



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
José Martí Pérez



Facultad de Ciencias
Técnicas y Económicas

DEPARTAMENTO: INGENIERIA INDUSTRIAL
CARRERA: INGENIERIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE ALOJAMIENTO
SANCTI SPÍRITUS

PROCESS MANAGEMENT IN THE PROVINCIAL ACCOMMODATION COMPANY
SANTIC SPÍRITUS

Autor: Yurisniel Arbelo Pérez

Tutor: Profesor Asistente, Ing. Dairon Quintero Rodríguez, MSc

Sancti Spíritus
2022
Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”, subordinado a la Dirección General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información, contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.
Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba.
CP. 60100

Teléfono: **41-334968**

PENSAMIENTO

Steve Jobs
1955-2011



“Mantente cerca de tus clientes. Tan cerca que seas tú el que les diga lo que necesitan mucho antes de que ellos se den cuenta de que lo necesitan”.

Steve Jobs

DEDICATORIA

A las personas más importantes de mi vida: mis padres por ayudarme a convertirme en la persona que soy, por inculcarme las ansias de superación, por su ejemplo y por todo su amor, dedicación, comprensión, y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su sacrificio, comprensión y apoyo incondicional.

A mis hermanos por impulsarme a superarme.

A mis abuelos por ser los pilares de mi familia, por todo el amor proveniente de ellos, por sus consejos, su cuidado y sabiduría.

A mi novia que ha estado en los momentos alegres y en los difíciles.

A todas las amistades que he adquirido a lo largo de estos 6 años, en especial a mis compañeros de estudios por apoyarme siempre y por todos los momentos compartidos durante la carrera: a Dainier quien de una manera especial me acompañó la mayor parte de este viaje y muchos otros que nunca olvidaré...

A mis tíos que siempre estuvieron pendientes y sobre todo por mostrarme la luz al final del túnel.

A mi tutor Dairon por guiarme en este camino, por su constante esfuerzo, por dedicarme muchas horas de su escaso tiempo disponible y brindarme todo su conocimiento y optimismo.

A mis amigos de siempre por estar pendientes en todo momento, apoyarme y animarme a seguir adelante.

A todo el colectivo de profesores que contribuyeron a mi formación profesional.

A toda mi familia y aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este sueño. Para ellos, todo mi agradecimiento.
¡Muchas Gracias!

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus, con el propósito de mejorar la calidad de los procesos. Se originó por deficiencias en el funcionamiento de sus procesos y en consecuencia se propone un procedimiento orientado a la gestión por procesos para contribuir a mejorar la calidad en dicha empresa. Con la aplicación del procedimiento se logra interrelacionar, documentar y diseñar los procesos; así como identificar las principales causas de inestabilidad de los mismos y proponer medidas que permitan contrarrestar las deficiencias detectadas. Para el estudio se utilizan diferentes métodos y técnicas que ofrecen un soporte científico a la investigación como: diagramas causa-efecto, mapas de procesos, diagrama de flujos, entre otras. El trabajo contiene, además, un análisis bibliográfico que abarca diferentes temas relacionados con la gestión de la calidad, NC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, calidad de los servicios, metodologías para la gestión de procesos, gestión por procesos, la gestión por procesos en pequeños hoteles de tránsito de Sancti Spíritus, así como también una breve reseña de la historia del surgimiento de la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus. Palabras claves: gestión por procesos, calidad, enfoque de procesos.

Palabras clave: gestión por procesos, calidad, enfoque de procesos.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Provincial Lodging Company Sancti Spiritus with the purpose of improving the quality of the processes. It originated from deficiencies in the functioning of its processes and consequently a procedure oriented to process management is proposed to help improve quality in said company. With the application of the procedure, it is possible to interrelate, document and design the main causes of their instability and propose measures to counteract the deficiencies detected. For the study, different methods and techniques are analyzed that offer scientific support to the investigation with cause-effect diagram, process maps, flow diagrams, among others. The work also contains a bibliographical analysis that covers different topics related to quality management in that NC ISO 9001; 2015 quality management system, quality of services methodology for process management by, process management by process in small transit hotels in Sancti Spiritus, as well as a brief review of the history of the emergence of the provincial lodging company Sancti Spiritus

Keywords: process management quality process approach.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Introducción	4
1.2 Calidad de los servicios.....	4
1.3 Sistema de Gestión de la Calidad. NC ISO 9001:2015.....	9
1.4 Gestión por procesos	13
1.5 Metodología para la gestión de procesos.....	16
1.6 Elementos generales de la gestión de alojamiento	20
1.7 Particularidades de los hoteles de tránsito en Sancti Spíritus	22
1.8 Conclusiones del capítulo	24
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES DE ALOJAMIENTO DE TRANSITO	25
2.1 Introducción.....	25
2.2 Procedimientos para la Gestión por procesos.....	25
2.3 Formación del equipo.....	26
2.4 Identificación de Procesos.....	29
2.5 Interacción entre los Procesos.....	31
2.6 Identificación de procesos principales	34
2.7 Definición de procesos y establecimiento de indicadores.....	36
2.8 Implantación, seguimiento y mejora	41
2.9 Conclusiones del capítulo	41
CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE ALOJAMIENTO SANCTI SPÍRITUS	43
3.1 Introducción	43
3.2 Formación del equipo de trabajo	43
3.3 Identificación de Procesos	45
3.4 Interacción de los procesos	48
3.5 Identificación de procesos principales	49
3.6 Definición de procesos y establecimiento de indicadores.....	51
3.7 Implantación, seguimiento y mejora	62
3.8 Conclusiones del capítulo	62
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64

BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	1

INTRODUCCIÓN

El dinamismo existente en la gestión empresarial, los logros científico-técnicos alcanzados, así como el aumento de la competencia han influido de forma directa en que la gestión de la calidad constituya hoy una variable de competitividad para las organizaciones que deseen mantenerse en el mercado. Se considera entonces que esta orientación ha pasado a ser una condición ineludible para el logro de los objetivos, principalmente a la hora de minimizar la diferencia entre la oferta, perfeccionar los requisitos y satisfacer las expectativas de los clientes.

Para las instituciones prestadoras de servicio las satisfacciones del cliente se han convertido en una de las metas más significativas, por lo que se trata de implementar un sistema de calidad que se adapte a las necesidades operativas y financieras de cada organización, así como los requerimientos prácticos y personales de cada consumidor. La organización basada en los procesos es uno de los retos a los que se enfrentan los trabajadores por cuenta propia, una nueva vía para el logro de la excelencia de sus servicios, con un efecto positivo en el desarrollo económico del país.

La gestión de la calidad es una de las disciplinas más abordadas en el mundo empresarial, ya que su correcta utilización intensifica la competencia en el mercado y hace una buena imagen de la empresa; lográndose productos y servicios cada vez más enfocados en el cliente. De ahí la importancia del estudio de la calidad y su evolución y desarrollo (Sánchez, 2016).

En Cuba, el sector turístico nacional se convierte en unos de los motores fundamentales de la economía cubana, al influir de modo sustancial en la metamorfosis social, económica, cultural y tecnológica que se ha producido en la sociedad cubana. Es por ello que las instalaciones hoteleras están llamadas a propiciar el cambio para fortalecer la economía cubana, constituyendo una vía para alcanzar el enfoque al cliente y la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera.

Mediante la Resolución 137 del 2014 la Ministra del Comercio Interior, aprueba el Reglamento del Sistema de Alojamiento en Casas, Hoteles, y otros Inmuebles que pertenecen al sistema empresarial de los órganos locales del Poder Popular u otros que se determinen. Los establecimientos pertenecientes al sistema de alojamiento brindaran el servicio de alojamiento a personas naturales y jurídicas, en función de descanso y

recreación, satisfaciendo las necesidades de los clientes que requieran este servicio. Dicho sistema dispone de marcas y signos distintivos que lo representan, debidamente pautados en el Manual de Identidad Gráfica del Sistema (Resolución 137, 2014).

En el lineamiento 190 de la Política para el Comercio, se refiere que hay que continuar el perfeccionamiento del comercio minorista, la gastronomía y los servicios en el sector estatal y no estatal, en función de las condiciones en que operara la economía. Lograr una gestión comercial más creativa e innovadora y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que propicien el incremento, estabilidad, calidad de la oferta de bienes y servicios, así como la garantía y posventa de estos (VIII Congreso, 2021).

La Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus consta de 26 instalaciones. Durante el balance 2021, la dirección de calidad y desarrollo del Grupo Empresarial del Comercio, propone como línea de trabajo para el 2022, retomar la implementación del programa de categorización de sus hoteles en función de elevar los estándares de calidad en cada una de las entidades que lo componen.

En esta empresa se evidencian una serie de deficiencias que influyen en la calidad del servicio brindado en cada una de sus instalaciones. Los procesos no se encuentran identificados, documentados y relacionados. Deficiente integración de los reglamentos para el funcionamiento eficiente de la empresa en correspondencia de la categoría de servicio establecido. Incumplimiento en los estándares definidos en la empresa. No están documentados los procesos en correspondencia con los objetivos establecidos para la empresa la mejora de la calidad. Deficiencias en las decisiones que se toman por los directivos en los diferentes niveles con un enfoque de gestión por proceso constituyendo está **la situación problemática** de la cual parte la investigación.

De esta situación problemática se deriva el **problema de investigación** siguiente: ¿Cómo contribuir a la gestión por procesos en la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus?

Como **objetivo general**: aplicar un procedimiento para la gestión por procesos en la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus como contribución al mejoramiento del nivel de calidad según la categoría de servicio de los establecimientos y la toma de decisiones de los directivos.

Objetivos específicos:

1. Elaborar el estado del arte y de la práctica a raíz de un análisis crítico sobre el estado actual de la temática, objeto de investigación determinando herramientas, métodos, procedimientos y modelos conceptuales que sustentan la investigación.
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión por procesos bajo las condiciones de la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus en correspondencia con la categoría de servicio de los establecimientos.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto en la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus perteneciente al Grupo Empresarial de Comercio de Sancti Spíritus.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas como la recopilación y análisis de datos, entrevistas, encuestas, dinámica de grupos, herramientas matemáticas e ingenieriles como: diagramas causa efecto, fichas y mapas de procesos, diagrama de flujos, entre otras.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, la investigación ha quedado estructurada de la forma siguiente:

Capítulo I, que presenta un estudio del estado del “arte” y de la práctica, que constituye el marco teórico-referencial de la investigación; Capítulo II, en el cual se propone el procedimiento general para gestionar por proceso, con cada paso descrito y la herramienta a utilizar; Capítulo III, en el que se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento. Se incluyen además las conclusiones generales y las recomendaciones, para darle continuidad a la investigación. Por último, aparece en este material la bibliografía consultada y los anexos que contribuyen a la mejor comprensión del trabajo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente marco teórico referencial surge como resultado de una detallada revisión bibliográfica de la literatura nacional e internacional actualizada y tiene como objetivo lograr una mayor comprensión de los temas relacionados con el desarrollo de la investigación. La secuencia de pasos a seguir para la construcción del marco teórico, se muestra el hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación, ver la figura # 1.

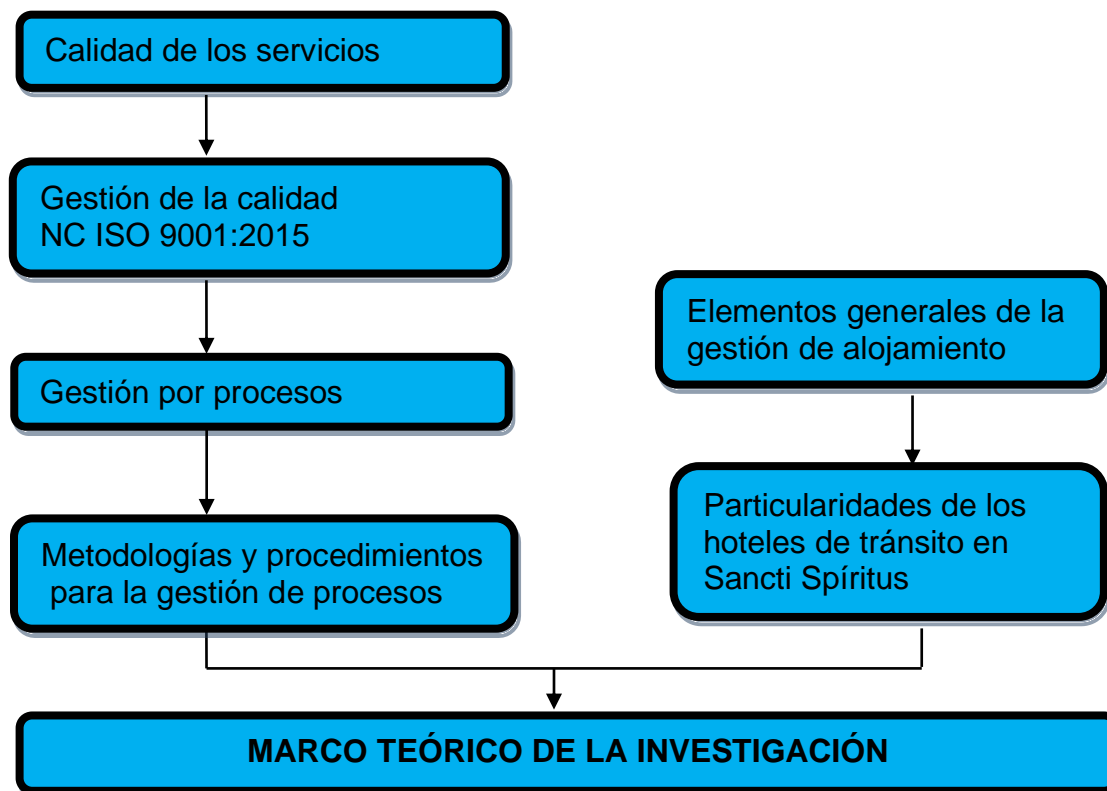


Figura # 1 Hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Calidad de los servicios

La gestión de la calidad en los servicios es un tema muy abordado hoy en día, pues con el paso de los años se han desarrollado nuevas formas para mejorar la prestación de los mismos teniendo como clave, para el alcance de las metas, la calidad, por lo cual resulta necesario hacer una pequeña reseña sobre el tema. Internacionalmente muchos han sido los autores que han definido la calidad a partir de estudios teóricos y de sus propias experiencias.

Crosby (1979) define a la calidad como “conformidad a los requerimientos”, Esta definición está limitada ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, por lo que luego define que la calidad es “entregar a los clientes y a los compañeros de trabajo, productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”.

Deming (1986) define la calidad como un "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado"

Conway (1988) plantea que la calidad se alcanza al "desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera o necesite".

Ishikawa, (1988) manifiesta que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos. “En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc.”

Juran (1999) plantea que la calidad es: “el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes (...) es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

Según la Norma Cubana (9001:2015a) la calidad es entendida como: el grado en el que un conjunto de características inherentes que cumple con los requisitos.

A su vez, esta concepción se amplía cuando expresa que la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. Esto influye no sólo en su función y desempeño previstos, sino también en su valor percibido y el beneficio para los clientes.

Un servicio es una actividad o una serie de actividades llevadas a cabo por un proveedor con el propósito de satisfacer una determinada necesidad del cliente, sus características básicas son la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero.

El servicio puede definirse como todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su

producción puede o no vincularse a un producto físico, en otras palabras, entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores (Jiménez, 2012). Según esta autora las características más frecuentes de los servicios son:

- a) Intangibilidad: es la característica definitiva que distingue productos de servicios, significa tanto algo palpable como algo mental.
- b) Heterogeneidad: es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades.
- c) Perecibilidad: los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.
- d) Propiedad: el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicio y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

Juran (1993) por otra parte, partiendo de que las empresas de servicio están todas comprometidas en servir a seres humanos, define el término “aptitud para el uso” como “el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente”; además agrega que dicha aptitud queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce y juzga como beneficiosas; por ejemplo, puntualidad, cortesía y limpieza.

Dadas las definiciones de calidad y servicio, se puede pasar a estudiar el término calidad en los servicios. El concepto más difundido mundialmente y ampliamente aceptado es el expuesto por Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993) que define la calidad del servicio como. “La diferencia que existe entre el servicio percibido por el cliente y lo que este espera de él”.

La calidad del servicio se compone según por los elementos siguientes:

1. Dimensiones de la calidad del servicio (atributos): está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. En un servicio de

atención al cliente algunos atributos son fundamentales como: disponibilidad, accesibilidad, cortesía, agilidad, confianza, competencia y comunicabilidad.

2. Servicio esperado: conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para prestación de servicios de alta calidad.
3. Factor de influencia: varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio.
4. Servicio percibido: este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.
5. Calidad del servicio prestado: la percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes.
6. El nivel de satisfacción: es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.
7. Nuevas actitudes: son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.
8. Nuevo comportamiento: es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

Cuando se habla de calidad en servicio, inmediatamente viene a la mente el concepto cliente. Hoy en día, como clientes, todos buscan calidad, que los productos satisfagan las necesidades a un bajo costo, que sea durable, tecnológico, que exista una gran variedad de opciones en el mercado, etc.

Por otro lado, se espera que los servicios que se encuentren orientados a la satisfacción de sus necesidades, por tanto, se espera una buena atención en términos de amabilidad, información, por mencionar algunas.

El objetivo primordial de cualquier institución es el de mantener a sus clientes satisfechos, ya que son estos quienes contribuyen al crecimiento económico de ellas.

Con respecto a la satisfacción del cliente, Morocho (2019) la definen como aquella sensación en algunos casos de placer o de decepción, de un determinado consumidor

al momento de comparar el producto, si cumple o no, con las expectativas. De esto resulta que, si las expectativas no son las esperadas, el cliente se sentirá insatisfecho, si por el contrario lo recibido cumple con las expectativas del cliente, entonces será un cliente satisfecho.

Por otro lado, Silva (2021) señala que la satisfacción es el primer resultado en una transacción, cuando un cliente no se siente complacido buscara otra oferta, por ello la importancia de ofrecer productos con calidad.

