No tienen confianza en la empresa.
- ✓ Siempre están a la expectativa de la nueva gerencia.
- ✓ Generalmente no sienten el respaldo de sus jefes en situaciones decisivas.

10. Siente su trabajo como su trabajo como un segundo hogar.



11. En las personas que resolvieron la encuesta el 75% señala que es poco satisfactorio el trato que reciben, un 15% nos indica que es satisfactorio y el 10% que es muy satisfactorio esto se da porque el personal no se siente considerado, indican que en ocasiones son tratados con mala actitud y se imponen las cosas sin contar con una organización previa.

11. Le tratan con respecto y cordialidad.



12. Del total de las personas encuestadas 80% indico que es poco satisfactorio el respeto de los horarios de descanso, un 10% nos indica que es satisfactorio y un 10% que es muy satisfactorio, estos resultados se deben a que el personal se queja de las horas extras de trabajo, inclusive doblan turno y al día siguiente deben madrugar, indican que

no disponen de personal suficiente para cubrir las actividades que realizan. Además en ocasiones sus días libres no son respetados.



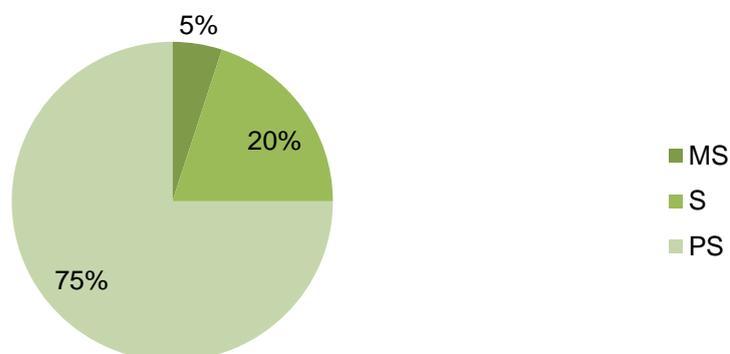
13. El personal que resolvió la encuesta señaló que:

- a. El 80% señaló que es poco satisfactoria la información que reciben de cambios en procesos.
- b. El 15% nos indica que es satisfactoria y,
- c. Solo el 5% que es muy satisfactoria.

Esto se debe a:

- ✓ Cambios administrativos.
- ✓ Falta de organización en procesos.
- ✓ No tienen buena comunicación laboral.
- ✓ La información no es integrada acorde a las actividades y esto dificulta el trabajo.

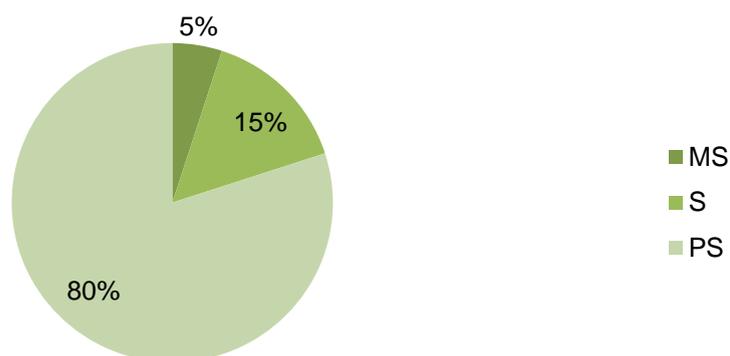
13. Informan anticipadamente cambios en procesos.



14. El 80% del personal encuentra poco satisfactorio que no se motive su trabajo de manera constante porque no reciben reconocimiento por sus logros y los jefes de área no evalúan el desempeño del personal.

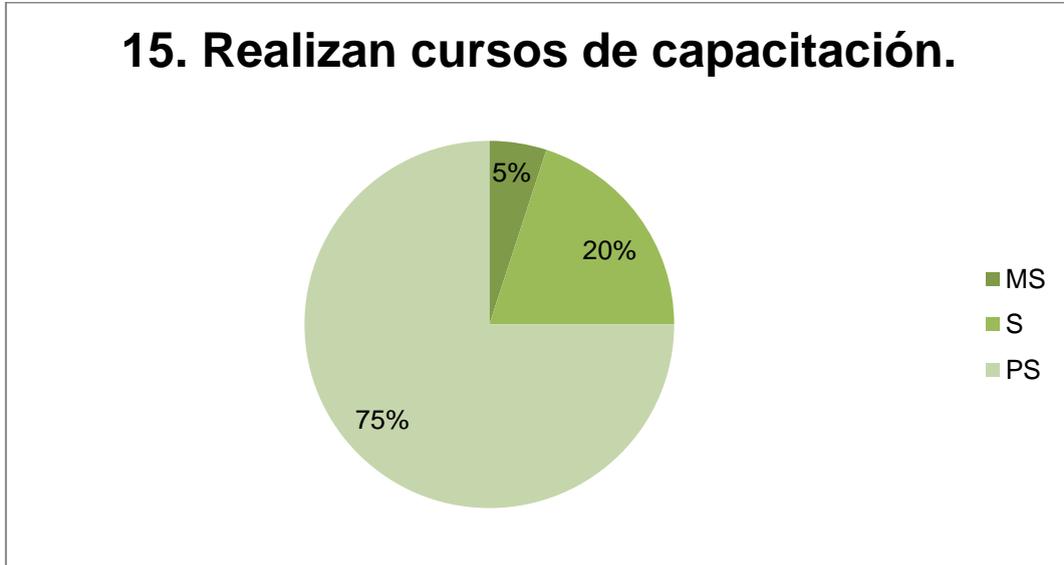
Un 15% indica que es satisfactorio, y el 5% que es muy satisfactorio lo cual refleja que el hotel no cuenta con procesos y actividades para motivar el trabajo del personal.

14. Motivan su trabajo de manera constante.



15. Del total de las personas encuestadas un 75% respondió que es poco satisfactoria la realización de cursos de capacitación que reciben, un 20% nos indica que es satisfactorio y tan solo un 5% señala que es muy satisfactorio, estos resultados se dan debido a que

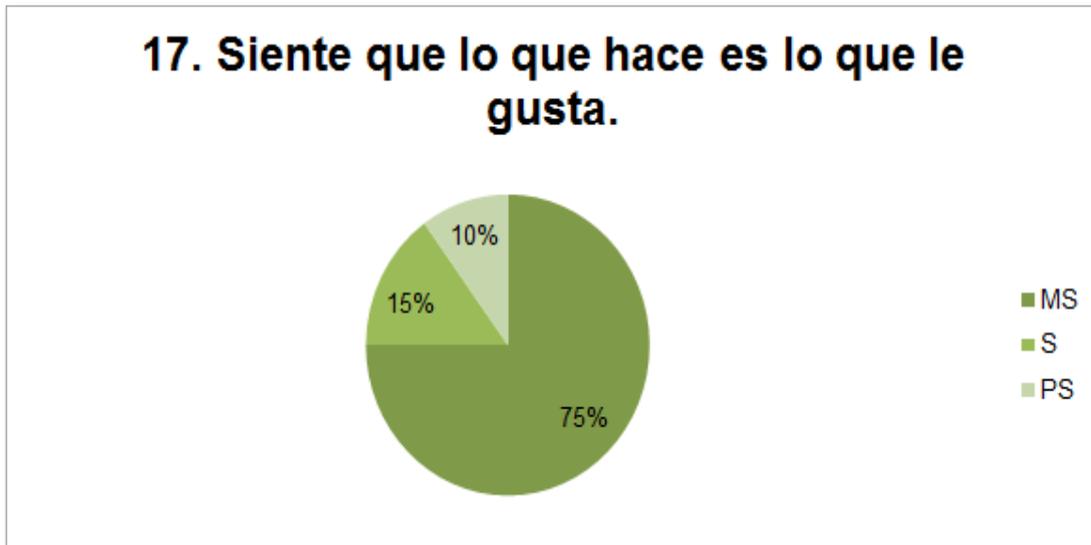
el personal no recibe cursos de capacitación, el hotel no cuenta con un plan de capacitación que refuerce la ejecución de las actividades en el trabajo y colabore con las relaciones humanas de la empresa



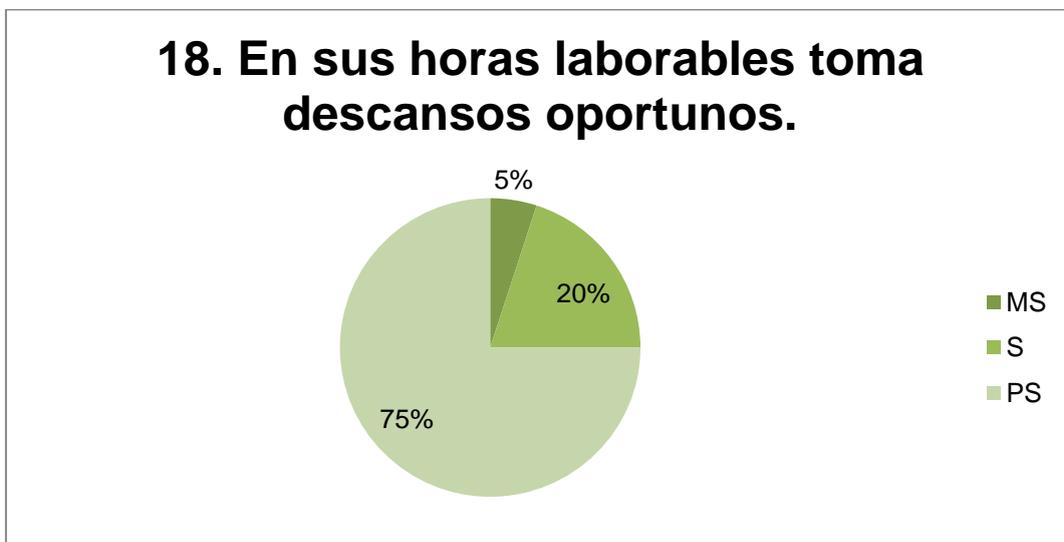
16. En cuanto a herramientas para mejorar el desempeño laboral, el personal indica que no disponen de un programa de valoración de inquietudes, necesidades y requerimientos del personal por lo que los resultados señalan que el 70% del personal siente poca satisfacción, un 20% indica que siente satisfacción y el 10% señala que siente que lo que dispone para realizar mejorar el desempeño laboral es muy satisfactorio.



17. En las personas que resolvieron la encuesta el 75% manifestó que le gusta lo que hace, un 15% nos indica que es satisfactorio hacer lo que le gusta y un 10% que es poco satisfactorio. Estos resultados señalan que el personal del hotel Embassy encuentra trabajando y realizando actividades que son de su agrado por lo que se debe aprovechar la oportunidad de este tipo de personas ya que la gente que disfruta de lo que hace tiene mejores resultados en los diferente ámbitos de la vida.



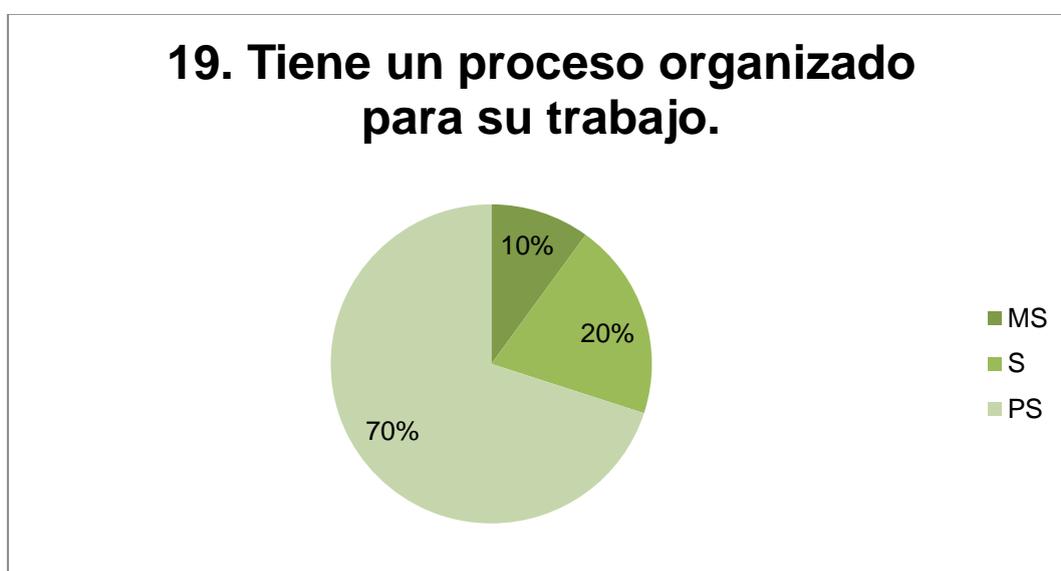
18. Del total de las personas encuestadas 75% indico que es poco satisfactorio el descanso que pueden tomar en sus horas laborales, un 20% nos indica que es satisfactorio y un 5% que es muy satisfactorio, estos resultados se presentan ya que el personal debe cubrir turnos extras y se refleja en el bajo rendimiento para realizar las tareas encomendadas. El hotel no ejecuta los procesos de seguridad industrial.



19. En las personas que realizaron la encuesta el 70% señala que es poco satisfactorio el proceso para su trabajo, un 20% nos indica que es satisfactorio y un 10% que es muy satisfactoria.

Los resultados se dan porque:

- ✓ Los procesos son confusos y no están bien definidos.
- ✓ El personal procede según se presentan las necesidades.
- ✓ Organizan de manera individual las actividades a realizar.



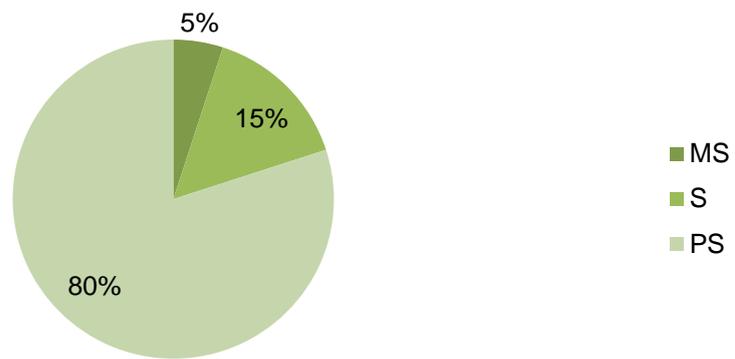
20. El personal señaló en un 80% que el hotel ofrece una seguridad, estabilidad y ambiente agradable en un nivel poco satisfactorio, el 15% señala que es satisfactorio y el 5% dice que es muy satisfactoria.

Estos resultados se deben a:

- ✓ Cambio de administración de manera continua
- ✓ Los horarios de trabajo son extendidos.
- ✓ El departamento de recursos humanos se encuentra fuera del hotel..
- ✓ No se dispone de programas de recursos humanos.
- ✓ No cuentan con evaluaciones para medir el desempeño del personal.
- ✓ Existe ausencia de promociones internas, el personal nuevo es externo.

- ✓ Las ideas del personal no son tomadas en cuenta para tomar decisiones.

20. El hotel le ofrece seguridad, estabilidad y ambiente agradable.



CAPÍTULO IV

4. La satisfacción del cliente como huésped.

a. Definición

Según *Philip Kotler (2009)*, "La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

La norma **ISO 9000:2005** define la satisfacción del cliente como la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos"

Actualmente lo importante ya no es captar nuevos clientes sino mantener satisfechos a aquellas personas o empresas que ya lo son.