De igual forma Palacios (2021) mencionan que la satisfacción del cliente se da cuando el consumidor final del producto está satisfecho con lo que recibe, ya que es de buena calidad y su precio es accesible.

También es necesario abordar otras consideraciones como es la de Fernández (2012), quien plantea que la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, siendo una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad para satisfacer sus necesidades. De este modo, constituye un factor estratégico clave del que dependen todas las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia.

Se considera a juicio del autor que el término calidad refiere al conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, y que de ser positivo tiene la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, siendo equivalente a los términos excelencia y perfección.

Como se ha demostrado anteriormente, el concepto tratado ha evolucionado a lo largo del tiempo y lo ha hecho encaminado hacia la Gestión Total de la Calidad como nueva filosofía. Calidad se ha convertido en un factor decisivo para el incremento de la competitividad y es un elemento clave en las nuevas filosofías gerenciales, es por ello que su significado se extiende y es aceptado hoy por el mundo con gran rapidez pues incluye: cero defectos, mejoramiento continuo y enfoque al cliente.

La calidad en el servicio es el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Cuando recibimos un buen servicio no tenemos un segundo pensamiento, simplemente lo aceptamos. Aceptamos ser tratados por arriba de nuestros estándares, pero si el servicio resulta deficiente con respecto a nuestras expectativas, lo registramos en nuestra memoria e inmediatamente reaccionamos.

Se puede resumir que el cliente debe estar satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa la queja ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción. Se deben buscar todos los medios posibles, empezando por los establecidos por la ley para corregir el servicio que no haya cumplido con las expectativas del cliente.

1.3 Sistema de Gestión de la Calidad. NC ISO 9001:2015

La implementación de un sistema de gestión de la calidad otorga ventajas competitivas frente a otras organizaciones, debido a que las organizaciones que tienen certificaciones integrales otorgan un mayor acceso a clientes, puesto que se genera una mayor confianza en el desarrollo del proceso y producto con el cliente y proveedor, a más de que se plantea un proceso base para consolidar la calidad, media ambiente y responsabilidad social empresarial (Armijos & Angulo, 2018).

Según Chillogallo, Alvarez & Alvarez (2022) una implementación planificada de las normas ISO contribuyen a estar preparados y mitigar riesgos que afecten la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos y mucho más cuando se está atravesando una crisis económica y social, donde la poca preparación para momentos difíciles ha condenado a la quiebra a muchas empresas. En la tabla # 1 se muestra la evolución de los principios según las normas ISO 9001.

Tabla # 1. Evolución de los principios en las normas ISO 9001.

2000, 2005 y 2008	2015
Enfoque al cliente: Orientado a comprender las necesidades de los clientes para lograr su satisfacción.	Enfoque al cliente: El cliente constituye el principal elemento en la gestión de la calidad. Se describe además la base racional, siete beneficios y ocho acciones para cumplir este principio.
Liderazgo: no se especifican los niveles de liderazgo y opcionalmente se crean	Liderazgo: se extiende el liderazgo a todos los niveles de la organización, se establece la

condiciones para la participación del personal en el cumplimiento de los objetivos.	obligatoriedad de la creación de las condiciones para la participación de todo el personal, así como la base racional, cuatro beneficios y siete acciones para lograr los objetivos.
Participación del personal: no se especifican las características que debe tener el personal ni la importancia de la generación de valor en la organización.	Compromiso de las personas: se plantean las características con que debe contar el personal de la organización, aumentar la capacidad de generar y proporcionar valor, además de la base racional, seis beneficios claves y siete acciones posibles.
Enfoque basado en procesos: no se mide a la organización de forma sistémica y la importancia de la interrelación entre procesos.	Enfoque a procesos: se enfatiza en la importancia de gestionar la organización de forma sistémica y la interrelación de todos sus procesos, plantea además la base racional, cuatro beneficios claves y siete acciones posibles. Este requisito se fusiona con el requisito enfoque de sistema para la gestión, de las versiones anteriores.
Mejora continua: no se establece la mejora continua como un elemento obligatorio en la gestión de las organizaciones.	Mejora: se incluye el elemento de éxito en las organizaciones y la importancia del enfoque a la mejora continua, plantea además la base racional, seis beneficios clave y seis acciones posibles.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: se centra solo en los datos y la información de los hechos.	Toma de decisiones basada en la evidencia: se hace énfasis en la importancia del análisis de las evidencias y datos para la toma de decisiones, plantea además la base racional, cinco beneficios clave y seis acciones posibles.
Relaciones mutuamente beneficiosas	Gestión de las relaciones: se amplía la

con el proveedor: se centra solo en las relaciones con el proveedor para la generación de valor.	gestión de las relaciones a todas las partes interesadas de la organización para garantizar el éxito sostenido, las organizaciones, plantea además la base racional, cuatro beneficios clave y siete acciones posibles.
--	---

Fuente: Driggs (2018)

Otro de los elementos que evoluciona en las normas es su estructura, la cual a partir de su epígrafe cinco cambia para definir cada uno de los requisitos de forma independiente (Ver tabla # 2) Evolución de la estructura en las normas ISO 9001, así como la definición de la terminología (Ver tabla # 3) Algunos de los elementos que evolucionaron en la terminología de las normas ISO 9001.

Tabla # 2. Evolución de la estructura en las normas ISO 9001

2000, 2005 y 2008	2015
Sistema de gestión de la calidad	Contexto de la organización
Responsabilidad de la dirección	Liderazgo
Gestión de los recursos	Planificación
Realización del producto	Apoyo
Medición, análisis y mejora	Operación
	Evaluación del desempeño
	Mejora

Fuente: Driggs (2018)

Tabla # 3. Algunos de los elementos que evolucionaron en la terminología de las normas ISO 9001

2000, 2005 y 2008	2015
Producto: para incluir todas las categorías de salidas	Productos y servicio: incluyen todas las categorías de salidas (hardware, servicios, software y materiales procesados)
Exclusiones: Es excluyente en relación	Aplicabilidad de los requisitos: puede

con la aplicabilidad de sus requisitos para el sistema de gestión de la calidad de la organización.	revisar condiciones para decidir la aplicabilidad debido al tamaño o la complejidad de la organización, el modelo de gestión que adopte, el rango de las actividades de la organización y la naturaleza de los riesgos y oportunidades que encuentre.
Representante de la dirección: requisito para un único representante de la organización.	No se utiliza: se asignan responsabilidades y autoridades similares, pero ningún requisito para un único representante de la dirección.
Documentación: manual de la calidad, procedimientos documentados, registros, protocolos.	Información documentada: la organización puede decidir si es necesario o no, o si es apropiado mantener o conservar información documentada.
Pensamiento basado en riesgos: requisitos para la planificación, la revisión y la mejora.	Pensamiento basado en riesgos: específica requisitos para que la organización entienda su contexto y determine los riesgos como base para la planificación al decidir si desarrollar o no una metodología de la gestión del riesgo y lo implemente en cada proceso del sistema.

Fuente: Driggs (2018)

La NC ISO 9001:2015 plantea que un Sistema de Gestión de Calidad está orientado a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos, así como la interacción necesaria para proporcionar valor.

La Norma Cubana (9001:2015b) establece siete principios para implementar un sistema de gestión de la calidad, en este aspecto existen dos principios fundamentales que suponen una especie de “efecto halo” para el cumplimiento del resto de los principios, lo cual no significa una jerarquía, pero sin una impresión lógica a partir del análisis de la bibliografía consultada.

Del mismo modo, el enfoque basado en proceso deviene como un principio de gestión fundamental para obtener resultados adecuados. Estos principios se mencionan seguidamente:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer los requisitos de los mismos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Compromiso de las personas: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
4. Enfoque a procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Mejora: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
7. Gestión de las relaciones: Una organización y sus proveedores son interdependientes, una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

Estos principios posibilitan a la alta dirección optimizar el uso de los recursos, al considerar las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo y proporciona los medios para identificar las acciones y abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.

1.4 Gestión por procesos

Los mercados globalizados influyen en las operaciones de las empresas, así como los distintos cambios económicos, sociales, financieros y tecnológicos del entorno, que hacen que las empresas asuman nuevos retos al momento de gestionar y llevar cada

uno de los procesos. En estos contextos es necesario que las organizaciones, generen respuestas efectivas y eficaces a través de la aplicación de estrategias y procesos que le permitan obtener un producto de calidad y del servicio al cliente, lo cual le permitiría seguir creciendo dentro del mercado donde se desenvuelve (Villarreal, Cevallos, Arias & Moya 2022).

Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso (Zaratiegui, 1999).

Para Paz & Pérez (2021) los procesos representan un conjunto de pasos, de los cuales hacen uso muchas empresas, y su propósito es conseguir un efectivo funcionamiento de los productos o servicios, y lograr completar el proceso de manera organizada y sin obstáculos, tal cual como se haya pautado con el cliente.

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

La Gestión por Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades (Amozarrain, 2005).

Adicionalmente Amozarrain (2005) señala que la gestión por procesos asigna propietarios a los procesos claves, determina que procesos necesitan ser

mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora, hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, así como sus fortalezas y debilidades.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de proceso es la administración y mejora constante de los procesos productivos de un negocio, busca constantemente la eficiencia en todos sus procesos productivos, razón por la que evalúa e implementa medidas que contribuyan a este objetivo (Ruiz & Almaguer, 2014).

La gestión por proceso puede definirse como una forma de enfocar el trabajo donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. En el anexo # 1 se muestran los elementos de un proceso según la Norma Cubana (9001:2015b).

La gestión por procesos con la asignación de responsables para gestionarlos no implica una segunda estructura organizacional. Esta gestión exige la coexistencia entre las dos dimensiones, vertical y horizontal de la organización, o sea, los jefes funcionales siguen teniendo la misma autoridad que en cualquier organización tradicional, la diferencia está en que esas funciones tributan a resultados.

Esta forma de gestión, implica un cambio en la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de los procesos, que siempre han estado presentes, logrando que estos sean eficientes, racionales, y alineando las metas u objetivos funcionales con las metas y objetivos de los procesos.

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

Al aplicar el enfoque a procesos en una organización se hace necesario determinar los puntos críticos que afectan la concepción integral y el óptimo desempeño de los

mismos, frecuentemente, la criticidad está asociada a las relaciones que se establecen entre las distintas áreas funcionales por donde fluyen los procesos de la empresa.

El enfoque por procesos, no es más que visualizar la organización y constatar los procesos que fluyen por la misma determinando los puntos donde peligra la integridad y el óptimo desempeño de los mismos.

Estos puntos, frecuentemente, lo constituyen las relaciones que se establecen entre las distintas áreas funcionales por donde fluyen los procesos de la empresa.

Según Hernández & Lemus (2001) “Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un Cliente externo o interno” (Hernández & Lemus, 2001). El enfoque hacia los procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, según Martínez (2007), la gestión por proceso es uno de los elementos más importantes dentro del perfeccionamiento empresarial, que define el proceso como el conjunto de actividades que generan un valor intrínseco para el usuario o el cliente. La empresa selecciona para cada proceso o subproceso los inputs tecnológicos y de equipos humanos necesarios para poder traspasar al proceso siguiente, el output de satisfacción prefijado y así hasta el final de toda la prestación.

El enfoque de procesos puede definirse como la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión (Fernández, 2012). Todo lo cual reconoce que este enfoque constituye la orientación de la organización hacia los procesos.

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

1.5 Metodología y procedimientos para la gestión de procesos

La gestión por procesos ha impulsado la creación de diferentes esquemas de trabajo que se conforman en dependencia de la situación que ha provocado su puesta en marcha. Algunas de estas situaciones son:

- ✓ Diseñar un proceso (crear, estudiar)

- ✓ Rediseñar en la búsqueda de mejoras
- ✓ Organizar un proceso fraccionado

En la bibliografía consultada por los autores como Rummler (1995), Colectivo de autores (2002), Herrera (2004) y Sosa (2005) se encuentran varias metodologías para la aplicación del enfoque a proceso en la organización.

De las metodologías analizadas por el autor se puede concluir que existen elementos comunes los cuales son:

- ✓ Diagnóstico de la gestión de procesos, lo que incluye en varios casos la selección de los miembros del equipo, su entrenamiento y la obtención de toda la información preliminar disponible.
- ✓ Identificación de los procesos de la organización, fundamentalmente los críticos o los asociados a la razón de ser de la organización, pues son aquellos que aportan valor a la misma.
- ✓ Determinación de posibles separaciones o fraccionamiento en los procesos.
- ✓ Confección del mapa de procesos mejorado.
- ✓ Establecimiento de plan de medidas, lo que incluye la mejora en las relaciones entre las áreas funcionales, para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- ✓ Recomendación de cambios.
- ✓ Implementación de cambios.

Las diferencias analizadas se refieren en lo fundamental a las etapas que lo conforman. Para solventar las interrogantes planteadas se describe una metodología desarrollada para la gestión por proceso que se compone de cuatro fases;

- ✓ Documentar: en donde se detallan los documentos que permiten organizar el sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Implementar: evidencia el cumplimiento de lo descrito en el manual de proceso.
- ✓ Medir: mediante un sin número de indicadores que acceden a datos sobre el funcionamiento del proceso en desempeño, impacto y resultado.
- ✓ Mejora: en esta fase cierra el ciclo y permite llegar a una nueva versión del manual de procesos y de esta manera continuar con un nuevo ciclo y así al mejoramiento continuo.

Para la gestión por proceso del proyecto de mejora existe una metodología propia, basada en el análisis comparativo de otras metodologías y que consta de seis pasos secuenciales según se observa en la figura # 2, mediante los cuales de una manera técnica se dispone de la solución al problema detectado en el proceso, luego la verificación de cuál es la mejor alternativa posible, que permita enfrentar a la causa del problema identificado y así hacer frente al problema identificado.



Figura # 2. Metodología para la gestión por proceso.

Fuente: Elaboración propia

Estas metodologías son muy generales realizadas en varias esferas tanto de producción como de servicio. El autor tuvo en cuenta los elementos fundamentales de las metodologías de gestión de proceso para la creación de un procedimiento. Para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema determinado se siguen una secuencia de cuatro pasos generales Tejedor & Carmona, (2005).

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

Otro de los procedimientos analizados es el Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería de Zaratiegui, (1999), (ver anexo # 2), mediante el cual se puede aplicar la mejora de la calidad en una organización.

El rasgo más característico de este método de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios. Este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo; puede y debe repetirse en ciclos sucesivos.

Otro procedimiento analizado en la investigación y al que se le prestó una consideración importante teniendo en cuenta que está antecedido por las metodologías de grandes gestores como: Harrington, (1993); Heras, (1996); y Amozarrain, (1999), fue el planteado por Nogueira (2003), (ver anexo # 3).

El procedimiento cuenta con tres fases, análisis, diseño e implantación y tiene como objetivos:

- Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
- Conseguir que todos los miembros de la empresa se concentren en los procesos adecuados.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y efectividad del proceso para que el trabajo se realice mejor de una forma más rápida y más económica.
- Crear una cultura que haga la gestión de los procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Para darle cumplimiento al objetivo de la investigación, el autor de esta investigación propone la utilización del procedimiento de Yglesias (2007) diseñado para la Gestión por procesos. Este procedimiento tiene como objetivo identificar los procesos que responden a las actividades que se realizan, visualizar la relación que existe entre estos

posibilitando un mejor funcionamiento, facilita además una mejor eficiencia y eficacia, así como, un mejor desempeño de los trabajadores al obtener la descripción de los procesos y las fichas de procesos. Por último, el seguimiento, control y mejora que hace posible que las deficiencias se mejoren y las actividades funcionen como es debido.

1.6 Elementos generales de la gestión de alojamiento

En Cuba, el exponente más representativo de la revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial según el Decreto Ley 281 (2007), el cual incluye entre sus subsistemas el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad, estando en correspondencia con los principios de gestión de la calidad según las Normas ISO 9000, siendo de gran importancia la gestión de procesos en la concepción y desarrollo de las empresas.

El sector del comercio en Cuba como parte del proceso de redimensionamiento laboral en el país plantea estructuras más lineales, es por ello que durante el 2014 surgen los sistemas de alojamiento como una vía de fusionar organizaciones con similares características, similar objeto social y que respondan a una misma cadena, desde su concepción se ajusta al sistema en el contexto cubano, como una primera aproximación del mismo y lo define como “la agrupación de entidades hoteleras de una misma cadena, las cuales pueden estar distantes geográficamente, pero deben responder a procesos estratégicos y de apoyo coincidentes y con procesos claves que pueden responder a estándares o requisitos de calidad similares o diferentes”.

La Norma Cubana 127 del 2001 define hotel como el establecimiento que presta el servicio de hospedaje y proporciona servicios de naturaleza semejante o complementaria. Está constituido por elementos que pueden conformar diversos productos cuya razón de ser es acoger a los huéspedes (Norma Cubana, 127: 2001).

El hotel es aquel establecimiento que facilita alojamiento y tiene la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios, estando concebidas para el descanso y el ocio de los turistas; por lo que de acuerdo con Fernández (2012) su diseño debe responder a garantizar las condiciones indispensables de tranquilidad, privacidad y un conjunto estético agradable que de manera coherente estimule a la permanencia en las mismas.

La actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al alojamiento. Con excepción de aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la gastronomía, el resto trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados.

Bajo la concepción de proceso el alojamiento se concreta con el proceso fundamental de estancia del cliente.

La recepción es el “centro nervioso” del hotel y, como tal, constituye un sitio excelente para adquirir un conocimiento detallado de la manera en que opera un establecimiento para el hospedaje. El proceso de recepción es el responsable de dar bienvenida a los clientes, administrar las habitaciones y manejar las quejas. El personal de recepción lleva a cabo su labor de cara al cliente como ejecutores del servicio (Foster, 1994).

La presencia de un cliente interesa directa o indirectamente a cada unidad del establecimiento, en principio, son determinados departamentos o secciones los que están más afectados, en algunos casos no sólo durante su estancia, sino mucho antes de su llegada. La dirección nunca debe olvidar la rigidez de la oferta de alojamiento desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar la habitación.

La gestión de alojamiento se define como la actividad que comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico.

A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativo la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros, como son la gastronomía y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que la casa asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias (equipajes, ropas, documentos, valores, artículos de uso personal) en el interior de la misma.

Según Fernández (2012) conciernen, al área de alojamiento, las siguientes funciones principales:

- Atención a la llegada y salida del huésped.

- Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.
- Atención a las áreas comunes y de tránsito (vestíbulo o lobby, pasillos, escaleras, salas de estar, elevadores).

La celeridad de los cambios y la falta de respuesta de muchos establecimientos de alojamiento para adaptarse a las nuevas transformaciones han provocado que se requiera cada vez más de otras herramientas de gestión. Hoy día, la oferta del hospedaje es muy amplia, situación que obliga a distinguir su variedad, y así mismo se impone la necesidad de puntualizar el desarrollo histórico que ha tenido la oferta hotelera en Cuba, sin obviar el contexto mundial en que se encuentra inmersa y del cual depende.

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

1.7 Particularidades de los hoteles de tránsito en Sancti Spíritus

La industria hotelera es una actividad que presenta una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación, las cuales condicionan su función de servicios donde, una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera (Matos, 2005).

La crisis derivada de la pandemia por COVID-19 ha impactado de forma directa y significativa a la economía cubana. El país, como uno de los principales destinos turísticos de la región del Caribe Insular, es de los territorios más afectados por el cierre total de sus fronteras al turismo internacional, desde marzo hasta septiembre de 2020, con el objetivo de controlar la propagación de la epidemia y proteger a la población nacional que se cumplió.

Los próximos años resultarán muy difíciles para la recuperación de la economía cubana post-pandemia, en particular la del turismo. Grandes dificultades y carencias de todo tipo se avecinan para la población, a pesar de las acciones tomadas por el Gobierno y que van dirigidas no solamente a este sector, sino a lo que se considera más importante, asegurar la seguridad alimentaria de la población (Rodríguez & Salinas, 2020).

La Resolución 74 del 2020 del Ministerio de Comercio Interior hace referencia sobre los reglamentos para la categoría de los establecimientos gastronómicos, contemplando el trabajo con las marcas, pero sin una concepción a nivel de empresa. Estos estándares deben responder a la diversidad con que opera dicha empresa, las cuales son Casas de Alojamiento, Moteles, Casas de Transito y Hoteles (Resolución 74, 2020).

El Plan de Desarrollo del Turismo para 2030 se fundamenta en los rendimientos económicos obtenidos de las inversiones realizadas en este sector, a lo largo de los últimos diez años, y de la aplicación de los principios de sostenibilidad ambiental (MINTUR, 2020). Las prioridades generales consideradas en el Plan Desarrollo del Turismo para 2030 son las siguientes:

- Las nuevas inversiones se ejecutarán siguiendo las condiciones de una economía de escala, en aquellos destinos turísticos más exitosos, según su porcentaje de ocupación, ingresos y rentabilidad.
- Las nuevas inversiones requieren estudios detallados y aprobados acerca de los posibles mercados y de su factibilidad económica, ambiental y social, los cuales deben corresponderse y estar insertados en los planes de desarrollo integral de los territorios.
- Las inversiones turísticas que se ejecuten en los centros históricos de las ciudades patrimoniales deben tener un rendimiento económico superior al actual.
- Como principio de trabajo, deben priorizarse las acciones para la captación de inversionistas y capital extranjero, y –de ser posible– la obtención de créditos externos, a cumplimentar a mediano y largo plazos, para el desarrollo preferencial de estas inversiones.

Los pequeños hoteles de tránsito están contemplados en esta planeación caracterizados por ser entidades que reciben clientes que en su mayoría son turistas de

paso o excursionistas, los que hacen estancias no prolongadas, generalmente de uno, dos o al máximo tres días, aunque en ocasiones más, pero son los menos frecuentes. Este tipo de entidades son pequeñas y su quehacer fundamental es prestar servicio de desayuno, cena y alojamiento antes de que continúe su viaje el cliente, en algunos casos utilizan solo una de estas ofertas.

Para ello, se hace necesario diagnosticar el estado actual del cumplimiento de los estándares físicos y de servicio, así como de imagen, con un alto grado de compromiso de los Directivos y Trabajadores, con la idea clara y precisa de que no es un programa adicional, sino que es parte sustantiva de la gestión global del hotel.

Durante los últimos años, la provincia de Sancti Spíritus ha recibido un aumento de visitantes que son atraídos por la estrecha vinculación con su municipio de Trinidad, con sus innumerables construcciones, museos, la hospitalidad espirituana, los encantos de la ciudad y el estado de conservación ya que es la cuarta villas fundadas por Cristóbal Colon.

Actualmente la Empresa Provincial de Alojamiento de Sancti Spíritus se encuentra inmersa en la categorización de los establecimientos gastronómicos, no obstante, en el balance 2021 propone como línea de trabajo para el 2022, retomar la implementación del programa de categorización de sus hoteles en función de elevar los estándares de calidad en cada uno de los hoteles que lo componen, por lo que la concepción de proceso juega un papel fundamental como soporte en la gestión.

1.8 Conclusiones del capítulo

En la literatura consultada se encuentran varias referencias de metodologías para la gestión de procesos las cuales poseen diferencias en cuanto a las etapas que lo conforman, la secuencia de pasos, denominación de las acciones, por lo que se hace necesario ajustarlas al objeto de estudio, teniendo en cuenta las características del mismo.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES DE ALOJAMIENTO DE TRANSITO

2.1 Introducción.

La forma más eficiente de actuar sobre las causas por las que una determinada organización está desarrollándose insuficientemente y poder mejorar esta organización, así como sus procesos. Este capítulo tiene como objetivo seleccionar un procedimiento para la gestión por procesos en el Sistema de Alojamiento.

2.2 Procedimientos para la Gestión por procesos.

Para darle cumplimiento al objetivo de la investigación, el autor de esta investigación propone la utilización del procedimiento de (Yglesias, 2007) mostrado en la figura # 3 diseñado para la Gestión por procesos.

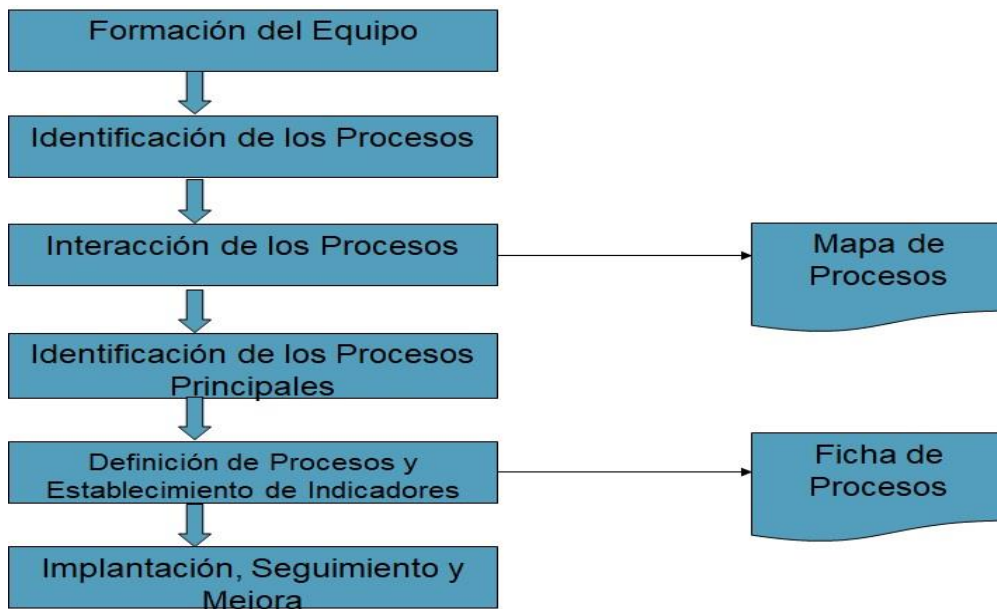


Figura # 3 Procedimiento para la gestión por procesos

Fuente: Yglesias (2007)

Este procedimiento tiene como objetivo identificar los procesos que responden a las actividades que se realizan, visualizar la relación que existe entre estos posibilitando un mejor funcionamiento, facilita además una mejor eficiencia y eficacia, así como, un mejor desempeño de los trabajadores al obtener la descripción de los procesos y las fichas de procesos. Por último, el seguimiento, control y mejora que hace posible que las deficiencias se mejoren y las actividades funcionen como es debido. A continuación, se muestra una explicación teórica de cada etapa del procedimiento.

2.3 Formación del equipo.

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo. Para la selección del equipo de trabajo es importante señalar que experto no quiere decir profesional, sino profundo conocedor del tema para brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias Medina (2008) y Hernández (2010). Sobre la base de los criterios expuestos para la formación de grupos de trabajo con pretensiones similares Trischler (1998); Amozarrain (1999); Nogueira (2002); Hernández (2010), se recomienda que el equipo deba:

- estar integrado por un grupo de 7 a 15 personas;
- estar conformado por personas del Consejo de Dirección y una representación de todas las áreas de la organización;
- garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo;
- contar con personas que posean conocimientos de dirección;
- disponer de la presencia de algún experto externo;
- nombrar a un miembro de la dirección como coordinador del equipo de trabajo;
- contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado.

Se utiliza el Método de selección de expertos propuesto Hurtado de Mendoza (2003); para desarrollarlo se aplica una encuesta que permite realizar un análisis de los candidatos mediante la determinación del coeficiente de competencia de los mismos, luego se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación y con estos dos elementos se determinan finalmente los integrantes del equipo de trabajo. A continuación, se describen cada uno de los pasos que son necesarios llevar a cabo para aplicar el método que se propone utilizar.

1. Confeccionar una lista inicial de personas que cumplan con los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello, se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema.

En la tabla # 4 se muestra el formato para realizar la encuesta sobre el coeficiente de conocimiento.

Tabla # 4. Encuesta inicial para calcular el coeficiente de conocimiento

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003)

3. A partir de aquí se calcula el coeficiente de conocimiento o información (K_c) mediante la siguiente ecuación.

$$K_{cj} = n(0,1)$$

Donde:

K_{cj} : Coeficiente de conocimiento o información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X). Se les pide a los expertos que marquen con una x el conocimiento que tienen sobre los aspectos que se muestran en la tabla # 5.

Tabla # 5. Aspectos para determinar el coeficiente de argumentación

Nº	Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted			
2	Experiencia obtenida			
3	Trabajos de autores nacionales			
4	Trabajos de autores extranjeros			
5	Consultas bibliográficas			
6	Cursos de actualización			

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003)

Se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón según la tabla # 6.

Tabla # 6. Patrón para determinar el nivel de argumentación del tema a estudiar.

Nº	Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
1	Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1

2	Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3	Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4	Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5	Consultas bibliográficas	0.05	0.05	0.05
6	Cursos de actualización	0.05	0.05	0.05

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

5. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto y se utiliza la siguiente ecuación.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^7 n_i$$

Donde:

Kaj: Coeficiente de argumentación del experto "j"

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

Una vez obtenidos los valores del coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula como muestra la 2.3.

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

Donde:

K: Coeficiente de competencia

Kc: Coeficiente de conocimiento

Ka: Coeficiente de argumentación

5. Luego de realizar los cálculos los resultados se valoran en la escala siguiente:

0,8<K<1,0 Coeficiente de competencia alto

0,5<K<0,8 Coeficiente de competencia medio

K<0,5 Coeficiente de competencia bajo

6. Para la selección se determina el número de expertos necesarios, mediante la expresión.

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

Donde:

M : Número de expertos

i : Nivel de precisión deseado

p : Proporción estimada de errores de los expertos

k : Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido, estos se muestran en la tabla # 7.

Tabla # 7. Valores de K según el nivel de confianza

Nivel de confianza (%)	α	$Z_{\alpha/2}$	Valor de K
99	0,01	2,57	6,6564
95	0,05	1,96	3,8416
90	0,10	1,64	2,6896

Fuente: Fuente Hurtado de Mendoza (2003)

Después se seleccionan los expertos necesarios basándose en el número calculado y escogiéndose aquellos de mayor coeficiente de competencia, quedando definido finalmente el grupo de trabajo.

2.4 Identificación de Procesos.

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos. Por lo tanto, en esta etapa se recogerá una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.

- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

En caso de que no existan se identifican los posibles procesos. Es de vital importancia la identificación y clasificación de los procesos, con especial interés en los denominados operativos para la organización, debido a que estos inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la misma.

Para captar la información necesaria, identificar y luego confeccionar el listado de los procesos de la empresa, pueden emplearse diferentes métodos en función de las características de sus procesos y del tipo de información a revelar; uno de los más utilizados es el denominado “Tormenta de ideas” (Brainstorming), porque contribuye a la mejora de la entidad, involucrando directamente al personal con la organización.

En el desarrollo de esta dinámica de grupo se les pide a los participantes que los procesos identificados sean denominados con nombres sencillos y representativos de los conceptos y actividades incluidas en estos.

En esta etapa se recogerán en una lista todos los procesos que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- el nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar; y
- la totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en algunos de los procesos listados.

Se recomienda, por los autores del tema consultados en la revisión bibliográfica, que el número de procesos no sea inferior a 10 ni superior a 25. Esto es solo una aproximación que dependerá del tipo de organización que se analice. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

Una forma sencilla de identificar los procesos propios, que puede facilitar el estudio, es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se ubica la empresa, y

trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno de los procesos existentes en la organización objeto de estudio.

Según Zaratiegui (1999), los procesos de cualquier sistema de gestión de la calidad se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Procesos estratégicos: estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la empresa para “pensar” sobre sí misma y su entorno. Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios y mejoras globales en la organización. Son los procesos utilizados para plantear la estrategia empresarial.
- Procesos claves: son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente externo desde el contacto inicial al final. Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden o restan al cliente.
- Procesos de apoyo: proporcionan recursos/apoyo para los procesos clave.

Para consumir la interacción entre los procesos, la organización deberá realizar una clasificación de estos en tres categorías estratégicas, sustantivas y de apoyo. La organización analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos.

2.5 Interacción entre los Procesos

Una vez clasificados los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará fundamentalmente en el grupo de los procesos operativos. Los procesos operativos son los de mayor peso en la organización, relacionados directamente con la producción, el servicio al cliente y el resultado final.

Las principales relaciones entre los procesos de la empresa, se recoge en una matriz nxn , donde n es el número de procesos. Se otorga el valor 0 cuando no existe relación y 1 cuando existe. En la tabla # 8 se muestra la estructura de la matriz que muestra las principales relaciones entre los procesos identificados en la empresa.

Tabla # 8. Estructura de la matriz

No	Procesos	1	...	n
1		x		
...			x	
n				x

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se construye el mapa de procesos (secuencia e interacción de los procesos, aproximación que define la organización como un sistema), con los tres niveles dados por la clasificación en: estratégicos, operativos y de apoyo, y con las relaciones obtenidas de las matrices. Se muestran las actividades relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Visualiza las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones el cual permite:

- Elaborar un esquema general que refleja la totalidad de los procesos que se realizan en la empresa y las relaciones principales establecidas entre ellos.
- Responde a dos preguntas esenciales en el desarrollo de la mejora de los procesos, a saber: ¿Son todos los procesos que desarrolla la organización? ¿Existe alguna actividad que se realice en la organización y que no se encuentre reflejada en estos procesos?
- Una excelente guía para el diseño de la estructura de la organización. Una vez elaborado el mapa se presenta al equipo de trabajo quien verifica que todas las actividades que se realizan en la empresa están representadas en él, quedando así, aprobado por los mismos.

El resultado de esto es el mapa de procesos que consiste en un esquema gráfico, que representa los distintos procesos de la organización, los agrupa y ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión. El mapa de procesos muestra la relación e interacción que existe entre los procesos.

Los mapas de procesos según Zaratiegui (1999) y González (2002), son dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que han alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque en procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso. Mediante estos mapas se pueden detectar los procesos que no agregan valor a la organización.

Según Beltrán et al. (2008) es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Para la elaboración de un mapa de procesos, con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las

posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al mismo tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Una característica importante según Alonso (2014) que se manifiesta en el mapa, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización.

El resultado de esto es el mapa de procesos que consiste en un esquema gráfico, que representa los distintos procesos de la organización, los agrupa y ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión. El mapa de procesos muestra la relación e interacción que existe entre los procesos.

Como base para la mejora, es extendido el uso de los mapas de procesos que, a partir de varios enfoques, permiten la visualización y apreciación de las interrelaciones entre los procesos, subprocesos y actividades para perfeccionar los resultados que los clientes. Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas" Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes. Según Pino (2015) se utiliza para la confección del mapa de procesos los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso "Clave" y asignarle un nombre.
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida y representarlo en el lado superior izquierdo. Moverse hacia abajo y a la derecha para ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

En este sentido, Portero (2009) en coincidencia con el autor de la investigación, afirma que son la imagen mediante la cual la organización expresa su estructura de gestión, por lo que debe ser un ejercicio que prime la claridad y la expresión de una firme identidad, frente a la ortodoxia sobre ciertas normas de representación gráfica.

En la entidad objeto de estudio esta herramienta facilitaría la toma de decisiones, ya que al definir la empresa como un sistema de procesos interrelacionados, los mapas de procesos impulsan a los empresarios a poseer una visión más allá de los límites geográficos y funcionales de sus entidades, muestran cómo las actividades que se desarrollan están relacionadas con los grupos de interés de la empresa, y posibilitan la estructuración de los sistemas empresariales de forma tal que todos los grupos que tengan que ver con su funcionamiento sean reconocidos por su contribución al exitoso desempeño organizacional, manteniendo un equilibrio entre sus necesidades (Medina et al., 2010).