La satisfacción del cliente es un factor determinante para que la empresa mejore en sus relaciones comerciales y aumente sus beneficios.

Para que una empresa pueda mantenerse en el mercado existen dos vías:

1. Incrementar las ventas a los clientes ya existentes, para lo que deben estar plenamente satisfechos con las actuaciones anteriores.
2. Ganar nuevos clientes, y para esto es necesario que los clientes potenciales adquieran una impresión positiva sobre nuestra empresa, bien por esfuerzos de comunicación, posicionamiento, o incluso la red de ventas, a través de otros clientes satisfechos.

Existen acciones que pueden ser de vital importancia en la relación empresa-cliente.

A continuación un cuadro de actividades correctas e incorrectas.

ACTIVIDADES CORRECTAS	ACTIVIDADES INCORRECTAS
Iniciar la llamada telefónica	Responder solo a llamadas del cliente
Hacer recomendaciones	Hacer justificaciones
Lenguaje cuidado	Dejadez al hablar
Utilizar el teléfono	Usar la correspondencia
Mostrar agradecimiento	Esperar incomprendiones
Hacer sugerencias de servicios	Esperar quejas del servicio
Usar “nosotros lo resolveremos”	Usar el lenguaje legal
Anticiparse a los problemas	Resolver problemas
Usar el lenguaje coloquial	Basarse en tecnicismos
ACTIVIDADES CORRECTAS	ACTIVIDADES INCORRECTAS
Compartir problemas	Exponer problemas
Hablar de “Hacer el futuro juntos”	Hablar de “los buenos tiempos pasados”
Aceptar responsabilidades	Cumplir otros compromisos
Hablar en positivo propio de la empresa	Perder tiempo criticando a la empresa
Personalizar la relación	Hacer la relación rutinaria

Figura No. 17 Actividades realizadas correcta e incorrectamente

Fuente: Elaboración propia

Mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura del servicio.

Como mecanismo de gestión en el servicio, desarrolla la rueda de la fortuna de la gestión del servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza con el seguimiento y control.

En el libro sobre Calidad y servicio, conceptos y herramientas de Martha Elena Vargas Quiñones y Luzángela Aldana de Vega otro, señala que “La organización debe estar diseñada para trabajar hacia la mejora continua y no debe esperar que esta llegue por

accidente” Es importante la medición de la satisfacción del cliente ya que lo que no se mide no se conoce y lo que no se conoce no se controla y lo que no se conoce no se mejora. Teniendo en cuenta que un factor de calidad es lo que el cliente diga que es, el objeto de la medición es conocer lo que el cliente cree que es calidad para la organización.

El proceso de medición del servicio al cliente es todo un sistema que consta de siete pasos los cuales interactúan entre sí.

1. La gerencia debe estar comprometida en un 100%; ellos son los encargados de dar la visión del sistema de calidad y su implementación.
2. Conocer las necesidades cambiantes de los clientes para hacer lo posible para alcanzarlas y superarlas.
3. Tener indicadores de desempeño de servicio.
4. Empoderar y motivar a los colaboradores pues con esto se están cumpliendo los requerimientos del cliente interno y que se verá reflejado en el servicio que se presta al cliente externo. (El empoderamiento consiste en hacer sentir a los empleados los dueños del proceso de calidad a la vez que están capacitados para ello).
5. Es importante hacer hincapié a todas las actividades que generen satisfacción en el cliente.
6. Administrar las relaciones con el cliente, es decir, que la organización nunca pierda el contacto con sus clientes y para ello se pueden realizar muchas actividades que hacen que se conozcan las expectativas de ellos.
7. Mejorar continuamente

Existen ciertas razones básicas para realizar una medición y así determinar la satisfacción al cliente:

- Conocimiento de las percepciones de los clientes. Esto permite saber que buscan los clientes por qué están en la empresa, por qué han cambiado de proveedor del servicio/producto, como se satisfacen mínimamente, como se superan expectativas y que los retiene en una empresa.
- Determinar qué es lo que los clientes desean. Es el resultado del conocimiento de las percepciones de los clientes porque al conocer cómo se sienten con el servicio entonces se identifica que es lo que realmente quieren.
- Cerrar brechas. Que es la diferencia entre lo que la empresa cree que está dando y lo que el cliente percibe que ha recibido.

- Permite revisar lo que la empresa espera obtener por medio de indicadores de desempeño basados en las expectativas y requerimientos de los clientes con el fin de mejorar la calidad y el servicio.
- Conocer el grado de satisfacción de los clientes permite el mejoramiento de desempeño que trae como consecuencia un incremento de las utilidades.
- La medición da a conocer el estado actual de la organización, es decir, saber cómo se están haciendo las cosas y para donde va con sus servicios.
- La medición es una herramienta indispensable para la mejora continua y permanente.

4.2 Decálogo de la Satisfacción del Cliente

Dice el Dr. Armand Feigenbaum "La calidad es lo que el cliente dice que es".

ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", que la define la Satisfacción del cliente como: la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos"

En el boletín 65 de satisfacción del cliente del Dr. Roberto Sciarron se hace referencia al decálogo de satisfacción: Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio.

En www.calidad-gestion.com.ar, en el boletín 65 sugiere algunos puntos importantes para lograr la satisfacción del cliente.

- 1. Compromiso con un servicio de calidad:** toda persona de la organización tiene casi la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.
- 2. Conocimiento del propio producto o servicio:** transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de éste.
- 3. Conocimiento de los propios clientes:** aprender todo lo que resulte posible acerca de los clientes para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos.
- 4. Tratar a las personas con respeto y cortesía:** cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado (e-mail, teléfono, personalmente, etc.).

5. **Nunca se debe discutir con un cliente:** desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a manejar soluciones y conflictos de manera adecuada. Muchos estudios demuestran que 7 de cada 10 clientes harían negocios nuevamente con las empresas que resuelven un problema a su favor.
6. **No hacer esperar a un cliente:** los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.
7. **Dar siempre lo prometido:** una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes. Si resulta inevitable un incumplimiento, se debe pedir disculpas y ofrecer alguna compensación.
8. **Asumir que los clientes dicen la verdad:** aunque en ciertas ocasiones parezca que los clientes están mintiendo, siempre se les debe dar el beneficio de la duda.
9. **Enfocarse en hacer clientes antes que ventas:** mantener un cliente es un reto para el hotel.
10. **La compra debe ser fácil:** la experiencia de compra en el punto de venta, página web, catálogo, etc., debe ser lo más fácil posible, y debe ayudar a los clientes a encontrar lo que está buscando.

4.3 Elementos que conforman la satisfacción y servicio al cliente.

La satisfacción del servicio al cliente cuenta con 3 elementos, que son:

1. El valor percibido: puede ser la base de la mayoría de las decisiones estratégicas, tales como posicionamiento en el mercado, desarrollo de productos, segmentación del mercado, precio, administración de canales, comunicaciones de mercadeo y gerencia de operaciones.

Valarie Zeithaml, indica que se pueden agrupar cuatro definiciones de valor de los consumidores:

- 1) Valor es precio bajo.
- 2) Valor es lo que yo quiero en un producto.
- 3) Valor es la calidad que yo alcanzo por el precio que pago.
- 4) Valor es lo que recibo por lo que doy.

Aunque la percepción de lo que se recibe varía entre consumidores (algunos pueden querer volumen, otros calidad, otros conveniencia), e, igualmente, lo que se da (algunos

se preocupan solamente por el dinero gastado, otros por el tiempo y esfuerzo invertidos), el valor representa un balance entre los componentes "dar" y "conseguir".

Zetihaml (1998) ; Swaddling, David C. & Charles Miller (2002) y EggerT Andreas & Ulaga Wolfgang. (2002) indican que:

“Valor Percibido por el Consumidor es la evaluación global por parte del mismo, de la utilidad y desempeño de un producto, con relación a la competencia, y basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da”.

Es importante mencionar los siguientes puntos:

- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Los determina el cliente, más no la empresa.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Se sustenta en las percepciones del cliente, y no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.



Figura No18 Niveles de satisfacción de los clientes.

Fuente: ww.alconet.com.ar/ISO/calidad003.html

2. Las expectativas, resultan de la perspectiva que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones que menciona *Kotler, Philip* y *Gary Armstrong* Fundamentos de marketing Octava edición Pearson Educación, México, 2008.

- Promesas de los competidores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Promesas de los competidores.
- Experiencias de compras anteriores

3. Los niveles de satisfacción, luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

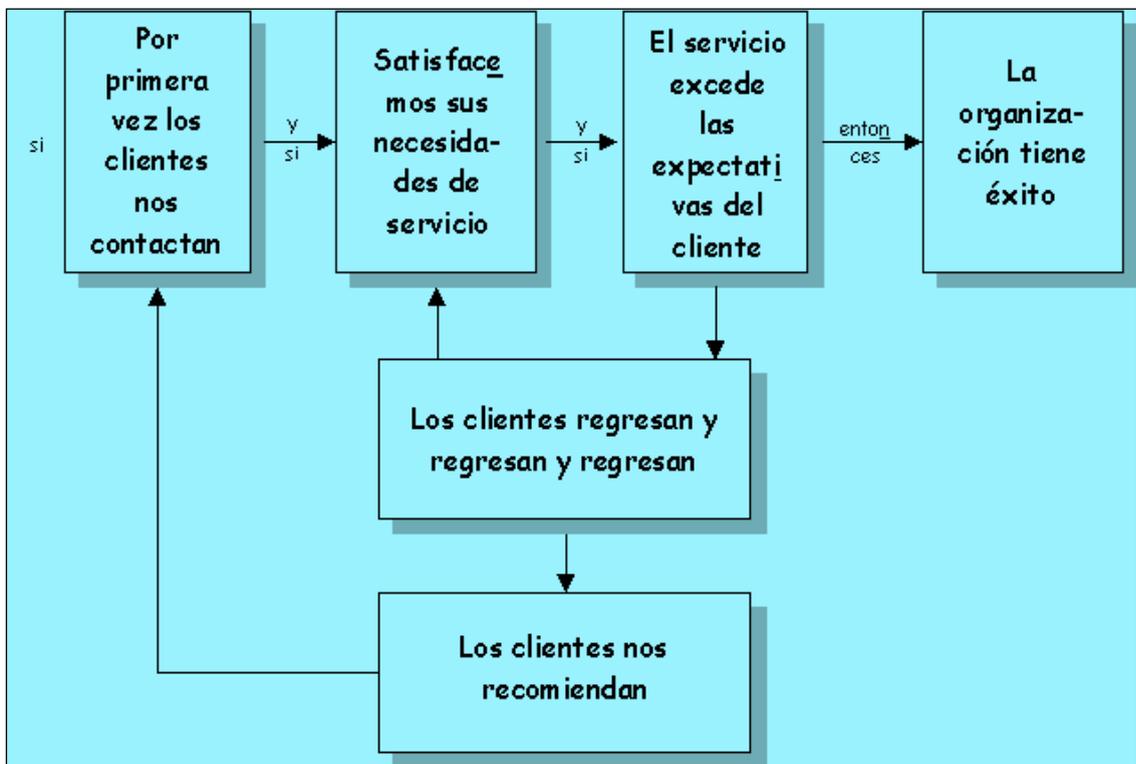


Figura No.19: Satisfacción de los clientes Buscando la satisfacción y lealtad de nuestros clientes.

Fuente: J.A. Leal

4.4 El Triángulo de Servicio

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben

interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. Es lo que señala Kart Albrecht (1985).

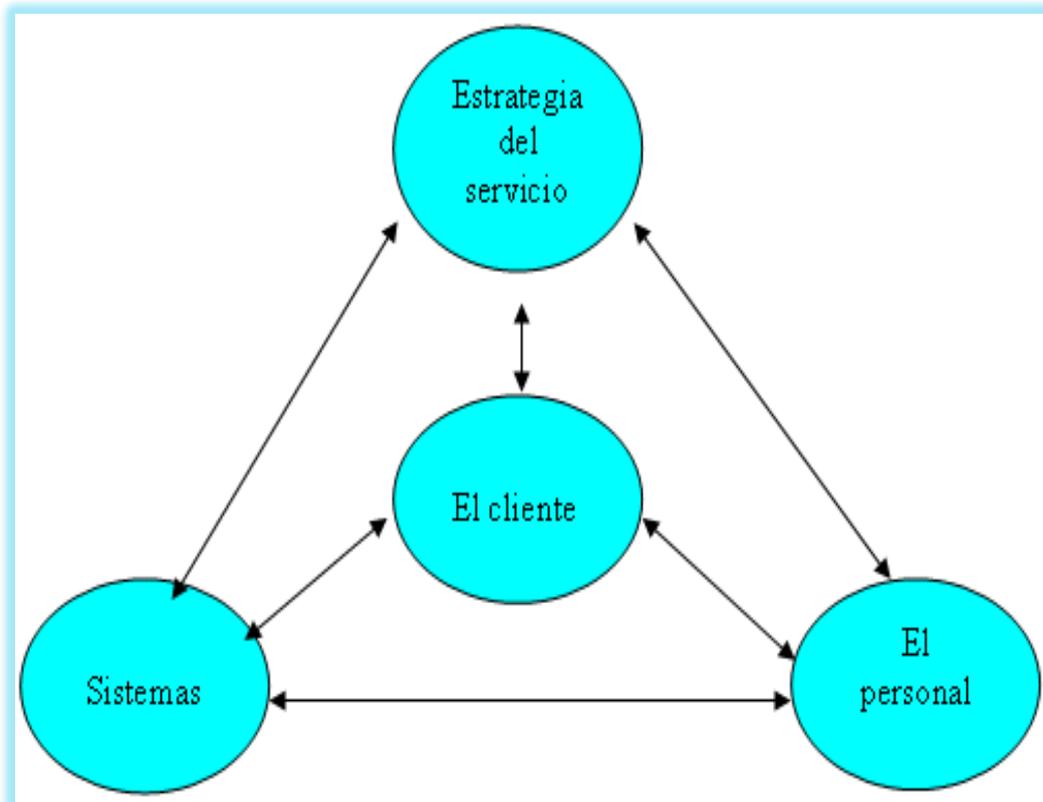


Figura No. 20: Triángulo de los servicios
Fuente: Kart Albrecht, Service América, 1985

Cliente: El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

Estrategia del servicio: Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de eficiencia.

Sistemas: Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

Personas: Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

Se puede medir el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente igualdad:

$$\text{Grado de Satisfacción} = \text{Valor Percibido} - \text{Expectativas}$$

Figura No. 21 Grado de Satisfacción

Fuente: Kotler y Armstrong, 8va Edición, Ed. Pearson.

El grado de satisfacción resulta del total del valor percibido menos las expectativas.

La administración debe tener la capacidad de encontrar el nivel correcto de las expectativas para conseguir el grado de satisfacción deseado.

El servicio al cliente es la disposición para servir a otros, y la atención al cliente es el trato que le brindamos.

Para brindar una atención de calidad existen algunas habilidades que son personales: amabilidad, respeto, sinceridad, cortesía, transparencia. Se debe contar con habilidades técnicas como: rapidez, eficiencia, eficacia y manejo correcto de la información.