2.6 Identificación de procesos principales

Para la identificación de los procesos principales se analizará una evaluación de la opinión de los expertos a través del coeficiente de Concordancia de Kendall, donde los expertos deberán dar orden de prioridad a los procesos, según la escala de que el valor 1 es el proceso clave de mayor importancia y en la medida que aumenta el valor, menor es la importancia; la puntuación que otorgue el experto no puede ser repetida.

A partir de la evaluación de los expertos será indispensable determinar su nivel de concordancia mediante la prueba de hipótesis siguiente:

H0: No es consistente el juicio de los expertos.

H1: Es consistente el juicio de los expertos.

Para valorar la concordancia de los expertos se construye una tabla con el resultado de la evaluación de los mismos.

Con el resultado de la evaluación de los expertos, se procede a determinar si es o no confiable el mismo mediante la siguiente ecuación:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)}$$

$$\Delta = \sum_{j=1}^M A_{ij} - T$$

$$T = \frac{1}{2} M(K + 1)$$

Donde:

M = Número de expertos

K = Número de propiedades o índice a evaluar

Δ = Desviación del valor medio de los juicios emitidos

T = Factor de comparación

A_{ij} = Juicio de importancia del índice i dado por el experto j.

ΣA_{ij} = es la suma de los criterios de los expertos con relación a un indicador, los que ocupan los primeros lugares tienen ΣA_{ij} y son éstos los que después de restar T quedan con un valor negativo, esto se corresponde con los más importantes.

W debe estar entre (1.0), en ese rango, hay autores que plantean que:

(0.49-----0.0) no es confiable

(1.00-----0.5) es confiable

En la tabla # 9 se muestra el formato para la clasificación de los procesos.

Tabla # 9. Clasificación de los procesos.

Expertos \ Procesos	1	...	n	ΣA_{ij}	T	Δ	Δ^2	Clasificación
1								
...								
N								

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de la concordancia de los expertos sobre el orden de prioridad de los elementos, se realiza por el estadígrafo S o X^2 , en dependencia de la cantidad de deficiencias (K) que se analicen, si $K \leq 7$, se utiliza la tabla de Friedman, para $k > 7$, se determina en la tabla X^2 .

Si $k > 7$ (No. De índices) se calcula el estadígrafo: $X^2 = M(K - 1) \times W$

Si el valor del estadígrafo cumple la restricción: Región Crítica: $X^2 > X^2_{\alpha, K-1}$ se rechaza la hipótesis nula.

Si $K \leq 7$ (No. De índices) se calcula el estadígrafo: S calculado = $\Sigma \Delta^2$

Si el valor del estadígrafo cumple la restricción: Región Crítica: $S_{\text{calculado}} \geq S_{\text{tabulada}}$ se rechaza la hipótesis nula.

Entonces se realiza el planteamiento de la hipótesis siguiente:

H_0 : no hay concordancia en el juicio de los expertos

H_1 : hay concordancia en el juicio de los expertos

La evaluación de la concordancia de los expertos sobre el orden de prioridad de las deficiencias, se realiza por el estadígrafo S o χ^2 , en dependencia de la cantidad de deficiencias (K) que se analicen, si $K \leq 7$, se utiliza la tabla de Friedman, para $K > 7$, se determina en la tabla χ^2

Región crítica $K \leq 7$: $S_{\text{calculado}} \geq S_{\text{tabulada}}$ (Tabla de Friedman)

$$S_{\text{calculado}} = \sum \Delta^2$$

Región crítica $K > 7$: $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\alpha, k-1}$; $\chi^2_{\text{calculado}} = M^* W (K-1)$

Si se cumple la región crítica, implica que no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen falta de concordancia entre los expertos.

En caso de que dos de los procesos tengan la misma prioridad puede aplicarse el método de Kendall solo para esos dos procesos empatados, y los expertos tendrán en cuenta aquel que esté afectando en mayor medida los requisitos de calidad de los productos terminados.

2.7 Definición de procesos y establecimiento de indicadores

Con los procesos definidos y determinadas sus interrelaciones, se hace necesario establecer la documentación asociada a los mismos para facilitar así su desempeño. Esta actividad es un elemento en el cual se debe tener mucha paciencia y dedicación, pues debe ser detallada y minuciosa para que quede registrada toda la información necesaria de forma adecuada.

Para cumplir este objetivo se sugiere utilizar la ficha de proceso, esta herramienta contiene todos los elementos necesarios asociados al proceso, para el buen desarrollo del mismo y su posterior análisis. Como propuesta se establece una ficha de proceso definida a partir del análisis de 80 fichas consultadas en la literatura por Medina et al (2013).

Es importante destacar que los elementos más representativos que integrarán esta ficha son:

Nombre del proceso: debe ser representativo y lo más claro posible.

Tipo de proceso: el tipo de proceso es un sistema de clasificación que ayudará al equipo de trabajo a captar y entender el alcance y el contexto de proceso objeto de estudio. La clasificación recomendada se corresponde con los criterios expuestos anteriormente (Procesos estratégicos, operativos y de apoyo).

Responsable del proceso: responde por el desempeño del proceso, es responsable del control y de la mejora de este. Tiene la autoridad de gestionarlo a fin de cumplir con los requisitos establecidos en la documentación normativa asociada, lo cual incluye los recursos humanos, materiales y financieros asignados.

Alcance: aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Entradas: incluye todos los recursos necesarios para la realización de un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos).

Salidas: son todos los elementos que genera un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, servicios).

Documentación utilizada: se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Descripción: en la descripción se debe definir donde empieza y termina el proceso, y determinar qué actividades están incluidas y excluidas en el análisis. Para describir cada una de las actividades que posee el proceso se utilizará el diagrama del flujo, que permitirá representar gráficamente los flujos de clientes, trabajo e información, de manera que los miembros del equipo posean mejor perspectiva del proceso y entiendan la secuencia de este. El mismo muestra las etapas a seguir para producir los resultados del proceso y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

Al describirse las actividades concretas que deben realizarse en cada proceso o subproceso, es necesario tener en cuenta las características de calidad que están asociadas a cada una de ellas, cuyo cumplimiento garantizará que se satisfagan las expectativas de los usuarios y destinatarios del proceso. En aquellos aspectos en los

que no se dispone de evidencias, o éstas no son suficientemente concluyentes, la descripción de las actividades y sus características de calidad se basará en consensos, recomendaciones de expertos, o siguiendo otros criterios verificables.

Control de la calidad por actividades: para cada una de las actividades del proceso se debe definir la forma en que se controla y evalúa la calidad, así como el objetivo y responsable.

Indicadores: permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos. Los resultados obtenidos con este análisis también pueden ser ubicados en una ficha de indicador con los elementos representativos siguientes:

1. **Nombre del indicador:** permite identificar y diferenciar el indicador de los demás que se analizan, su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
2. **Utilización en la gestión:** expresa la parte específica del proceso que puede ser medida con dicho indicador y destacar los resultados que se esperan y al objetivo que tributa.
3. **Forma de cálculo:** generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
4. **Criterio de evaluación:** refiere los resultados obtenidos durante la medición del indicador en la entidad objeto de análisis.
5. Además, contendrá quien la elaboró y por quien fue revisada, con la fecha de ambas acciones. Puede ser desarrollada también para los subprocesos si el nivel de detalle del estudio así lo requiriese.

Los **diagramas de procesos** facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se muestra una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso.

La elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, por lo que la representación de las actividades a través de este esquema, facilita el

entendimiento de la secuencia e interrelaciones de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente, por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello (Beltrán et al, 2008).

La literatura recoge una gran gama de herramientas para lograr la representación de procesos, con la característica de que hoy en día se alternan enfoques tradicionales como los diagramas OTIDA y OPERIN, con otros tipos de representaciones como los diagramas As-Is o de la cadena de valor, en circunstancias donde el análisis del valor añadido como instrumento de mejora ha cobrado gran fuerza en el accionar de las empresas del mundo (Medina et al, 2010).

Dentro de cada símbolo se colocará la descripción de la actividad y para simplificar su confección se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para identificar cada una de las etapas del diagrama.

Los diagramas de procesos facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se muestra una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso.

La elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, por lo que la representación de las actividades a través de este esquema, facilita el entendimiento de la secuencia e interrelaciones de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente,

por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello. En la figura # 4 se muestra la simbología.

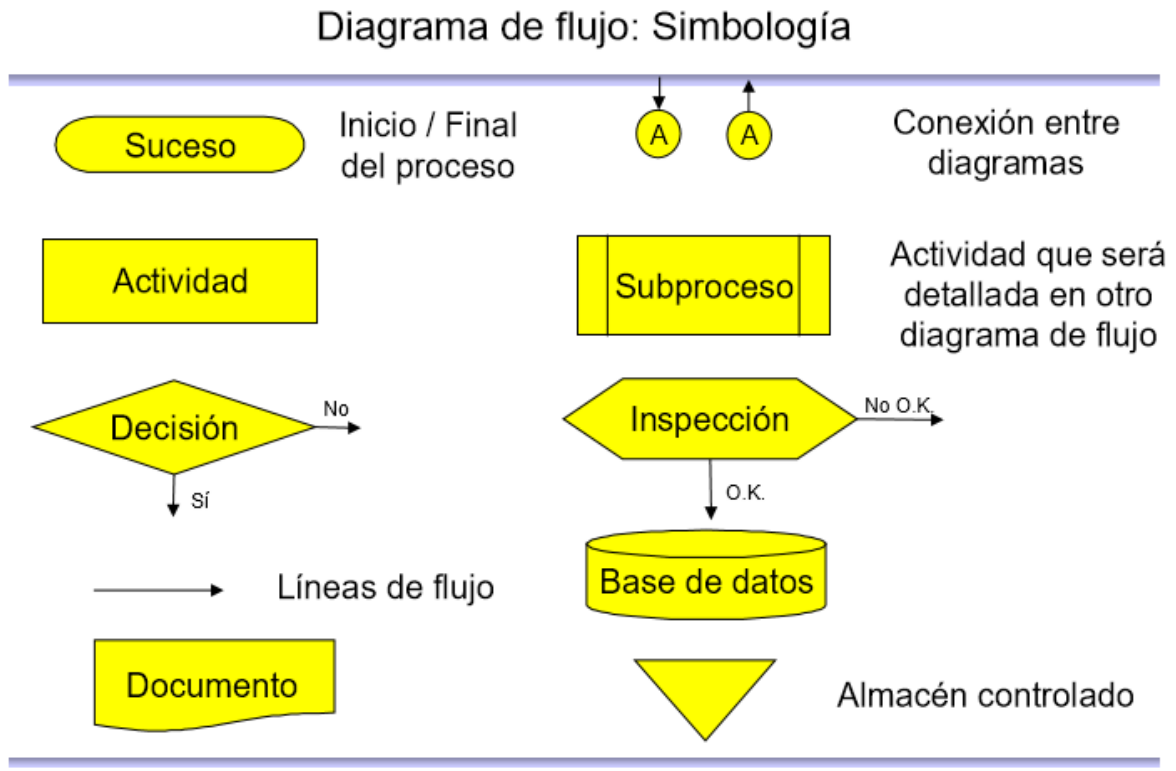


Figura # 4. Simbología del diagrama de flujo

Fuente: Elaboración propia

La **ficha de procesos** es utilizada y referida como un instrumento necesario por metodologías que abordan la mejora de procesos y que no plantean como exigencia elaborar manuales. El uso de la misma se extiende a muchos países del mundo sin existir un estilo único o estándar para su realización.

Según Nogueira (2002) esta herramienta ayuda a definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar.

En este sentido, Beltrán (2008) plantea que la ficha de procesos permite la planificación de los objetivos, la estructura y la evaluación sistemática de indicadores. Se puede considerar además como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de procesos.

A pesar de la libertad existente en la creación de la “Ficha de proceso” para las distintas organizaciones en la literatura especializada, se pueden apreciar elementos con marcada presencia. El autor en coincidencia con Beltrán (2008) y Medina et al (2013) considera que los fundamentales se agrupan en:

- finalidad del proceso;
- indicadores para la evaluación del proceso;
- propietario del proceso;
- límites del proceso;
- alcance;
- variables de control;
- inspecciones;
- documentos y/o registros; y
- recursos.

Todas estas herramientas serán aplicadas en la presente investigación, con el fin de mejorar los procesos existentes en la entidad objeto de estudio, y así lograr una correcta organización de los mismos. Es por esto que constituye prioridad realizar un estudio sobre los enfoques actuales que más se utilizan en el mejoramiento de los procesos, justificando de esta forma el epígrafe siguiente.

2.8 Implantación, seguimiento y mejora

Una vez implantado los procesos se realiza la recogida la información de los indicadores, y se procede al monitoreo de los mismos para su posterior análisis. A partir de este se analiza el desempeño del proceso y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento.

Se aplicará la encuesta mostrada en el anexo # 4, el cual valorará el nivel de satisfacción que tiene el cliente con el servicio, el nivel de satisfacción con la prestación del servicio y el nivel de quejas, reclamaciones y no conformidades.

2.9 Conclusiones del capítulo

El procedimiento propuesto conduce a la entidad realizar una adecuada organización y posterior gestión de sus procesos; garantizando que estos de una forma sencilla y satisfactoria queden adecuadamente identificados, clasificados, interrelacionados, documentados y los resultados alcanzados sea mejorados continuamente. Todo ello

contribuye a que se cumplan las normas y regulaciones actuales, a fin de que cada proceso o producto respondan a altos niveles de calidad.

CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE ALOJAMIENTO SANCTI SPÍRITUS

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar las etapas del procedimiento escogido para gestionar por procesos la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spíritus.

Se comienza con la constitución del equipo de trabajo, pasando después por varias etapas que permiten la familiarización con la situación actual del objeto de estudio práctico asociado a los procesos, para identificar, clasificar, interrelacionar y elaborar la documentación necesaria para este tipo de actividad.

Posteriormente se identifican las causas de mayor inestabilidad de los mismos, se proponen acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad de los procesos; luego se analizan si estas mejoras son significativas o no para la organización. Por último, culmina la propuesta con la implantación, seguimiento y control para garantizar la mejora continua de los bienes que produce la misma.

3.2 Formación del equipo de trabajo

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo. Para formar el equipo de trabajo se confecciona una lista inicial de personas que cumplen con los requisitos para ser expertos, los datos de los candidatos se relacionan en el anexo # 5.

Luego de realizarse las encuestas pertinentes sobre los niveles de conocimientos y argumentación que tienen los expertos sobre el tema y teniendo en cuenta los valores de la tabla patrón, se obtienen los coeficientes de conocimiento y argumentación respectivamente (K_c y K_a); en el anexo # 6 se reflejan los resultados de las encuestas con los cálculos. En la tabla # 10 se resumen estos valores y se calculan los coeficientes de competencia (K) respectivamente.

Tabla # 10. Resultados de los cálculos correspondientes de los coeficientes de conocimiento, argumentación y competencia (K_c , K_a , K).

Código del Experto	K_c	K_a	K
1	0.7	0.8	0.75
2	0.8	0.9	0.85
3	0.2	0.64	0.42

4	0.9	0.88	0.89
5	0.6	0.8	0.7
6	0.8	0.84	0.82
7	0.5	0.7	0.6
8	0.3	0.6	0.45
9	1	1	1
10	0.5	0.66	0.58
11	0.7	0.6	0.65
12	0.8	0.98	0.89
13	0.4	0.62	0.51
14	0.9	0.98	0.94

Fuente: Elaboración propia

Para la selección del número de expertos necesarios, se fijan los valores siguientes:

- nivel de precisión deseado ($i = 0.1$);
- nivel de confianza (99%);
- proporción estimada de errores de los expertos ($p = 0,01$); y
- constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido ($k = 6.6564$).

Finalmente se calcula el número de expertos necesarios:

$$M = \frac{p * (1 - p) * K}{i^2} = \frac{0,01 (1 - 0,01) * 6,6564}{0,1^2} = 6,5898$$

Obteniéndose un valor de $M = 6,5898 \approx 7$ expertos, decidiéndose entonces trabajar con un total de siete expertos. Teniendo en consideración este análisis se seleccionan aquellos con un mayor coeficiente de competencia, el equipo de trabajo para la investigación queda conformado según se muestra en la tabla # 11.

Tabla # 11. Datos de los expertos seleccionados.

Código del experto	Ocupación
1	Yurisniel Albelo Pérez (Dependiente)
2	Dairon Quintero Rodríguez (Máster en Ciencias)
4	Maydelis Hernández Sorí (Calidad)
6	Yoel Frenes Cruz (jefe de turno)

9	Ramón Cordero Ruíz (Sub Director Servicios)
12	Araday Alonso Ortega (Administrador)
14	Frank Muñoz Montalván (Administrador)

Fuente: Elaboración Propia.

Los expertos solo poseen conocimientos generales sobre la gestión por procesos, por lo que es necesaria una preparación inicial, con herramientas y técnicas relacionadas con el tema, mostrando las ventajas que tienen para facilitar su trabajo, además se les ofrece una explicación de las etapas del procedimiento y se pide su opinión sobre la aplicación del mismo, obteniendo su consentimiento para la aplicación. Con esta preparación del equipo de trabajo, se procede entonces a una familiarización con la situación actual del centro.

3.3 Identificación de Procesos

Para identificar los procesos de la Empresa provincial de Alojamiento Sancti Spiritus se realizó una tormenta de ideas. Para ello fue necesario caracterizar la Empresa provincial de Alojamiento Sancti Spiritus

La Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spiritus con domicilio legal en calle Placido No 56 entre Tirso Marín y Calderón Sancti Spiritus fue creada mediante la Resolución 504 de fecha 16/7/14 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, la cual está compuesta por 26 instalaciones, de estas 9 son Casas de Alojamiento, 5 Moteles, 8 Villas, 2 Casas de tránsito, y 2 Hoteles.