En el libro "Alta Fidelidad" de Juan Carlos Alcaide (2002) se hace mención de los beneficios de una atención de calidad:

- * Lealtad de consumidores, amigos, clientes y usuarios.
- * Menores gastos en actividades de marketing

4.5 Encuestas a los huéspedes del hotel para evaluar la satisfacción percibida.

Existen algunos métodos para medir la satisfacción del cliente:

1. Buzón de sugerencias

2. Encuestas
3. Compradores espías
4. Análisis de clientes perdidos

En esta ocasión se ha escogido el método de la encuesta para medir la satisfacción del cliente con el fin de contar con información clara y directa de los clientes del hotel.

Según Naresh K. Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica

Indicadores de medición

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

INDICADORES DE MEDICIÓN DE SERVICIO AL HUÉSPED	
1.	Calidad del servicio
2.	Precios
3.	Seguridad para el pasajero y sus pertenencias
4.	Servicio al cliente
5.	Atención personalizada
6.	Información precisa y veraz otorgada al cliente
7.	Servicio de restaurante
8.	Limpieza del hotel
9.	Accesibilidad
10.	Herramientas del trabajo

Figura No. 22 Indicadores de medición de servicio al huésped

Fuente: Kotler y Armstrong, 8va Edición, Ed. Pearson.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación : Cuantitativa

Diseño de investigación	: Investigación no experimental transversal.
Nivel de investigación	: Explicativo (relaciones causa-efecto).
Población o universo	: Huéspedes de hoteles en Quito.
Muestra	: Huéspedes del Hotel Embassy 47 personas.

DISCUSIÓN: La base del éxito de una empresa que brinda servicios es sin duda contar con clientes satisfechos, para eso se requiere cautivar el corazón de sus clientes tal como lo indica Brian Clegg en su libro. Es importante brindar experiencias memorables a través de mimar, sonreír y satisfacer sus deseos. Es importante que se facilite una gran variedad de canales para que la compra de servicios, solicitar información, medios para reflejar las quejas o reclamos.

VER ANEXO 2 (Modelo de Encuesta)

4.5.1 Tabulación y Análisis de resultados.

El diagnóstico de situación actual tiene como objetivo poner de manifiesto la importancia del mismo a efectos de definir la dirección del cambio, y principalmente conocer en forma cualitativa y cuantitativa la realidad de la empresa para tomar conocimiento de las causas que ocasionaron los problemas, plantear alternativas de solución a las restricciones y perfeccionar los aspectos positivos de la gestión.

Tabulación:

1. En las personas que realizaron la encuesta señalan que:

- a. El 60% señala que es poco satisfactoria la estadía
- b. Un 25% nos indica que es satisfactoria, y
- c. Un 15% que es muy satisfactoria.

Se concluye en base a los resultados que los clientes del Hotel no se encuentran satisfechos debido a:

- ✓ Calidad del servicio recibido
- ✓ No reciben información del personal que los recibe
- ✓ Los precios de los servicios incrementan constantemente

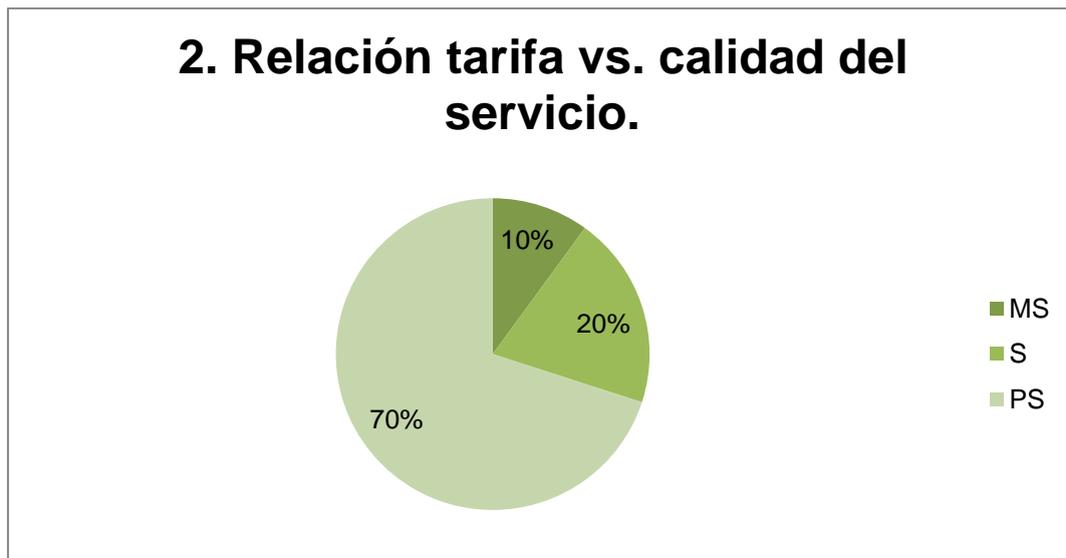
- ✓ Cambios de administración



2. Del total del personal encuestado indica lo siguiente.

El 70% del personal encuentra poco satisfactorio la relación tarifa vs. calidad del servicio porque no reciben el nivel de servicio acorde a los constantes incrementos en los precios.

Un 20% nos indica que es satisfactorio, y el 10% que es muy satisfactorio lo cual señala que los clientes perciben en forma negativa los cambios suscitados.

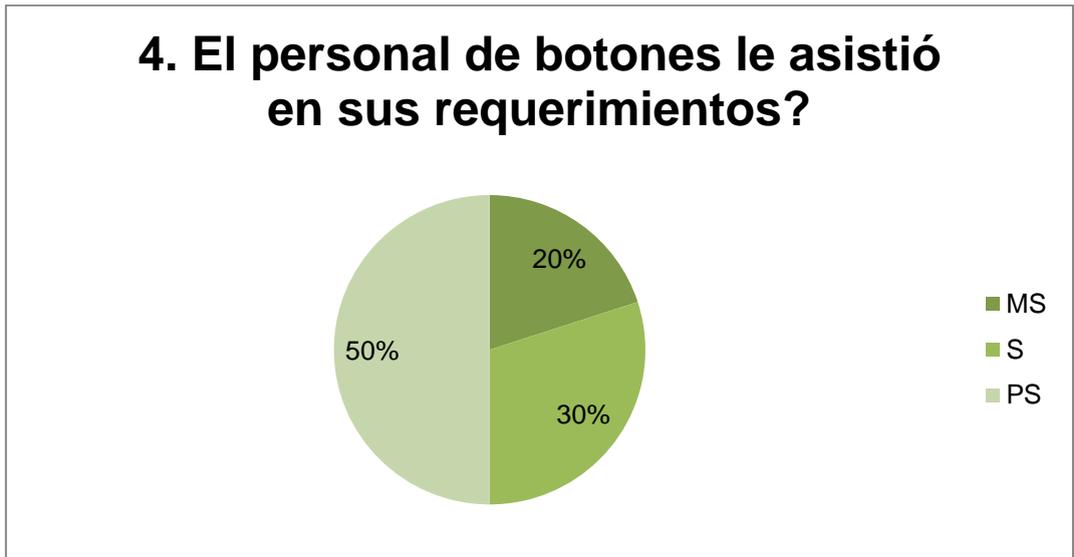


3. En las personas que realizaron la encuesta el 85% señala que es poco satisfactorio el no contar con servicio de seguridad las 24 horas en el establecimiento puesto que por el sector denominado la zona rosa se necesita resguardo para evitar inconvenientes al

ingreso o la salida. Un 15% nos indica que es satisfactorio y un 5% que es muy satisfactorio porque solo en determinadas circunstancias tuvieron servicio de seguridad.



4. El 50% de los clientes señaló el personal del área de botones no le asistió en sus requerimientos, un 30% indicó que es satisfactoria la atención del personal y el 20% siente un nivel muy satisfactorio. Estos resultados reflejan que el personal de botones está brindando asistencia a los clientes sin embargo se requiere reforzar en algunos aspectos para mejorar la consideración de los clientes.



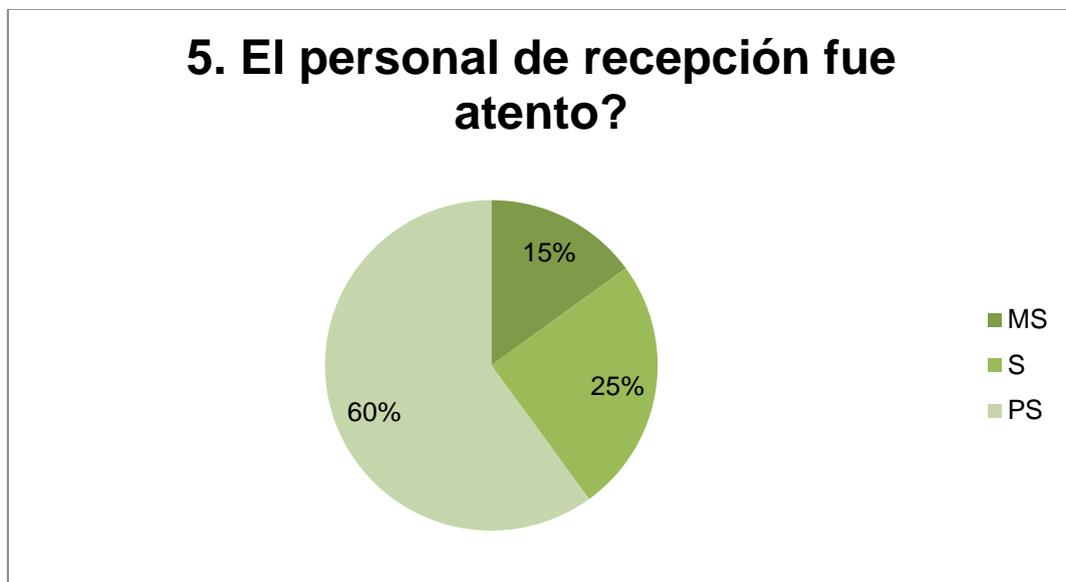
5. Del total de las personas encuestadas:

a. El 60% respondió que es poca satisfactoria la atención del personal de recepción.

- b. Un 25% nos indica que es satisfactoria, y
- c. EL 15% señala que es muy satisfactoria.

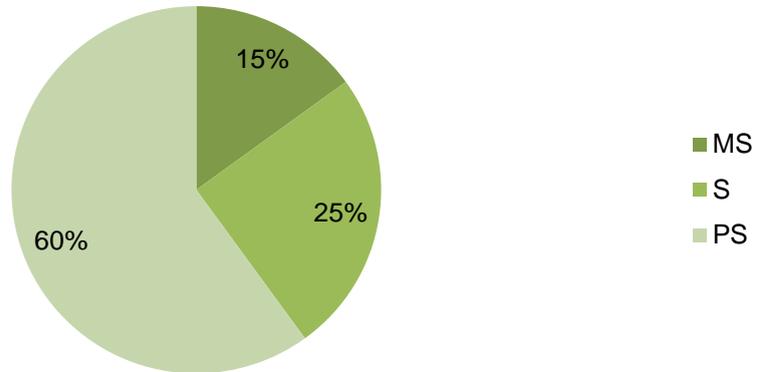
Estos resultados se dan por los siguientes factores:

- ✓ Falta de atención personalizada
- ✓ Rotación constante del personal
- ✓ El personal no se encuentra totalmente satisfecho
- ✓ El personal realiza varias actividades



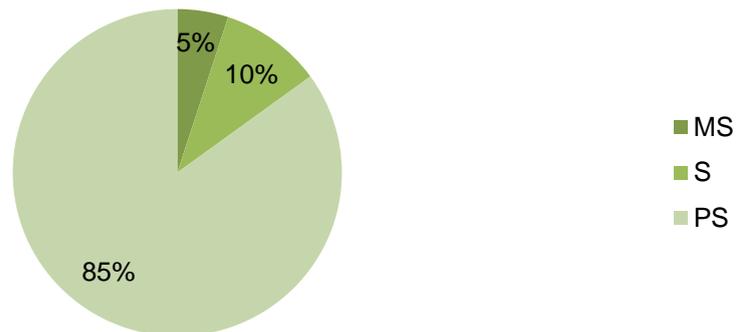
6. En las personas que realizaron la encuesta el 60% señala que su check in fue poco satisfactorio por la demora en la realización del mismo, un 25% nos indica que es satisfactorio y un 15% que es muy satisfactorio lo cual refleja la falta de atención y precisión en los procesos.

6. Su check in fue rápido y preciso.



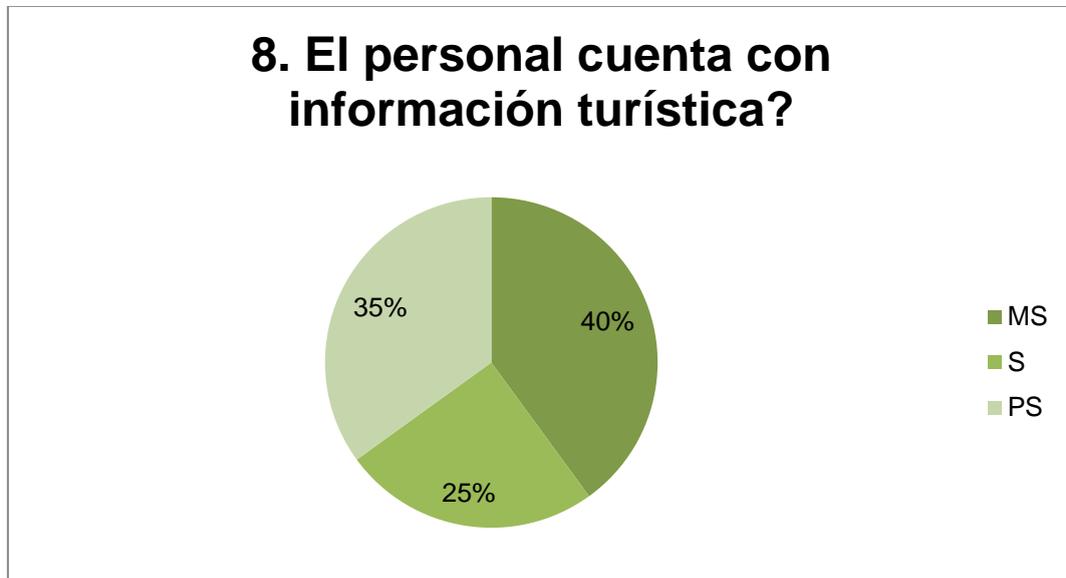
7. En las personas que resolvieron la encuesta el 85% señala que es poco satisfactoria la información que reciben de los servicios ya que el personal rota constantemente, un 10% nos indica que es satisfactoria y un 5% que es muy satisfactoria esto debido a que el personal no cuenta con información suficiente de los servicios del hotel.