La estructura organizativa la compone el Director al cuál se le subordinan Sub Director de Alojamiento y Gastronomía, Sub Director Económico, Sub Directora Recursos Humanos y el Sub Director Desarrollo Técnico, además se subordinan al mismo el Técnico de Cuadros, La Especialista de Atención a la población, los dos Esp. Fiscalización y Control y el Esp. de Defensa y Seguridad y Protección, tiene a su vez subordinada 9 UEB, de ellas 4 en Trinidad , 4 en Sancti Spiritus y 1 de Aseguramiento Logístico. (ver anexo # 7)

La empresa está integrada por 631 trabajadores distribuidos de la siguiente forma, ver tabla 12.

Tabla 12. Cantidad de trabajadores por UEB

Entidad	Cantidad de trabajadores
---------	--------------------------

Oficina Central	43
UEB Aseguramiento Logístico	47
UEB Complejo Centro	56
UEB El Finquero	63
UEB La Cabaña	68
UEB Complejo Norte	56
UEB Complejo La Chorrera	60
UEB Complejo Sur Trinidad	72
UEB Complejo Centro Sur	73
UEB Complejo Vista al Mar	93
Total	631

Fuente: Elaboración propia

Con un objeto social consiste en: garantizar las actividades de alojamiento, gastronomía, actividades de recreación y actividades de apoyo y servicio. Los principales servicios que ofrecen sus instalaciones son: servicios de Alojamiento, servicios de Restaurante, servicios de Bar-Cafetería, servicios y actividades Recreativas y servicios Protocolares.

Entre sus principales ofertas gastronómicas se encuentran los siguientes platos:

- Pollo frito
- Bistec de pollo Empanado
- Escalope de Cerdo
- Masa de cerdo Frita
- Bistec de res Natural
- Ternera guisada
- Enchilado de camarón
- Camarón rebosado
- Arroz morro
- Arroz con sustancia

La entidad tiene la misión de satisfacer las necesidades de alojamiento a personas naturales y jurídicas con fines de descanso, recreación, en funciones de trabajo y otros,

garantizando un uso eficiente de los recursos humanos, económicos y materiales, y conformar un sistema de alojamiento que funcione bajo los principios de la informatización y el comercio electrónico.

Su visión es garantizar un servicio de calidad, para satisfacer las necesidades de alojamiento u otras actividades, haciendo un uso racional de los recursos disponibles, donde predominen la eficiencia y la profesionalidad de los trabajadores en el desempeño de sus funciones de trabajo, así como el mejoramiento en el confort de sus habitaciones, que abarque la integralidad del desarrollo de sus procesos haciendo posible una estancia grata, acogedora, cómoda y de buen gusto a sus clientes, desarrollando acciones que permita desarrollar diferentes opciones recreativas y culturales en la etapa veraniega facilitando una estancia más animada y divertida de sus huéspedes.

Las instalaciones brindan sus servicios a todos los clientes nacionales que lo soliciten. Las mismas además brindan sus servicios a cuadros, directivos y trabajadores que se encuentren de visita o tránsito en la provincia por motivos de trabajo, descanso u otros.

La gestión integrada de calidad deberá ser de obligatorio cumplimiento para la organización. Deberá aplicar los procedimientos, reglamentos, normas y requisitos de calidad establecidos, así como aquellos exigidos por los clientes y establecer el sistema de control sobre el proceso de los servicios, uso racional de recursos y protección del medio ambiente, así como la documentación eficiente que ampare todas las operaciones realizadas bajo los sistemas y normas de calidad vigentes.

Partiendo de este análisis y luego de consultar a los expertos fueron identificados los siguientes procesos mostrados en la tabla # 13.

Tabla # 13. Clasificación de los procesos.

No	Procesos	Símbolo	Misión	Clasificación
1	Dirección	D	Regular, controlar y supervisar toda la actividad administrativa de la empresa.	Estratégico
2	Aseguramiento y gastronomía	AG	Garantizar la gestión de los recursos para brindar el servicio con calidad	Estratégico

3	Atención al cliente	AC	Recibir al cliente, hacer el registro, gestionar incidencias de manera oportuna, solucionar problemas, recomendar lugares para visitar, resolver dudas y hacer todo lo posible para que el cliente se sienta satisfecho por el servicio prestado.	Estratégico
4	Animación y recreación	AR	Proponer, ejecutar y organizar los programas recreativos del hotel	Clave
5	Elaboración de alimentos	EA	Procesar los alimentos que son ofertados como: costilla, bistec, croqueta y sándwich de diferentes tipos.	Clave
6	Salón	S	Brindar el servicio solicitado a los clientes.	Clave
7	Ama de llaves	AM	Garantizar la limpieza de las habitaciones, áreas nobles y atender la ropería.	Clave
8	Recepción hotelera	RH	Garantiza el registro de entrada y salida del huésped y la entrega de llaves.	Clave
9	Capital Humano	CH	Garantizar, controlar y evaluar los recursos humanos.	Apoyo
10	Abastecimiento	AB	Garantiza la gestión de compras de los recursos necesarios	Apoyo
11	Desarrollo técnico	DT	Garantizar el buen estado del equipamiento, y utensilios de trabajo.	Apoyo
12	Calidad	C	Velar por el cumplimiento de la política de calidad de un hotel.	Apoyo

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Interacción de los procesos

En la presente etapa para identificar las interrelaciones de los procesos se trabaja con el equipo de expertos. Para graficar todo el sistema y sus conexiones se utiliza como

herramienta de soporte y apoyo la tabla # 14 relación entre los procesos, con el objetivo de relacionar cada proceso

Tabla # 14. Relación entre los procesos.

No	Proceso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Dirección	x	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Aseguramiento y gastronomía	1	x	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Atención al cliente	1	1	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Animación y recreación	0	0	0	x	0	1	0	0	0	0	0	0
5	Elaboración de alimentos	0	0	0	0	x	0	1	0	0	0	0	0
6	Salón	0	0	0	1	1	x	1	0	0	0	0	0
7	Ama de llaves	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0
8	Recepción hotelera	0	0	0	0	0	1	1	x	0	0	0	0
9	Capital Humano	0	0	0	0	0	0	0	0	x	1	0	0
10	Abastecimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	1	x	0	0
11	Desarrollo técnico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	1
12	Calidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	x

Fuente: Elaboración propia

En el anexo # 8 se muestra en el mapa de procesos la interrelación de los procesos.

3.5 Identificación de procesos principales

Para evaluar este paso se utilizó el procedimiento planteado en el capítulo anterior. Se les pidió a los expertos que evaluaran la importancia que le confieren a cada una de las categorías mediante una calificación entre 1 y 12 (menor a mayor importancia) sin repetir ninguno de los números (tabla # 15).

Tabla # 15. Matriz de rango

Expertos Procesos	1	2	3	4	5	6	7	ΣA_{ij}	T	Δ	Δ^2	Orden de Prioridad
Dirección	4	2	1	2	3	1	2	15	45.5	-30.5	930.25	No Principal
Aseguramiento y gastronomía	2	4	3	4	4	3	3	23	45.5	-22.5	506.25	No Principal
Atención al cliente	6	6	7	7	6	7	6	45	45.5	-0.5	0.25	No Principal
Capital Humano	5	3	4	5	2	4	4	27	45.5	-18.5	342.25	No Principal
Abastecimiento	7	8	5	6	7	6	5	44	45.5	-1.5	2.25	No Principal
Desarrollo técnico	3	5	6	3	5	5	7	34	45.5	-11.5	132.25	No Principal
Calidad	1	1	2	1	1	2	1	9	45.5	-36.5	1332.25	No Principal
Recepción hotelera	8	7	9	8	9	8	8	57	45.5	11.5	132.25	Principal
Animación y recreación	9	9	8	9	8	9	9	61	45.5	15.5	240.25	Principal
Elaboración de alimentos	10	12	10	12	10	10	11	75	45.5	29.5	870.25	Principal
Salón	11	10	11	11	12	12	10	77	45.5	31.5	992.25	Principal
Ama de llaves	12	11	12	10	11	11	12	79	45.5	33.5	1122.25	Principal
Total											5166.25	

Fuente: Elaboración propia

Luego se determinó la concordancia entre los expertos (Coeficiente de Concordancia de Kendall).

H0: No es consistente el juicio de los expertos.

H1: Es consistente el juicio de los expertos.

Fijándose como nivel de confianza 99% ($\alpha=0.01$).

Se determina el Coeficiente de Kendall

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} = \frac{12 \times (5166,25)}{7^2 \times (12^3 - 12)} = 0,73 \quad \therefore W > 0,5 \text{ por lo que es consistente}$$

Como $K \geq 7$ se calcula el estadígrafo X^2

$$X^2 = M(K-1) \times W = 7(12-1) \times 0,73 = 56,21$$

$$X^2 > X^2_{\alpha, K-1}$$

$$X^2 > X^2_{0,01,11}$$

$$56,21 > 18,47$$

Se cumple la Región crítica, por lo que no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen la falta de concordancia en el juicio de los expertos. Por tanto, se rechaza H_0 y se acepta el criterio de los expertos. La categoría que más importancia se le confiere dentro del proceso productivo toma el mayor valor de $\sum A_{ij}$ y así sucesivamente.

3.6 Definición de procesos y establecimiento de indicadores

La Ficha de proceso es la herramienta seleccionada para cumplir con el objetivo de esta etapa, permite registrar la información necesaria con gran precisión. Se documentan inicialmente los procesos de mayor $\sum A_{ij}$ y que coincidan con los operativos debido al tiempo con que se cuenta para llevar a cabo la investigación. La dirección del centro será la encargada de continuar realizando esta tarea.

La ficha del proceso de Animación y recreación se muestra en la tabla # 16.

Tabla # 16. Ficha del Proceso Animación y recreación

Ficha del proceso	
Nombre del proceso: Animación y recreación	Fecha: 12 de agosto del 2022
Tipo de proceso: Clave	Responsable: jefe de turno
Alcance	<p>Inicio: Preparar actividades culturales en busca de fomentar la cultura y costumbres del país.</p> <p>Incluye: evaluación de consulta sobre cómo está llevando a cabo el programa cultural y que hace falta para que la actividad culturales valla mejorando.</p> <p>Fin: satisfacción del huésped por la actividad brindada.</p>
Especificaciones del proceso: elementos de entrada	
Entrada: huésped, recursos materiales y recursos humanos	Suministradores: Hotel
Especificaciones del proceso: elementos de salida	
Salidas: huésped satisfecho	Destinatarios/ Clientes:

Documentación utilizada	Aspectos legales		Registros y formatos	
Ficha técnica	Manual de procedimiento de la empresa de Alojamiento.		Fiscalización y Control	
Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo # 9.				
Control de la calidad por actividad				
Operación o Subprocesos	Control	Objetivo	Responsable	Referencia
Diagnóstico de los clientes	Al 100%	Caracterizar a los clientes	Animador	Procedimiento operacional de trabajo
Planeación del proyecto y los programas de animación	Al 100%	Elaborar la estrategia que permita satisfacer a los clientes	Animador	Procedimiento operacional de trabajo
Ejecución del proyecto y los programas de animación	Al 100%	Desarrollar las actividades	Animador	Procedimiento operacional de trabajo
Indicadores: Cumplimiento de las actividades recreativas				
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno	

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del indicador de cumplimiento de las actividades recreativas se muestra en la tabla # 17.

Tabla # 17. Ficha de indicador: Cumplimiento de las actividades recreativas.

Ficha de indicador		
Indicador: Cumplimiento de las actividades recreativas	Eficiencia	X
Utilizado en la gestión para: determinar el cumplimiento de las	Eficacia	

actividades recreativas				
Nombre y expresión de cálculo	Fuente numerador	Fuente denominador	Criterio de evaluación	Periodicidad de evaluación
$CA = \frac{CARC}{CARP} \times 100$	Cantidad de actividades recreativas cumplidas	Cantidad de actividades recreativas planificadas	Bien \leq 5%	Semanal
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno	

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del proceso de Elaboración de alimentos se muestra en la tabla # 18.

Tabla # 18. Ficha del Proceso Elaboración de Alimentos.

Ficha del proceso	
Nombre del proceso: Elaboración de alimentos	Fecha: 12 de agosto del 2022
Tipo de proceso: Clave	Responsable: jefe de turno
Alcance	Inicio: recepción y pesaje de la Materia Prima (MP) Incluye: elaboración de alimentos cumpliendo con las normas de elaboración y manipulación vigentes. Fin: cumplir con el servicio solicitado
Especificaciones del proceso: elementos de entrada	
Entrada: Materia Prima, Recursos humanos, Información.	Suministradores: Cárnico, Lácteo, Porcino, Porcionador, Empacadora.
Especificaciones del proceso: elementos de salida	
Salidas: producto terminado (bistec, costilla, croqueta, y sándwich de diferentes tipos)	Destinatarios/ Clientes: Salón
Documentación utilizada	Aspectos legales
Registros y formatos	

Ficha técnica		NC 455:2006	Fiscalización y Control	
Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo # 10.				
Control de la calidad por actividad				
Operación o Subproceso	Control	Objetivo	Responsable	Referencia
Recepción de la MP	Al 100%	Recibir la materia prima que entra al lunch	Elaborador	Procedimiento operacional de trabajo
Elaboración	Al 100%	Elaborar diferentes tipos de carnes y sándwich según el pedido	Elaborador	Procedimiento operacional de trabajo
Entrega del alimento	Al 100%	Entregar el alimento elaborado con los requisitos establecidos	Elaborador	Procedimiento operacional de trabajo
Indicadores: Cumplimiento de las normas de elaboración y manipulación				
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno	

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del indicador del cumplimiento de las normas de elaboración y manipulación se muestra en la tabla # 19.

Tabla # 19. Ficha de indicador: Cumplimiento de las normas de elaboración y manipulación.

Ficha de indicador		
Indicador: Cumplimiento de las normas de elaboración y manipulación.	Eficiencia	

Utilizado en la gestión para: determinar el nivel de cumplimiento de las normas de elaboración y manipulación.				Eficacia	X
Nombre y expresión de cálculo	Fuente numerador	Fuente denominador	Criterio de evaluación	Periodicidad de evaluación	
$CN = \frac{CNEMC}{CNEM} \times 100$	Cantidad de normas de elaboración y manipulación cumplidas	Cantidad de normas de elaboración y manipulación	Bien: Cumplimiento Mal: No cumplimiento	Semanal	
Revisión de la información					
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno		

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del proceso de Salón se muestra en la tabla # 20.

Tabla # 20. Ficha del proceso de Salón.

Ficha del proceso		
Nombre del proceso: Salón		Fecha: 12 de agosto del 2022
Tipo de proceso: clave		Responsable: jefe de turno
Alcance	Inicio: recibimiento del cliente Incluye: atención al cliente Fin: clientes satisfechos	
Especificaciones del proceso: elementos de entrada		
Entrada: clientes, Recursos materiales y Recursos humanos.		Suministradores: Lunch
Especificaciones del proceso: elementos de salida		
Salidas: clientes satisfechos		Destinatarios/ Clientes:
Documentación utilizada	Aspectos legales	Registros y formatos
Normas de atención	NC 571:2007	Libro de quejas y sugerencias

Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo # 11.				
Control de la calidad por actividad				
Operación o Subproceso	Control	Objetivo	Responsable	Referencia
Bienvenida y presentación de la carta	Al 100%	Recibir el pedido del cliente y hacerlo sentir a gusto	Dependiente	Procedimiento operacional de trabajo
Presentar el pedido para elaborar el alimento	Al 100%	Solicitar al cocinero el alimento a elaborar según el pedido	Dependiente	Procedimiento operacional de trabajo
Servir el alimento	Al 100%	Servir el alimento elaborado con los requisitos establecidos	Dependiente	Procedimiento operacional de trabajo
Despedida del cliente satisfecho	Al 100%	Despedir el cliente de forma amable	Dependiente	Procedimiento operacional de trabajo
Indicadores:				
Por ciento de pedidos cancelados por no tener materia prima				
Por ciento de reclamaciones recibidas por mala calidad del servicio				
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno	

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha de los indicadores por ciento de pedidos cancelados por no tener materia prima y por ciento de reclamaciones recibidas por mala calidad del servicio se muestran en la tabla # 21.

Tabla # 21. Ficha del Indicador.

Ficha de indicador				
Indicador: Por ciento de pedidos cancelados por no tener materia prima			Eficiencia	x
Utilizado en la gestión para: determina el porcentaje de pedidos cancelados por no tener materia prima			Eficacia	
Nombre y expresión de cálculo	Fuente numerador	Fuente denominador	Criterio de evaluación	Periodicidad de evaluación
$\%PC = \frac{\text{Solicitudes canceladas PM}}{\text{Solicitud de pedidos}} \times 100$	Solicitudes de pedidos cancelados por no tener materia prima	Solicitud de pedidos realizados	Bien $\leq 5\%$	Semanal
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez		Revisada por: jefe de turno		
Ficha de indicador				
Indicador: Por ciento de reclamaciones recibidas por mala calidad del servicio			Eficiencia	x
Utilizado en la gestión para: determina el porcentaje de reclamaciones recibidas por mala calidad del servicio			Eficacia	
Nombre y expresión de cálculo	Fuente numerador	Fuente denominador	Criterio de evaluación	Periodicidad de evaluación
$\%RC = \frac{\text{Reclamaciones Calidad}}{\text{Servicios realizados}} \times 100$	Reclamaciones por mala calidad del	Servicios realizados	Bien $\leq 2\%$	Semanal

	servicio			
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno	

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del proceso de Ama de llaves se muestra en la tabla # 22.

Tabla # 22. Ficha del proceso Ama de llaves.