7. En la entrega de su habitación le informaron los servicios?



8. Del total de las personas encuestadas 35% señalaron que es poco satisfactorio la información turística que brinda el personal porque no tienen guías actualizadas ni conocimientos de las programaciones de eventos turísticos, un 35% nos indica que es

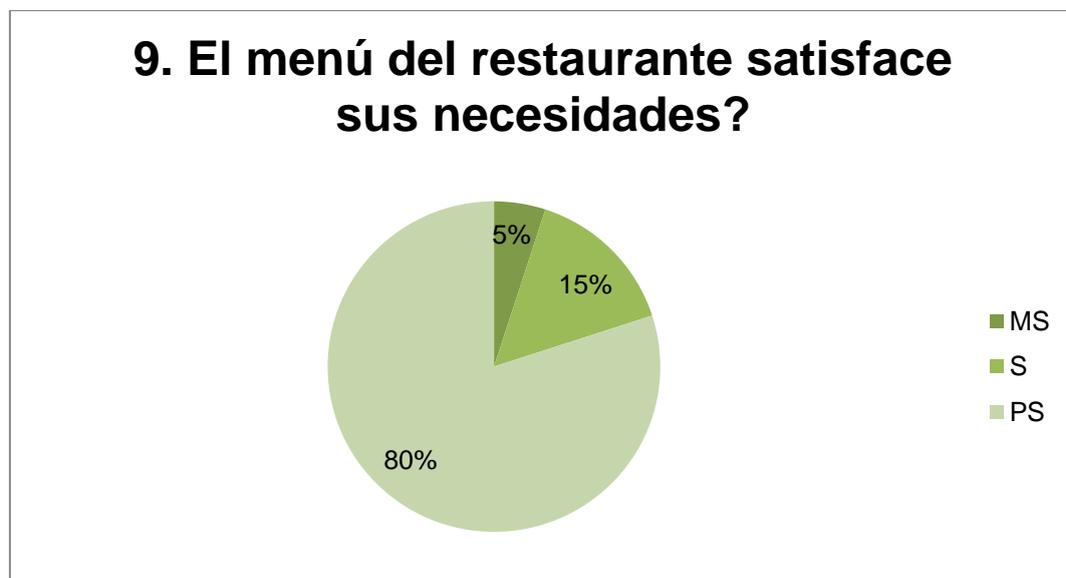
satisfactoria y un 40% que es muy satisfactoria la información de restaurantes, museos, transporte turístico, entre otros.



9. En las personas que realizaron la encuesta el 80% señala que es poco satisfactorio el menú del restaurante, un 15% nos indica que es satisfactoria y un 5% que es muy satisfactoria.

Esto se presenta debido a que:

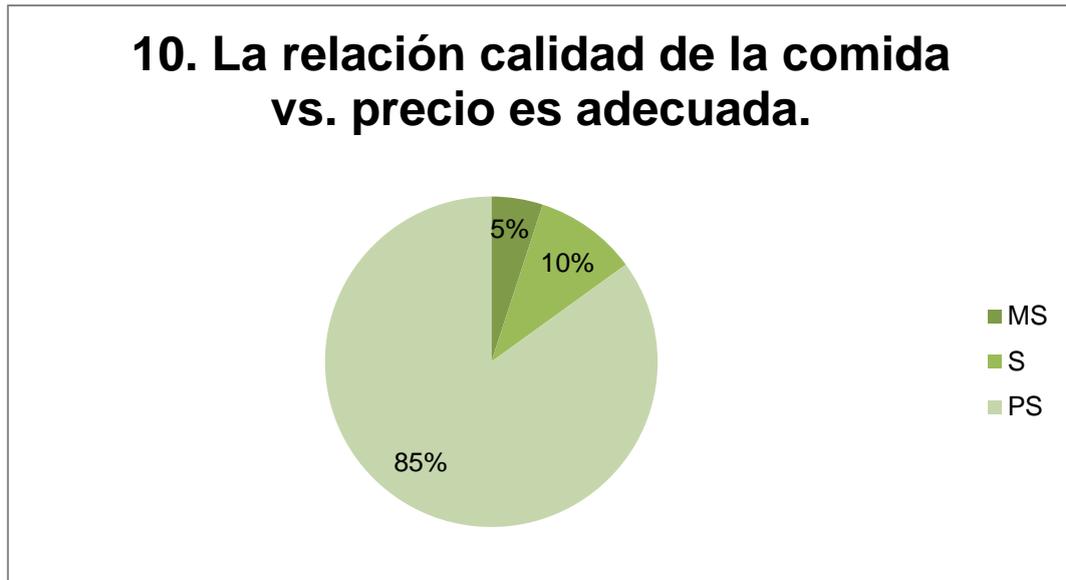
- ✓ El menú ha sido cambiado
- ✓ Los precios han variado
- ✓ Se han eliminado menús de frecuente rotación



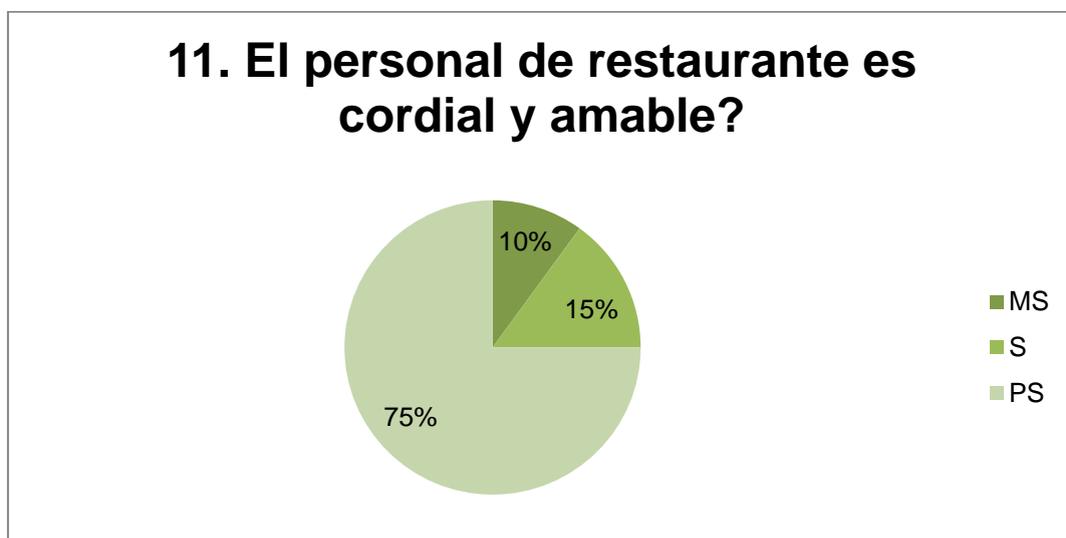
10. El personal señaló en un 85% que la calidad vs. precio es poco satisfactoria, el 10% señala que es satisfactoria y el 5% dice que es muy satisfactoria.

Esto se da debido a:

- ✓ La calidad de la comida ha disminuido.
- ✓ La cantidad de la comida se ha reducido.
- ✓ Los precios han tenido un incremento considerable en relación a la competencia.



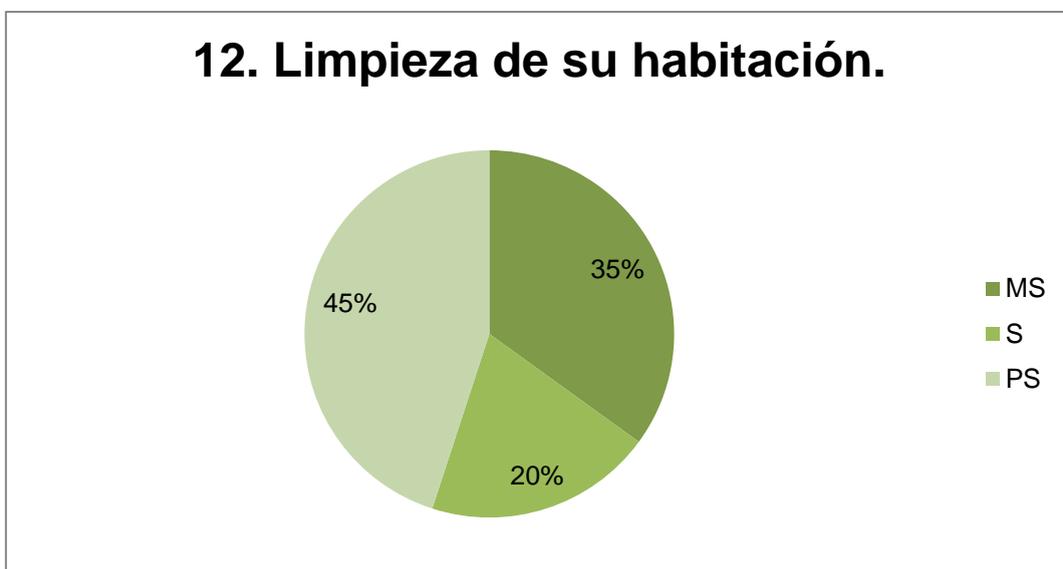
11. En las personas que resolvieron la encuesta el 75% señala que el personal del restaurante es cordial y amable, un 15% nos indica que es satisfactorio y un 10% que es muy satisfactorio. Los resultados de la encuesta señalan falta de motivación en el personal para brindar un servicio adecuado y de calidad.



12. Del total de las personas encuestadas 45% indico que es poco satisfactoria la limpieza de la habitación, un 20% nos indica que es satisfactorio y un 35% que es muy satisfactoria.

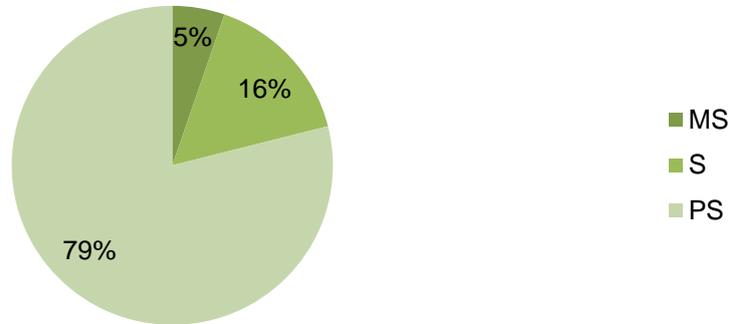
Esto se presenta debido a:

- ✓ El personal no cuenta con los implementos necesarios.
- ✓ No existe suficiente personal para brindar la atención en el momento que lo requieren.
- ✓ Los procesos no han sido ejecutados correctamente



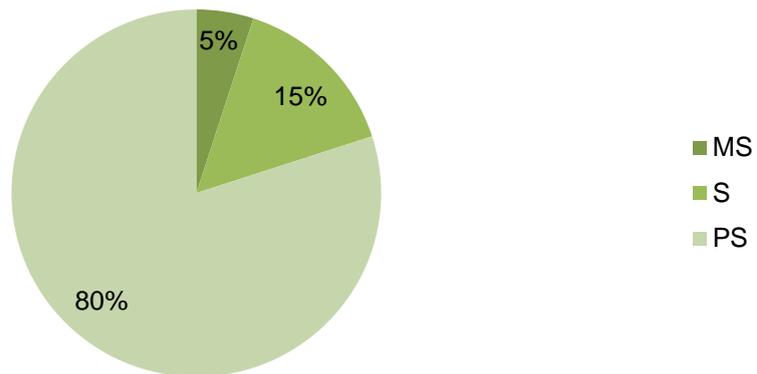
13. En las personas que realizaron la encuesta el 79% señala que es poco satisfactoria la facilidad para realizar una reserva, un 16% nos indica que es satisfactoria y un 5% que es muy satisfactoria. Esto refleja la falta de procesos y tecnología actual para atender el ingreso de reservas de manera efectiva.

13. Facilidad para realizar su reserva.



14. Los huéspedes señalaron en un 80% que las facilidades tecnológicas son poco satisfactorias, el 15% señala que es poco satisfactorio y el 5% dice que es muy satisfactoria. Estos resultados nos indican que el Hotel Embassy el área tecnológica es obsoleta, las máquinas y equipos no cuentan con recursos actualizados de programas de redes sociales, skype, videoconferencias, entre otros

14. Facilidades tecnológicas



15. Del total de las personas encuestadas 75% respondió que es poco satisfactoria el servicio de la habitación, un 25% nos indica que es satisfactorio y tan solo un 15% señala que es muy satisfactorio.

- ✓ El personal no se encuentra capacitado.
- ✓ El personal se encuentra desmotivado en atención a los clientes.
- ✓ La falta de capacitación en el personal denota cierto descuido emotivo.

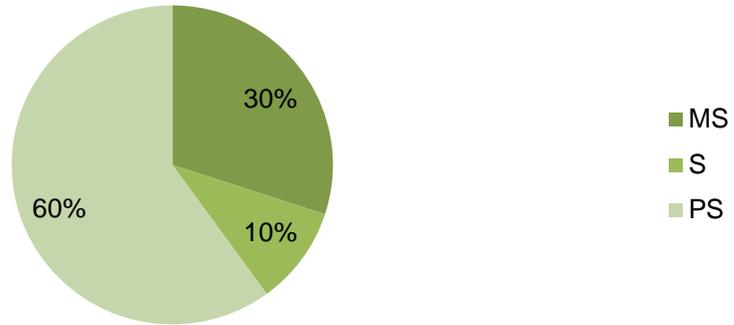


16. En las personas que realizaron la encuesta el 60% señala que la información sobre eventos es poco satisfactoria, un 10% nos indica que es satisfactoria y un 30% que es muy satisfactoria.

Estos resultados señalan:

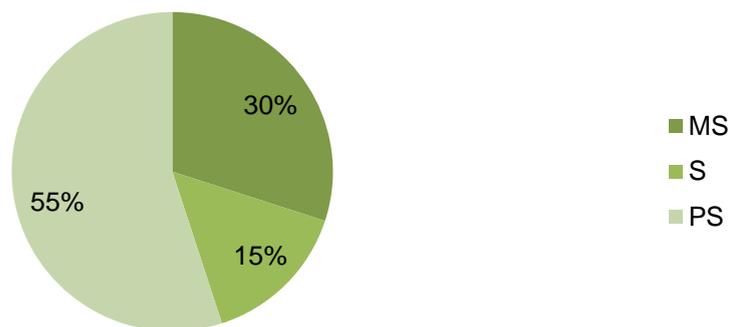
- ✓ No existe una dirección en el área de eventos.
- ✓ La información y procesos de ésta área no han sido enfocados de manera correcta.
- ✓ El personal rota frecuente.

16. Le informaron sobre el área de Eventos?



17. En las personas que resolvieron la encuesta el 55% señala que es poco satisfactoria la limpieza de las áreas comunes, un 15% nos indica que es satisfactoria y un 30% que es muy satisfactoria. Estos resultados reflejan que el personal no cuenta con las herramientas necesarias, no existe la supervisión adecuada y hay falta de cooperación con las áreas de apoyo.

17. Las áreas comunes se encuentran limpias?



18. Del total de las personas encuestadas 70% dio como resultado que es poco satisfactorio el nivel de complacencia de los servicios del hotel, un 20% nos indica que es satisfactoria y un 10% que es muy satisfactoria.

- ✓ Los clientes no se encuentran satisfechos con los servicios.
- ✓ Los estándares de servicio al cliente son eficaces en la competencia.
- ✓ Variación constante en precios, servicios y personal.

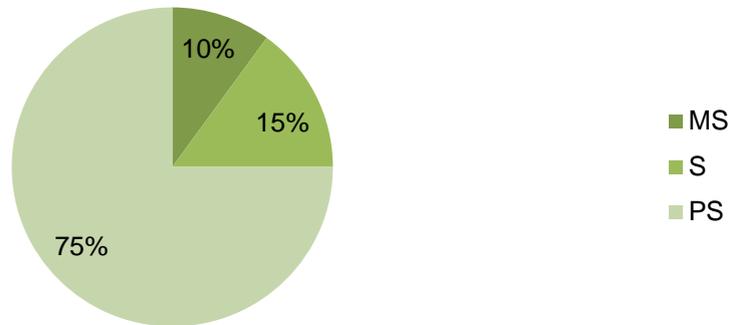


19. En las personas que realizaron la encuesta el 75% señala que es poco satisfactorio el nivel de satisfacción con relación a la calidad del hotel, un 15% nos indica que es satisfactoria y un 10% que es muy satisfactoria.