Ficha del proceso				
Nombre del proceso: Ama de llave			Fecha: 12 de agosto del 2022	
Tipo de proceso: Clave			Responsable: jefe de turno	
Alcance	Inicio: prepara, limpia y organiza las diferentes áreas del hotel. Incluye: mantener limpio el lobby, los pasillos, las áreas comunes, las oficinas y las habitaciones. Fin: hotel limpio y organizado			
Especificaciones del proceso: elementos de entrada				
Entrada: áreas sucias y desordenadas		Suministradores: habitaciones, pasillos, lobby, oficinas y áreas comunes		
Especificaciones del proceso: elementos de salida				
Salidas: hotel limpio y organizado		Destinatarios/ Clientes: hotel		
Documentación utilizada		Aspectos legales		Registros y formatos
Ficha técnica		Manual de procedimiento de la empresa de Alojamiento.		Fiscalización y Control
Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo # 12.				
Control de la calidad por actividad				
Operación o Subproceso	Control	Objetivo	Responsable	Referencia
Recibir las Habitaciones u otras áreas	Al 100%	Verificar que se encuentren todos los medios básicos y útiles	Ama de llave	Procedimiento operacional de trabajo

		correspondiente al área		
Limpieza y organización de las habitaciones u otras áreas	Al 100%	Limpiar y organizar	Ama de llave	Procedimiento operacional de trabajo
Cambio de sábanas, toallas, colchas u otros medios	Al 100%	Sustituirlas por limpias	Ama de llave	Procedimiento operacional de trabajo
Indicadores: Cumplimiento de las normas de limpieza y desinfección				
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno	

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del indicador de cumplimiento de las normas de limpieza y desinfección se muestra en la tabla # 23.

Tabla # 23. Ficha de indicador.

Ficha de indicador				
Indicador: Cumplimiento de las normas de limpieza y desinfección			Eficiencia	
Utilizado en la gestión para: determinar el cumplimiento de las normas de limpieza y desinfección			Eficacia	X
Nombre y expresión de cálculo	Fuente numerador	Fuente denominador	Criterio de evaluación	Periodicidad de evaluación

$CN = \frac{CNA}{CNU} \times 100$	Cantidad de normas aplicadas	de	Cantidad de normas utilizar	de	Bien ≤ 5%	Semanal
Revisión de la información						
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez				Revisada por: jefe de turno		

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del proceso de Recepción hotelera se muestra en la tabla # 24.

Tabla # 24. Ficha del proceso de recepción hotelera

Ficha del proceso		
Nombre del proceso: Recepción hotelera	Fecha: 12 de agosto del 2022	
Tipo de proceso: Clave	Responsable: jefe de turno	
Alcance	Inicio: prepara y atiende la llegada de los clientes. Incluye: realiza el ritual de bienvenida según lo establecido por la categoría. Fin: promueve y vende los servicios del hotel.	
Especificaciones del proceso: elementos de entrada		
Entrada: Arribo del cliente a la instalación.	Suministradores: personas jurídicas o naturales	
Especificaciones del proceso: elementos de salida		
Salidas: huésped satisfecho con el servicio ofertado.	Destinatarios/ Clientes: habitación	
Documentación utilizada	Aspectos legales	Registros y formatos
Ficha técnica	Manual de operaciones de la empresa de Alojamiento.	Fiscalización y Control
Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo # 13		

Control de la calidad por actividad				
Operación o Subproceso	Control	Objetivo	Responsable	Referencia
Bienvenida y presentación de los servicios que se ofertan	Al 100%	Mostrar los diferentes tipos de habitaciones	Recepcionista	Procedimiento operacional de trabajo
Toma de datos del cliente	Al 100%	Elaborar los diferentes documentos de uso obligatorios	Recepcionista	Procedimiento operacional de trabajo
Entrega de la llave	Al 100%	Entregar la llave de la habitación elegida	Recepcionista	Procedimiento operacional de trabajo
Indicadores: satisfacción del huésped				
Revisión de la información				
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez			Revisada por: jefe de turno	

Fuente: Elaboración Propia.

La ficha del indicador de satisfacción del huésped se muestra en la tabla # 25.

Tabla # 25. Ficha de indicador.

Ficha de indicador					
Indicador: satisfacción del huésped				Eficiencia	
Utilizado en la gestión para: determinar el nivel de satisfacción del huésped				Eficacia	X
Nombre y expresión de cálculo	Fuente numerador	Fuente denominador	Criterio de evaluación	Periodicidad de evaluación	

$SH = \frac{CHS}{CHA} X100$	Cantidad de huéspedes satisfecho	de	Cantidad de huéspedes atendido	de	Bien ≤ 2%	Semanal
Revisión de la información						
Preparada por: Yurisniel Albelo Pérez				Revisada por: jefe de turno		

Fuente: Elaboración Propia.

3.7 Implantación, seguimiento y mejora

Una vez implantado los procesos se realiza la recogida la información de los indicadores, y se procede al monitoreo de los mismos para su posterior análisis. A partir de este se analiza el desempeño del proceso y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento. El cuestionario diseñado para valorar el nivel de satisfacción que tiene el cliente con el producto, el nivel de satisfacción con la prestación del servicio y el nivel de quejas, reclamaciones y no conformidades no se realizará en esta investigación por cuestiones de tiempo.

3.8 Conclusiones del capítulo

Se logró la aplicación del procedimiento propuesto, donde se sigue un orden lógico de actividades que hacen posible el cumplimiento de los objetivos de la investigación, logrando gestionar por proceso la empresa objeto de estudio, lo que contribuye al mejoramiento de los requisitos de calidad de las producciones actual.

El mapa de procesos propuesto permite interrelacionar cada uno de los procesos de la empresa, visualizando sus jerarquías para facilitar una mejor comprensión de todo el sistema. Para documentar los procesos claves se aplica la ficha de procesos, que permite recopilar la información necesaria con gran veracidad y precisión, su contenido posee elementos importantes para alcanzar una organización y posterior gestión de los procesos en la institución objeto de estudio.

CONCLUSIONES

Se desarrolló un marco Teórico Referencial, derivado de la literatura nacional e internacional disponible, sobre aquellos aspectos relacionados con la gestión por procesos, que sirva de soporte teórico y guía para la investigación.

Se seleccionó un procedimiento para la gestión por procesos teniendo en cuenta las condiciones de la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spiritus en la marca de Hotel.

Se aplicó parcialmente el procedimiento seleccionado para la gestión por procesos en la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spiritus quedando identificado todos los procesos operativos.

RECOMENDACIONES

Documentar los restantes procesos en la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spiritus según el procedimiento seleccionado para la gestión por procesos.

Aplicar el último paso para la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Torres, C. (2014). Guidelines to implement a process-based management. Publicado en la revista Ingeniería Industrial de la Cujae Vol. XXXV/No. 2. La Habana. Cuba
- Amozarrain, M. (1999). "Gestión por procesos". Disponible en <http://web.jet.es/amosarrain/procedimientos.htm>.
- Amozarrain, M. (2005). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España
- Armijos, M., & Angulo, E. (2018). Principios de calidad en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. Espacios, 39(48), 22. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/18394822.html>
- Beltrán, Sanz et al., (2008). Guía para una gestión basada en procesos. Disponible en www.iat.es/excelencia/html/subidas/.../guiageestionprocesos.pdf -. Consultado el 1/2/2018
- Chillogallo, Zambrano, E., Alvarez, Villacreses, B, M., y Alvarez, Pincay, E. (2022). La importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad después del covid 19 en las empresas. Revista Científica Multidisciplinaria. Vol. 6, No. 1, Pág. 85-94. Recuperado de <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/634/535>
- Colectivo de autores. (2002). Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR- UH. La Habana
- Conway, W.F. (1988). The correct way of managing. Conway Quality. Inc
- Crosby, P.B., (1979). Quality is free. McGraw-Hill Book Co. New York.
- Decreto Ley 281. (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Consejo de Ministros de la República de Cuba. Ciudad de La Habana. pp238.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.

Driggs, J. C (2018). Procedimiento para el diseño del sistema de gestión de la calidad de la División Territorial DESOFT Las Tunas. (Tesis en opción al título académico de máster en Administración de Negocios). Universidad de Las Tunas. Las Tunas.

Fernández, López, A. (2012). Procedimiento para el rediseño de los procesos en la empresa Hotel “Los Caneyes”: proceso de alojamiento. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/5007/Anelys%20Fern%C3%A1ndez%20L%C3%B3pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Foster, D, L. (1994). Recepción en Hotelería. Administración y Operación. México.

González Méndez, L. (2002). El Enfoque de Procesos. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros//Enfoque de procesos/>

Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw 6Hill Book Co, Santa Fé de Bogotá.

Heras, M. (1996). Gestión de la Producción. ESADE. Barcelona

Hernández Lugo, A., y Lemus Viera, H .(2001). Enfoque por Proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: Hotel Horizontes Caribbean, Habana Vieja. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana

Hernández, Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas

Herrera Campos, J. V. (2004). Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2. Consultado en <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>.

Hurtado de Mendoza, Fernández, S. (2003). Cómo seleccionar los expertos”. Consultado en <http://www.monografía.com>.

Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria. La Habana: p 209.

Jiménez, Gómez, LI. (2012). Procedimiento para la gestión de los riesgos en los procesos claves del cardiocentro “Ernesto Guevara de la Serna”

Juran, J. (1999). Juran’s Quality Handbook. 5th Ed. McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1993). Manual de Control de la Calidad. Cuarta edición. Traducción J. M. Vallhonrat Bou y McGraw Hill. Madrid.

Martínez, C. C. (2007). Material de estudio sobre la gestión por proceso en las entidades turísticas. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Matos, R, H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. y Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista Eídos, 2.

Medina León, A.; et. al. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos. Revista Retos Turísticos. Volumen VII, Número 3.

Medina León; et al. (2013). La importancia de las fichas en la gestión por procesos.

MINTUR (2020). Plan de desarrollo del turismo al año 2030. La Habana: Ministerio de Turismo de Cuba.

Morocho, T. (2019). Calidad de servicio del cliente de la empresa Alpecorp SA 2018. Trabajo de grado, Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1809/Thalia_Tesis_licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba

Norma Cubana, (9001:2015b). Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización La Habana.

Norma Cubana, (9001:2015b). Sistemas de Gestión de la Calidad. Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización La Habana.

Norma Cubana, (127: 2001). Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

Oficina Nacional de Normalización (2015). NC-ISO 9000: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Vocabulario. La Habana.

Palacios, P. (2021). Calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la empresa Molinos & Cia SA de la sucursal de Trujillo 2021. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73828/Palacios_CPS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paz, C., & Pérez, S. (2021). Procesos logísticos y su incidencia en el rendimiento económico de la empresa constructora y ferretería RYM E.I.R.L. año 2020. Trabajo de grado, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Rioja. Obtenido de <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/4197/CONTAB.%20R%20%20C%20laribel%20Marlene%20Paz%20Farceque%20%26%20Sharon%20Sthefany%20P%20%20c3%a9rez%20Tantale%20%20c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pino, P.A. (2015) Contribución a la documentación de los procesos claves en el Cardiocentro “Ernesto Che Guevara” de Santa Clara.

Portero, O. (2009). Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos. Disponible en: <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001/.../Gestión/>

Resolución 137,. (2014). Reglamento del Sistema de Alojamiento en Casas, Hoteles, y otros Inmuebles. Ministerio del Comercio Interior. Recuperado de https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go_x_32_2014.pdf

Resolución 74,. (2020). Reglamentos para la categoría de los establecimientos gastronómicos. Ministerio de Comercio Interior.

Rodríguez, Rodríguez, J, L. y Salinas, Chávez, E. (2020). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. Scielo. Consultado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v9n2/2308-0132-reds-9-02-e20.pdf>

Ruiz, Fuentes, D & Almaguer, Torres R, M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Rummler, Brache, M .(1995). Improving performance. How to manage the white space on the organization Chart. Second Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.

Sánchez, A., Y. (2016). Organización por procesos en la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro UCLV.

Silva, R., Julca, F., Luján-Vera, P., & Trelles, L. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 193-203.

Sosa Martínez, L, M. (2005): Establecimiento de indicadores de gestión en la Metodología Gestión por Procesos. Experiencias en el sector turístico. Trabajo de Diploma. Facultad de ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas.

Tejedor, F. y Carmona, M. A. (2005). Guía para una Gestión basada en los procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. España

Trischler, W. E. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España.

Ulacia, Oviedo, Z. (2008). La gestión de alojamientos Texto Docente. CETUR. Universidad de la Habana

VIII Congreso. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la revolución. VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, 16 al 19 abril 2021.

Villarreal Meza, D. C., Cevallos Vizueté, M. G., Arias Portalanza, D. C., & Moya Palacios, K. A. (2022). Optimización de los procesos de logística, su mejora y satisfacción al cliente. *Conciencia Digital*, 5(1.3), 216-233. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i1.3.2137>

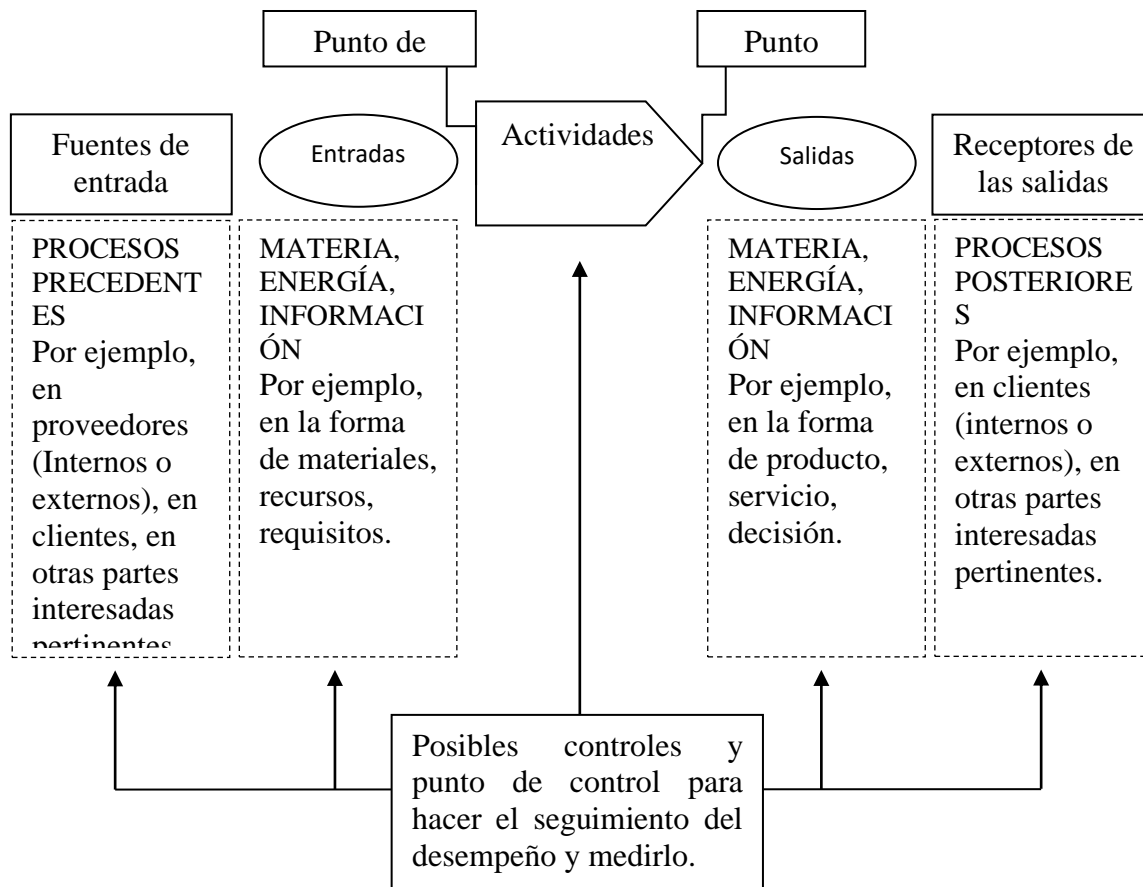
Yglesias, Pimienta M. (2007). "Calidad en la Gestión del Proceso de Extensión Universitaria (EU) en la UCLV ". Tesis tutorada por Ing. Reina Mailín Hernández Oro.

Zaratiegui, J. R. (1999) "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa". *Revista de Economía Industrial*, 330. pp. 81-88.

Zeithaml, Valerie, A; Parasuraman, A & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing (USA)* vol. 49: 41-50.