En cuanto a estos resultados se puede observar:

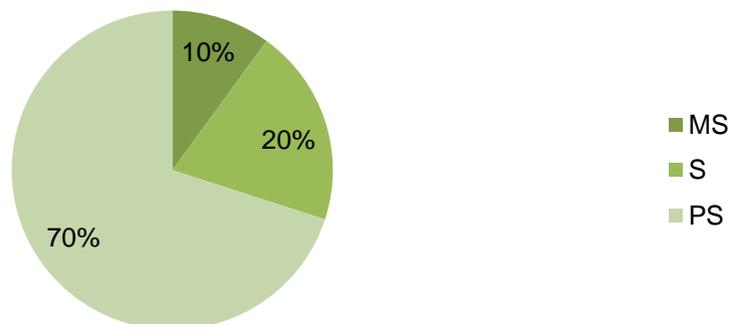
- ✓ Los clientes señalan que la categoría del hotel no corresponde al servicio que reciben.
- ✓ Los clientes indican que el personal desconoce en algunos casos los servicios y por lo tanto no tienen una buena predisposición.
- ✓ El nivel de los precios se encuentran elevados para un hotel de la categoría de 4 estrellas.

19. Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad el hotel?



20. Los huéspedes señalan en un 70% que el hotel no cumple las expectativas, el 20% señala que es satisfactorio y el 10% dice que es muy satisfactorio debido a que la ubicación del hotel no permiten un descanso adecuado por el ruido de la zona, no cuenta con el personal suficiente, el personal no brinda un servicio satisfactorio, no existe variedad en el menú del restaurante y la tecnología respecto a la conexión de internet no es eficaz.

20. El hotel cumple sus expectativas.



CAPÍTULO V

5. Propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad del Hotel Embassy

5.1 Introducción a la propuesta de mejora

Es importante desarrollar un proceso para implementar una propuesta de mejora empezando por los niveles más altos para realizar un cambio de mentalidad en ellos así como en sus colaboradores.

Actualmente se están difundiendo cada vez más los conceptos al igual que sistemas de calidad basándose en normas vigentes.

La implementación de una propuesta de mejora para un sistema de calidad se trata de conocer las condiciones reales de operación así como las limitaciones. El desarrollo es un proceso que implica cambios y crea una cultura que convierta a la calidad en valor permanente de la empresa.

Analizar factores como el cambio constante del personal, la temporalidad de operación, el nivel de liderazgo de sus administradores, etc. que pueden prolongar la asimilación del proceso, siendo conveniente plantearse e ir cumpliendo metas de corto plazo, en lugar de objetivos de largo plazo.

En un ambiente de calidad, la identificación y resolución de problemas debe ser la práctica habitual en el trabajo cotidiano.

Los pasos a seguir para la resolución de un problema pueden establecerse con el ciclo PHVA de mejora continua. (Deming, 1950) <http://www.inqualitas.net/articulos/tecnicas-basicas-para-la-gestion-de-la-cali-dad>

1. Encontrar un problema

Puede ser muy útil hacerse estas preguntas:



Figura No. 23: Ciclo PHVA de Mejora Continua.
Fuente: Mejora Continua Deming, 1950

2. Identificar las posibles causas del problema
3. Seleccionar las causas que parecen más importantes
4. Fijar la solución al problema

Aquí se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Impacto o eficacia de la medida adoptada en la resolución del problema.
- ✓ Coste de la solución.
- ✓ Tiempo de implantación.
- ✓ Relación coste/beneficio.

5. Implantar la solución

- ✓ Diseñar los nuevos procesos.
- ✓ Modificar las instalaciones o adquirir unas nuevas.
- ✓ Revisar las necesidades del personal.
- ✓ Aportar los recursos materiales necesarios.
- ✓ Analizar los nuevos parámetros a controlar y diseñar los procedimientos de control.

6. Comprobar los resultados obtenidos

En este paso se debe verificar si las medidas tomadas dieron el resultado esperado.

7. Aplicar cambios

Una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplican los cambios necesarios a toda la organización y se documenta el sistema.

Es importante tener un ciclo de mejora continua.

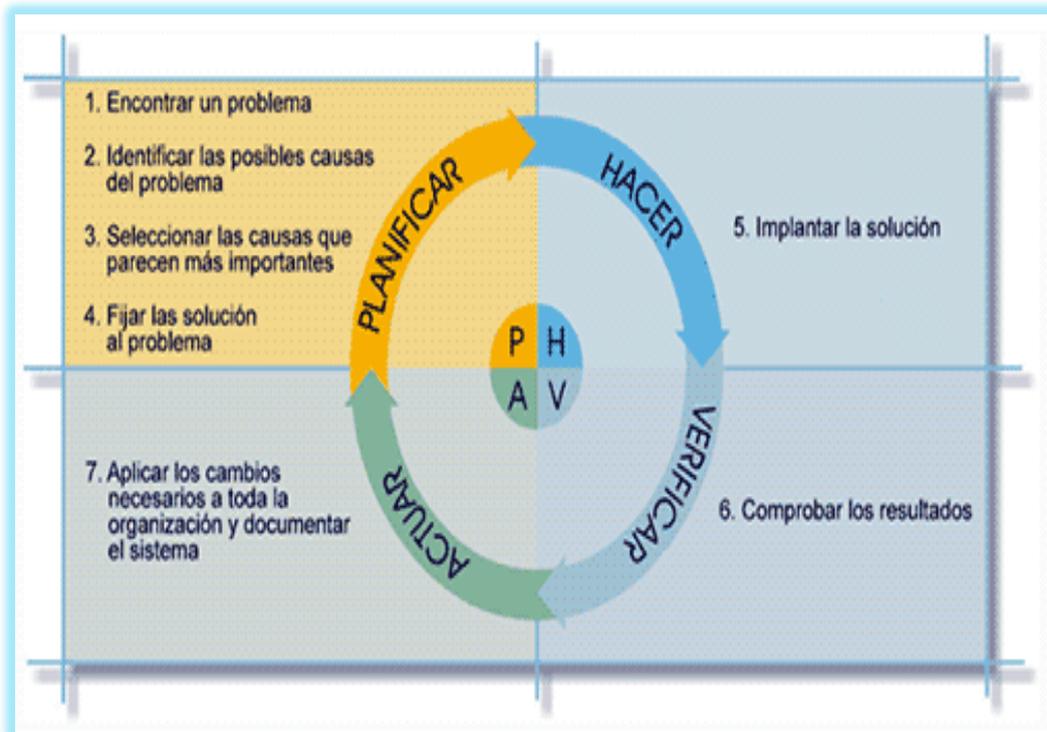


Figura No. 24: Ciclo de mejora continua PHVA
 Fuente: Mejora Continua Deming, 1950

5.2 Implementación de la propuesta de mejora.

Los beneficios de la mejora de la calidad se acumulan de manera constante cuando una organización realiza proyectos y actividades para la mejora de la calidad en una serie de pasos consistentes y disciplinados basados en la recolección y el análisis de datos.

El sistema de gestión de calidad del Hotel Embassy tiene un proceso detallado para las funciones de las diferentes actividades de cada área.

Cuando se implementa un sistema de calidad, la gerencia de una organización debe asegurarse que el sistema facilitará y fomentará la mejora continua de la calidad. Schrolder (1992) dice: “calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente”

5.3 Qué es el plan de mejora?

En la guía para elaborar procesos de mejoramiento. (UTCP 2010) dice que: El plan de mejora es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades.

Un plan de mejoras elaborado de una manera organizada tiene algunos puntos importantes para que sea claramente percibida por la comunidad interna y la sociedad en general. (Universidad de Antioquia, 2005)

- a) Prioriza y planifica las acciones de mejora.
- b) Asegura su implementación, monitoreo y seguimiento.
- c) Garantiza el incremento de la calidad en el establecimiento.

Es importante considerar el siguiente esquema de investigación:

Tabla No. 1: Esquema de investigación para la Propuesta de Mejora.

Instrumentos	Objetivos	Resultados
Análisis de la organización del Hotel Embassy.	Evidenciar estructura de la organización.	Se presenta la estructura organizacional del Hotel Embassy.
Documentos normas iso	Mencionar las normas ISO para los procesos del hotel.	Revisión de la calidad y las normas ISO en la hotelería. Aplicación de las normas 9000, 9001 y 9004 según el plan requiera.
Encuesta al personal	Analizar mediante una encuesta el ambiente laboral.	Identificación de las áreas de mejoramiento para conseguir un ambiente laboral agradable.
Encuesta a los clientes	Determinar mediante una encuesta la satisfacción del cliente.	Medición de la percepción de la satisfacción del servicio recibido por los clientes del hotel.

Propuesta de mejora	Proponer una propuesta de mejora.	Implementación de una propuesta de mejora para el cumplimiento de objetivos.
----------------------------	-----------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

5.3.1 Metas

1. Identificar el área de mejora

El sistema de gestión de calidad del Hotel Embassy.

2. Formular el objetivo

Priorizar y planificar las acciones de mejora, implementar y brindar seguimiento para la propuesta de mejora del sistema de gestión de calidad del Hotel Embassy.

3. Detectar las áreas de oportunidad

Aplicación de encuestas para detectar las áreas de oportunidad.

4. Seleccionar las acciones de mejora

Mediante los resultados de la aplicación de encuestas realizadas para elaborar las acciones correctas.

5. Realizar una planificación

Establecer las fases para el proceso de implantación de la propuesta.

6. Seguimiento a la propuesta de mejora

5.4 Fases del proceso de implementación de la propuesta de mejora

La gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración (2002), plantea un esquema de sistema de calidad en base al cual se planteará la propuesta de mejora considerando aspectos prácticos que faciliten su aplicación:

5. 5. Desarrollo de las fases

5.5.1 Etapa de Planificación

- Información y documentación sobre sistemas de Calidad.

Las fuentes de información y formación se revisan como textos, guías prácticas, eventos de capacitación, visitas a negocios de la misma línea, que han desarrollado programas de calidad y otros. El hotel Embassy cuenta un sistema de gestión de calidad que cuenta con un manual de calidad que es aplicado por una consultora externa.

- Diseño de una metodología de comunicación interna.

En la mayoría de establecimientos de hotelería en la ciudad de Quito, no existe comunicación interna, esto se debe al tipo de administración con la que se maneja cada uno. En los hoteles en un 90% promedio se trabaja con personas por lo que debe existir un liderazgo a nivel de los directivos para que a través de los medios necesarios se diseñe una metodología de comunicación que resulte eficaz para el contacto entre jefes, personal, y, todos los colaboradores.

El tipo de comunicación interna debe ser horizontal porque permite la unión del área y además el intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Permite a los departamentos consultar y acordar criterios de trabajo, mejorar las relaciones humanas y reforzar el sentimiento de equipo. Es importante poder compartir información y conocimiento, fomentar la cultura de cooperación, recabar información para coordinar y avanzar proyectos, trabajos, y tareas. La meta principal es cumplir los objetivos de las áreas y como consecuencia los del negocio.

Los medios con los que se inicia el flujo de mensajes son:

1. Las reuniones departamentales con diferentes fines: informar, recibir aportes, dar soluciones, coordinar trabajos, entre otros.
2. Los equipos de trabajo con diferentes fines: investigar, vender, innovar, etc.
3. Las redes sociales corporativas
4. Los correos electrónicos

Además se organizarán reuniones periódicas donde se converse con los empleados, se resuelvan inquietudes, se manifieste aciertos y errores, y se dé un consenso de trabajo

en equipo. En éste tipo de reuniones el superior puede felicitar a un empleado por su buen desempeño en el trabajo, y al empleado que este fallando persuadirle de que puede mejorar, incentivarlo o apoyarlo en sus labores. Buscar conocer a la personas para mejorar el trato que se brinda.

Al mejorar el aspecto comunicacional se crea una cultura en la empresa que permita trabajar en un ambiente laboral agradable y contar con el conocimiento previo y fundamentado para llegar a las fuentes de información necesarias para el correcto desempeño de sus funciones.

5.5.2 Etapa de Diseño e Implementación

Inventario de documentación, equipamiento y materiales de toda la empresa.

Realizar inventarios físicos de toda la empresa, maquinarias, equipos, etc. con el fin de poderlos reconocer y tener esta información documentada para dar de baja, reparar, cambiar o renovar cuando sea necesario. Es un proceso en el cual se organiza a la empresa, en el que hay que tomar en cuenta lo que sirve y lo que no eliminarlo, con el fin de minimizar uso de espacios.

Formación de sensibilización, compromiso interno y externo.

Informar e involucrar a todo el personal del hotel Embassy sobre la importancia de ser parte activa del proceso de mejora de la calidad, propiciando el compromiso de todos.

Estrategia:



Figura No. 25: Comunicación interna –Directa

Fuente: Ministerio de relaciones laborales.

Para lograr el compromiso del personal y lograr la comunicación interna adecuada se es se realizan actividades como: talleres, charlas grupales e individuales, trabajo en equipo, dinámicas y encuentros para realizar lluvia de ideas.

Las actividades se realizan principalmente a través de la comunicación oral con apoyo muchas veces de elementos impresos, audiovisuales y las ideas que se generan para lograr sensibilizar a los receptores de los mensajes de control interno y lograr una mayor asimilación.

- Charla motivacional: informar al personal acerca de qué es y porque es importante la formación de sensibilización, compromiso interno y externo así como conocer las ventajas que esto trae; los principios y fundamentos básicos de control interno y fomentar su práctica. Las charlas se realizarán de manera periódica.
- Talleres de sensibilización: se organizan talleres de motivación, para informar y comprometer a todo el personal a colaborar con la propuesta de mejora. Los talleres se llevarán a cabo en la empresa de manera mensual para mantener el interés del personal.

Temas:

- Imagen personal
- Trabajo en equipo
- Programación neurolingüística
- Talleres de servicio al cliente
- Talleres de ventas

Acciones de información y sensibilización.

Desarrollo de material gráfico:

- Trípticos: con información relativa al proceso resaltando la relevancia para una gestión ética del plan.
- Afiches: en papel A4 a colores para publicarlos en las carteleras que se encuentran ubicadas en sitios estratégicos: área de ingreso del personal, área de vestidores, área

de casilleros, comedor y cocina, con la finalidad de generar expectativa e interés en las acciones emprendidas por el área que se encuentre a cargo.

Acciones de Fortalecimiento

- a) Realización de encuentros del personal para fortalecer la interacción y el trabajo del equipo.
- b) Participar activamente en eventos de turismo, charlas motivacionales, cursos de preparación que se efectúen en coordinación con el Ministerio de Turismo para reconocer la importancia de la participación activa en el desarrollo del país.

Al finalizar todo el proceso de sensibilización, se aplicará la misma encuesta realizada al personal para medir los cambios respecto a la información básica.

Desarrollo de una política de actuación en recursos humanos.

La empresa desarrolla una política para identificar el perfil del puesto y de la persona, la adecuación persona-puesto y evaluar el potencial del recurso humano creando estrategias de capacitación y desarrollo.

Asegurar que las necesidades de formación y cualificación de los empleados adscritos a los puestos que afectan a la calidad del servicio son cubiertas, y que se programan las acciones de cualificación necesarias para la adaptación al puesto de trabajo y conocimiento para el caso de empleados de nuevo ingreso y de temporada.

Es importante la inducción de nuevo personal a la empresa, para que se integre como un colaborador más, que se identifique con la misión y visión así como con la propuesta de mejora con el fin de conseguir un buen trabajo individual y en equipo, esto dará como resultado clientes satisfechos y el crecimiento de la empresa.

Es importante considerar una estrategia para la adecuación de la persona con el puesto, según Martha Alles en su libro Dirección Estratégica:

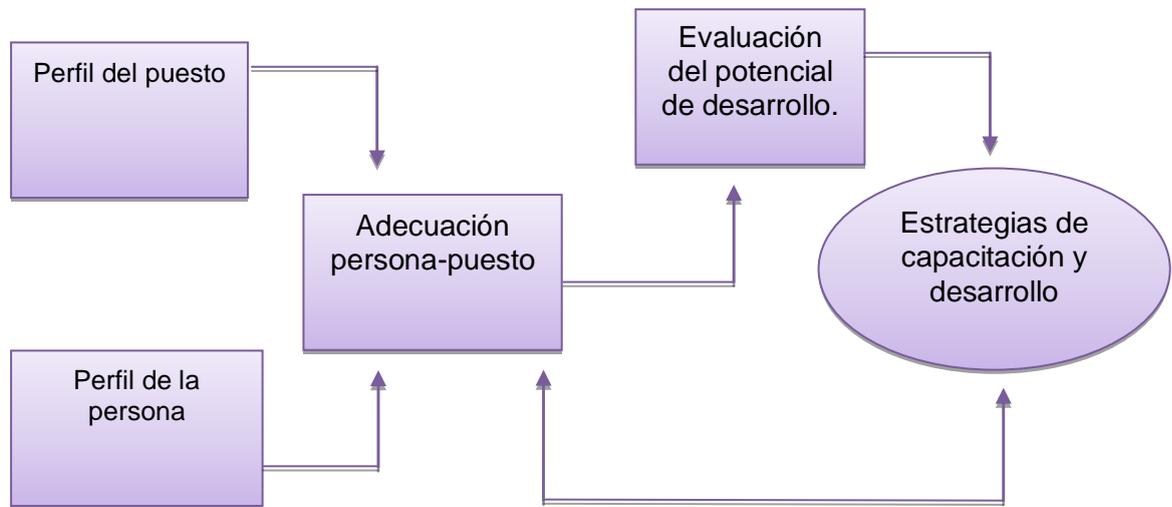


Figura No. 26 Adecuación Persona - Puesto
 Fuente: Dirección Estratégica Martha Alles de RRHH.

Definición del sistema documental y recogida de información.

Estructura Documentaria



Figura No. 27 Estructura Documentaria
 Fuente: Normas ISO 9001

Cumplimiento de los requisitos de la documentación.

REQUISITOS	VERIFICACIÓN
Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad.	El hotel cumple con este requisito.
Manual de la calidad.	El hotel cuenta con un manual sin embargo no se aplican correctamente los sistemas.
Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional.	El hotel cumple con los procedimientos del sistema.
Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.	Se definen los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros

Figura No. 28 Requisitos de la documentación

Fuente: Normas ISO 9001

Se realiza las siguientes actividades:

- Compartir la información con todos los colaboradores así como con los proveedores y clientes de la empresa.
- Utilizar el manual de calidad del hotel y sociabilizar la información que describe cuáles y cómo se realizan las actividades dirigidas al cliente para ponerlas en práctica en forma inmediata.
- Reportar en el registro de calidad el cumplimiento de las actividades descritas en el sistema de gestión de calidad.
- Aplicar la tecnología en toda la empresa para ahorrar espacio y contar con información ordenada.

Formación Técnica en calidad.

Es necesario capacitar a los colaboradores:

- ✓ Temas de calidad
- ✓ Trabajo en grupos
- ✓ Solución de problemas
- ✓ Mejora continua, entre otros.

Esto permite una mejor implantación del sistema de calidad en la empresa.

Cursos de Capacitación

Se capacitará a todo el personal en temas referentes a su trabajo para un mejor desempeño.

La cámara de turismo de Pichincha CAPTUR brinda cursos de manera continua los mismos que se encuentran planificados para el siguiente año para el primer semestre.

Participará la persona según el área que corresponde.

Calendario de capacitación de CAPTUR

A continuación la planificación para el primer semestre del año 2015.

2015			
ENERO			
TEMAS	HORAS	TIPO CURSO	FECHA
Elaboración de Paquetes Turísticos	15	Capacitación	Del 20 al 24 de Enero
Cocelería Innovadora	15	Capacitación	Del 27 al 31 de Enero
FEBRERO			
TEMAS	HORAS	TIPO CURSO	FECHA
Seguridad Alimentaria	15	Capacitación	
MARZO			
TEMAS	HORAS	TIPO CURSO	FECHA
Servicio al Cliente	15	Capacitación	17, 18, 19, 20 y 21 de Marzo
ABRIL			
TEMAS	HORAS	TIPO CURSO	FECHA
Bartender Profesional	330	Profesional	Del 21 de Abril al 16 de Julio
MAYO			
TEMAS	HORAS	TIPO CURSO	FECHA
Ayudante de Cocina	309	Profesional	Inicia en Mayo

Figura No. 29: Calendario de Cursos

Fuente: CAPTUR

Implementación de la Propuesta de mejora del sistema de calidad

En esta fase del proyecto es muy importante la gestión de la dirección ya que es mediante el ejemplo que ésta instruya al resto de cómo seguir los procedimientos para que los colaboradores vayan adoptando, poco a poco, pero sin pausa, los mismos.

Es una etapa en la cual permite reconocer que los cambios a la primera versión del sistema documental son necesarios, el mismo que se irá renovando con el tiempo.

Para realizar la implantación del sistema de calidad se recomienda que sea de manera paulatina para evitar una implantación superficial.

Tabla No. 2: Implementación de la propuesta de mejora del servicio

Expectativas	Propuesta	Acciones	Responsable	Desarrollo
Estadía satisfactoria.	Lograr un cliente satisfecho	Mejorar el servicio	Áreas operativas	Mensual
Tarifa vs Calidad	Analizar la competencia	Ejecutar estrategias.	Gerencia Ventas Recepción	Trimestral
Servicio de los botones	Capacitar y mantener un estándar	Ejecutar	Recepción	Trimestral
Actitud de servicio de los recepcionistas	Mejorar actitud	Motivar al personal	Recepción	Mensual
Check in eficaz	Capacitar en técnicas de check in	Ejecutar	Recepción	Bimestral
Entrega de la habitación- área de botones	Capacitar y mantener un estándar	Ejecutar	Recepción	Bimestral
Servicio de información turística	Capacitar al personal en información turística	Ejecutar	Recepción	Trimestral
Menú del restaurante	Buscar más proveedores de comidas y bebidas.	Contactar con nuevos proveedores.	Alimentos y Bebidas	Semestral
Calidad de la comida vs. precio	Diversificar opciones para los clientes.	Realizar un menú con las preferencias de los clientes.	Alimentos y Bebidas	Trimestral
Servicio del personal de restaurante	Capacitar al personal en mejorar el servicio.	Ejecutar	Alimentos y Bebidas	Bimestral
Limpieza de su habitación	Realizar un proceso y estandarizarlo.	Ejecutar	Ama de llaves	Anual.
Reservas	Realizar un proceso y estandarizarlo.	Ejecutar	Recepción	Anual.
Facilidades tecnológicas	Renovar los equipos obsoletos.	Incluir en el plan de inversiones y reposiciones.	Administración	Anual.
Servicio de ama de llaves	Mejorar actitud	Motivar al personal	Ama de llaves	Mensual
Ventas y Eventos	Crear paquetes acorde a la competencia.	Dar a conocer a los clientes los paquetes de eventos.	Ventas	Trimestral
Limpieza general	Adquirir productos nuevos.	Implementar procesos para utilizar los nuevos productos.	Ama de llaves	Anual.
Satisfacción del servicio del hotel	Plan de mejora	Implementar en su totalidad el plan de mejora.	Administración	Anual.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 3: Implementación de la propuesta de mejora del ambiente laboral

Expectativas	Propuesta	Acciones	Responsable	Desarrollo
Satisfacción del personal	Tener un personal satisfecho	Conocer las necesidades del personal.	Recursos Humanos	Bimestral
Motivación para realizar el trabajo	Motivar al personal	Mejorar la comunicación	Recursos Humanos	Mensual
Capacitación	Planes de desarrollo laboral	Realizar un plan de desarrollo para cada empleado	Recursos Humanos	Anual.
Incentivos	Planes de incentivos	Desarrollar objetivos mensuales para que el personal los cumpla	Recursos Humanos	Trimestral
Remuneración	Revisar los planes salariales	Equiparar los salarios	Administración y Recursos H.	Anual.
Relación compañeros	Motivar al personal	Mejorar la comunicación	Recursos Humanos	Mensual
Herramientas para el trabajo	Renovar los equipos obsoletos.	Incluir en el plan de inversiones y reposiciones.	Administración	Anual.
Horarios de descanso	Incrementar el personal en las áreas que se requiera por horas.	Ejecutar	Administración y Recursos H.	Mensual
Socializar planes de la empresa	Canal de comunicación	Mejorar la comunicación	Administración y Recursos H.	Trimestral
Descanso durante horas laborales	Seguridad Industrial	Ejecutar	Administración y Recursos H.	Semestral
Proceso organizado del trabajo	Realizar un proceso y estandarizarlo.	Ejecutar	Todo el personal	Anual.
Ambiente laboral satisfactorio	Plan de mejora	Implementar en su totalidad el plan de mejora.	Administración y Recursos H.	Anual.

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Expectativas
- ✓ Propuestas
- ✓ Acciones
- ✓ Responsable

* Mantenimiento de los beneficios.- Una vez que la mejora de la calidad ha sido confirmada, se necesita mantenerla. Esto involucra un cambio de especificaciones, procedimientos, prácticas de operación y administrativos, recibieron la forma en educación y capacitación necesarias. Asegurar que estos cambios se convirtieran en parte integral del contenido del trabajo de todos los involucrados. El proceso de mejora necesita entonces de control en su nuevo nivel de desempeño.

* Continuación de la mejora.- Si se obtiene la mejora deseada, se debe seleccionar e implementar las actividades de la propuesta de mejora. Dado que las mejoras en la calidad siempre son posibles, un proyecto o actividad de mejora de la calidad puede repetirse basándose en nuevos objetivos. Se establecen prioridades y se asigna límites de tiempo para cada proyecto o actividad.

5.5.3 Etapa de seguimiento para la mejora continua.

Control de Calidad.

Una vez implementada la propuesta de mejora en la empresa, es necesario programar ciertos controles, con el fin de verificar el correcto funcionamiento del mismo.

Entre los controles de calidad tenemos:

- ✓ Control de registros
- ✓ Control de indicadores
- ✓ Auditorías internas
- ✓ Condiciones adversas de la calidad

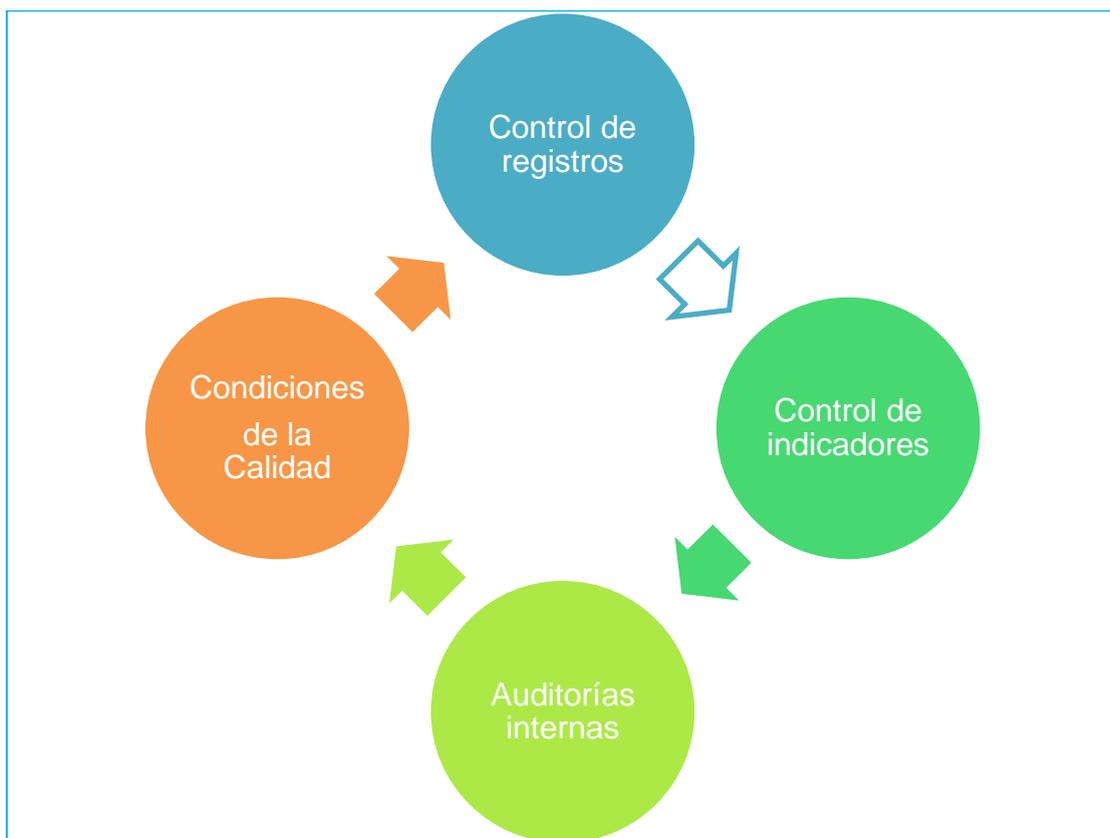


Figura No. 30: Controles básicos de calidad.

Fuente: http://www.redeuparc.org/sistema_calidad

El Hotel Embassy ha establecido y mantiene procedimientos documentados para controlar todos los documentos y datos relacionados. Los controles se extienden a las

fases de revisión y aprobación, distribución, cambios y archivo de documentos obsoletos. Los documentos de referencia se encuentran disponibles en aquellos puntos en los que serán utilizados, los mismos son revisados y aprobados por personal autorizado previamente a su emisión.

Las responsabilidades de revisión y aprobación están establecidas para todos los documentos. Los documentos obsoletos que se conserven son identificados como tales para evitar su distribución y su uso indebido.

Los indicadores de calidad evalúan continua y permanentemente los estándares para detectar el trabajo, y controlar los niveles de calidad mediante la obtención de datos y resultados matemáticos. Es necesario mantener un seguimiento de los indicadores ya que tal vez, sea necesario eliminar o aumentar algún otro, a la vez averiguar si el sistema progresa o no.

La auditoría interna se realizará inicialmente en forma trimestral para determinar si las mejoras implementadas son eficaces.

Se evalúa y determina el cumplimiento o incumplimiento de los estándares establecidos. El auditor ayuda a detectar las no conformidades detectadas en la auditoría, estableciendo un plazo y un método de resolución. Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

Las condiciones adversas a través del procedimiento de no conformidades identificará las condiciones adversas a la calidad, analizará y establecerá acciones correctoras y/o preventivas que aseguren el restablecimiento o el mantenimiento del nivel de calidad.