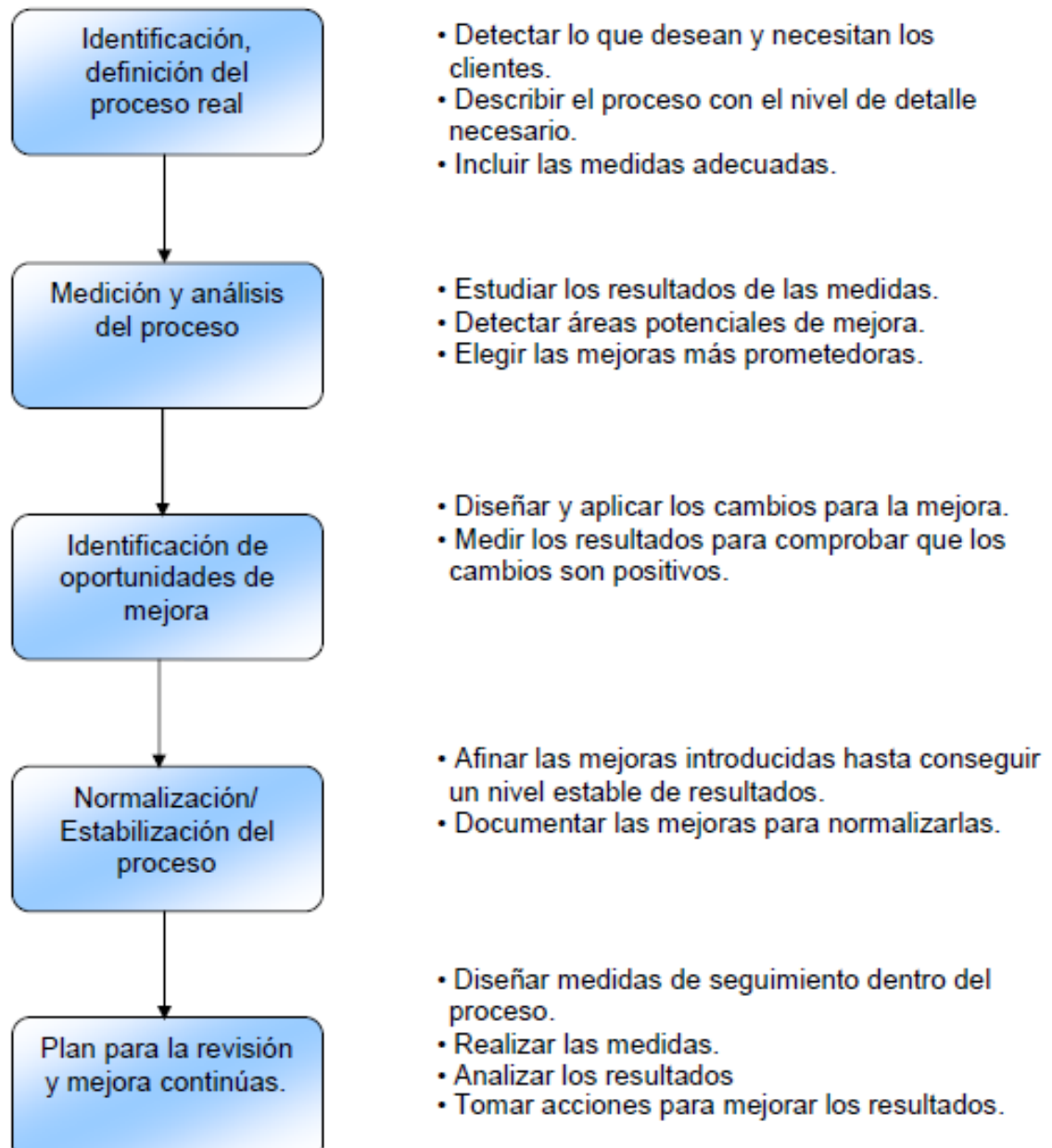
ANEXOS

Anexo # 1. Elementos de un Proceso

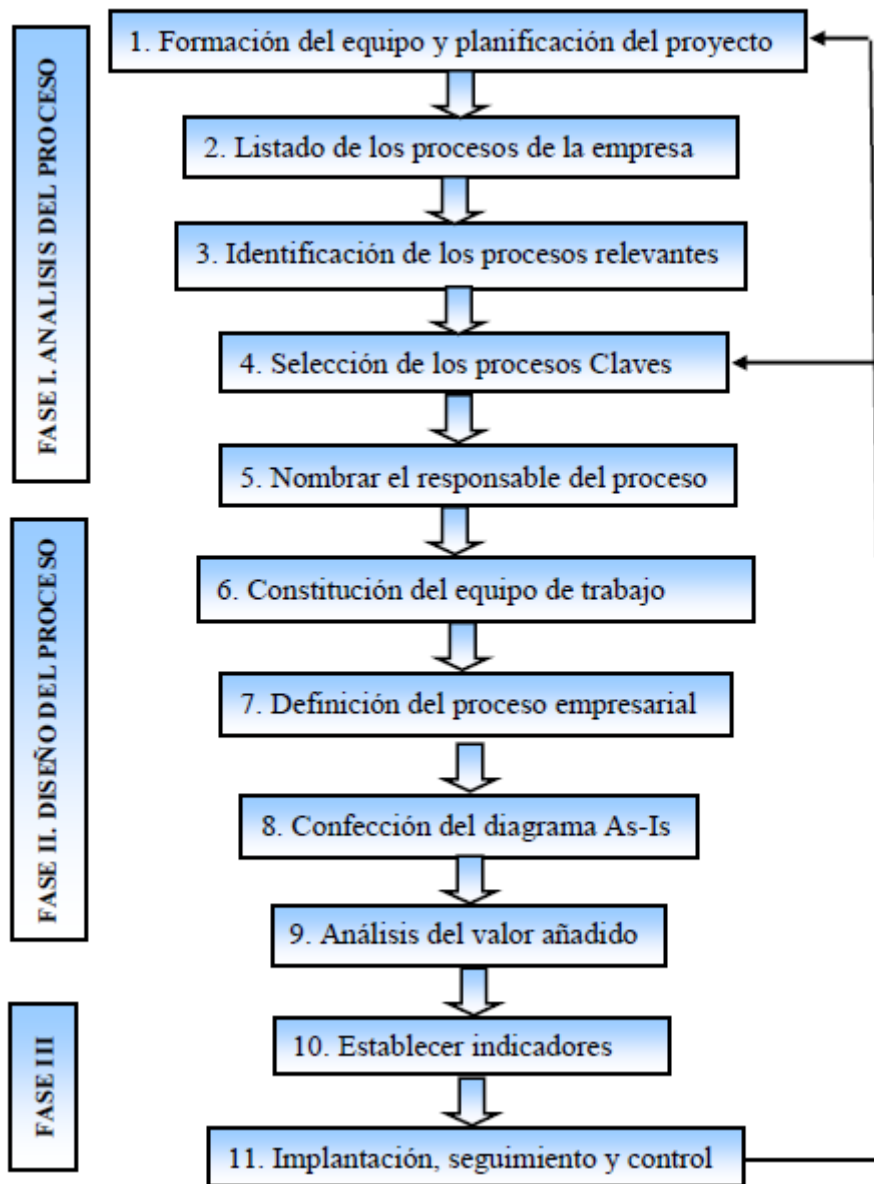


Fuente: Norma Cubana (ISO 9001: 2015)

Anexo # 2. Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería



Anexo # 3. Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos



Anexo # 4. Encuesta para los clientes

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Estimado (a) encuestado (a), en la investigación que realizamos necesitamos conocer su criterio acerca de la Empresa Provincial de Alojamiento S.S.

Por lo que le agradecemos su transparencia y disposición para dar respuesta de cada una de las preguntas que en ella se recogen.

1. ¿Cuántas veces usted ha recibido servicios o adquiridos productos a través de esta empresa? -----

2. ¿Qué producto o servicio ha recibido o adquirido de esta empresa? -----

3. ¿Cómo evalúa la calidad de los servicios o productos que ofrece esta empresa?

Marque con una (X):

___ Mala ___ Regular ___ Buena

4. ¿Cuál de los productos o servicios que ofrece la empresa tienen mala o regular calidad?

5. ¿Cuál de los productos o servicios que ofrece la empresa usted ha rechazado?

6. Diga el grado de satisfacción que le aporta la labor desarrollada por los trabajadores que aprecia en la empresa. Marque con una (X):

___ Satisfecho ___ Medio satisfecho ___ Insatisfecho

a. De estar Insatisfecho argumentar las causas.

7. ¿Los precios o tarifas de esta empresa son muy altos? Marque con una (X):

___ Sí ___ No

8. ¿Los precios o tarifas están en correspondencia con la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa? Marque con una (X) la:

___ Sí ___ No

9. ¿Los productos o servicios que ofrece la empresa, consideran que están en función de las necesidades de los clientes? Marque con una (X):

___ Sí ___ No

10. ¿Considera que los precios o tarifas de esta empresa son mejores que los de muchas entidades gastronómicas? Marque con una (X): ___ Sí ___ No

12. ¿Se siente satisfecho ante los productos o servicios ofertados por la empresa?

Marque con una (X): Sí No

13. ¿Cómo evalúa el trato brindado por los trabajadores de esta empresa? Marque con una (X):

Malo Regular Bueno

14. ¿La empresa le ofrece garantía por cada uno de los productos y servicios que oferta? Marque con una (X): Sí No

15. ¿Los productos y los servicios que ofrece la empresa tienen presencia? Marque con una (X): Sí No

16. ¿Los productos y los servicios que ofrece la empresa tienen higiene? Marque con una (X): Sí No

17. Marque con una equis (X) cuál de las sugerencias siguientes usted le propondría a esta empresa:

Diversificar sus servicios y productos a otros municipios de la provincia

Cerrar definitivamente.

Disminuir sus precios o tarifas.

Certificar sus productos y servicios con la Oficina Nacional de Normalización.

Educar al personal que tiene trato directo con el público y clientes en general.

Brindar servicios y productos con impacto en la gestión del territorio y en función de sus clientes.

Disminuir los precios de aquellos productos que llevan tiempo sin venderse.

Mejorar las condiciones constructivas de las instalaciones.

Mejorar la decoración del local, pues no es atractivo.

Ser más rápido a la hora de brindar los servicios.

No tengo ninguna sugerencia que hacer.

Mejorar la calidad de los servicios.

Aumentar la divulgación de los servicios

18 ¿Qué valoración merece para Ud. nuestra capacidad de respuesta ante sus problemas o quejas?

Excelente___ Muy buena___ Buena___ Regular___ Mala___

19 ¿Cree Ud. que el personal que lo atiende se encuentra preparado para realizar sus funciones? (Donde uno es una calificación baja y cinco la más alta) _____

20 Valore el servicio que brinda la empresa en relación con otros competidores

Muy inferior___ Inferior ___ Igual___ Superior___ Muy superior___

28 Si le dejaran decirnos nuestro principal problema este sería:

29 Si le dejaran darnos una recomendación esta sería:

Con esta información se calculan los índices de calidad percibida, el porcentaje de quejas, reclamaciones y no conformidades para posteriormente tomar las medidas correspondientes en la mejora continua de la prestación del servicio.

Anexo # 5. Método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza Fernández, (2003).

- Listado inicial de las personas que cumplen con los requisitos para ser expertos.

Código del experto	Ocupación
1	Técnico de la calidad
2	Especialista de recursos humano
3	Especialista en fiscalización y control
4	Especialista en gestión económica
5	Jefe de turno
6	Especialista de servicios
7	Inversionista
8	Administrador COLONIAL
9	Administrador PASAJE
10	Jefe de servicio Colonial
11	Jefe de servicio Pasaje
12	Profesor de la Universidad
13	Dependiente integral Colonial
14	Dependiente Integral Pasaje

Método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza Fernández, (2003).

Continuación.

$$K_{c1} = 7(0,1) = 0.7 \quad K_{c2} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c3} = 2(0,1) = 0.2$$

$$K_{c4} = 9(0,1) = 0.9 \quad K_{c5} = 6(0,1) = 0.6 \quad K_{c6} = 8(0,1) = 0.8$$

$$K_{c7} = 5(0,1) = 0.5 \quad K_{c8} = 3(0,1) = 0.3 \quad K_{c9} = 10(0,1) = 1$$

$$K_{c10} = 5(0,1) = 0.1 \quad K_{c11} = 7(0,1) = 0.7 \quad K_{c12} = 8(0,1) = 0.8$$

$$K_{c13} = 4(0,1) = 0.4 \quad K_{c14} = 9(0,1) = 0.9$$

- Pregunta que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación:

Experto 1

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización		X	

Experto 2

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero	X		
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 3

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 4

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		

Cursos de actualización	X		
-------------------------	---	--	--

Experto 5

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 6

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización			X

Experto 7

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 8

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba			X

Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 9

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero	X		
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 10

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida			X
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 11

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida			X
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 12

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		

Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 13

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 14

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

- Cálculo del coeficiente de argumentación (Ka)

$$Ka1 = 0.21 + 0.24 + 0.10 + 0.06 + 0.05 + 0.14 = 0.8$$

$$Ka2 = 0.21 + 0.24 + 0.10 + 0.08 + 0.09 + 0.18 = 0.9$$

$$Ka3 = 0.13 + 0.22 + 0.10 + 0.04 + 0.05 + 0.10 = 0.64$$

$$Ka4 = 0.21 + 0.24 + 0.10 + 0.06 + 0.09 + 0.18 = 0.88$$

$$Ka5 = 0.21 + 0.22 + 0.10 + 0.06 + 0.07 + 0.14 = 0.8$$

$$Ka6 = 0.27 + 0.24 + 0.10 + 0.06 + 0.07 + 0.10 = 0.84$$

$$Ka7 = 0.13 + 0.22 + 0.10 + 0.04 + 0.07 + 0.14 = 0.7$$

$$Ka8 = 0.13 + 0.22 + 0.06 + 0.04 + 0.05 + 0.10 = 0.6$$

$$Ka9 = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.08 + 0.09 + 0.18 = 1$$

$$Ka10 = 0.21 + 0.12 + 0.06 + 0.06 + 0.07 + 0.14 = 0.66$$

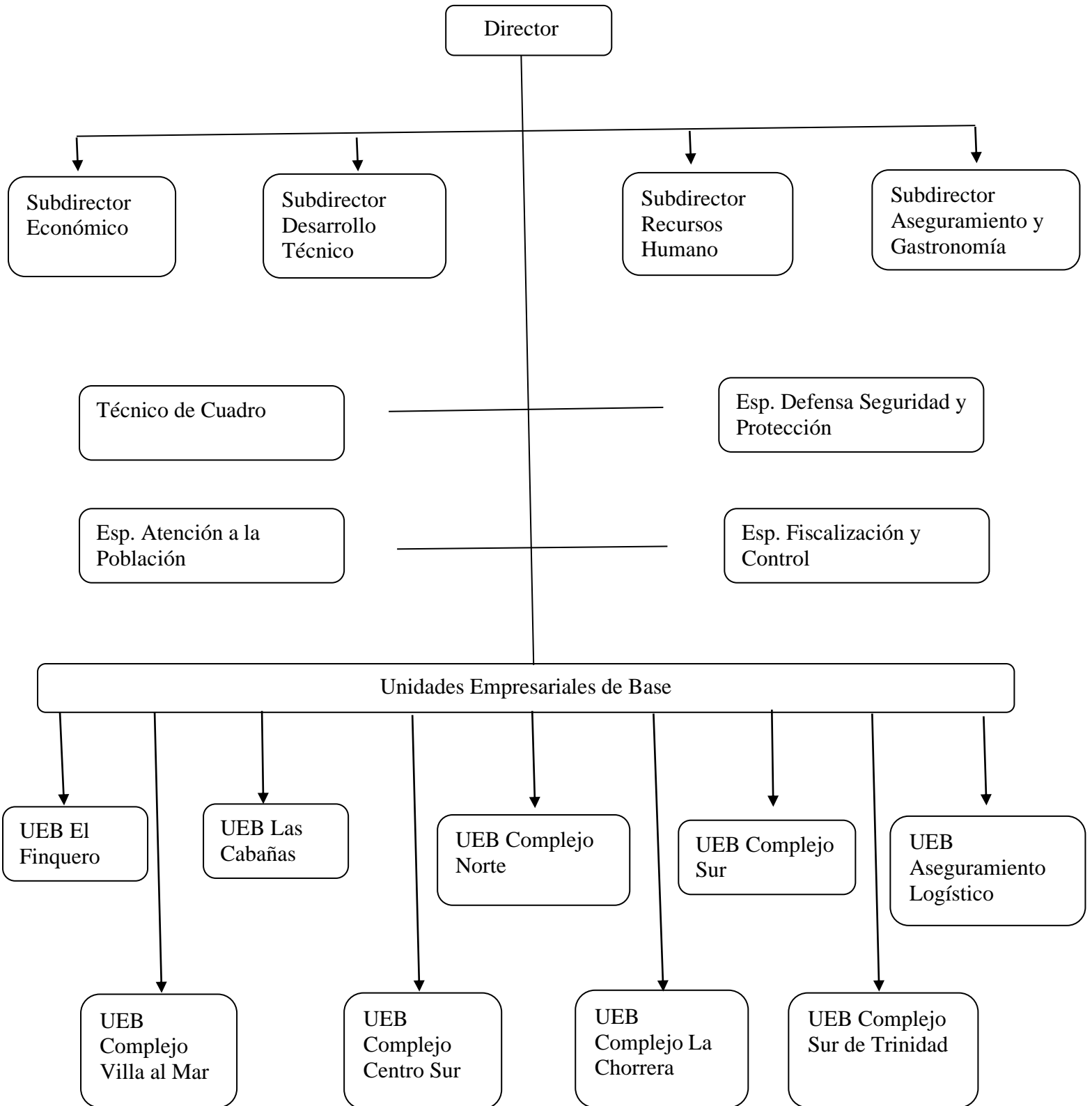
$$Ka_{11} = 0.21 + 0.12 + 0.06 + 0.06 + 0.05 + 0.10 = 0.6$$

$$Ka_{12} = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.09 + 0.18 = 0.98$$