Se indicará las situaciones que el procedimiento debe contemplar en las que se pueden detectar fallos en el sistema de calidad, que como mínimo serán:

- Quejas o reclamaciones de los usuarios.
- Problemas imputables a fallos organizativos.
- Situaciones de mal funcionamiento de instalaciones o equipos.
- Situaciones de niveles de prestación de los servicios sistemáticamente inferiores a los establecidos.
- Dotación de recursos humanos claramente insuficiente para la ocupación o carga de trabajo prevista.

- Resultados negativos de mediciones de la satisfacción del usuario.

Auditoría externa y certificación del sistema de calidad.

Se debe realizar una auditoría externa y una certificación del sistema de calidad.

En esta etapa se considera que los círculos de calidad son el resultado de las investigaciones llevadas a cabo en el área humanística de Maslow (1943, pp. 370-396), McGregor (1969, pp. 33-40) y Hersberg (1959, pp. 45-48), así como de las técnicas desarrolladas por los doctores Deming (1966, pp. 56-59) y Juran (1974) y que el profesor Ishikawa (1986, pp. 65 -69) concretó hacia 1961 en el Japón .

Incorporar a los trabajadores voluntariamente a un movimiento productivo en el que se esfuercen en hacer mejor su trabajo con sus compañeros y optimicen los recursos que manejan (Han 1984, pp. 84-85).

Sus sistemas de trabajo se encuentran normalizados para toda la compañía.

Este esquema permite involucrar a la gerencia en la optimización de las mejoras desarrolladas por los grupos operativos. También orienta a los jefes de área, y líderes en las funciones y responsabilidades con lo que se logra desarrollar un progreso (Hutchins, 1981, 1985).

Objetivos:

- ✓ Facilitar el tiempo de reunión de los círculos. No permitir aplazar reuniones por exceso de trabajo.
- ✓ Motivar a los líderes desanimados.
- ✓ Proporcionar los recursos en la ejecución de las mejoras.
- ✓ Lograr que los trabajadores mismos sean los encargados de llevarlo a la práctica, se aseguran que sus ideas alcancen el éxito y, por lo tanto, tienen el orgullo de ser ellos mismos quienes lograron la solución.

Actividades:

A continuación un detalle de las actividades a realizar.

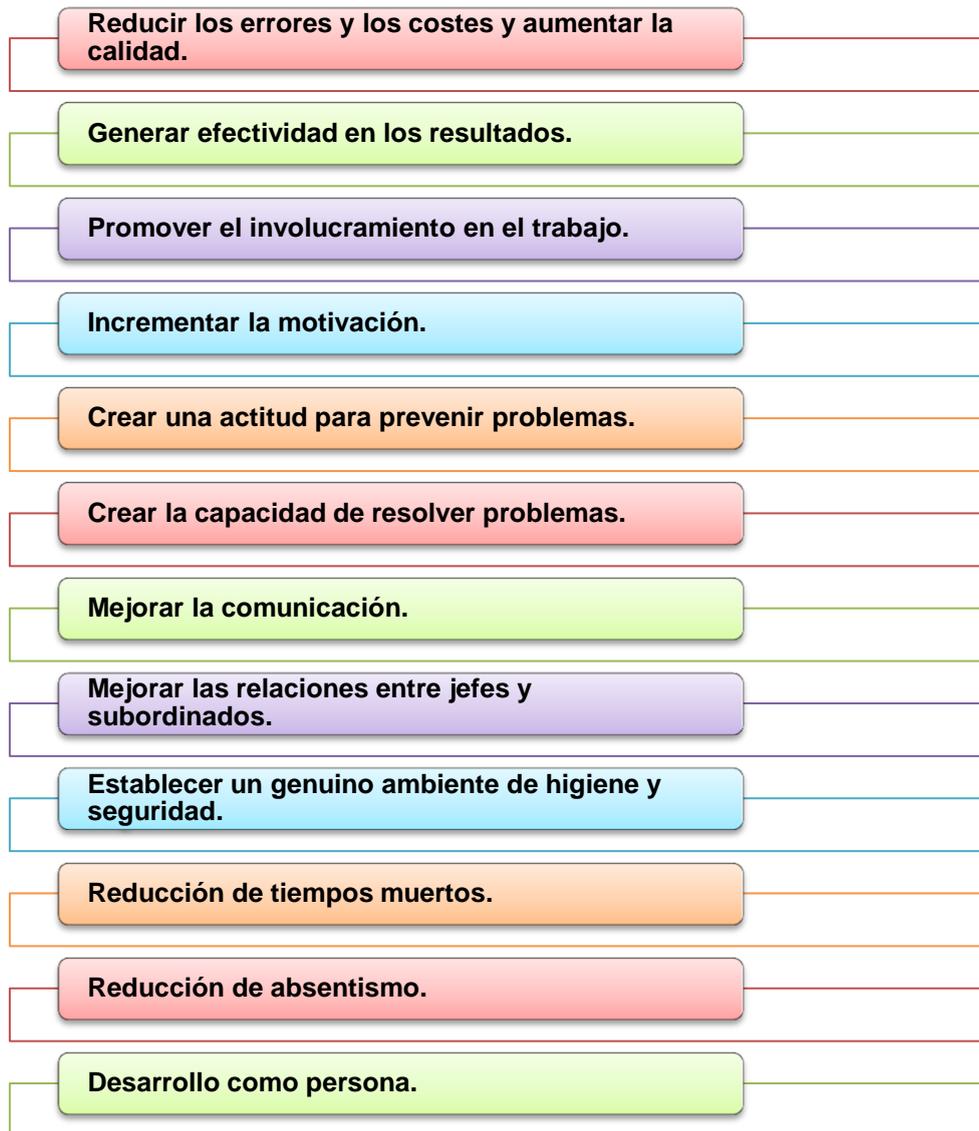


Figura No. 31: Actividades auditoría externa.

Fuente: Hutchins, 1981, 1985.

CONCLUSIONES

- La importancia del manejo de criterios de calidad para el Hotel Embassy son los que permiten posicionarse en el mercado y mantener una ventaja competitiva dentro del mismo.
- Se aplicaron 2 encuestas, una para el personal y otra para conocer el nivel de satisfacción de los servicios brindados por el hotel. Esto reflejó que el ambiente laboral no es el óptimo para el desarrollo del trabajo y el personal no se encuentra conforme con la organización por lo que inclusive en la encuesta de la satisfacción de los clientes resultó que no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos por lo que se realiza la propuesta de mejora en estos aspectos.
- Al mejorar las áreas de trabajo, se ha generado conciencia en los empleados de trabajar bajo estándares de calidad, que permitirán brindar un mejor servicio a los clientes.
- El sistema de documentación y comunicación dentro de la empresa garantiza el adecuado intercambio de información entre las etapas de producción, obteniendo así un eficaz desempeño de la empresa, toma de decisiones adecuadas y correcciones a tiempo en caso de presentarse desviaciones.
- Con la capacitación y formación del personal en temas objetivos y diseñados para su trabajo se compromete e involucra al mismo con sus labores, incrementando la calidad de su desempeño lo que se ve reflejado en la eficacia e incremento de la productividad de la empresa.
- Se han creado lineamientos de organización del área administrativa, mejorando su organización, y administración, se han creado políticas que generarán confianza en los empleados y proveedores consiguiendo una cadena de satisfacción.
- Se ha concebido en la investigación los principales indicadores para el ambiente laboral y la satisfacción del cliente.
- Todos los empleados están al tanto del proceso de mejoramiento emprendido, y se les ha incluido en los mismos, haciéndolos miembros activos del mejoramiento y responsables de su éxito.

RECOMENDACIONES

- Continuar con el plan de capacitación constante del personal desarrollando sus habilidades y destrezas para obtener mejores resultado en el desempeño de sus labores.
- Se recomienda formen grupos de trabajo y convoquen a reuniones semanales para realizar evaluaciones y determinar cómo el progreso de la propuesta de mejora en el hotel.
- Realizar un análisis anual a través de una auditoria del sistema de la propuesta de mejoras para identificar fortalezas y debilidades; tomar medidas y garantizar la continuidad de la calidad dentro de la empresa y de los servicios prestados.
- Cumplir con las mejoras propuestas en base a las acciones planteadas con los responsables de las diferentes actividades dentro del tiempo para el desarrollo.
- Continuar explorando las expectativas de los clientes para mantener la competitividad del mercado dentro de la categoría de 4 estrellas que tiene el Hotel Embassy.
- Se recomienda a la dirección del hotel continuar con la aplicación de esta propuesta de la mejora del sistema de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Aenor (1995) UNE-EN ISO 8402:1995. Normas ISO 9000.
2. Alexander Servat, Alberto G. (2002). Mejora continua y acción correctiva, Pearson Educación, México.
3. Becker Gary (1964). Capital humano. La teoría del capital humano.
4. Brian Clegg (2001) *Cautive el Corazón de sus Clientes*. Ed. Prentice Hall
5. Catalina Silva, Tesis de Licenciatura, Diseño de un Programa de Calidad del Servicio al Cliente para la empresa Humana S.A, 2000
6. Diccionario enciclopédico Larousse (1985) editorial Planeta. España.
7. Dr. Roberto Sciarron, Boletín 65. Satisfacción del Cliente.
8. Evans, J. R. (2005). Administración y Control de la Calidad. International Thomson Editores, México.
9. Feigenbaum, A. V. (2005). Control Total de la Calidad. CECSA, México.
10. ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario
11. Juan Carlos Alcaide (2002). Alta Fidelidad.
12. Juliá Marco, Porsche Florián. 2002. GestGestión de Calidad aplicada a Hostelería y restauración. Madrid: Prentice Hall.
13. Juran Joseph M. 1984. Mejoramiento de la calidad. Nueva York: Juran Institute INC.
14. Juran, J.M. y F.M. Gryna, (1995) Análisis y Planeación de la Calidad, McGraw Hill, México
15. Karl Albrecht, Ron Zemke (1988.), Gerencia del Servicio, Legis Editores S.A
16. Kart Albrecht (1985) Triángulo de los servicios. Ed. Service América.
17. Kotler y Armstrong. Grado de Satisfacción. 8va Edición, Ed. Pearson.
18. Kotler, Philip; Caslione, John A. (2009). La ciencia del caos : el management y el marketing en la era de las turbulencias. trad. Juan Salvador Vergés. Barcelona: Gestión 2000
19. *Kotler, Philip* y Gary Armstrong Fundamentos de marketing Octava edición Pearson Educación, México, 2008
20. *Maish, E.* (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional.
21. Martha Elena Vargas Quiñones y Luzángela Aldana de Vega (2007). Calidad y servicio. Conceptos y herramientas. Universidad de la Sabana.
22. Naresh K. Malhotra. (2008). Investigación de mercados. 5ta. Edición Ed. Pearson.

23. Pedro Larrea (1991). Calidad de Servicio del marketing a la estrategia. Ed. Getafe.
24. Polimeri, C. (2005). Contabilidad de costo. Concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. La Habana. Editorial Félix Varela.
25. Sancho Pérez, Amparo (2008). Los países en desarrollo lideran el dinámico crecimiento del turismo mundial. Organización Mundial del Turismo (OMT), comunicado de prensa Berlín/Madrid.
26. Schroeder, Roger G. (1994). Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones. McGraw-Hill, México.
27. Summers, D. C.S. (2003). Quality. Prentice Hall, Columbus Ohio.
28. Swaddling, David C. & Charles Miller (2002) "Don't Measure Customer Satisfaction- Customer Perceived Value is a Better Alternative to Traditional Customer Satisfaction Measurements" QUALITY PROGRESS
29. Tito, P. (2003). El Trabajador es el recurso más valioso que disponen las empresas. Gestión en el tercer milenio
30. Zeithalm, Valarie A. (1998) "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End.

ORGANISMOS

1. CAPTUR
2. Hotel Embassy
3. Ministerio de Relaciones Laborales
4. Ministerio de Turismo de Quito

PAGINAS WEB

1. ACIMED (2009). Clima y Cultura Organizacional.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-4352009001000004&lng=es
2. Buenas Tareas (2010,08). Políticas y funciones de cuentas por cobrar.
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Policas-y-Funciones-De-Cuentas-por/573251.html>
3. Buenas Tareas (2011, 02). Auditoría nocturna. www.buenastareas.com/Auditoria-Nocturna/1567390.html
4. Controles básicos de calidad. http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad
5. Diseño – validación e modelo de medición - clima organizacional basado en percepciones y expectativas.
www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf

6. <http://es.wikipedia.org/wiki/Escaldado>
7. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>
8. <http://www.monografias.com/trabajos73/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores2.shtml#ixzz3GdoJZo5G>
9. <http://www.monografias.com/trabajos98/programa-mejora-continua-sistema-gestion-integrado/programa-mejora-continua-sistema-gestion-integrado.shtml#ixzz3C1CivQWJ>
10. <http://www.repositorio.ehtc.cu/js/bitstre/ehtc/223/1/Plan%20mejora%20Brisas.pdf>
11. Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. 2002.
12. PHVA de mejora continua. (Deming, 1950)
<http://www.inqualitas.net/articulos/tecnicas-basicas-para-la-gestion-de-la-calidad>
13. Satisfacción del cliente. Boletín 65. www.calidad-gestion.com.ar
14. Trabajos11. (1995). Planeación de la calidad. www/trabajos11/primdep/pridep.shtml.
15. Walt Disney (1). Biografías y vidas. <http://www.biografiayvidas.com/monograf/disney/>

ANEXO No. 1

1. Encuestas realizadas al personal del hotel.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL HOTEL EMBASSY QUITO

Conteste sinceramente la presente encuesta.

A. CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS.

1. **Género:** Masculino Femenino

2. **Edad (años):** 15 a 24 25 a 34 35 a 44 45 a 54 55 a 64 65 a más

3. **Estado civil:** Soltero Casado Divorciado

4. **Grado de instrucción:** Bachiller Universitario Otro

5. **Ingreso familiar anual (en \$/):** Menos de 400 De 401 a 1,000 De 1,001 a más

6. **¿ Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?**
Primera vez 1 a 2 veces al mes 1 a 2 veces al año

B. SEÑALE LA RESPUESTA SEGÚN SU CRITERIO CON UNA X.

PARÁMETROS DE VALORACIÓN:

MUY SATISFACTORIO= M SATISFACTORIO = S POCO SATISFACTORIO=PS

PREGUNTAS	M S	S	P S
1. Satisfacción del ambiente del Hotel Embassy			
2. Nivel motivación para realizar su trabajo.			
3. El hotel brinda oportunidades de crecimiento.			
4. Reconocimiento por su trabajo.			
5. Remuneración acorde a sus funciones.			
6. Su relación con sus compañeros es agradable.			
7. Trabajo en equipo.			
8. Herramientas para su trabajo.			
9. Se toma en cuenta su opinión.			
10. Siente su trabajo como su trabajo como un segundo hogar.			
11. Le tratan con respecto y cordialidad.			
12. Respetan sus horarios de descanso.			
13. Informan anticipadamente cambios en procesos.			
14. Motivan su trabajo de manera constante.			
15. Realizan cursos de capacitación.			
16. Facilitan herramientas para mejorar el desempeño laboral			
17. Siente que lo que hace es lo que le gusta.			
18. En sus horas laborables toma descansos oportunos.			
19. Tiene un proceso organizado para su trabajo.			
20. El hotel le ofrece seguridad, estabilidad y ambiente agradable.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO No. 2

2. Encuestas realizadas a los huéspedes del hotel.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA PARA LOS HUÉSPEDES DEL HOTEL EMBASSY QUITO

Conteste sinceramente la presente encuesta.

A. CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS.

1. Género:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>				
2. Edad (años):	15 a 24 <input type="checkbox"/>	25 a 34 <input type="checkbox"/>	35 a 44 <input type="checkbox"/>	45 a 54 <input type="checkbox"/>	55 a 64 <input type="checkbox"/>	65 a más <input type="checkbox"/>
3. Estado civil:	Soltero <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>		Divorciado <input type="checkbox"/>	
4. Grado de instrucción:	Bachiller <input type="checkbox"/>		Universitario <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>	
5. Ingreso familiar anual (en \$/):	Menos de 400 <input type="checkbox"/>		De 401 a 1,000 <input type="checkbox"/>		De 1,001 a más <input type="checkbox"/>	
6. ¿Con qué frecuencia consume productos o servicios de nuestra empresa?	Primera vez <input type="checkbox"/>		1 a 2 veces al mes <input type="checkbox"/>		1 a 2 veces al año <input type="checkbox"/>	

B. SEÑALE LA RESPUESTA SEGÚN SU CRITERIO CON UNA X.

PARÁMETROS DE VALORACIÓN:

MUY SATISFACTORIO = M SATISFACTORIO = S POCO SATISFACTORIO = PS

PREGUNTAS	MS	S	PS
1. Su estadía en el hotel fue placentera?			
2. Relación tarifa vs. calidad del servicio.			
3. En su permanencia el hotel conto con servicio de seguridad?			
4. El personal de botones le asistió en sus requerimientos?			
5. El personal de recepción fue atento?			
6. Su check in fue rápido y preciso.			
7. En la entrega de su habitación le informaron los servicios?			
8. El personal cuenta con información turística?			
9. El menú del restaurante satisface sus necesidades?			
10. La relación calidad de la comida vs. precio es adecuada.			
11. El personal de restaurante es cordial y amable?			
12. Limpieza de su habitación.			
13. Facilidad para realizar su reserva.			
14. Facilidades tecnológicas			
15. El área de servicio de habitación es atento y oportuno.			
16. Le informaron sobre el área de Eventos?			
17. Las áreas comunes se encuentran limpias?			
18. Cuál es su nivel de satisfacción del servicio del hotel?			
19. Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad el hotel?			
20. El hotel cumple sus expectativas.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO No. 3

3. FOTOGALÉRIA DEL HOTEL EMBASSY

ÁLBUM DE

F
O
T
O
S



INICIOS DEL HOTEL

1. Fachada del Hotel

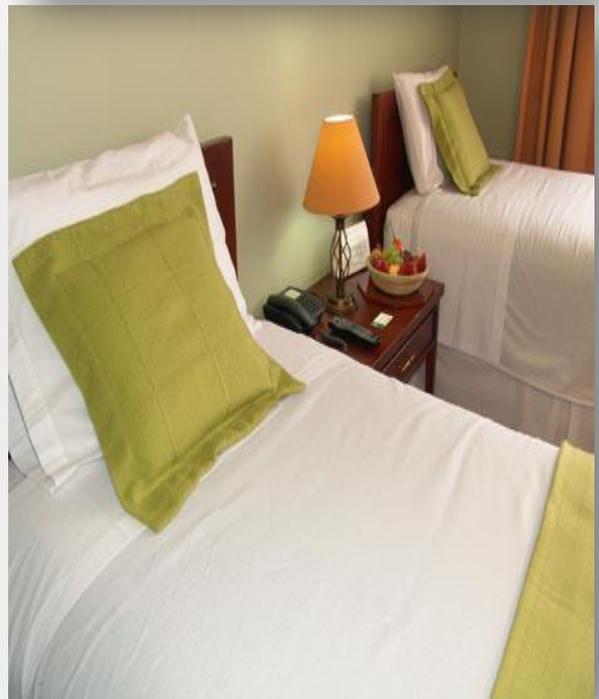


2. Área del restaurante





3. Habitaciones



MEJORAS DEL HOTEL

4. Recepción



5. Lobby del Hotel



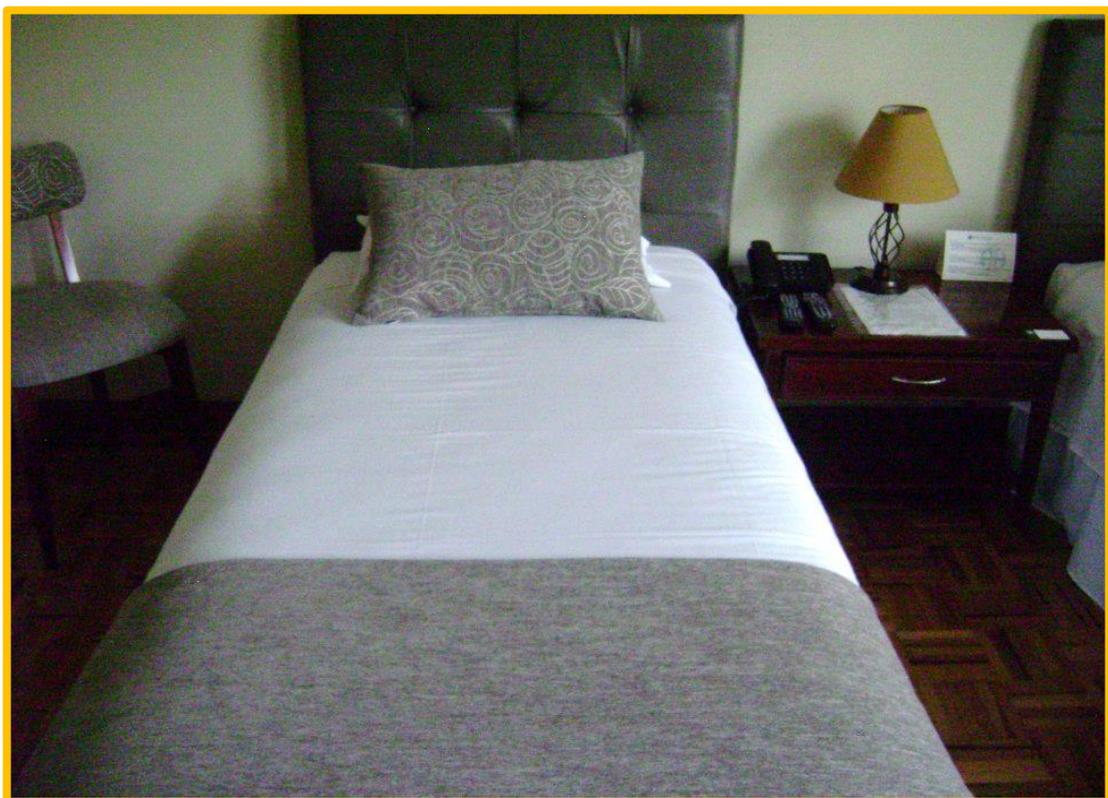
6. Área de restaurante



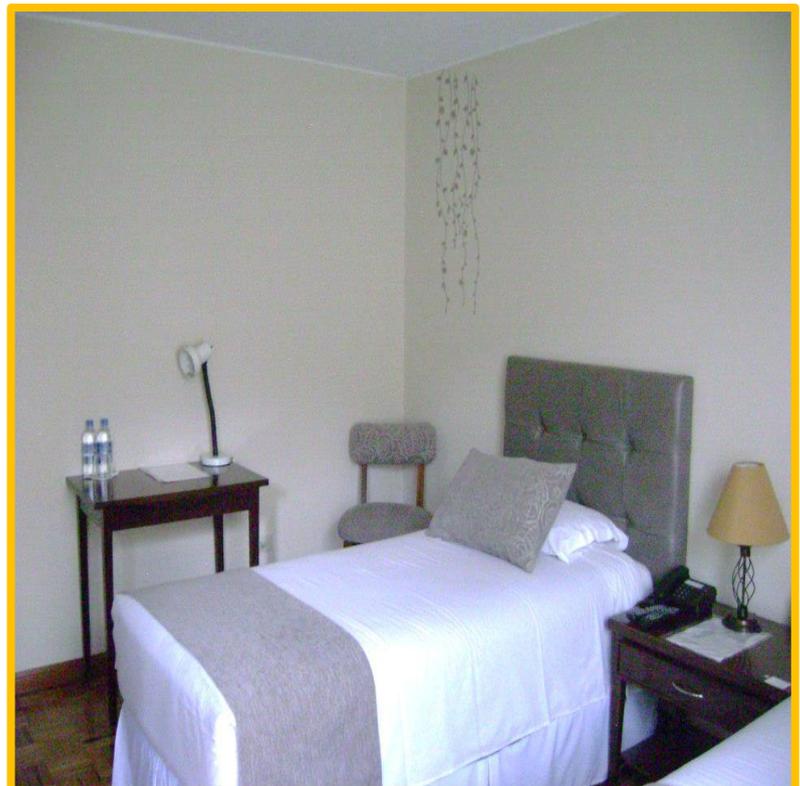
7. Habitaciones renovadas



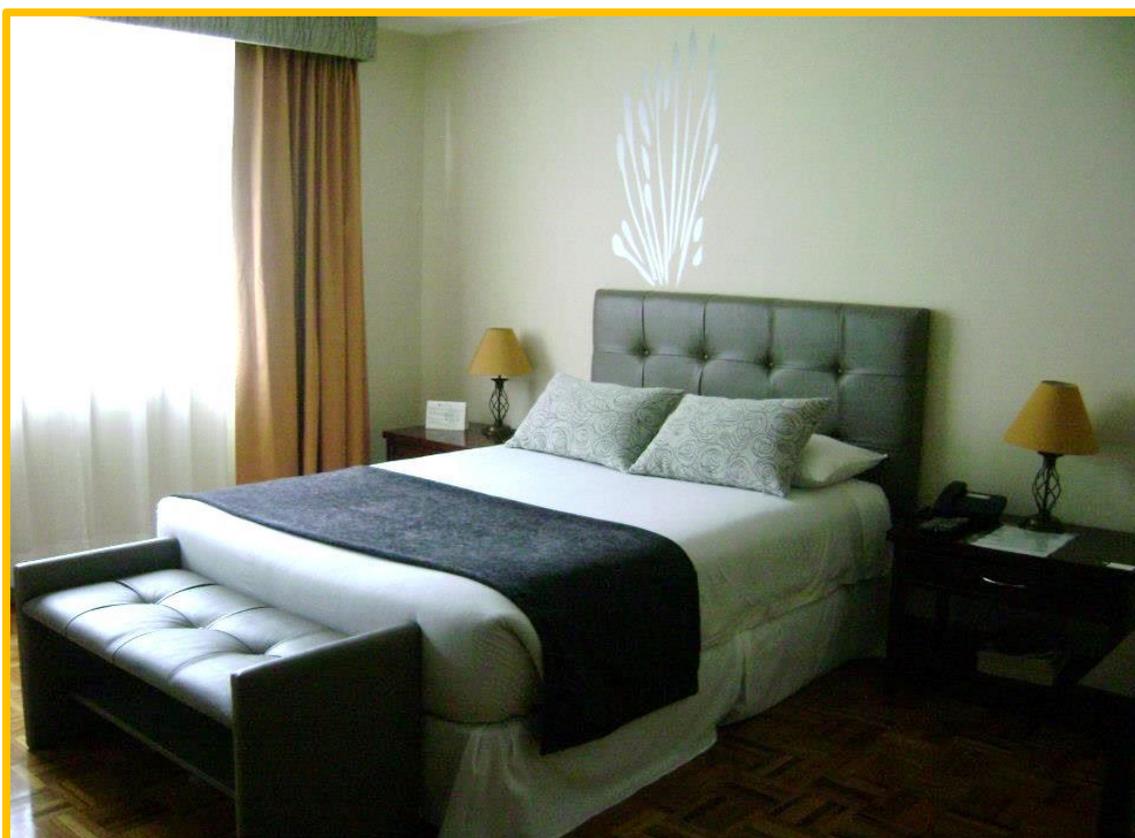
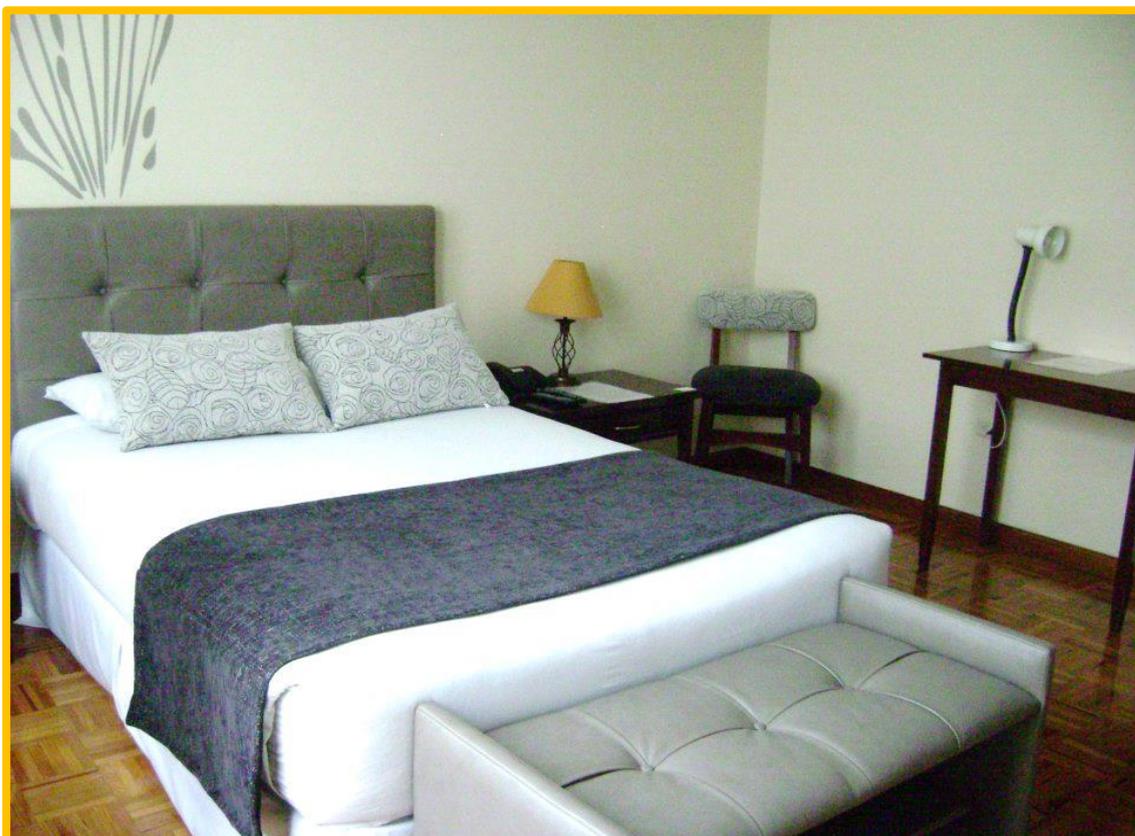
8. Habitaciones Sencillas y Dobles



9. Habitaciones dobles



10. Habitaciones matrimoniales



11. Área de Business Center



12. Huéspedes del Hotel