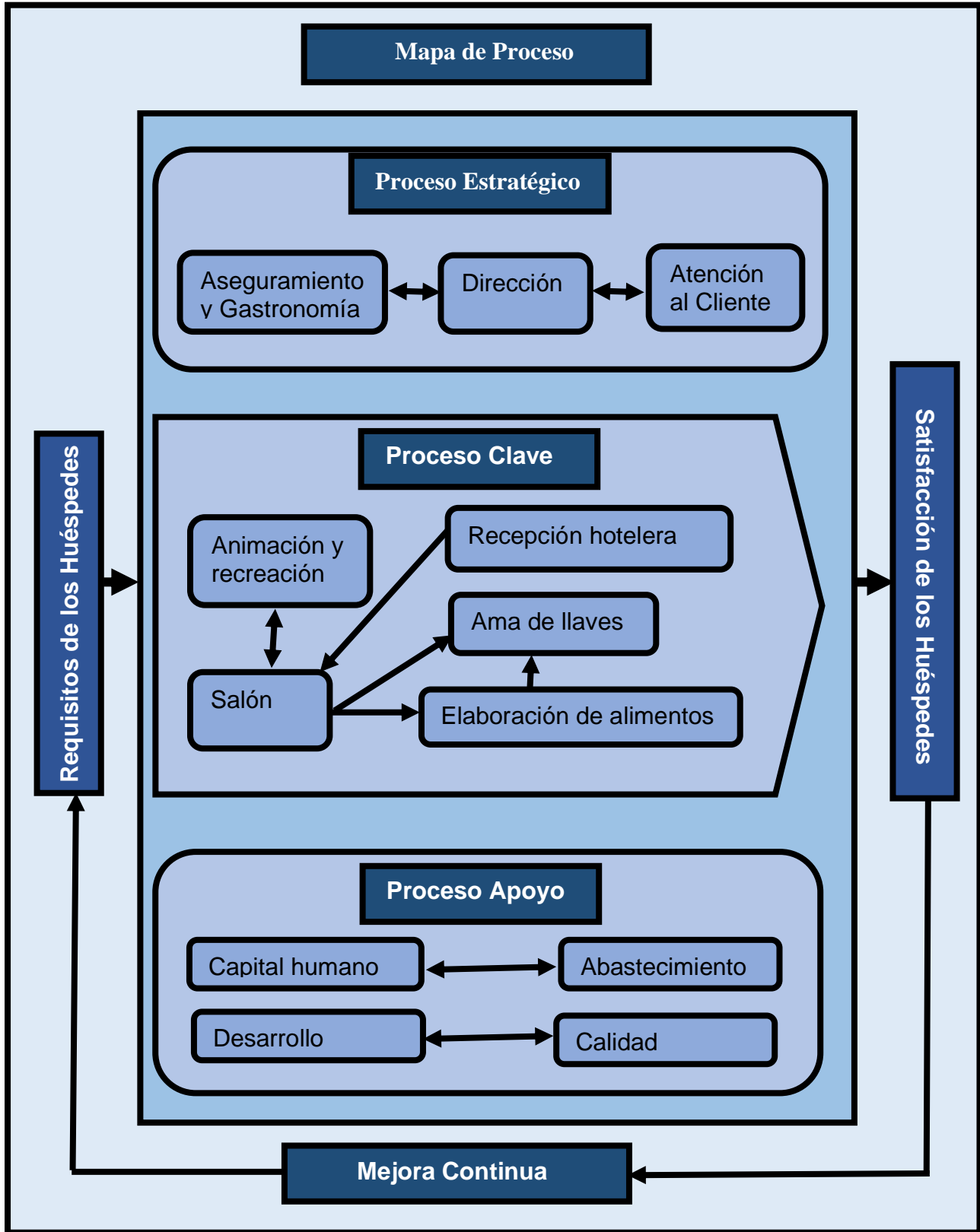
$$Ka_{13} = 0.13 + 0.24 + 0.06 + 0.04 + 0.05 + 0.10 = 0.62$$

$$Ka_{14} = 0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.09 + 0.18 = 0.98$$

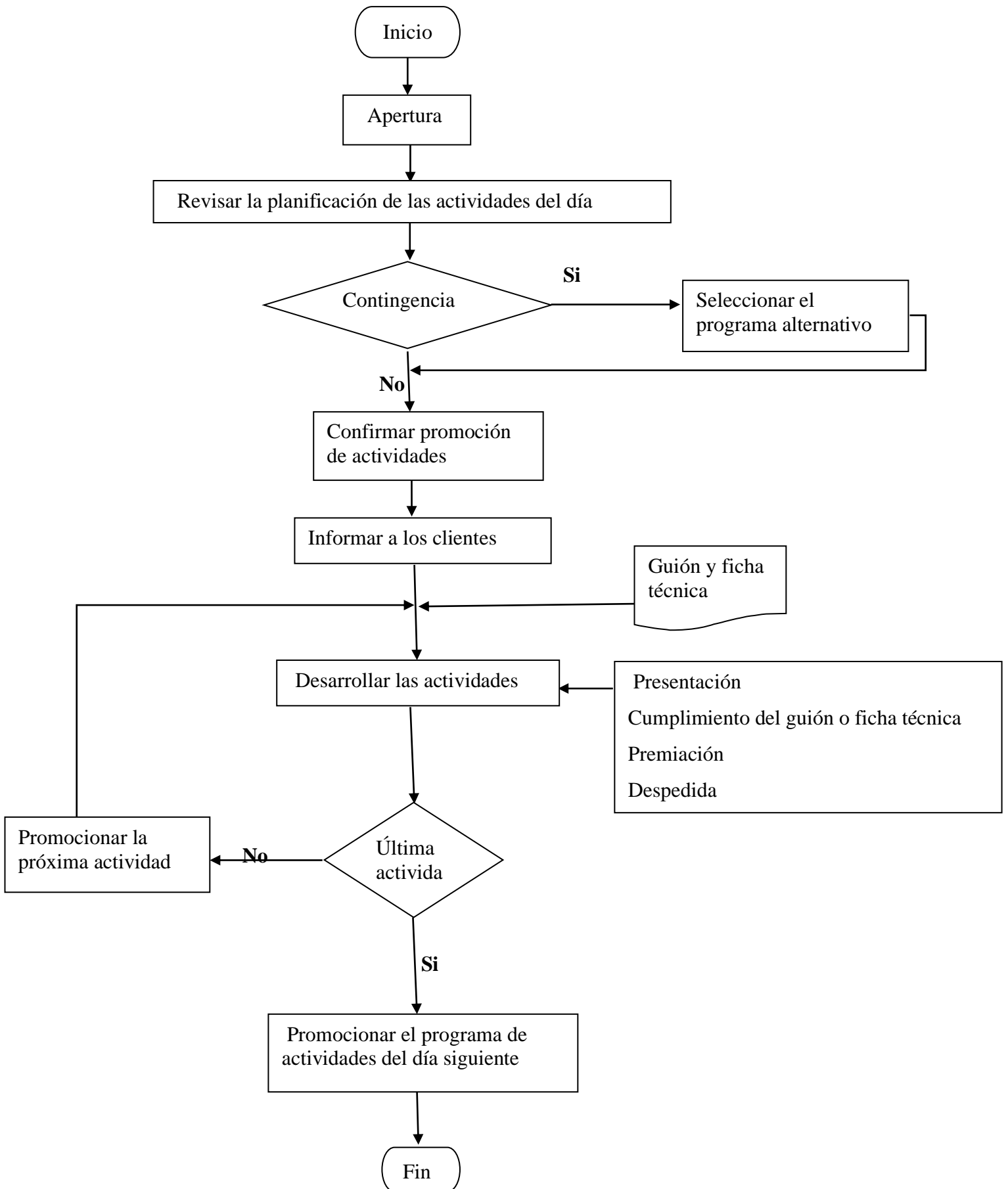
Anexo # 7. Estructura organizativa de la Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spiritus.



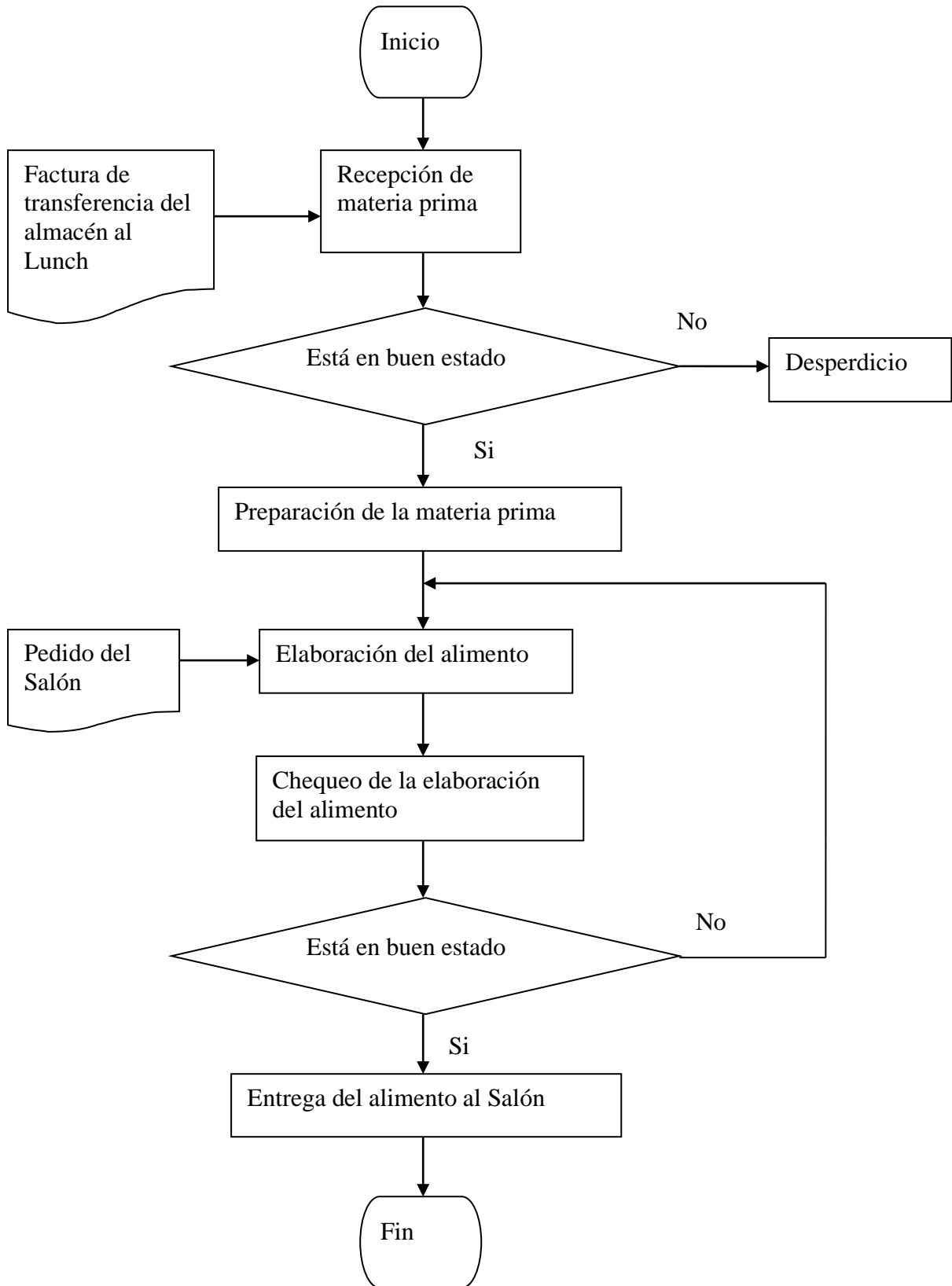
Anexo # 8. Mapa de procesos



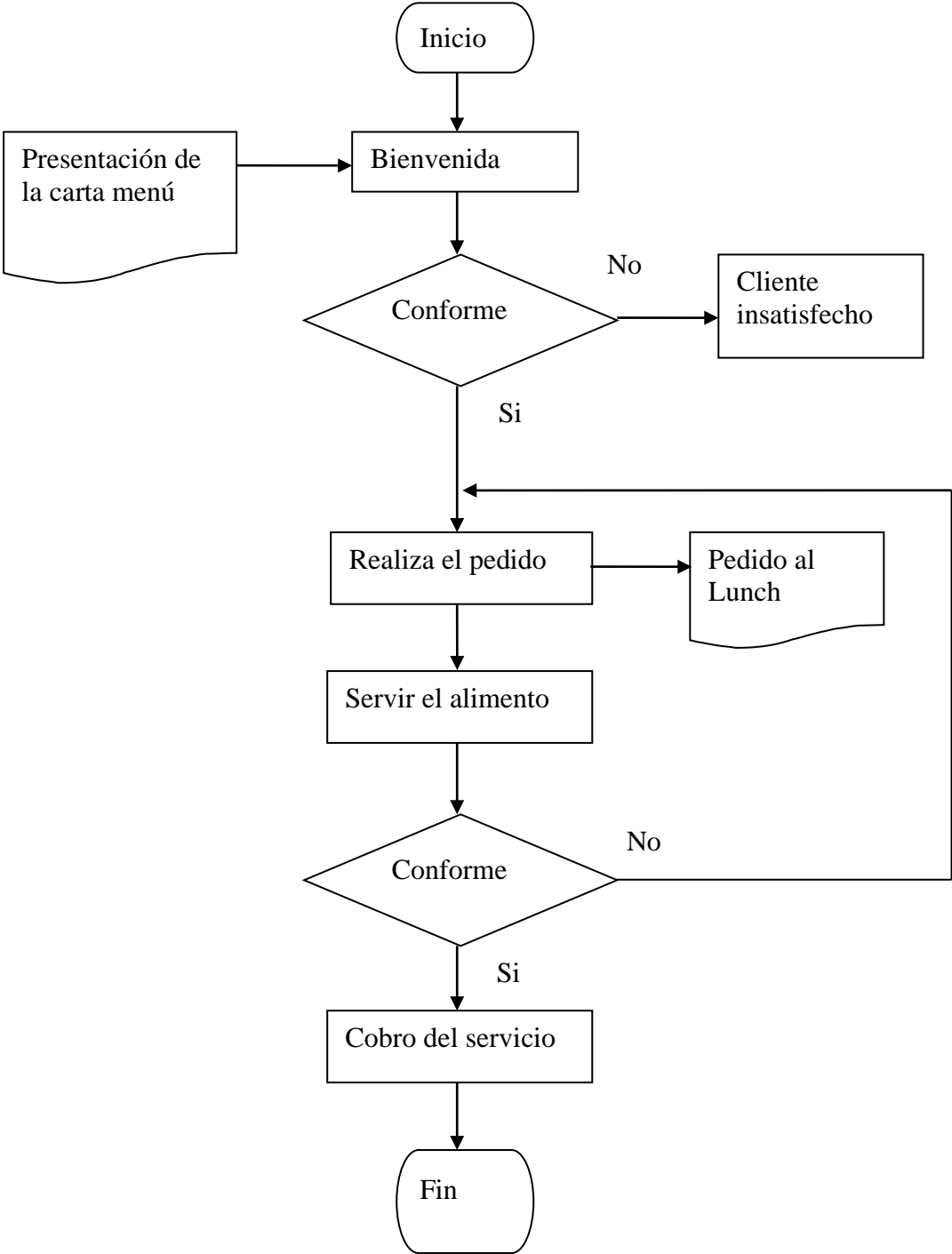
Anexo # 9. Diagrama de flujo del proceso Animación y recreación



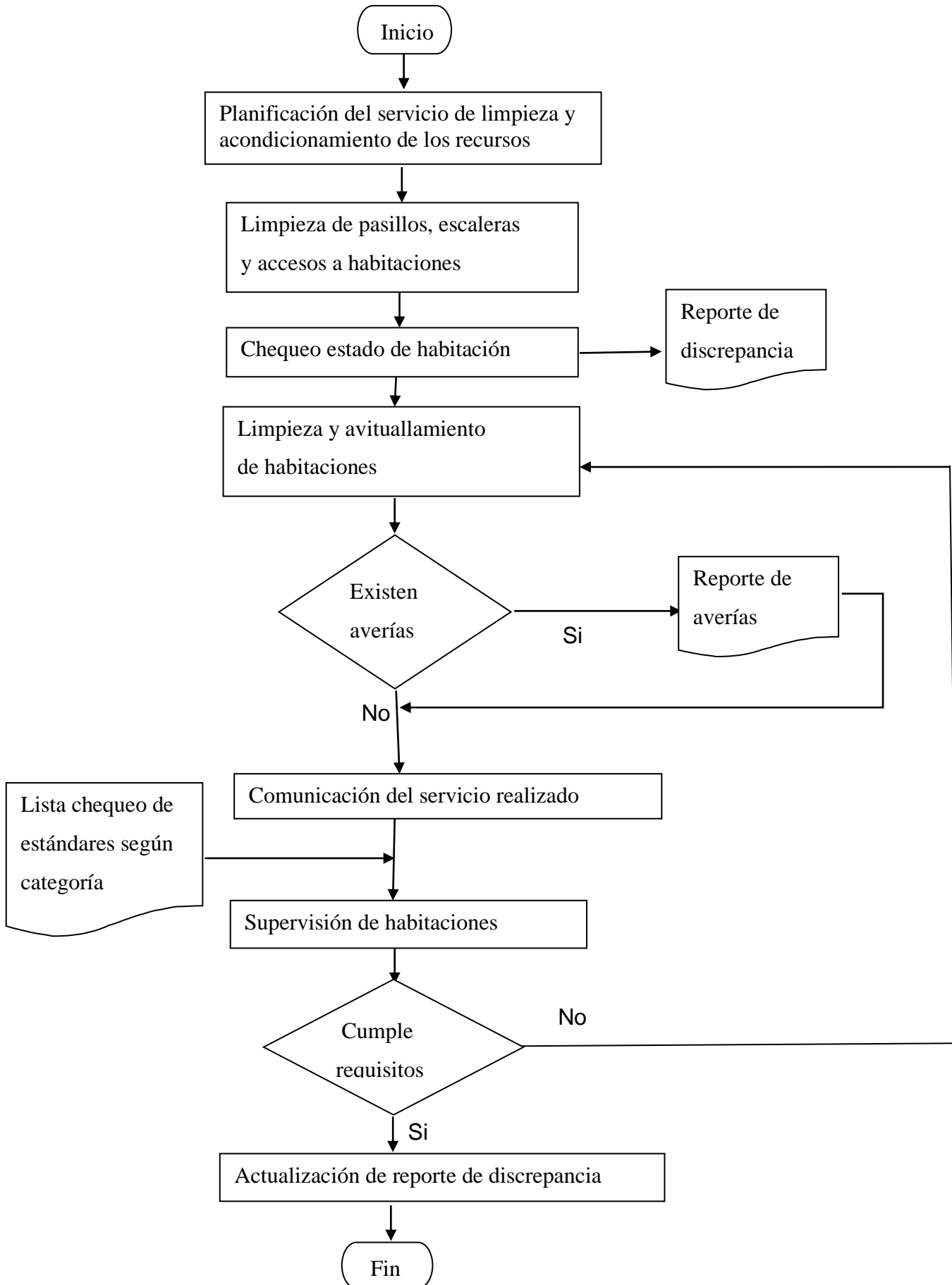
Anexo # 10. Diagrama de flujo del proceso Elaboración de alimentos



Anexo # 11. Diagrama de flujo del proceso Salón



Anexo # 12. Diagrama de flujo del proceso Ama de llaves



Anexo # 13. Diagrama de flujo del proceso Recepción hotelera

